

The Impact of Implementing Good Corporate Governance Mechanisms and Compliance Programs in Combating Corruption in Egyptian Companies: A Case Study from Egypt

<https://www.doi.org/10.56830/IJAMS01202406>

Yasser Yousry Abdullah Ramadan

PhD Candidate, Faculty of Graduate Studies in Administration, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Egypt

Yasseryosry@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-1560-8790>

Farid Moharram Algarhy

Professor of Financial Accounting, Faculty of Commerce - Ain Shams University

Abstract:

In recent years, there has been increasing interest and demand for the application of good corporate governance mechanisms and compliance programs as a means of reducing corruption in institutional companies. Since corporate corruption is widespread in all societies, both developed and developing, and since corruption has a serious impact on economic, sustainable, and social development, there has been widespread agreement that the application of good corporate governance mechanisms and compliance programs are effective tools that can reduce the serious consequences of corruption in large companies. Therefore, this study aimed to study the impact of the application of different corporate governance mechanisms and compliance programs on reducing corporate corruption. The study also included the advantages and disadvantages of each corporate governance mechanism according to the latest findings of experimental studies. The study also assessed the extent to which Egyptian companies comply with the Egyptian legislation and laws issued for corporate governance, and identified the best mechanisms that can be applied in Egyptian companies to govern those companies and implement compliance programs, and the impact of the application of good governance in reducing Egyptian corporate corruption, increasing employee and customer satisfaction, and reducing the depletion of company resources. In addition, the study addressed the main challenges facing Egyptian companies in implementing good corporate governance and compliance. The results of the study indicated that corporate governance mechanisms proposed by most international agencies and organizations concerned with combating corruption have an effective impact in reducing corruption in companies. However, to achieve the desired results from each good corporate governance mechanism, recent experimental studies have proposed some requirements or precautions that companies or governments can commit to to maximize the benefits of these mechanisms. On the other hand, the results of the study showed that Egyptian companies, both in the private and public sectors, have taken serious steps in implementing good corporate governance and implementing compliance programs. However, companies do not fully comply with the instructions of good corporate governance, and there are still some shortcomings in the implementation of good corporate governance and compliance programs. These shortcomings are due to several different reasons, which are mainly related to the non-mandatory nature of corporate governance in Egypt, in addition to the lack of sufficient incentives for companies to implement the proposed programs.

Keywords: Governance mechanisms – compliance programs – corruption

تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات الرشيدة وبرامج الامتثال في مكافحة الفساد بالشركات المصرية: دراسة حالة للدولة المصرية

ياسر يسري عبدالله رمضان

باحث دكتوراه، كلية الدراسات العليا في الادارة، الاكاديمية العربية للتكنولوجيا والنقل البحري، مصر

أ.د/ فريد محرم الجارحي

استاذ المحاسبة المالية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر

المخلص

في الأونة الأخيرة، زاد الاهتمام والطلب المتزايد على تطبيق آليات حوكمة الشركات الرشيدة وكذا تنفيذ برامج الامتثال كوسيلة للحد من الفساد في الشركات المؤسسية. وبما أن فساد الشركات متواجد بكثرة في جميع المجتمعات، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وبما أن الفساد له تأثير خطير على التنمية الاقتصادية والمستدامة والاجتماعية، فقد تم التوصل إلى اتفاق واسع النطاق على أن تطبيق آليات حوكمة الشركات الرشيدة برامج الامتثال هي أدوات فعالة يمكن أن تقلل من العواقب الخطيرة للفساد في الشركات الكبرى. لذلك هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق الآليات المختلفة لحوكمة الشركات وبرامج الامتثال في التقليل من فساد الشركات ، وكذا تضمنت الدراسة مزايا وعيوب كل آلية من آليات حوكمة الشركات وفقاً لآخر ما توصلت اليه للدراسات التجريبية الحديثة. وكما قامت الدراسة بتقييم مدى التزام الشركات المصرية بالتشريعات والقوانين المصرية الصادره لحوكمة الشركات ومعرفة افضل الآليات التي يمكن تطبيقها في الشركات المصرية لحوكمة تلك الشركات وتطبيق برامج الامتثال ، وتأثير تطبيق الحوكمة الرشيدة في التقليل من فساد الشركات المصرية وزيادة رضا الموظفين والعملاء وتقليل استنزاف موارد الشركة. بالإضافة إلى ذلك، تناولت الدراسة التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات المصرية في تطبيق حوكمة الشركات الرشيدة والامتثال. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن آليات حوكمة الشركات التي اقترحتها معظم الوكالات والمنظمات الدولية المعنية بمكافحة الفساد لها تأثير فعال في التقليل من الفساد في الشركات. ولكن لتحقيق النتائج المرجوة من كل آلية لحوكمة الشركات الرشيدة، اقترحت الدراسات التجريبية الحديثة بعض المتطلبات أو الاحتياطات التي يمكن أن تلتزم بها الشركات أو الحكومات للحصول على أقصى استفادة من هذه الآليات. ومن ناحية أخرى، أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات المصرية، سواء في القطاع الخاص أو العام، قد اتخذت خطوات جادة في تطبيق حوكمة الشركات الرشيدة وتنفيذ برامج الامتثال ومع ذلك، لا تلتزم الشركات بشكل كامل بتعليمات حوكمة الشركات الرشيدة، ولا تزال هناك بعض النقائص في تطبيق حوكمة الشركات الرشيدة وبرامج الامتثال. وتعود هذه النقائص إلى عدة أسباب مختلفة، تتعلق أساساً بعدم إلزامية تطبيق حوكمة الشركات في مصر، بالإضافة إلى عدم وجود ما يكفي من الحوافز للشركات لتطبيق البرامج المقترحة.

الكلمات المفتاحية: آليات الحوكمة – برامج الامتثال – الفساد

١. مقدمه

الفساد ظاهرة مستشرية ومنتشرة عالمياً بدرجات مختلفة ويظهر في كل من القطاع العام والقطاع الخاص، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، والعواقب المترتبة على الفساد تسبب أعباء وتكاليف عالية تؤثر في الوضع المالي، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للحكومات والشركات. وللفساد أشكالاً وأنواعاً مختلفة مثل الرشوة والاحتيال والاستيلاء غير المشروع والتحيز والابتزاز والاحتكار والتتصت على القوانين واللوائح (Rohwer, 2009). والفساد يمكن حدوثه في أي مكان، سواء في الحكومات أو الشركات أو وسائل الإعلام أو المجتمع المدني أو في أي قطاع آخر من البلاد. وفي الآونة الأخيرة، تم التوصل إلى أن الشركات هي السبب الرئيسي للفساد فالشركات تلعب دوراً محورياً في زيادة نسبة أعمال الفساد في جميع المجتمعات (Castro, et al., 2020) وبناءً على ذلك، يُعتبر فساد الشركات الآن أحد أخطر أنواع الفساد. لذا، مكافحة فساد الشركات في الوقت الحالي اصبح من إحدى المواضيع التي تسعى إليها جميع الحكومات لتحقيقها، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية. بالإضافة إلى ذلك، حظيت فضائح فساد الشركات المنتشرة على مدى السنوات القليلة الماضية باهتمام كبير من الحكومات والمستثمرين ووسائل الإعلام والمواطنين لأن هذه الفضائح تسببت في تأثير كبير على سمعة الشركة ووضعها المالي (UNODC, 2013) يأتي وجود فساد الشركات من جانبين، جانب الطلب في الفساد، أي المسؤولون العموميون الفاسدون الذين يطلبون الرشوى ويتلقون الرشوة. وجانب العرض، أي الشركات التي تقدم وتدفع الرشوى. كلاهما يتحمل مسؤولية مشتركة في زيادة الفساد المؤسسي (Wu, 2005). ولكن عندما درس الباحثين والحكومات كيفية مكافحة فساد الشركات، نجد ان معظم الدراسات والأدبيات التجريبية سلطت الضوء على دور جانب الطلب في الفساد وتجاهلت دور جانب العرض للفساد حيث أن تأثير جانب العرض للفساد يكون أكثر خطورة في معظم الحالات (Wu, 2005). وهناك مبادرات عديدة لمكافحة فساد الشركات، ففي التسعينيات بدأت العديد من الوكالات والمنظمات الدولية المعنية بمكافحة الفساد مؤخرًا مبادراتها لمكافحة فساد الشركات مثل البنك الدولي، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، واتفاقيات مكافحة الرشوة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩٧، واتفاقية مكافحة الفساد، ومنظمة الشفافية الدولية، وغيرها. حيث كان لجميع المبادرات التي قامت بها هذه الأجهزة هدف واحد وهو الحد من أعمال الفساد وخاصة فساد الشركات "جانب العرض من الفساد" (Hess, 2009). وللدرد من الفساد المؤسسي، تشير معظم مبادرات مكافحة الفساد ووكالات مكافحة الفساد إلى أن حوكمة الشركات، وتنفيذ برامج امتثال فعالة لمكافحة الفساد، وتواجد أدوات رقابية فعالة، وضوابط داخلية قوية هي اجراءات فعالة يمكن للشركات استخدامها للحد من فسادها (UNGC, 2013). إلى جانب ذلك، كانت هناك أيضًا دعوة متزايدة لحوكمة الشركات بعد الأزمة المالية في روسيا وأمريكا اللاتينية وآسيا، بالإضافة إلى سلسلة الاكتشافات التي كشفت عن العديد من التلاعبات في البيانات المالية في بعض الشركات، فمنذ ذلك الوقت حظيت آليات حوكمة الشركات الرشيدة باهتمام كبير من جميع البلدان في جميع أنحاء العالم (Wu, 2005). بالإضافة إلى ذلك، جاءت الحاجة إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة للشركات وتنفيذ برامج الامتثال بعد الإعلان عن التكلفة الهائلة للفساد في فضائح الشركات الكبرى. على سبيل المثال، كانت غرامة فضيحة فولكس فاجن ديزلجيت أكثر من ٤٠ مليون دولار أمريكي، وادت فضيحة ارتكاب جريمة الرشوة لشركة سيمنز إلى دفع غرامة تبلغ حوالي ١.٦ مليار دولار. علاوة على ذلك، أثبت انهيار شركة إنرون أيضًا أنه حتى البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة تتأثر بحوكمة الشركات السيئة (Wu, 2005). وبالتالي، أدى تأثير هذه الدعوة المتزايدة لحوكمة الشركات والامتثال في السنوات الأخيرة إلى زيادة حجم الطلب علي تطبيق حوكمة الشركات وبرامج الامتثال مما جعل

حجم الإنفاق على حوكمة الشركات وبرامج الامتثال عالمياً يبلغ حوالي نحو ٣١.٢٧ مليار دولار أمريكي (Rooij & Rorie, 2022).

ووفقاً لهذا السياق ، قام المشرعون في العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم بسن قوانين ومدونات جديدة من أجل تطبيق أفضل لآليات حوكمة الشركات الرشيدة ولمساعدة الشركات على تحقيق نجاح مالي أفضل على المدى الطويل. على سبيل المثال ، سنت الولايات المتحدة قانون (Sarbanes–Oxley (SOX) في عام ٢٠٠٢ ، ويتضمن القانون العديد من الأحكام والتوصيات التي تساعد الشركات الأمريكية على تطبيق آليات حوكمة الشركات الرشيدة وتساعد الشركات أيضاً على ضمان تنفيذ جميع أنشطتها والتحكم فيها بشفافية ، كما أصدرت المملكة المتحدة مدونة في عام ٢٠٠٣ تسمى المدونة المدمجة لحوكمة الشركات ، والتي تتضمن مبادئ لأفضل الممارسات لحوكمة الشركات الرشيدة (Al–Baidhani, 2016). بالإضافة إلى ذلك ، تم إصدار مبادئ OECD لحوكمة الشركات لأول مرة في عام ١٩٩٩ ، ثم مبادئ G20 / OECD لحوكمة الشركات ، والتي تم إصدارها في عام ٢٠١٥ حيث تعمل مبادئ OECD كدليل للشركات لمساعدتهم على فهم كيفية التطبيق الفعال لآليات الحوكمة الرشيدة لمزيد من الحد من الفساد المؤسسي. ومن ناحية أخرى ، شهدت بعض البلدان النامية مثل جنوب إفريقيا ونيجيريا والبرازيل انتشاراً لمدونات أفضل الممارسات للحكم الرشيد (Abdi & Minja, 2018). ومثال على ذلك ، في مصر ، أصدرت الهيئة المصرية للرقابة المالية في ٢٠١٦ دليلاً يسمى بالدليل المصري لحوكمة الشركات. يتضمن الدليل على أفضل الممارسات الدولية وقوانين الأعمال المصرية في إعداد المبادئ التوجيهية لتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة. والهدف الرئيسي من إصدار هذا الدليل هو مساعدة الشركات المصرية المدرجة في البورصة المصرية ، سواء في القطاع الخاص أو العام ، على الامتثال الفعال لمتطلبات الحوكمة ومراقبة أنشطة الشركة للحفاظ على مصالح جميع المساهمين والمستثمرين ، وأصحاب المصلحة (Egyptian financial supervisory authority, 2016)

ولكن على الرغم من كل هذه الاتفاقيات والقوانين والمبادرات السابقة ، لا تستطيع الدول وحدها محاربة فساد الشركات لذلك ، يجب أن يكون للشركات نفسها دور فعال في مكافحة الفساد (UNODC, 2013). ويمكن هذا الدور في اتباع المبادئ والقوانين الوطنية والدولية التي تم سنها للحوكمة الرشيدة ، والرقابة الذاتية ، وإنشاء برامج الامتثال الفعالة والضوابط الداخلية. فأن تطبيق كل ما سبق لن يؤدي إلى الحد من فساد الشركات فحسب ، بل سيساعد الشركات على تعزيز أدائها المالي وتمييزها المستدامة. وفي هذا السياق ، سידرس الباحث تأثير تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة وتنفيذ برامج الامتثال في الحد من فساد الشركات وتحسين أداء الشركات.

١-١- دور وآليات الحوكمة الجيدة:

لن يقتصر دور تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة على الحد من الفساد المؤسسي فحسب ، بل تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة يساعد أيضاً على توزيع المسؤولية بين جميع المساهمين في الشركة ، مثل (اعضاء مجلس الإدارة (الأصيل) والمديرين والمساهمين (الوكلاء) وأصحاب المصلحة). بالإضافة إلى ذلك ، تساعد الحوكمة الرشيدة الشركات على تحقيق أهدافها المحددة ، والتحكم في أنشطتها اليومية ومراقبة أدائها (OECD, 2004). ووفقاً لما ذكرته منظمة الشفافية الدولية في (2009) فإن تطبيق آليات حوكمة الشركات الرشيدة تساهم في تحسين الأنشطة اليومية للشركات وتعزيز الممارسات الصحيحة وتحديد مخاطر الفساد التي تواجهها الشركة. على الرغم من أن مبادئ حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم لها نفس الهدف وهو تحقيق الشفافية والمساءلة والنزاهة والامتثال ، إلا أن إطار الحوكمة الرشيدة وتطبيقها يختلف من دولة إلى أخرى بناءً على البيئة القانونية والمؤسسية والتنظيمية لكل دولة (TI, 2009) وهناك العديد من آليات الحوكمة الرشيدة

التي أثبتت جدواها والتي تستخدم لتحقيق مبادئ واهداف الحوكمة الرشيدة ، على سبيل المثال حماية حقوق المساهمين واصحاب المصلحة في المشاركة في قرارات الشركة والحوكمة والتصويت واتخاذ القرار ، وتقديم تقارير الإفصاح التي تتضمن على معلومات مالية وغير المالية عن الشركة وإنشاء لجان التدقيق وأنظمة حماية المبلغين عن المخالفات (TI, 2009). كل هذه الآليات السابقة تعتبر أدوات فعالة تساعد في الحصول على حوكمة مؤسسية جيدة ومكافحة الفساد المؤسسي. هناك آلية فعالة أخرى حظيت مؤخرًا باهتمام جميع الحكومات والشركات وهي تنفيذ برامج امتثال فعالة حيث يعتبر تنفيذ برامج الامتثال الفعال آلية قوية لتحقيق حوكمة أفضل للشركات (Stacchezini, et al., 2020) وبناءً على ذلك ، ذكر الدليل المصري لحوكمة الشركات (2016) أكثر من آلية كوسيلة للشركات المصرية لتطبيق افضل للحوكمة الرشيدة ، ومن هذه الآليات كان إنشاء إدارة امتثال وتعيين رئيس تنفيذي مستقل للامتثال. يتناول الدليل أيضًا أدوار ومسؤوليات إدارة الامتثال ومسؤول الامتثال ، حيث تتمثل هذه المسؤوليات في دور مسؤول الامتثال بالشركة في تقييم مخاطر الفساد المؤسسي ، وتنفيذ الضوابط والقياسات الداخلية ، وضمان التزام جميع الموظفين بسياسات وقواعد الشركة. من ناحية أخرى ، في البلدان المتقدمة ، كان هناك اهتمام كبيراً من الشركات لتنفيذ برامج الامتثال ، خاصة بعد أن أعلنت وسائل الإعلام حجم الغرامات والعقوبات المفروضة على بعض الشركات بسبب جرائم فساد الشركات (UNGC, 2013). بالإضافة إلى ذلك ، تقوم بعض الحكومات في البلدان المتقدمة بتشجيع الشركات على تنفيذ برامج امتثال فعالة ، وذلك بتقييم فعالية برامج امتثال الشركة والإجراءات العلاجية المتخذة في وقت ارتكاب الجريمة. لأن اذا تبين بان الشركة تقوم بتنفيذ برنامج امتثال فعال يمكن أن يؤدي ذلك إلى تخفيض الغرامه عليها ، لذا فإن هذا التخفيض سيحفز الشركات على أن تكون لديها مراقبة داخلية وشرطه ذاتيه قوية. على سبيل المثال ، في الولايات المتحدة ، أصدرت وزارة العدل (DOJ) ولجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) قانون ممارسات الفساد الأجنبية (FCPA) الذي يطلب من الشركات ضرورة تنفيذ برامج امتثال فعالة والذي اعتبرته شرطاً لتخفيض الغرامات المالية علي الشركات في حالة مخالفة قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة (DOJ & SEC, 2020). بالإضافة إلى قانون الرشوة في المملكة المتحدة وقانون Brazilian clean company في البرازيل ، هذان القانوني يقومون أيضًا بتقييم برنامج امتثال الشركات ومنح تخفيض علي الغرامات حيل ثبوت تنفيذ الشركة لبرنامج امتثال فعال وقت ارتكاب الجريمة (Trench, Rossi e Watanabe, 2014). لذا استخدمت كل هذه القوانين هذا التساهل كحافز للشركات لمكافحة الفساد من خلال تنفيذ برامج الامتثال الفعالة إلى جانب الحوكمة الرشيدة.

ولكن على الرغم من كل هذه الاتفاقيات والقوانين والمبادرات السابقة ، لا تستطيع الدول وحدها محاربة فساد الشركات. لذلك ، يجب أن يكون للشركات نفسها دور فعال في مكافحة الفساد (UNODC, 2013). هذا الدور هو في الواقع اتباع المبادئ والقوانين الوطنية والدولية التي تم سنها لتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة، والرقابة الذاتية ، وتنفيذ برامج الامتثال الفعالة والضوابط الداخلية. لأن كل هذه الإجراءات لن تؤدي إلى الحد من فساد الشركات فحسب ، بل ستساعد الشركات على تحسين أدائها المالي وتمييزها المستدامة. وفي هذا السياق ، سيدرس البحث تأثير تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة وتنفيذ برامج الامتثال في مكافحة فساد الشركات وتحسين أداء الشركات.

٢-١- مبادرات مصر في مكافحة الفساد وتعزيز مبادئ الحوكمة

مكافحة الفساد أداة فعالة لأي دولة لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز النمو الاقتصادي وزيادة الاستثمار. وعليه ، اتخذت مصر خطوات جادة لتقوية وإعداد كافة مؤسساتها وقطاعاتها في مكافحة الفساد (OECD, 2019). وفيما يلي بعض المبادرات المصرية في مجال مكافحة الفساد:

- في عام ٢٠١٨ ، تم تعديل قانون الجرائم المصرية ليشمل تجريم دفع رشوى للموظفين العموميين الأجانب أو موظفي المؤسسات الدولية العامة. وأضيف هذا التعديل امتثالاً لقرارات الدورة الخامسة للكونغرس في بنما عام ٢٠١٣ (ACA, n.d.).
- في عام ٢٠١٨ ، صدر قانون العقود العامة للامتثال للمعايير الدولية وأيضاً للامتثال للمادة ٩ من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. وفي هذا السياق ، تنفذ مصر الآن مشروعاً طموحاً للتحويل الرقمي من خلال جعل جميع الأنشطة في الجهات والمؤسسات الحكومية تعمل بنظام التشغيل الآلي وربط جميع الجهات الحكومية إلكترونياً لتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة للمواطنين والقطاع الخاص (ACA, n.d.).
- الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد انطلقت في مرحلتها الأولى في ٢٠١٤-٢٠١٨ والمرحلة الثانية في ٢٠١٩-٢٠٢٢ بمشاركة القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. تركز الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في مصر للفترة ٢٠١٤-٢٠١٨ على المجالات ذات الأولوية التي تشمل خطة تنفيذ مفصلة مصحوبة بإطار عمل لرصد الفساد وتقييمه والإبلاغ عنه. بالإضافة إلى تعزيز مبادئ الحوكمة الفعالة وإنفاذ القانون ومكافحة الفساد. في عام ٢٠١٨ ، تبنت مصر استراتيجية وطنية جديدة لمكافحة الفساد للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٢ ، بناءً على التقدم المحقق خلال فترة الاستراتيجية الأولى ، وتحديد التحديات الجديدة ، والتأكيد على ضرورة تحقيق المخرجات التي لم يتم تحقيقها خلال الفترة الماضية (UNODC, 2013). حيث كشفت نتائج المتابعة للمرحلة الثانية عن تحقيق إنجاز يقدر بـ ٨٥٪ من الهدف الإجمالي للمرحلة الثانية وذلك الانجاز حدث بالرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها العالم كله نتيجة انتشار فيروس كورونا، فبالرغم ممن ذلك حرصت مصر على نشر تقرير متابعة استراتيجيتها الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠١٩-٢٠٢٢ تنفيذاً لمبدأ الشفافية (ACA, 2020) .
- خلال الاحتفال باليوم العالمي لمكافحة الفساد لعام ٢٠٢٢ تم إطلاق المرحلة الثالثة من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. والاعلان عن المرحلة الثالثة للاستراتيجية الوطنية يعتبر قفزة على طريق تأمين معالجة طويلة الأمد لتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ لذلك نظمت هيئة الرقابة الإدارية احتفالية بمقر الهيئة لإطلاق المرحلة الثالثة من الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣-٢٠٣٠ وتأتي الاحتفالية والتي تتزامن مع احتفال العالم باليوم العالمي لمكافحة الفساد في إطار مواصلة هيئة الرقابة الإدارية جهودها كمثل جمهورية مصر العربية باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وتدعيماً لرؤيتها في الوصول إلى مجتمع يدرك مخاطر الفساد ويرفضه ويعلي قيم النزاهة والشفافية وبإشراك كافة فئات المجتمع وبالتعاون مع الجهات المعنية المحلية والإقليمية والدولية تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ (ACA, 2022).
- أصدرت الهيئة العامة للرقابة المالية المصرية في عام ٢٠١٦ "الدليل المصري لحوكمة الشركات" ، لتقديم إرشادات حول أفضل الممارسات واللوائح في مجال الحوكمة الرشيدة لخدمة جميع المساهمين وأصحاب المصلحة في الشركة. كما تتضمن الدليل على ميثاق النزاهة ليكون دليلاً للقطاع الخاص (UNODC, 2019).
- يشدد الدليل المصري لحوكمة الشركات على أهمية إنشاء إدارة امتثال وتعيين مسؤول امتثال مستقل (Egyptian financial supervisory authority, 2016).
- وضع مدونة عامة لقواعد السلوك ، وهي وثيقة إدارية توجه سلوك الموظفين ، يخضع بموجبها جميع الموظفين العموميين ، وتتص على إجراءات تأديبية لعدم الامتثال لأحكامها ، بما في ذلك الفصل من العمل (المواد ٥٧-٦٨ من

القانون رقم ٨١ / ٢٠١٦). تم تحديث هذا الكود في عام ٢٠١٨ وتم نشره ليكون بمثابة دليل لكل من القطاعين العام والخاص (UNODC, 2019).

● وضع إطار تنظيمي للمسؤولين الحكوميين بالإعلان عن قروضهم وأصولهم العقارية وودائعهم المصرفية كل ٥ سنوات (Al-Wahaidy, 2017).

● أنشأت مصر أكثر من مؤسسة واحدة لمكافحة الفساد على سبيل المثال (الجهاز المركزي للمحاسبات ، واللجنة العليا للانتخابات (SEC) ، واللجنة الوطنية للتنسيقية لمكافحة الفساد (NCCCC) ، وهيئة الرقابة الإدارية (ACA) ، وهيئة النيابة الإدارية (APA).) ، وسلطة الكسب غير المشروع (IGA) ووحدة مكافحة غسل الأموال (MLCU) (Al-Wahaidy, 2017).

● في عام ٢٠١٣ ، صدر قانون جديد لتضارب المصالح لتنظيم المزايا والأنشطة التي قد يتمتع بها كبار المسؤولين الحكوميين وقد لا يتمتعون بها من أجل منع المسؤولين الحكوميين من إساءة استخدام مناصبهم لتحقيق مكاسب خاصة (Al-Wahaidy, 2017).

كدليل على فعالية المبادرات والقوانين المذكورة أعلاه ، أصدرت منصة المرصد المصري ، التابع للمركز المصري للفكر والدراسات الإستراتيجية ، تقريراً لمعالجة وتقييم مبادرات مصر في مكافحة الفساد. و استنتجت المنصة إلى أن مبادرات مصر لمكافحة الفساد كان لها تأثير كبير على تحسين ترتيب مصر العالمي لمؤشرات الفساد (Egyptian Observatory platform, 2021). بالإضافة إلى ذلك ، أشارت المنصة إلى نتائج تقرير متابعة الاستراتيجية الوطنية المصرية لمكافحة الفساد ٢٠١٩-٢٠٢٢. حيث استهدف العام الأول (٢٠١٩) تنفيذ ٣٩٪ من الإستراتيجية الكلية ، منها ٣٦.٠٦٪ تم تنفيذها بنسبة نجاح ٩٢.٤٦٪. استهدفت السنة الثانية (٢٠٢٠) تنفيذ ٣٢.٠٦٪ من الإستراتيجية الكلية ، منها ٢٣.٣٦٪ تم تنفيذها بنسبة نجاح ٧٢.٨٦٪. وأظهر تقرير صادر عن منظمة الشفافية الدولية تحسناً في ترتيب مصر في مؤشر مدركات الفساد في عام ٢٠١٨ ، بنحو ١٢ مرتبة ، لتحل المرتبة ١٠٥ بين ١٨٠ دولة ، مقارنة بالمرتبة ١١٧ في عام ٢٠١٧ ، لكنها تراجع مرة أخرى لتسجل المرتبة ١١٧ في عام ٢٠٢٠ ، وبذلك تصل قيمة المؤشر إلى ٣٣ من ١٠٠ درجة. علاوة على ذلك ، على المستوى المحلي ، تم إجراء مؤشر مدركات الفساد الإداري ومكافحته ، والذي يصدر سنوياً عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في مصر ، على عينة تقدر بـ ١١٥٩١ مواطناً ، و ٢٨٣ شركة ، و ١٤ خبيراً. يتكون المؤشر من مؤشرين: مؤشر مدركات الفساد الإداري ، ومؤشر إدراك جهود منع الفساد الإداري ومكافحته. وبلغت النتائج في عام ٢٠١٩ إلى ٥٤.٢ درجة لمؤشر مدركات الفساد الإداري و ٦٩.٢ درجة لمؤشر إدراك جهود منع الفساد الإداري ومكافحته ، حيث يمثل الصفر أدنى درجة و ١٠٠ أعلى درجة (IDSC, 2020). وهذه النتيجة تدل على وعي المجتمع لجهود الحكومة في منع الفساد الإداري ومكافحته ، ويدل على زيادة وعي المواطنين بوجود وانتشار الفساد. وهذا يعني أن مبادرات مصر لمكافحة الفساد والاستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد قد خففت من انتشار الفساد في مصر إلى حد ما.

ولكن بالرغم مما سبق ، لا تزال مصر تواجه العديد من التحديات في تطبيق آليات الحكم الرشيد والحد من الفساد ، وكانت هذه التحديات وفقاً لتقرير مراقبة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠١٩-٢٠٢٢ (ACA, 2020)

١- تفاعل غير كافٍ على موقع الإلكتروني التي أطلقته الحكومة المصرية بعنوان "تقييم خدماتك" ، حيث يهدف هذا الموقع لتلقي تقارير رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية.

- ٢- عدم وجود قوانين كافيته تحمي المبلغين والشهود والضحايا والخبراء. كما أن هناك نقصاً في القوانين الخاصة بالتعاون الدولي في المسائل الجنائية ، وحرية تداول المعلومات.
- ٣- عدم صدور قانون بتعديل القانون رقم ٦٢ لسنة ١٩٧٥ بشأن الكسب غير المشروع الذي سيبطخ تقديم إقرارات الذمة المالية إلكترونياً.
- ٤- عدم تفعيل قانون حظر تضارب المصالح.

١-٣- أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى فحص فاعلية تطبيق بعض آليات حوكمة الشركات الرشيدة مثل تنفيذ برامج الامتثال الفعالة ، وحماية حقوق المساهمين في مراجعة قرارات مجالس الإدارة وزيادة نشاطهم ، وتشجيع الشركات على تقديم إفصاحات دقيقة في الوقت المناسب عن مواردها المالية وكذا الإفصاح عن المعلومات غير المالية وإنشاء قنوات إبلاغ موثوقة وآمنة وأنظمة حماية المبلغين عن المخالفات ولجان تدقيق. تهدف الدراسة إلى فحص ما إذا كان لكل هذه الآليات تأثير فعال في الحد من الفساد المؤسسي ، أو أن الشركات تعتبر حوكمة الشركات وبرامج الامتثال مجرد قوائم تدقيق وأن الشركات تعتقد أن الحوكمة والامتثال يتقلان على الشركات المزيد من التكاليف فقط. بالإضافة إلى ذلك ، ستعرض الورقة البحثية أيضاً أحدث الدراسات التجريبية التي بحثت كيفية التطبيق الفعال لآليات الحكم الرشيد ، وتنفيذ برامج الامتثال الفعالة ، وقياس فاعلية برامج الامتثال للتخفيف من الفساد المؤسسي. إلى جانب ذلك ، سوف يستعرض البحث آراء الموظفين والمديرين المصريين من خلال استبيان سيرسل إلى مختلف الموظفين في مختلف الشركات الخاصة ومن خلال مقابلات مع مديرين مختلفين في شركات الكهرباء "الشركات المملوكة للدولة" لمعرفة رأيهم حول أثر آليات حوكمة الشركات وبرامج الامتثال عند تطبيقها في شركاتهم ، وما هي التحديات التي واجهتهم عند تطبيق هذه الآليات ، وإلى أي مدى تتبع الشركات المصرية لوائح قانون حوكمة الشركات المصري.

١-٤- أسئلة البحث

- ١- هل تطبيق آليات حوكمة الشركات الرشيدة وتنفيذ برامج الامتثال يحد من الفساد المؤسسي؟
 - هل زيادة نشاط المساهمين تجعل المديرين أكثر عرضة للمساءلة ويحد من مخاطر الفساد في الشركات؟
 - هل إنشاء لجان التدقيق له أي تأثير على الحد من مخاطر الفساد المؤسسي؟
 - هل إنشاء نظام قوي لحماية المبلغين عن المخالفات له أي تأثير على الحد من مخاطر الفساد في الشركات؟
 - هل إفصاح الشركات عن معلوماتها المحاسبية والمالية وغير المالية له أي تأثير على الحد من مخاطر فساد الشركات؟
 - هل لتنفيذ برنامج امتثال فعال وجيد التصميم وضوابط داخلية أي تأثير على الحد من مخاطر الفساد في الشركات؟
- ٢- ما هي أحدث الدراسات التجريبية في التطبيق الأفضل لحوكمة الشركات الرشيدة وبرامج الامتثال؟
- ٣- ما هو رأي الموظفين والمديرين المصريين في تأثير برامج إدارة الشركات والامتثال في الحد من الفساد المؤسسي؟
 - هل التزام الشركات "بالدليل المصري لحوكمة الشركات " يحد من فساد الشركات؟

• هل الإنفاذ القانوني القوي، الذي يُلزم الشركات بالحوكمة الرشيدة وبرامج الامتثال ، له تأثير على الحد من فساد الشركات؟

١-٥- أهمية البحث:

نظرًا لأن تكلفة الفساد ضخمة وتؤثر هذه التكاليف على سمعة الشركات وحصتها في السوق ومركزها المالي. ستساعد نتائج البحث الشركات ، وخاصة في البلدان النامية مثل مصر ، على فهم التأثير الكبير لتطبيق الحوكمة الرشيدة وبرامج الامتثال في مكافحة مخاطر الفساد. كما ستساعد الدراسة الشركات المصرية على فهم كيفية تطبيق آليات حوكمة الشركات بفعالية وتنفيذ برامج الامتثال الفعالة. لذلك ، يمكن للشركات المصرية تحسين آليات الحوكمة وبرامج الامتثال لديها للاستفادة بشكل أفضل من مواردها وزيادة الاستثمارات وتخفيف الفساد. بالإضافة إلى ذلك ، ووفقًا لنتائج الدراسة ، سيقدم الباحث بعض التوصيات لكل من الحكومة المصرية والشركات المصرية لتعزيز تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة ونشر ثقافة الامتثال.

٢- عرض الاعمال البحثية

تعد الحوكمة الرشيدة للشركات أحد الإجراءات الداخلية الرئيسية المهمة التي يمكن للشركات تطبيقها لمساعدتها في معالجة مشكلة الفساد لديها. لا يقتصر استخدام الحوكمة الرشيدة على رفع الكفاءة الاقتصادية للشركات وتحسين الوصول إلى رأس المال فحسب ، بل تعتبر أيضًا أداة فعالة لمكافحة الفساد (Sullivan, et al., 2013). ووفقًا لما ذكره (Wu, 2005)، فإن نتائج بحثه التجريبي تشير إلى أن آليات حوكمة الشركات الرشيدة تساهم في منع الفساد المؤسسي. لأن مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تتلخص في المساءلة والشفافية وتقديم تقارير عن المعلومات المحاسبية والامتثال والإنصاف تلعب دورًا مهمًا في التأثير على دوافع الفساد لكل من جانب العرض والطلب للفساد. بالإضافة إلى ذلك ، فإن تطبيق آليات الحكم الرشيد التي تدعم هذه المبادئ تفرض المزيد من القيود على كلا الجانبين من الفساد (Wu, 2005). علاوة على ذلك ، وفقًا (Bajwalah, 2013) ، التي خلصت دراستها إلى أن حوكمة الشركات هي أداة فعالة للحد من فساد الشركات ولتغيير سلوك مؤسسات الأعمال ، خاصة في حقبة ما بعد الخصخصة. كما ذكرت في دراستها أنه وفقًا لتقرير Gregory and Simms لحوكمة الشركات في عام ١٩٩٩ ، فإنهم يجادلون بأن تطبيق الحوكمة الرشيدة تساعد في الاستخدام الفعال لموارد الشركات. على الجانب الآخر ، وفقًا لدراسة أجراها باحثون Harvard and Wharton ، وجدوا أن حوالي ١٥٠٠ شركة في الولايات المتحدة من الذين يطبقوا حوكمة أفضل للشركات قد حققوا نموًا أفضل في المبيعات من نظائهم (Sullivan, et al., 2013). لذلك ، يعتبر تطبيق الحوكمة الرشيدة للشركات الآن شرطًا أساسيًا للشركات لتكون قادرة على التسجيل والقبول في معظم أسواق الأوراق المالية في جميع أنحاء العالم (Al-Baidhani, 2016). ومع ذلك ، لا يمكن لحوكمة الشركات أن تقف وحدها ، فهي جزء من النظام الاقتصادي لكل بلد حيث يتم تطبيق القوانين واللوائح والقواعد (Wijayati, et al., 2016). لذلك ، هناك إجماع واسع في جميع أنحاء العالم على أن هيكل الإطار التنظيمي والقضائي وكذلك قوة إنفاذ القانون في كل دولة تلعب دورًا حيويًا في تشكيل بيئة حوكمة الشركات (Jesover & Kirkpatrick, 2005). ويمكن تعزيز إنفاذ القانون في أي بلد من خلال التوزيع المناسب للسلطات وأيضًا من خلال تطبيق إطار قانوني وتنظيمي واضح (Jesover & Kirkpatrick, 2005) .

من ناحية أخرى ، تعد برامج الامتثال أيضًا أداة فعالة تساعد في تعزيز الحوكمة الرشيدة للشركات والحد من الفساد. يجادل (Hess, 2009) في مبداه C^2 (مكافحة الفساد) بأن تبني برنامج امتثال فعال يعتبر حافزًا للشركات على الالتزام وتطبيق برامج مكافحة الفساد. ولتنفيذ برنامج امتثال فعال ، يجب أن يكون مصممًا جيدًا ومخصصًا استنادًا إلى العديد من

العوامل مثل تقييم مخاطر المؤسسة والحجم والصناعة (DOJ & SEC, 2020). لكن فقط تنفيذ برامج الامتثال المصممة جيداً لا يضمن فعاليتها فللحفاظ على فعالية برامج الامتثال وقدرتها على الحد من الفساد ، يتعين على الشركات أن تقيم بشكل دوري تأثير برامج الامتثال في مكافحة الفساد والقيام بتحسينات مستمرة على برامجها. حيث وفقاً لدراسة أجراها (Chen & Soltes, 2018) فإن إنشاء قياسات قوية وضوابط داخلية لتقييم ومراقبة فعالية برامج الامتثال تعتبر الأدوات الأكثر نجاحاً لاكتساب إدارة امتثال ناجحة والحفاظ على فعالية برامج الامتثال. دراسة أخرى بواسطة (Coglianese & Nash, 2021)، فهم يجادلون بأن فعالية برامج الامتثال وتحقيق الامتثال الكامل يعتمد بشكل أساسي على دعم المنظمة لثقافة الامتثال وإثبات التزام القيادة تجاه سياسات وإجراءات الامتثال.

٢-١ - افتراضات البحث

H ٠: آليات حوكمة الشركات وبرامج الامتثال لها تأثير إيجابي على الحد من تعرض الشركات لمخاطر الفساد.
H ١: تزيد آليات حوكمة الشركات وبرامج الامتثال من التكاليف وليس لها تأثير على الحد من مخاطر الفساد في الشركات.

H ٢: يعتقد الموظفون والمديرون المصريون أن آليات الحوكمة الرشيدة وبرامج الامتثال هي أدوات فعالة لمكافحة الفساد وتحسين أداء الشركات.

H ٣: يعتقد الموظفون والمديرون المصريون أن آليات الحوكمة الرشيدة وبرامج الامتثال ليس لها أي تأثير على الحد من مخاطر الفساد المؤسسي.

٣ - المنهجية

اعتمدت الدراسة البحثية على مراجعة وتحليل البيانات المنشورة على الإنترنت والدراسات التجريبية السابقة التي درست تأثير تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة وتنفيذ برامج الامتثال الفعالة في الحد من الفساد المؤسسي. بالإضافة إلى مراجعة أحدث الدراسات التجريبية التي درست كيفية تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة بشكل أفضل ، وتنفيذ برامج الامتثال ، وقياس فعالية برامج الامتثال. علاوة على ذلك ، قام الباحث بإجراء استمارة استبيان وإرسالها إلى ما يقرب من ١٠٠ موظف يعملون في شركات القطاع الخاص المختلفة ، وقد مكن هذا الاستبيان الباحث من معرفة وتقييم مدى التزام الشركات الخاصة المصرية بتنفيذ لوائح الدليل المصري لحوكمة الشركات . بالإضافة إلى معرفة رأي الموظفين في آليات الحوكمة الرشيدة والالتزام بها. إلى جانب ذلك ، أجرى الباحث مقابلات مع مدراء في شركات مصرية مختارة في القطاع العام ، مكنت هذه المقابلات الباحث من معرفة آراء المديرين حول تأثير تطبيق برامج حوكمة الشركات والامتثال وما إذا كانوا يعتقدون أن حوكمة الشركات وبرامج الامتثال ساهمت في تحسين أداء شركاتهم وتقليل الأنشطة الإجرامية وإهدار موارد الشركة من عدمه.

٣-١ - البيانات التي تم جمعها

معظم البيانات التي تم جمعها هي بيانات نوعية من الدراسات التجريبية ، وملاحظات الباحثين الآخرين ، ودراسات الحالة التي أجريت في هذا المجال. تم جمع بيانات نوعية أخرى من المقابلات التي أجريت مع مديري شركات مصرية مختارة في القطاع العام تم سؤالهم عن آرائهم حول تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات وبرامج الامتثال في الحد من الفساد والتحديات التي يواجهونها في تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة. تم جمع بيانات كميّة أخرى (نسبة مئوية) من مجموعة الأسئلة في شكل استبيان وتم تقديمها إلى أكثر من ١٠٠ موظف يعملون في شركات خاصة مختلفة في مصر.

مكننت هذه البيانات الباحث من معرفة إلى أي مدى يتبع القطاع الخاص في مصر لوائح الحوكمة الرشيدة ونسبة رضا الموظفين عن تأثير آليات الحوكمة الرشيدة والامتثال في الحد من الفساد المؤسسي.

٤ - فساد الشركات والتكاليف الخفية لأعمال الفساد

الفساد ظاهرة متفشية ومن أحد التحديات المعقدة التي تظهر في جميع البلدان بدرجات متفاوتة وبأشكال مختلفة (Rohwer, 2009). رغم انتشار ظاهرة الفساد في القطاعين العام والخاص. لكن لا يوجد حتى الآن تعريف محدد معتمد للفساد بين الباحثين بسبب الطبيعة والأشكال المختلفة للفساد. ومع ذلك، هناك بعض التعريفات التي تم انتشارها على نطاق واسع، على سبيل المثال، تعريف البنك الدولي، الذي يعرف الفساد بأنه "إساءة استخدام السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة". وكذا، فإن تعريف منظمة الشفافية الدولية، الذي أتخذ نهجاً أوسع وعرف الفساد بأنه "إساءة استخدام السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة. يعتبر قياس الفساد مشكلة لفترة طويلة، حيث يصعب الحصول على قياس محدد ودقيق لظاهرة الفساد لوجود أشكال ووجوه مختلفة للفساد (Rohwer, 2009). Rohwer (2009) تجادل بأن قياس الفساد ليس من السهل، لأن ليس سهلاً بأن يكون لديك مؤشر واحد يشمل جميع أشكال الفساد والجوانب المتعددة الأبعاد للتمكين من تحليلها بموضوعية. لذلك، فإن وجود أكثر من مؤشر فساد واحد لقياس الفساد مثل مؤشرات البنك الدولي للحوكمة العالمية، ومؤشر مدركات الفساد التابع لمنظمة الشفافية الدولية (TI)، ومؤشر النزاهة العالمية ومؤشرات أخرى أمر بالغ الأهمية. لأن كل مؤشر يقيس بُعداً معيناً للفساد لإعطاء مؤشر تقديري لمستوى الفساد (Rohwer, 2009) عند قياس مستويات الفساد في البلدان، عادة ما يتبين أن الشركات هي السبب الرئيسي لزيادة مستوى الفساد. علاوة على ذلك، بينما تم الاعتراف بفساد الشركات لفترة طويلة على أنه مشكلة عالمية لها تأثير سلبي شديد على الأعمال التجارية النزاهة والتنمية الاقتصادية (JIA, et al., 2021). في هذا السياق، درس العديد من الباحثين أسباب ظاهرة الفساد في الشركات على سبيل المثال، في دراسة قام بها Castro وآخرون (2020)، جادلوا بأن إساءة استخدام السلطة الموكلة تأتي من الأشخاص الذين يشغلون مناصب إما في القطاع العام أو في القطاع الخاص، لكن السياقات التي يحدث فيها إساءة استخدام السلطات ليست متشابهة. يقصد المؤلفون، أن السياقات والإجراءات الروتينية للحكومات لا تشبه تلك بالشركات الخاصة. حيث يعتمد اتخاذ قرار التصرف الفاسد في الشركات على ثقافة الامتثال للشركة، وآليات الحوكمة المطبقة، والجهل باللوائح والقوانين، وضعف التدقيق الداخلي، وعدم فرض عقوبات رادعة، وحوافز، وفرص للفساد (Castro, et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، Castro وآخرون (2020) ذكروا في دراستهم أن فساد الشركات يزداد بسبب المنافسة بين الشركات، حيث تمارس هذه المنافسة ضغطاً كبيراً على الشركات وتدفع الشركات إلى دفع الرشاوى والتصرف بطريقة فاسدة للاحتفاظ بأعمال أو عقود مربحة أو حتى للحفاظ على مركزها التنافسي. كل هذه الدوافع السابقة للفساد والبيروقراطيات في الشركات التي تختلف عن تلك الموجودة في الحكومة، تجعل الشركات دائماً مصدر تمويل الأعمال الفاسدة" جانب العرض للفساد". وخلصت دراسات أخرى إلى أن فساد الشركات يزداد لأن الشركات التي تدفع رشاوى تعتبر هذه الرشاوى قيمة ضئيلة إلى جانب المزايا الكبيرة التي ستجنيها من دفع هذه الرشاوى (Wu, 2005). لذلك، فإن منظور تحليل التكلفة والعائد هو القوة الدافعة الرئيسية للفساد، حيث تعتقد الشركات التي تدفع رشاوى أن الفوائد المكتسبة من الفساد تتجاوز الخسارة المحتملة من الخوف من كشف جرائمها (Castro, et al., 2020). ومع ذلك، تنسى هذه الشركات أنه حتى إذا لم يتم القبض عليها لفترة من الوقت، فستظل هناك فرصة محفوفة بالمخاطر للكشف عن أفعالها الفاسدة في المستقبل من خلال تقرير المبلغين عن المخالفات أو الفحص الروتيني، وفي ذلك الوقت ستكون تكلفة الفساد باهظة. لكن من ناحية أخرى، في بعض الحالات، تُجبر

الشركات في بعض الأحيان على دفع رشاوى بسبب السلطات التقديرية التي يتمتع بها المسؤولون العموميون ، حيث يستخدم المسؤولون العامون أحياناً صلاحياتهم لتعظيم مكاسبهم الشخصية عن طريق إجبار الشركات على دفع رشاوى ، وإلا فإنهم يهددونهم بإلغاء الرخصة التجارية للشركة (Wu, 2005) .

وجد الباحثون عند تحليل أسباب فساد الشركات أن الفساد المؤسسي المتزايد يحمل دائماً تكاليف خفية ، وفي معظم حالات الفساد ، يكون أصحاب الشركات والمساهمون هم الضحايا الرئيسيون الذين يتحملون هذه التكاليف الخفية للفساد . لأنه في بعض الأحيان تصل تكلفة الفساد إلى عقوبات السجن لمديري الشركات المدانين بالفساد (Wu, 2005) . بالإضافة إلى ذلك ، فإن تكلفة الفساد هي عبء ثقيل على الاقتصاد العالمي والشركات الخاصة في جميع أنحاء العالم . قيم المنتدى الاقتصادي العالمي التكلفة العالمية للفساد بـ 2.6 تريليون دولار ، حيث يمثل هذا الرقم الضخم حوالي 5 ٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي .بالإضافة إلى ذلك ، ذكر البنك الدولي أن الشركات والأفراد ينفقون على الرشاوى كل عام ما يقرب من تريليون دولار (Guterres, 2018) . إلى جانب ذلك ، فإن هذا الفساد يزيد من تكلفة المشاريع التجارية الدولية بنسبة تزيد عن 10 ٪ تقريباً على مستوى العالم (Castro, et al., 2020) . تؤثر هذه التكاليف الضخمة بلا شك على اقتصاديات أي شركة خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) لأنها لن تكون قادرة على دفع هذه الرشاوى لامتلاك مركز تنافسي .لم ينتهي الأمر الى تكاليف الفساد بالعقوبات والغرامات فقط ، ولكن في بعض الحالات ، امتدت هذه التكاليف إلى خسارة الأعمال عن طريق حرمان الشركة أو إدراجها في القائمة السوداء من المشاريع الحكومية المستقبلية وفقدان سمعتها (Wu, 2005) . وهناك تكلفة خفية أخرى للفساد ، وهي أن الشركات التي كانت تدفع رشاوى للموظفين العموميين وتفتح أبوابها للرشاوى لن تكون قادرة على مقاومة طلب أي رشوة مستقبلية ، حتى لو كانت الخدمة التي تحتاجها الشركة مجانية .علاوة على ذلك ، سيقوم المسؤولون العموميون في هذه الحالة بتخصيص مقدار الرشوة والمضايقات وفقاً لاحتياجاتهم من أجل تعظيم أرباحهم (Wu, 2005) .

باختصار ، فساد الشركات دائماً ما يكون مصحوباً بتكاليف باهظة .حتى لو لم تظهر هذه التكاليف وقت القيام بالأنشطة الفاسدة ، فإن هذه التكاليف ستظهر في المستقبل وسوف تلتهم أي مزايا فورية تم اكتسابها في وقت ممارسة أعمال الفساد . لذلك ، يجب أن تكون الشركات على دراية كافية وتقوم عواقب سلوكها الفاسد . بالإضافة إلى ذلك ، يتعين على الشركات تطبيق إطار قانوني قوي ، وضوابط داخلية ، وسياسات مكافحة الرشوة ، والإجراءات لتقليل احتمالية حدوث رشوة وأنشطة غير قانونية ، من أجل حماية استثمارات المالكين والمساهمين .

٥ - نظرية الوكيل -الأصيل وفساد الشركات

يستمد موضوع حوكمة الشركات جذوره من شكلين حديثين لنظرية الشركات .الأول هو "نظرية الوكيل -الأصيل" أو مشكلة الوكالة ، التي تدرس التضارب بين مصالح المالكين ومصالح المديرين الذين لا يملكون ولكن يتحكمون في مقاليد الشركات .(Jensen & Meckling, 1976) والآخر هو "نظرية أصحاب المصلحة" ، والتي تسعى إلى حل التضارب بين مصالح العديد من الأطراف داخل وخارج الشركة ، بما في ذلك الملاك والمديرين والموظفين والعملاء والموردين والمنظمين الحكوميين والمجتمع المحيط بالشركة (Freeman & Mcvea, 2001) . في هذا السياق ، هناك بعض الباحثين الذين يرون نظرية الوكيل-الأصيل كحالة خاصة لنظرية أكثر شمولاً ، وهي نظرية أصحاب المصلحة (Hill & Jones, 1992) . بينما هناك آخرون يرون أنهما نظريتان مختلفتان لأن هناك اختلافات أساسية بينهما (Letza et al., 2004) . يتفق الباحث مع هذا الرأي على أنهما نظريتان مختلفتان لأن نظرية الوكيل-الأصيل ترى أن مشكلة الوكالة ناتجة عن فصل الملكية عن الإدارة ، على افتراض التمركز حول الذات (حب الذات على حساب الآخرين) من

المديرين. بينما ترى نظرية أصحاب المصلحة أن المشكلة تكمن في عدم مشاركة أصحاب المصلحة لأن أنظمة الحوكمة تقبل في تمثيل مصالحهم في ظل افتراض العقلية التقليدية للملكية أولوية مصالح الملاك على مصالح جميع الأطراف الأخرى.

بالإشارة إلى نظرية الوكيل -الأصيل، سيركز البحث على أسباب وتكاليف مشكلة الوكالة وكيفية حل هذه المشكلة. لأن التكاليف الناتجة عن مشكلة الوكالة وعدم تناسق المعلومات ضخمة ، حيث يسعى الوكلاء دائماً إلى تعظيم فوائدهم حتى لو كانت هذه الفوائد من المكاسب غير المشروعة ، ثم يتركون للمالك والمساهمين مستقبلاً مليئاً بالمخاطر والتكاليف المحتملة. (Wu, 2005) بحسب Jensen & Meckling (1976) ، توجد تكاليف الوكالة في أشكال مختلفة ، على سبيل المثال ، تكاليف المزايا غير المالية التي ينفقها المديرون ، حيث تنقسم هذه التكاليف إلى نوعين رئيسيين : تكاليف الإنفاق الزائد على المنافع الشخصية مثل :شراء أجهزة كمبيوتر جديدة والمكاتب الجديدة تنشأ هذه التكاليف من تصرفات المديرين حيث توجد هذه التكاليف ، طالما أن هناك علاقة وكالة إذا كان المدير يمتلك أقل من 100 % من رأس المال لأنه في هذه الحالة يوجد شخص يتحمل هذه التكاليف نيابة عن المديرين . والنوع الأخر من التكاليف هو التكاليف الناتجة عن الفساد الإداري مثل المحسوبية ، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن هذا النوع من تكلفة الوكالة يظهر عندما يعين المديرون الأشخاص الموثوق بهم كأقارب وأصدقاء في مناصب مهمة على الرغم من عدم تأهيلهم وكفاءتهم للعمل في الشركة ، وهو ما يؤثر سلباً على كفاءة أداء الشركة ويزيد من التكاليف مع انخفاض الربح وعدم القدرة على تعظيم حقوق المساهمين . كما أن الفساد الإداري للمديرين قد يدفع المديرين إلى اتخاذ قرارات استثمار غير عقلانية (اختيار عكسي) (تعكس مصالحهم الخاصة وليس مصالح المستثمرين . هناك تكاليف وكالة أخرى تنشأ من تباين مصالح وأهداف المساهمين من الداخل والخارج ، حيث أوضح Wu (2005) في دراسته ، أن هذه الاختلافات قد تقود المساهمين الداخليين ، من خلال سيطرتهم على الإدارة ووصولهم إلى المعلومات المالية للشركة إلى نقل مسؤولية الأعمال الفاسدة بالكامل إلى المساهمين الخارجيين.

لحل مشكلة الوكالة بحسب (Bajawala(2013) يساعد تطبيق آليات الحكم الرشيد في حل مشاكل الوكالة . وبالتالي ، وفقاً لهذا النهج ، سيقوم الباحث بدراسة وتحليل كيفية التطبيق الفعال لآليات الحوكمة الرشيدة للشركات من منظور مشكلة الوكالة. نظراً لأن مشكلة الوكالة تنشأ من عدم قدرة المدير على التحكم في أداء الوكيل بسبب عدم تناسق المعلومات ، حيث أن الإدارة (الوكلاء) لديها معلومات ومصالح مختلفة أكثر من المالكين (الأصيل)، وحتى لو كانت نفس المعلومات متاحة للملاك ، فقد لا يكونون على دراية كاملة بهذه المعلومات بنفس القدر مثل الوكيل المتخصص (Wu, 2005). لذلك يتضح للباحث أنه ما دام هناك عدم تناسق في المعلومات بين المالكين والمديرين ، يجوز للمديرين اتخاذ قرارات تتعارض مع مصالح باقي أطراف الشركة بهدف تعظيم مصالحتهم. أدت هذه القرارات إلى تخصيص موارد غير فعال وبالتالي انخفاض في مؤشرات أداء الشركة وقيمتها. وبالتالي ، فإن أي إصلاحات لمكافحة الفساد يجب أن تنتبه إلى مشكلة الوكالة وتسعى إلى مواءمة تضارب المصالح لكل من المالكين والوكلاء لأن المعلومات غير المتماثلة عادة هي السبب الجذري لمعظم فساد الشركات وفشل مكافحة إصلاحات الفساد (Persson, et al., 2013) . وعليه يؤكد الباحث على أهمية استخدام آليات الحكم الرشيد كأداة فعالة لحل مشكلة الوكالة. لأن تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة مثل حماية حقوق المساهمين في حضور الاجتماعات ومراجعة قرارات مجلس الإدارة ، وتعزيز دور لجان التدقيق الداخلي والمراجعة في تدقيق ومراقبة الحسابات المالية للشركة والدفاتر والسجلات ، وتقديم الشركات للإفصاحات العامة يساعد في القضاء على مشكلة عدم تناسق المعلومات (Egyptian financial supervisory authority, 2016) . لأن تطبيق هذه

الآليات السابقة يخفف من مشكلة عدم تناسق المعلومات بين المالكين والمديرين ويجعل جميع بيانات الشركة متاحة لجميع أصحاب المصلحة. لذلك ، يجب على الشركات تنفيذ مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها التحكم في تصرفات المديرين ومراقبتها والتحكم فيها من أجل تقليل تكلفة مشكلة الوكالة.

٦- الحوكمة الرشيدة والفساد المؤسسي

الحوكمة الرشيدة للشركات هي جميع العمليات والسياسات والإجراءات التي تنظم وتتحكم في الأنشطة اليومية للشركات وتساعد في تقديم خدمات أفضل للمستهلكين (Jensen & Meckling, 1976). بالإضافة إلى ذلك ، تضمن الحوكمة الرشيدة للشركات مساءلة كل موظف ومدير عن وظائفهم اليومية (Bajwalah, 2013). عادة ، ترتبط الحوكمة الرشيدة للشركات بشكل مباشر بقضايا زيادة المساءلة ، وتعزيز اللامركزية ، وتطوير الأطر التشريعية الداعمة ، وتحسين آليات الوصول إلى المعلومات وتبادلها ، وتعزيز الشفافية والنزاهة (Egyptian financial supervisory authority, 2016). وعليه ، فإن الدليل المصري لحوكمة الشركات يُعرّف الحوكمة الرشيدة على أنها نظام الإدارة الرشيدة للشركة من خلال تطبيق آليات مختلفة مثل كتابة سياسات مكافحة الرشوة ، وتشجيع مشاركة جميع المساهمين ، وتعزيز سيادة القانون ، وإنشاء مجموعة من الإدارات مثل إدارة الامتثال وإدارة الحوكمة وإدارة التدقيق وإنشاء نظام حماية المبلغين عن المخالفات وتشكيل مجموعة من اللجان مثل لجان التدقيق ولجان المكافآت والجزاء ولجان إدارة المخاطر ولجان الحوكمة . لأن تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى تحقيق العدالة وعدم التمييز بين جميع أصحاب المصلحة والاستجابة لاحتياجات العملاء والموظفين ومراقبة كفاءة خدمات الشركة والتحقق فيها .

على الرغم من قلة الدراسات التي تبحث في تأثير الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد خاصة في الأسواق الناشئة مثل الهند والبرازيل والصين (Carrillo, et al., 2019). ومع ذلك ، فإن الصلة بين الحوكمة الرشيدة والفساد وثيقة الصلة ، لا سيما في البلدان النامية (Wu, 2005). أولاً ، لأن معظم البلدان النامية استخدمت خصخصة الشركات المملوكة للدولة كوسيلة لإصلاح وتحديث اقتصاداتها وأثناء عملية الخصخصة ، سهلت حوكمة الشركات الضعيفة للموظفين العموميين سرقة موارد البلدان النامية خلال هذه العمليات (Wu, 2005). ثانياً ، بسبب العولمة ورغبة الشركات متعددة الجنسيات في الحصول على حصة سوقية في أسواق البلدان النامية مما دفع معظم الشركات متعددة الجنسيات إلى دفع رشوى لمسؤولين أجنبية كاستراتيجية لدخول السوق للاحتفاظ بمزايا الأعمال الغير العادلة لذا ، فإن ضعف حوكمة الشركات في عصر العولمة يسهل مفهوم الرشوة والفساد المستشري عبر الحدود (Wu, 2005). وبناءً على ذلك ، تولى البنك الدولي في عام 2006 زمام المبادرة في تعزيز الحوكمة الرشيدة كوسيلة فعالة لمكافحة الفساد (Andersson & Heywood, 2009). بالإضافة إلى ذلك ، في (2009) تقول منظمة الشفافية الدولية أن مبادرات مكافحة الفساد عادة ما تكون غير فعالة إذا كانت الشركات تمتلك حوكمة ضعيفة لذلك. فإن فرض المزيد من القيود من خلال تطبيق آليات فعالة للحوكمة الرشيدة من شأنه أن يساهم في الحد من فساد كل من المسؤولين الحكوميين والموظفين الفاسدون في القطاع الخاص (Wu, 2005).

في هذا السياق ، سيناقتش الباحث في السطور التالية من البحث مختلف آليات الحوكمة الرشيدة الفعالة التي يمكن للشركات تطبيقها للحد من السلوك غير القانوني حيث تسعى مبادئ الحوكمة الرشيدة دائماً إلى تعزيز مساءلة الشركات وشفافيتها ونزاهتها وامتثالها للقوانين واللوائح الوطنية والدولية . وبالتالي ، ذكر تقرير منظمة الشفافية الدولية (2009) بعض الآليات لتحسين إدارة الشركات وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة. من هذه الآليات أولاً ، زيادة مشاركة المساهمين وحماية حقوقهم في المشاركة في اجتماعات الشركة أو في عملية صنع القرار. لأن حماية حقوق المساهمين

تساهم في زيادة مساءلة جميع المديرين والموظفين ، مما يعني أن مجالس الإدارة والمديرين والموظفين مسؤولون عن أفعالهم وقراراتهم . كما أن زيادة مشاركة المساهمين في حوكمة الشركات تعتبر أداة راقبية فعالة تساعد في الكشف عن القرارات المضادة التي تتخذها مجالس الإدارة للتستر على أنشطتها الفاسدة وتساعد أيضًا في حل مشكلة الوكالة. ثانيًا ، تشجيع الشركات على تقديم إفصاح دقيق وفي الوقت المناسب عن معلومات الشركة المحاسبية والمالية وغير المالية وجهود مكافحة الفساد وجهود الحوكمة والأنظمة القائمة أو أي معلومات أخرى تساعد في تقييم أداء الشركة. لأن تشجيع الشركات على تقديم تقارير الإفصاح الخاصة بها يساهم في تعزيز شفافية الشركة كما أنه يجعل جميع معلومات الشركة متاحة لجميع أصحاب المصلحة. ثالثًا ، تعيين مدققين داخليين مستقلين وتشكيل لجان تدقيق لمراقبة مدى التزام المديرين والموظفين بسياسات حوكمة الشركة وأخلاقيات الشركة. إلى جانب ذلك ، إنشاء أنظمة قوية لحماية المبلغين عن المخالفات. لأن لجان التدقيق وأنظمة حماية المبلغين عن المخالفات تساعد معًا الشركات على أداء أنشطتها اليومية بنزاهة ودون أي تمييز. رابعًا ، وفقًا للدليل المصري لحوكمة الشركات (2016) يعتبر إنشاء قسم الامتثال ، وتحديد مهام وظيفة الامتثال ، وتعيين مسؤول امتثال مستقل من الآليات الفعالة للحوكمة الرشيدة للشركات ، حيث يساهم إنشاء هذا القسم في ضمان أداء الشركة لأنشطتها اليومية وفقًا للقوانين واللوائح ، والحد من الفساد المؤسسي ويعزز سيادة القانون ويشجع الشركات على ضبط النفس.

وبالرغم من أهمية تلك الآليات لكن الباحث يرى أن تطبيق هذه الآليات السابقة لا يكفي لوجود بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية آليات حوكمة الشركات خاصة في الدول النامية مثل :عدم تحميل الشركات المسؤولية الجنائية عن أعمال الفساد التي يقوم بها وكلائها والتي تعمل نيابة عن الشركة ، والمعايير الاجتماعية لكل بلد ، وسلطة إنفاذ القانون والإطار التنظيمي .لأنه وفقًا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ،(OECD, 2019) يجب أن يكون لدى الحكومات قوانين تحمل الشركات مسؤولية أفعالها الفاسدة وليس الأفراد فقط. فيما يتعلق بالوضع في مصر ، وفقًا للدستور المصري ، فإن الشركات كيانات وهمية ليس لها إرادة شخصية وليست مسؤولة عن جريمة يرتكبها أحد وكلائها أو ممثليها. لكن في الآونة الأخيرة ، كانت هناك بعض التعديلات على القوانين المصرية ، وهذه التعديلات تحمل الشركات المسؤولية ولكن في بعض الحالات المحدود (Kotb & Bacha, 2018) . بالإضافة إلى ذلك ، وجد بعض الباحثين أن هناك ظاهرة عامة لعدم الامتثال في المنطقة الأفريقية على سبيل المثال في نيجيريا وغانا (Abdi & Minja, 2018) . يعتقد الباحث بان ظاهرة عدم الامتثال العامة هذه في معظم البلدان النامية لأن مبادرات إنفاذ مكافحة الفساد متساهلة ولا توجد حوافز كافية للشركات لإنفاق الأموال على برامج الامتثال والحوكمة .أخيرًا ، تعد الأعراف الاجتماعية أيضًا قيودًا قوية تؤثر على مبادرات مكافحة الفساد .لأن الاختلافات الثقافية في كل بلد تجعل ما يبدو أنه مستوى مرتفع من الفساد لشخص ما ، ربما شخص آخر ينظر إليه على مستوى منخفض من الفساد (Andersson & Heywood, 2009) .

سوف تستكشف الفرضية المقترحة التالية الصلة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات وتخفيف الفساد:

H0: آليات حوكمة الشركات وبرامج الامتثال لها تأثير إيجابي على الحد من تعرض الشركات لمخاطر الفساد.

H1: تزيد آليات حوكمة الشركات وبرامج الامتثال من التكاليف وليس لها تأثير على الحد من مخاطر الفساد في الشركات.

٦-١- نشاط المساهمين ومبدأ المسألة

تعتبر حماية حقوق المساهمين وزيادة نشاطهم آلية فعالة تعزز مبدأ المسألة وتُحمل مجلس الإدارة والموظفين أيضًا المسؤولية عن قراراتهم (Wijayati, et al., 2016) . وبالتالي ، يجب أن تحافظ آليات حوكمة الشركات المطبقة على

معاملة متساوية وعادلة لجميع المساهمين وأن تشجع مشاركة المساهمين في حوكمة الشركات. ولحماية حقوق المساهمين وزيادة مشاركتهم، يتعين على الشركات الحفاظ على حقوق جميع المساهمين في الحصول على نصيبهم في الأرباح، والحصول في أي وقت على معلومات دقيقة عن أنشطة الشركة ونفقاتها، ومشاركة اجتماع مجلس الإدارة، ومراجعة قراراتهم، والحصول على تقارير الإفصاح الكافي لجميع الأسباب والمواد التي استخدمتها المجالس في اتخاذ قراراتها، وتكليف ممثلين للمساهمين لحضور الاجتماعات والمشاركة في انتخابات أعضاء مجلس الإدارة (OECD, 2015). وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2015)، فإن حماية حقوق المساهمين وزيادة مشاركتهم تحد من الكثير من مخاطر الفساد التي قد تضر بالاقتصاد المالي للشركة ومصالح الملكية للمساهمين، وخاصة المساهمين الخارجيين. وفي هذا السياق يقترح الباحث أن مشاركة المساهمين في حوكمة الشركات من أكثر أدوات الرقابة الداخلية فاعلية للشركات إلى جانب لجان المراجعة الداخلية والمراقبة الخارجية. مع زيادة مشاركة وصلاحيات المساهمين، يجعل مجالس الإدارة والمديرين والموظفين مسؤولين عن أفعالهم ومسؤولياتهم الوظيفية، لأنه في هذه الحالة سيكون للمساهمين الحق في السؤال عن أسباب قرارات مجلس الإدارة في أي وقت وفي ذلك الوقت سيخضع مجلس الإدارة للانتخاب والتقاعد من قبل المساهمين إذا تبين قيامهم بأعمال فساد (Wijayati, et al., 2016). وفقاً للدليل المصري لحوكمة الشركات (2016) لضمان حقوق المساهمين، يطلب الدليل من الشركات الرد على جميع الاستفسارات الواردة من المساهمين سواء تم إرسال هذه الاستفسارات قبل اجتماع الجمعية العمومية لإدراجها في جدول الأعمال أو تخصيص وقت كافٍ خلال الاجتماع للرد على مثل هذه الاستفسارات. كما يضمن القانون للمساهمين حقوقهم في التعويض في حالة انتهاك حقوقهم. بالإضافة إلى ذلك، تمهد توجيهات الاتحاد الأوروبي (2017) الطريق لتشجيع الشركات على زيادة قوة المساهمين لتعزيز مساءلة مجالس الإدارة والمديرين. وتشجع توجيهات الاتحاد الأوروبي الشركات على تعزيز مراقبة المساهمين وزيادة مشاركة المساهمين لصالح الشركة على المدى الطويل. علاوة على ذلك، لزيادة مساءلة أعضاء مجلس الإدارة وتمكين الرقابة على المساهمين، تحتفظ توجيهات الاتحاد الأوروبي (2017) بحق المساهمين في الموافقة على سياسة مكافآت الشركة أو رفضها، كما تحتفظ بحقوقهم في مراجعة جميع تقارير المكافآت ومبالغها لكل مدير. ولكن لتعزيز مبدأ المساءلة بشكل فعال في الشركة، يجب أن تكون قواعد وسياسات الشركة واضحة بما فيه الكفاية لجميع الموظفين ويجب على الشركة توضيح العواقب والإجراءات التأديبية التي سيتم اتخاذها في حالة انتهاك الشركة للسياسات والقواعد. أيضاً، للحصول على معايير مساءلة قوية، يتعين على الشركة مراعاة العدالة في تطبيق العقوبات.

على الرغم من الأهمية الكبيرة لدور المساهمين ونشاطهم، فقد درس العديد من المؤلفين تأثير نشاط المساهمين على تعزيز أداء الشركات والحد من الفساد، ولكن نتائج هذه الدراسات أعطت نتائج مختلطة. تشير بعض الدراسات إلى التأثير الكبير لنشاط المساهمين بينما تشير دراسات أخرى إلى التأثير السلبي لهذا النشاط (Shingade, et al., 2022). وفقاً لـ Wijayati et al. (2016) خلصوا في دراستهم التجريبية إلى أن غياب المساهمين، وخاصة المساهمين الخارجيين، عن حضور الاجتماعات ومراجعة الأنشطة المالية وغير المالية للشركة وضعف مشاركتهم يحد من دور المساهمين في مراقبة أنشطة الشركة مما يؤدي إلى زيادة فساد الشركات. حيث يؤدي الحد من دور المساهمين في المراقبة إلى عدم مساءلة المديرين عن أنشطتهم. لأنه وفقاً لما قاله Wu في (2005) كلما تم فرض المزيد من القيود مثل معايير المساءلة العالية، كلما أدركت مجالس إدارة الشركات والمديرين أنهم مسؤولون عن أفعالهم وأنهم سيحاسبون أمام المساهمين عن قراراتهم وأفعالهم وأيضاً كلما قل فساد الشركات وكلما قلت طلبات جانب الطلب للفساد. من ناحية أخرى، هناك بعض المؤلفين الآخرين، مثل Fox و Lorsch في تقريرهم في عام 2012، يزعمون أن نشاط المساهمين

ليس أداة فعالة لتحسين ربحية الشركة ويصفون المساهمين بأنهم نشطاء قصر النظر مما يعني أن المساهمين يجاهدون دائماً لتحقيق الربحية على المدى القصير مما يؤثر على ربحية الشركة على المدى الطويل (Guimarães, et al., 2018). علاوة على ذلك ، من خلال مراجعة أحدث الدراسات التجريبية وخاصة الدراسات التي أجريت على البلدان الناشئة والتي تقيّم تأثير نشاط المساهمين في تعزيز أداء الشركة وربحيتها ، وفقاً للدراسة التي أجراها Guimarães (2018) ، وآخرون . وخلصوا إلى أن هناك علاقة سلبية بين نشاط المساهمين وزيادة كفاءة الشركة حيث وجدوا أن نشاط المساهمين لم يكن له أي تأثير على درجات كفاءة الشركات البرازيلية المدرجة. كما يجادلون بأن المساهمين النشطاء يفضلون دائماً الاستثمار في الشركات ذات الكفاءة الأقل. وفقاً لدراسة أخرى أجراها Shingade وآخرون (2022) ، استهدفت الدراسة الشركات الهندية حيث خلص المؤلفون إلى أنه لا يوجد تأثير ملموس أو مهم لزيادة مشاركة المساهمين ، على زيادة ربحية وهوامش وعوائد الشركات الهندية. عكس المؤلفون هذا الارتباط السلبي نتيجة لانخفاض الحصة المؤسسية للمساهمين في الشركات المدروسة وأيضاً ضعف تنفيذ الممارسات التنظيمية في البلدان النامية . علاوة على ذلك ، بما أن ممارسة حقوق المساهمين مكلفة ، فقد يسيء المساهمون أحياناً استخدام حقوقهم ويسعون للحصول على إيرادات قصيرة الأجل للتعويض عن تكاليف ممارسة حقوقهم وزيادة عوائدهم دون النظر إلى التأثير الخطير لهذه الأنشطة على الشركة على المدى الطويل (Savva, 2018) . يجادل Savva (2018) أيضاً بأن المساهمين يسيئون أحياناً استخدام حقوقهم لأن العديد من المساهمين يحتفظون بأسهمهم لفترة قصيرة ، لذلك يريدون تحقيق أقصى قدر من الأرباح قبل مغادرة الشركة.

باختصار ، يتفق الباحث مع نتائج Wijayati و Wu التي تشير إلى وضع معايير مُساءلة عالية لكل من الموظفين ذوي الرتب العالية والمنخفضة ، وإنشاء إطار قانوني قوي يحمي حقوق المساهمين في مراجعة دفاتر الشركة وسجلاتها وقرارات مجلس الإدارة ، وكذلك تساعد المشاركة النشطة للمساهمين في حوكمة الشركات في منع المساهمين المسيطرين ومجالس الإدارة والمديرين من إمداد جانب الطلب للفساد بالرشوة . لأن تطبيق معايير عالية من المساءلة يقود مديري الشركات إلى مواجهة صعوبة في إخفاء أفعالهم الفاسدة لفترة طويلة كما يردع مطالب جانب الطلب من الفساد خوفاً من القبض عليهم (Wu, 2005). ولكن على الرغم من الدور الفعال للمساهمين في مراقبة مديري الشركات ، فإن أدوار المساهمين وقراراتهم ومسؤولياتهم يجب أن تكون محددة جيداً . وذلك لعدم المساس بربحية الشركة من خلال اتخاذ قرارات خاطئة بأسم حماية حقوق المساهمين وتفعيل دورهم .

٦-٢- إفصاح الشركات ومبدأ الشفافية

منذ الأزمة المالية في آسيا ، كان هناك طلب متزايد على الشركات لتطبيق معايير حوكمة صارمة وتلبية احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة للشفافية والإفصاح . لأنه تم الاتفاق بشكل عام على أن السبب الرئيسي للأزمة المالية هو الافتقار إلى الشفافية في الإفصاح المالي وضعف ممارسات الحوكمة (Fung, 2014) . لذلك ، تعتبر الشفافية والإفصاح من العناصر الأساسية للحصول على إطار تنظيمي قوي لإدارة الشركات . إلى جانب ذلك ، يعد الإفصاح الشفاف ميزة محورية لمراقبة الشركات ، وضمان المعاملة المتساوية لجميع المساهمين وحماية المستثمرين . علاوة على ذلك ، يعد الإفصاح الشفاف أداة قوية يمكن أن تقوض سلوك الشركة (OECD, 2015). حيث يؤدي الإفصاح غير الشفاف والضعيف إلى زيادة السلوك غير الأخلاقي للشركات وفقدان حصتها في السوق وسمعتها . بالإضافة إلى ذلك ، يساعد الإفصاح العام الملائم في منع مشاكل الوكالة والتخفيف من مشكلة المعلومات غير المتماثلة (Ficici & Aybar, 2012). تؤكد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2015) على أن الإفصاح الشفاف ليس عبئاً على التكلفة

بالنسبة للمؤسسات وأن الكشف الشفاف لا يلزم الشركات بالكشف عن المعلومات التي قد تؤثر على مركزها التنافسي. ومع ذلك ، يجب أن يتضمن الإفصاح الشفاف للشركة جميع المعلومات الضرورية للمستثمرين لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية والتصويتية. علاوة على ذلك ، قد يشمل إفصاح الشركة جوانب تطوعية أخرى مثل المعلومات غير المالية المتعلقة بأنشطة الشركة وهيكلها وسياساتها وقواعد حوكمة الشركات وجهود مكافحة الفساد والمعايير الأخلاقية ومؤشرات الأداء والمعايير البيئية وعلاقة الشركة مع البلدان التي تعمل فيها (OECD, 2015). يتم دائمًا كتابة هذه المعلومات حول الشركات في تقارير الاستدامة الخاصة بالشركة (TI, 2009) وعادة ما يُطلب من الشركات الإفصاح عن هذه المعلومات على أساس سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي ، والذي يعتمد على متطلبات كل دولة (OECD, 2015) .

على الرغم من حقيقة أن كل من الدول النامية والمتقدمة لديها ثقة في قدرة الشفافية على تحسين الحوكمة وأن معظم أدبيات الحوكمة الرشيدة تؤكد على أهمية إفصاح الشركة في زيادة شفافية الشركات وفي مساءلة الشركات عن أفعالها. ولكن لا تزال هناك علاقة غير واضحة بين زيادة الشفافية من خلال الإفصاح العام والنتائج المطلوبة الأخرى مثل كبح الفساد المؤسسي والمساءلة حيث يعيق عدم اليقين اعتماد الإفصاح الشفاف كأداة لتعزيز حوكمة الشركات (Kosack & Fung, 2014). وبمراجعة أحدث الدراسات التجريبية ذكر Janning et al (2020) في مقالهم أن Baum & Papadopoulos في 2018 يجادلون بأنه على الرغم من الدعوة المتزايدة لأهمية الشفافية في تعزيز حوكمة الشركات الرشيدة ، يجادل باحثون آخرون بأن الشفافية ليست سوى مطلب تشريعي وأن الشفافية تفشل أحيانًا في تقديم الفائدة المتوقعة. يرى Baum & Papadopoulos أن شفافية الشركات ليست شرطًا كافيًا لإظهار الأخلاق الحميدة للشركة . لأنه وفقًا لمقال Christensen & Cornelissen في عام 2015 ، يجادلون بأنه عندما تنتظر الشركات إلى الشفافية كأداة لإثبات التزامها الأخلاقي ، فإنها تؤدي إلى تشريع قرارات الشركات بدلاً من التدقيق في القرارات (Janning, et al., 2020). تظهر هذه المشكلة عندما تفكر الشركات في أن أهمية الشفافية في الكشف عن المعلومات فقط لتلبية المعايير الاجتماعية المتوقعة ولزيادة الثقة من خلال تلبية الحد الأدنى من متطلبات القوانين والقواعد . وفقًا لذلك ، ستنتظر الشركات في تقديم إفصاح شفاف كواجب انتمائي (Janning, et al., 2020) . علاوة على ذلك ، على الرغم من وجود اعتماد واسع النطاق في كل من البلدان النامية والمتقدمة لأهمية الإفصاح العام للشركات وخاصة الكشف عن جهود الشركات في تعزيز مسؤوليتهم الاجتماعية ، فإن هذا لا يعني أن الشركات تقدم تقارير إفصاح عالية الجودة. حيث يكون لدى العديد من أصحاب المصلحة العديد من الشكاوى حول عدم اكتمال معلومات الإفصاح وعدم تناسق المعلومات من سنة إلى أخرى (Hess, 2012) . هذه الشكاوى أمر طبيعي لأن الشركات لن تقدم أي معلومات يمكن أن تدينها وتمكن أصحاب المصلحة من انتقادهم وإجبارهم على تحسين أدائهم (Hess, 2012) . بالإضافة إلى ذلك، يشير (2012) Hess في تقريره إلى أن الشركات التي تفصح عن تقاريرها الاجتماعية لا تهدف إلى تعزيز شفافية الشركة ، بل تقوم بالإفصاح عن هذه المعلومات لغرض التسويق لعلامتهم التجارية وتحسين سمعة شركاتهم ، حيث يكون هذا الإفصاح عادةً غير شفاف ولا يتضمن معلومات مفيدة . من ناحية أخرى ، قامت منظمة الشفافية الدولية (2009) بفحص جودة الوثائق المتاحة لجهود مكافحة الفساد مثل السياسات وأنظمة إدارة مكافحة الرشوة في 500 شركة رائدة وكشف الفحص أنه على الرغم من قيام الشركات بالكشف عن معلومات حول أنظمتها الإدارية للحد من الفساد ، فإن هذه المعلومات تختلف عن سياسات الشركة المعلنة لمكافحة الفساد. هذا يعني أن الشركات تفصح عن معلومات حول سياساتها ، لكن عددًا أقل من الشركات يكشف عن معلومات حول كيفية تنفيذ هذه السياسات والنتائج المكتسبة من هذه السياسات.

باختصار ، يقترح الباحث أن الإفصاح العام وكذلك الإفصاح الطوعي مثل التقارير الاجتماعية ليست دائماً مؤشرات جيدة تثبت شفافية الشركة . لأن الشركات تكشف أحياناً عن معلوماتها للوفاء بالتزام قانوني أو تلبية المتطلبات الاجتماعية أو تسويق علامتها التجارية . هذا يعني أنه يمكن للشركات إخفاء أي معلومات من شأنها إدانتها . لضمان شفافية الشركة ، يتعين على الشركات إجراء تدقيق قوي دورياً لمراجعة إفصاح الشركة من قبل لجنة تدقيق مستقلة أو مدققين خارجيين ، كما يتعين عليهم اعتماد أساليب محاسبية قوية ودقيقة . بالإضافة إلى ذلك ، يتعين على الحكومات تقديم حوافز للشركات للإفصاح عن تقارير عالية الجودة من شأنها أن تساعد في تعزيز إفصاح الشركات وشفافيتها . إلى جانب ذلك ، فإن مطالبة الشركات بالإفصاح عن أنواع خاصة من المعلومات وفقاً لإرشادات أو قواعد إلزامية يساعد في تحسين المعلومات المقدمة ويحد من دوافع الشركات لإجراء إفصاحات غير كاملة وغير شفافة (Hess, 2012) . بالإشارة إلى الوضع في مصر ، لتشجيع الشركات على تقديم تقارير إفصاح دقيقة وفي الوقت المناسب في (2016) ذكر الدليل المصري لحوكمة الشركات أكثر من أداة للإفصاح مثل التقرير السنوي وتقرير مجلس الإدارة وتقرير الحوكمة وتقرير الاستدامة . حيث يحدد الدليل الحد الأدنى من المتطلبات لكل من هذه التقارير من أجل تحسين المعلومات التي تم الحصول عليها وتشجيع الشركات على تقديم إفصاح عالي الجودة دون إضافة معلومات غير مفيدة .

٦-٣- إنشاء لجان التدقيق ونظام حماية المبلغين عن المخالفات لتحقيق النزاهة

مجلس الإدارة مسؤول بشكل عام عن تحديد أهداف ونهج الشركة ، والسعي لتحقيق أهداف الشركة ، وتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة ، وضمان امتثال الشركة للقوانين ، ومراقبة أداء الشركة ، وتطبيق ضوابط داخلية قوية على جميع أنشطة الشركة (Egyptian financial supervisory authority, 2016) . من أجل أداء جميع هذه المهام وليكون مجلس الإدارة قادراً على إدارة الشركة والتحكم فيها ، فإن وفقاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة والدليل المصري لحوكمة الشركات (2016) يتطلب من مجلس الإدارة القيام بمهامه من خلال تكليف أكثر من لجنة لمساعدة المجلس في تحقيق أهداف الشركة ومراقبة أنشطة الشركة . من هذه اللجان لجان التدقيق ولجان المكافآت والجزاء ولجان إدارة المخاطر ولجان الحوكمة . كما أكدت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بحوكمة الشركات على أهمية إنشاء أعضاء مجلس الإدارة ليعض اللجان خاصة إنشاء لجان التدقيق لمساعدة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين على مراقبة ممارسات الإفصاح في الشركة وتقييم نزاهة معاملات الشركة (Jesover & Kirkpatrick, 2005) . بالإضافة إلى ذلك ، بما أن النزاهة هي أحد أهم المبادئ التي تهدف الحوكمة الرشيدة إلى تحقيقها ، فقد كان هناك اهتمام كبير من الشركات لإنشاء لجان التدقيق . لأن لجان التدقيق تعتبر بشكل متزايد واحدة من الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة للشركات (Pickett, 2010) . تعتبر لجان التدقيق آلية فعالة لحوكمة الشركات تقلل من احتمالية الإبلاغ عن التقارير المالية الاحتيالية (Al-Baidhani, 2016) . في هذا السياق ، ونظراً للدور المهم للجان المراجعة ، أكد العديد من المؤلفين في دراساتهم العلاقة المهمة بين لجان التدقيق وتعزيز نزاهة التقارير المالية ومنع فشل الشركات . وبناءً على ذلك ، يقوم الباحثون بتعيين العديد من المسؤوليات إلى لجان التدقيق على سبيل المثال ضمان سلامة البيانات المالية ، والرقابة الداخلية ، والتحقق ، والتقارير المحاسبية ، ومراقبة فعالية وظيفة التدقيق الداخلي ، وترشيح المدققين الخارجيين لمجلس الإدارة ، وضمان استقلالية المدققين الخارجيين . والتأكد من التزام الشركة بالقوانين والأنظمة (Financial Reporting Council , 2012) . للحفاظ على الدور الفعال للجان المراجعة ، تتطلب لوائح الحوكمة الرشيدة من الشركات التأكد من أن جميع أعضاء لجان المراجعة هم أعضاء مستقلون أو غير تنفيذيين أو أعضاء من خارج الشركة (Egyptian financial supervisory authority, 2016) . ولكن على الرغم من هذه الاحتياطات ، هناك العديد من الشركات القائمة لا تزال

تواجه مخاطر الفساد والاحتيال والرشوة. علاوة على ذلك ، استمرت هذه الجرائم لسنوات عديدة تحت الأنظار الجماعية لمجلس الإدارة وأعضاء لجان المراجعة (Gandossy & Sonnenfeld, 2005) . هناك أكثر من تفسير لتفشي الفساد رغم وجود لجان رقابية (Gorshunov, et al., 2021) . تم ذكر أحد هذه التفسيرات في تقرير Gandossy and Sonnenfeld (2005)، حيث ذكروا إن تكاثر الأنشطة غير القانونية والفساد على الرغم من وجود لجان تدقيق بسبب التعامل مع متطلبات تأهيل أعضاء لجان التدقيق كمتطلب جماعي وليس فردًا . حيث تعاني لجان التدقيق التي تم تشكيلها بهذه الطريقة من تشتت المسؤولية ولامبالاة المدققين . لحل هذه المشكلة ، خلصت أحدث دراسة تجريبية إلى أنه يجب أن يكون هناك عضو واحد على الأقل في لجنة التدقيق وهو عضو مؤهل رباعي ، مما يعني أن هذا العضو يجب أن يكون مستقلاً ، وخبيراً في مجلس الإدارة ، وخبيراً مالياً . وخبير محاسبة ، يمتلكون ملكية في أسهم الشركة ليكونوا أكثر تحفيزاً أثناء القيام بواجباتهم وأن يكون لدى العضو الوقت والاهتمام الكافيين لأداء عمله (Gorshunov, et al., 2021) . وخلصت الدراسة إلى أن عضواً واحداً مؤهلاً رباعياً يقلل من فساد الشركات بنسبة 72٪. بالإضافة إلى ذلك ، فإن عضواً واحداً مؤهلاً رباعياً أكثر فاعلية من تشتت متطلبات المؤهلات بين جميع أعضاء اللجنة.

ومع ذلك ، فإن لجان التدقيق ليست الآلية الفعالة الوحيدة التي تعزز النزاهة ، حيث يعد إنشاء نظام قوي لحماية المبلغين عن المخالفات آلية حوكمة جيدة فعالة أخرى تساعد في تعزيز نزاهة الشركة (TI, 2009) . يعد إنشاء نظام حماية المبلغين عن المخالفات الآن موضوعاً مهماً لجميع المنظمات . لأن العديد من الشركات مطلوبة بموجب قانون واحد أو أكثر لتنفيذ نظام فعال لحماية المبلغين عن المخالفات . على سبيل المثال ، تتطلب توجيهات الاتحاد الأوروبي بشأن الإبلاغ عن المخالفات من كل شركة تعمل في أوروبا ولديها أكثر من 250 موظفاً تنفيذ نظام حماية المبلغين عن المخالفات ، وتم منح الشركات مهلة حتى نهاية عام 2021 (Anon., 2021) بالإضافة إلى ذلك ، يتعين على كل شركة تداول في البورصة الأمريكية تنفيذ خط ساخن للتقارير الداخلية للامتثال لقانون Sarbanes–Oxley أو قانون Dodd–Frank (Kelly, 2021). حماية المبلغين الآن هي من الموضوعات الأساسية المتمثلة في الامتثال والحوكمة الرشيدة التي تتبنى ضوابط داخلية صارمة وتقنيات جديدة في حماية المبلغين عن المخالفات تساعد الشركات في تعزيز ثقافة الامتثال وتحسين حوكمة الشركات . علاوة على ذلك ، تعزز حماية المبلغين عن المخالفات النزاهة والشفافية والمساءلة والثقة في كل من القطاعين العام والخاص ، كما تشجع الموظفين على الإبلاغ عن أي سوء سلوك أو فساد (OECD, 2016). عندما تكون هناك حاجة إلى نظام قوي لحماية المبلغين عن المخالفات وحواجز قوية في بعض الحالات ، لتشجيع المبلغين عن المخالفات على الإبلاغ عن سوء السلوك الذي تورطوا فيه بطريقة ما (Manacorda, et al., 2013) . لأن أولئك الذين يشاركون في سوء السلوك يمتلكون دائماً المزيد من المعلومات عالية الجودة . ويختلف تطبيق نظام حماية المبلغين عن المخالفات من شركة إلى أخرى حسب حجمها والصناعة والمتطلبات لتنفيذ نظام فعال للمبلغين عن المخالفات ، يحتاج النظام إلى دعم من الرئيس التنفيذي والإدارة العليا ومجلس الإدارة ، وسيكون هذا الدعم من خلال لهجتهم والتزامهم بالنظام وسياسات الإبلاغ عن المخالفات (Khoshabi, 2017) .

بالإشارة إلى الوضع المصري ، لا يوجد حتى الآن إطار قانوني وقائي فعال لحماية المبلغين عن المخالفات الذين يرغبون في إبلاغ المحاكم العامة عن أعمال الفساد (TI, 2015). في عام 2013 ، لم يكن هناك سوى مشروع قانون لحماية الشهود والمبلغين ، ولكن حتى الآن ، لم يتم سن هذا القانون وهو غير ملزم للشركات (TI, 2015) . من ناحية أخرى ، بالإشارة إلى الدليل المصري لحوكمة الشركات (2016)، يتطلب الدليل من القطاعين الخاص والعام تطبيق نظام قوي لحماية المبلغين عن المخالفات لتمكين المبلغين من الإبلاغ دون الكشف عن هويتهم وبسرعة شديدة .بالإضافة إلى

ذلك ، أعلنت هيئة مكافحة الفساد عن إنشاء خط ساخن جديد للسماح بالإبلاغ المجهول عن الأعمال غير القانونية في القطاعات العامة. ولكن على الرغم من ذلك ، في القطاع العام ، لا توجد حماية كافية للمبلغين عن المخالفات وفي شركات القطاع الخاص ليست ملزمة بأن يكون لديها أنظمة حماية المبلغين عن المخالفات وسياسات الإبلاغ عن المخالفات (TI, 2015) . باستثناء بعض الشركات متعددة الجنسيات التي تتبنى أنظمة لحماية المبلغين عن المخالفات ، لأنها ملزمة بالقيام بذلك من موارها الموجودة في ولايات قضائية أخرى.

عند تقييم الدور الفعال لإنشاء نظام حماية المبلغين عن المخالفات وفقاً لأحدث الدراسات التجريبية. خلصت The Association of certified fraud إلى أنه على الرغم من أن آلية التدقيق الخارجي تستخدم من قبل 80% من الشركات التي تقع ضحية للاحتيال ، فإن 5 % فقط من جرائم الاحتيال هذه تم اكتشافها من قبل التدقيق الخارجي ، في حين تم الكشف عن 45 % من جرائم الاحتيال بواسطة موظفين (Devilleir, 2016) . هذا يعني أن المبلغين عن المخالفات يلعبون دوراً حيوياً في الكشف عن سوء السلوك والفساد. وللحفاظ على هذا الدور الحيوي للمبلغين ، سنت العديد من البلدان قوانين صارمة لحماية المبلغين عن المخالفات في القطاع العام ، ولكن فيما يتعلق بالقطاع الخاص ، يحتاج المبلغون عن المخالفات إلى مزيد من الحماية وأنظمة أكثر قوة تحميهم من أي انتقام (OECD, 2016) . لأنه وفقاً لمسح أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول نزاهة الأعمال وحوكمة الشركات في عام 2015 ، خلص الاستطلاع إلى أن نظام حماية المبلغين عن المخالفات في معظم الشركات لا يزال قاصراً. هذا لأنه على الرغم من حقيقة أن 86% من الشركات التي شملتها الدراسة لديها آليات لتمكين الموظفين من الإبلاغ عن أي سوء سلوك مؤسسي ، إلا أن أكثر من ثلث هذه الشركات لم يكن لديها نظام قوي لحماية المبلغين عن المخالفات وسياسات مكتوبة لحماية المبلغين عن المخالفات من أي انتقام. كما أن بعض الشركات لم تكن تعلم بوجود مثل هذه السياسات (OECD, 2016) .

باختصار ، يقترح الباحث أن التنبيه الأخلاقي ، ورفع مستوى الوعي ، وتعزيز ثقافة التحدث ، وإنشاء قنوات إبلاغ آمنة وموثوقة ، لا يمكن لجميع هذه الأدوات وحدها أن تشجع الموظفين على الإبلاغ عن سوء السلوك إلا إذا تم إنشاء هذه الأدوات السابقة بالتوازي مع حماية قوية للمبلغين عن المخالفات وإنشاء نظام يتضمن قواعد رادعة في حالة انتهاك حقوق المبلغين . بالإضافة إلى ذلك ، يتعين على الشركات أيضاً التفكير في استخدام تقنيات جديدة مثل الخطوط الساخنة للمبلغين عن المخالفات ، وبوابات الكترونية ، وتطبيقات الأجهزة المحمولة للمبلغين عن المخالفات لضمان سرية وإخفاء هوية المبلغين عن المخالفات (Pender, 2019) .

٦-٤ - تنفيذ برامج امتثال فعالة

في السنوات الأخيرة الماضية ، كان هناك نمو سريع واهتمام كبير من الشركات لتنفيذ برامج امتثال قوية وفعالة ، وبناء أنظمة إدارة المخاطر ، وتزويد الموظفين بالتدريب الإلزامي (Andreisová, 2016) . وقد تم تفسير هذا الاهتمام والحاجة الملحة لتنفيذ برامج امتثال فعالة نتيجة لفشل حوكمة الشركات في بعض الأحيان وما تلاه من دعوات لإجراء إصلاحات تنظيمية (Andreisová, 2016) . إلى جانب هذا السبب السابق للحاجة إلى تنفيذ برامج امتثال فعالة ، تستثمر العديد من الشركات ملايين الدولارات في الامتثال لأن مثل هذه البرامج مفروضة بموجب عدد من القوانين واللوائح في مختلف البلدان في جميع أنحاء العالم (Miller, 2014). حيث تطلب العديد من الأنظمة والقوانين التنظيمية من الشركات تنفيذ برامج امتثال فعالة ، إما كشرط إلزامي للإطار القانوني للدولة أو كوسيلة فعالة من حيث التكلفة لأن هذه البرامج تحمي الشركات من التكاليف الضخمة للغرامات في حالة انتهاك القانون (Miller, 2014). ومع ذلك ، أصبحت إدارة الامتثال مؤخراً أكثر رسمية لأن اللوائح أصبحت أكثر تعقيداً بسبب تعقيد المعاملات والعمليات التجارية

(Coglianese & Nash, 2021). تتكون برامج الامتثال من مجموعة من البروتوكولات والضوابط الداخلية ونظام الإدارة والعمليات والإجراءات التي تساعد في تسهيل عملية إدارة الامتثال المستمرة ، ومنع سوء السلوك ، وتعزيز ثقافة الامتثال (Abdi & Minja, 2018) . تضمن برامج الامتثال أن جميع إدارات الشركة تؤدي أنشطتها اليومية وفقاً للمطالبات القانونية المنصوص عليها في الإطار التنظيمي للشركة وبما يتوافق مع الإطار القانوني للدولة والقوانين الوطنية والدولية المعمول بها . بالإضافة إلى ذلك ، لا تضمن برامج الامتثال للقوانين واللوائح فحسب ، بل تضمن أيضاً امتثال الموظفين لأخلاقيات الشركة وصدقها ونزاهتها (Andreisová, 2016). لذلك ، يعد برنامج الامتثال آلية داخلية فعالة يمكن للشركات استخدامها لاكتشاف ومنع أي سوء سلوك أو أنشطة غير قانونية من الحدوث (Wellner, 2005) . تتمثل الخطوة الأولى للحصول على برنامج امتثال فعال في إنشاء قسم امتثال مستقل وتزويد قسم الامتثال هذا بالموارد الكافية وتعيين مسؤول امتثال رئيسي مستقل. ووفقاً للجنة إصدار الأحكام في الولايات المتحدة (2018) للحصول على برنامج امتثال فعال ، يتعين على الشركة تعيين مسؤولية برنامج الامتثال إلى شخص لديه الكفاءة المناسبة ما يكفي من السلطات والموارد التي تساعد على قضاء عمله، ويجب على هذا الفرد تصميم وتنفيذ والإشراف على برنامج امتثال الشركة. عادة ، يسمى هذا الشخص كبير مسؤولي الامتثال .ولهذا الشخص دوراً أساسياً في الحد من الفساد المؤسسي من خلال تنفيذ برنامج امتثال مخصص ومناسب والذي يجب أن يتضمن الحد الأدنى من المتطلبات مثل مدونة قواعد السلوك /الأخلاقيات الرسمية ، والخطط المناسبة لتدريب الموظفين ، والسياسات والإجراءات والتدابير والرقابة الداخلية المناسبة (Andreisová, 2016). بالإضافة إلى ذلك ، فإن إدارة الامتثال مسؤولة أيضاً عن مراجعة التقارير التي يتعين على الشركات تقديمها إلى الحكومات إما كل ثلاثة أشهر أو سنوياً ، حيث يتعين على إدارة الامتثال ضمان تسجيل البيانات الصحيحة والدقيقة في النماذج الصحيحة (Kelly, 2020) .

بالإشارة إلى مصر ، كانت مصر من البلدان النامية التي أدركت الدور المهم لبرامج الامتثال في الحد من فساد الشركات. وعليه ، فإن المبادئ التوجيهية للدليل المصري لحوكمة الشركات (2016) تضمنت أهمية إنشاء قسم امتثال وتعيين مسؤول امتثال رئيسي مستقل يتمتع بموارد كافية ، وتحديد التسلسل الإداري المحدد والوظيفة المستقلة في تقديم المشورة والتشاور ، ورصد وإعداد التقارير عن عدم الامتثال وتلقي شكاوى سوء السلوك والتحقيق فيها بسرية. بالإضافة إلى ذلك ، ذكر الدليل بعض مسؤوليات كبير مسؤولي الامتثال على سبيل المثال :

- تقييم المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة المختلفة من خلال إجراء تقييم للمخاطر بناءً على أعمال الشركة وحجمها والدولة التي تعمل فيها.
- وضع سياسات وإجراءات الامتثال بناءً على نتائج تقييم مخاطر الشركة.
- توعية الموظفين من خلال تزويدهم بالدورات التدريبية المناسبة لحاجه عملهم.
- مراقبة امتثال الموظفين لسياسات وإجراءات الامتثال المطبقة باستخدام ضوابط وقياسات داخلية قوية.
- المتابعة المستمرة وضمن التزام جميع الموظفين بسياسات وإجراءات ولوائح الشركة.
- رفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة.
- استقبال الشكاوي والتقارير والتحقيق فيها بسرية تامة.
- التأكد من أن الشركات التابعة للشركة تتبع أيضاً اللوائح والقوانين الداخلية والخارجية.

بالإشارة إلى حالة الامتثال في مصر والدول النامية الأخرى ، على الرغم من توصية الدليل المصري لحوكمة الشركات بأهمية بإنشاء إدارة امتثال وتعيين مسؤول امتثال مستقل. ولكن لا تزال هناك فجوة في هذا المجال لأن القانون

ذكر أن مسؤول الامتثال يجب أن يقدم تقاريره إلى لجنة التدقيق وكذلك إلى الرئيس التنفيذي (Egyptian financial supervisory authority, 2016). حيث قد يحد ذلك من استقلالية كبير مسؤولي الامتثال عندما تقدم إدارة الامتثال تقاريرها إلى لجنة التدقيق. لأن إدارة الامتثال يجب أن تكون مستقلة ولها اتصال مباشر مع الرئيس التنفيذي دون أي وسيط. وبالتالي ، لضمان شفافية وظيفة الامتثال داخل الشركة ، يجب أن يكون مسؤول الامتثال مستقلاً وأن يكون مسؤولاً بشكل مباشر مع تسلسل إبلاغ مباشر إلى الهيئات الإدارية والإدارة العليا للشركة (ISO37001, 2016). علاوة على ذلك ، تعتبر معظم الشركات المصرية أن إدارة التدقيق الداخلي وإدارة الامتثال وإدارة الحوكمة هي نفس الإدارات التي لها نفس الوظائف. دون إدراك الدور المهم لكل قسم على حدة وفق أحدث الدراسات التجريبية ولوائح الحوكمة الرشيدة الدولية . إلى جانب ذلك ، وجدت العديد من الدراسات أن هناك عدم امتثال عام في المنطقة الأفريقية مثل نيجيريا وغانا (Abdi & Minja, 2018). وهذا يشير إلى أن البلدان النامية لا تزال تواجه تحديات في تعزيز ثقافة الامتثال داخل المنظمات وأن البلدان النامية بحاجة إلى مزيد من الوعي بسياسات الامتثال ودورها الحاسم في الحد من الفساد.

هناك العديد من الحالات الأخرى في البلدان المتقدمة التي تفرض على الشركات تنفيذ برامج امتثال فعالة على سبيل المثال في الولايات المتحدة ، يجب أن يكون لدى كل شركة مدرجة في بورصة نيويورك نظام إدارة الامتثال ، بالإضافة إلى قوانين أخرى مثل قانون Sarbanes–Oxley الذي صدر في عام 2002 ، قانون فيدرالي يسمى قانون Dodd–Frank Wall street Reform and consumer protection Act وتم سنه في عام 2010 ، قانون Bank Secrecy Act الذي تم سنه في عام 1970 وطلب من الشركات بتنفيذ برامج الامتثال لمكافحة غسيل الأموال (Rooij & Rorie, 2022). علاوة على ذلك ، في (2020) أصدرت وزارة العدل (DOJ) ولجان الأوراق المالية والبورصات (SEC) في الولايات المتحدة الإصدار الثاني من دليل الموارد لقوانين الممارسات الأجنبية الفاسدة بالولايات المتحدة (FCPA) ، والتي تتضمن بعض السمات المميزة لبرامج الامتثال الفعالة لمساعدة الشركات لتنفيذ برامج الامتثال المعمول بها والمصممة جيداً . ومن هذه السمات المميزة:

- لا يوجد برنامج واحد يناسب الجميع ، مما يعني أن سياسات وإجراءات برامج الامتثال يجب أن تكون مصممة لكل شركة وفقاً لصناعة الشركة وحجمها واحتياجاتها وتقييم المخاطر المرتبطة بأعمال الشركة.
- التزام قادة الشركات بثقافة الامتثال للشركة ، مما يعني أن أسلوبهم وسلوكهم يجب أن يبين ويبرهن على التزامهم بسياسات وإجراءات الامتثال والمعايير الأخلاقية.
- مدونة قواعد السلوك / الأخلاقيات والسياسات والإجراءات المكتوبة متاحة ويمكن الوصول إليها بسهولة لجميع الموظفين وأن تكون مكتوبة بلغة مناسبة وسهلة ويتم تحديثها بشكل دوري.
- إسناد مسؤولية تنفيذ برنامج الامتثال ومراقبته ومراجعتة إلى واحد أو أكثر من المديرين التنفيذيين المتخصصين داخل الشركة.
- يجب نقل سياسات وإجراءات برامج الامتثال في جميع أنحاء الشركة ، ويمكن أن يحدث ذلك من خلال تزويد الموظفين والمديرين أي طرف ثالث بالتدريب والتعليم المناسب والدوري.
- إنفاذ برامج الامتثال من خلال اعتماد حوافز مناسبة وواضحة ومعايير تأديبية معلنة بشكل جيد وتطبيق هذه المعايير على جميع الموظفين.
- إجراء العناية الواجبة المناسبة بشأن أي طرف ثالث والمدفوعات والمعاملات وعمليات التوظيف.

• إنشاء قنوات إبلاغ آمنة وموثوقة لتلقي التقارير حول سوء السلوك واعتماد عمليات التحقيق المناسبة للتحقيق في التقارير.

• التحديث المستمر لبرامج الامتثال وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال المراجعة المنتظمة لبرامج الامتثال وفحص ضوابطها.

بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تكون سياسات برامج الامتثال واضحة بما فيه الكفاية وأن تتضمن أمثلة على النفقات الحسنة النية والهدايا المقبولة ، والترفيه ، والسفر ، والنفقات ، والضيافة. حيث يجب أن تمثل هذه السياسات والقوانين واللوائح الوطنية والدولية كيفية مكافحة الرشوة للدول التي تمارس الشركات أعمالها فيها (OECD, et al., 2013). ولكن على الرغم من أهمية برامج الامتثال وتنشيط الدور الحاسم لوظيفة الامتثال ، لا يزال العديد من المديرين التنفيذيين في الشركات مقتنعين بأن برامج الامتثال هي مجرد نفقات ضخمة لا تضيف أي قيمة إلى صافي أرباح الشركة. علاوة على ذلك ، يعتقد المسؤولون التنفيذيون في تلك الشركات أن تنفيذ برامج الامتثال والأخلاقيات هذه يمكن أن يؤثر سلباً على مركزهم التنافسي (Andreisová, 2016) .

ووفقاً لدراسة sovaAndrei في (٢٠١٦)، فإنه يجادل بأنه على الرغم من أهمية برامج الامتثال في منع مخاطر الفساد ، هناك عائقان يقيدان وظيفة برامج الامتثال. العقبة الأولى ، عند تنفيذ برامج امتثال قوية لا ينبغي أن ينظر إليها كوسيلة لمنع الغرامة على الشركات فقط. لأن العديد من الشركات تنفذ برامج الامتثال لإخفاء إهمالها أو حتى أخطائها ، بدلاً من استخدام برامج الامتثال كوسيلة لحماية الشركة وجميع أصحاب المصلحة من فقدان السمعة وأي ضرر كبير آخر من مخاطر فساد الشركات. يقترح Andreisova (٢٠١٦) أنه في هذه الحالة ، من الأفضل عدم وجود برامج امتثال على الإطلاق ، بدلاً من تنفيذ برنامج امتثال لإعطاء اعتقاد خاطئ وتضليل الآخرين بأن الشركة تهتم بالامتثال. العقبة الثانية ، تنفيذ برامج الامتثال فقط دون توفير الدعم الكافي مثل الموظفين المهرة ، وزيادة الوعي ، ومشاركة الإدارة. لأن هذه الحالة ستكون محفوفة بالمخاطر وستؤدي إلى نتائج عكسية. إلى جانب ذلك ، هناك عقبات أخرى تواجه مسؤولي الامتثال وتنمو كل عام ، مثل تعقيد اللوائح ، والعدد المفرط من القواعد ، والموارد المحدودة ، والتنفيذ الصارم (KPMG, ٢٠١٦).

من ناحية أخرى ، يتعين على الشركات التي تستثمر في الامتثال أن تضمن بشكل دوري أنها تنفق مواردها بشكل جيد باستخدام أدوات القياس المناسبة التي يمكن أن تمكن الشركات من تقييم وضمنان فعالية برامج الامتثال الخاصة بها. لأن اعتماد برامج الامتثال فقط كإجراءات روتينية واستخدام أدوات قياس غير معقولة وسياسات وإجراءات جيدة التصميم لن يكون كافياً للحد من الفساد المؤسسي (Chen & Soltes, ٢٠١٨). وفقاً لذلك ، نظراً لزيادة الاهتمام الآن بتحديد أفضل القياسات التي يمكن استخدامها لضمان فعالية الامتثال (Rooij & Rorie, ٢٠٢٢). درس الباحث أحدث الدراسات التجريبية التي درست تأثير برامج الامتثال وكيفية استخدام القياسات المناسبة لتقييم وقياس فعالية برامج الامتثال. على سبيل المثال ، يجادل Chen & Soltes في مقالهما (2018) بأنه على الرغم من ملايين الدولارات التي تُنفق سنوياً على الامتثال ، لا يزال هناك انتشار لسوء سلوك الشركات في كل مكان. حيث يشير انتشار سوء السلوك في كل مكان إلى أن برامج الامتثال المعتمدة فشلت في منع سوء السلوك واكتشافه. Chen & Soltes (2018) فسر هذا الفشل لبرامج الامتثال بسبب استخدام الشركات لأدوات قياس غير مناسبة وغير فعالة لقياس وتقييم فعالية برامج الامتثال الخاصة بهم. يجادل المؤلفون بأن الشركات مستعدة لإنفاق ثروة ضخمة على الامتثال سنوياً ، لا سيما في تلك البلدان التي تلزم الشركات بتنفيذ برامج الامتثال. لكن في الواقع ، تستثمر هذه الشركات في برامج الامتثال ليس لأنها تعتقد أن

برامج الامتثال هي بالفعل أداة فعالة للحد من الفساد ، ولكن لأنها تخشى تحمل المسؤولية إذا لم تتفق ما يكفي على الامتثال. بالإضافة إلى ذلك ، يعتقد معظم الموظفين أيضًا أن برامج الامتثال هي مجرد سلسلة من إجراءات روتينية. بحسب Chen & Soltes (2018) لإصلاح فشل برامج الامتثال ، يعتقدون أن قيمة برامج الامتثال وأهميتها يجب أن تكون أكثر وضوحًا لجميع مستويات الموظفين في الشركة وكذلك استخدام أدوات قياس مناسبة ومعقولة. قدم Chen & Soltes مثالاً على كيفية استخدام القياسات المناسبة لتقييم وقياس فعالية بعض عناصر برامج الامتثال. على سبيل المثال ، لتقييم فعالية تدريب الموظفين في منع سوء السلوك ، تركز معظم الشركات فقط على النسبة المئوية للموظفين الذين أكملوا التدريب وعدد الساعات التي قضوها في التدريب. حيث تعطي هذه المقاييس نتائج مضللة. ولكن لتقييم فعالية تدريب الموظفين ، يجب على الشركات تقييم جودة التدريب ، وقيمة المحتوى ، وإلى أي مدى تعلم الموظفون بالفعل من هذه الدورات التدريبية ، واكتسبوا مهارات لمواجهة الطلبات غير القانونية ، وتغيير سلوكهم. باختصار ، Chen & Soltes (2018) ينصحون الشركات باختبار فعالية عناصر برامج الامتثال بشكل دوري لمعرفة ما هو فعال وما هو غير فعال من خلال استخدام مقاييس فعالة تقوم بالفعل بتقييم الفوائد الحقيقية وتأثير كل عنصر من عناصر البرامج بدلاً من استخدام وسائل روتينية كمؤشر لاستكمال كل مهمة.

استعرضت الباحثة دراسة تجريبية حديثة أجراها Rooij & Rorie (2022)، حيث درس المؤلفون مشكلة التغييرات في قياسات الامتثال من خلال فحص فعالية الطرق والقياسات المختلفة المستخدمة في الوقت الحاضر لتقييم وقياس فعالية برامج الامتثال. Rooij & Rorie (2022) يجادل بأن الأكاديميين عادة ما يستخدمون نهجين لقياس وتقييم فعالية الامتثال إما كمي النهج الذي يعتمد على قياس الارتباط بين الامتثال والمتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على الامتثال وإعطاء نتائج رقمية ، على سبيل المثال ، تقييم آراء الناس حول الامتثال. النهج الثاني هو النهج النوعي الذي يعتمد على طرح المزيد من الأسئلة المجردة حول معنى الامتثال وسياساته وكيف يرى الناس الامتثال ، ويمكن أن يكون طرح هذه الأسئلة من خلال عقد اجتماعات ومحادثات مع الأشخاص المعنيين بقضايا الامتثال لمعرفة وجهات نظرهم. وفقًا لذلك ، قام Rooij و Rorie في دراستهما (2022) بفحص نقاط الضعف والقوة والمفاضلات ومدى ملاءمة مناهج القياس المختلفة المستخدمة مؤخرًا ، مثل المقابلات والدراسات الاستقصائية والتجارب وتقييم البيانات الحكومية ونتائج الشركات وبيانات المراجعات المنهجية. وخلصوا إلى أنه على الرغم من أن كل نهج قياس مناسب لغرض معين وأن كل نهج قياس له نقاط القوة والضعف الخاصة به ، إلا أن نهج الطريقة المختلطة ، الذي يستخدم أكثر من طريقة قياس واحدة ، هو أفضل طريقة يمكن استخدامها لقياس و تقييم فعالية الامتثال. يتيح استخدام نهج الطريقة المختلطة للباحثين الحصول على بيانات من مصادر مختلفة بشكل مباشر ، بحيث يمكنهم التغاضي عن القيود التي ستحملها إحدى الطرق مع نقاط القوة التي ستوفرها طريقة أخرى (Rooij & Rorie, 2022). لأن كل نهج قياس ينطوي على قيود متأصلة ولا يوجد نهج قياس يمكن أن يعطي رؤية صحيحة ومعقدة ودقيقة لفعالية الامتثال. ومع ذلك ، فإن استخدام نهج الطريقة المختلطة هو مكلف ويستغرق وقتًا طويلاً أكثر من الأساليب الأخرى لأن جمع البيانات من مصادر متعددة يتطلب المزيد من الوقت والتكلفة (Rooij & Rorie, 2022).

من ناحية أخرى ، استعرض الباحث دراسة تجريبية حديثة أجراها Coglianesi & Nash (2021)، حيث درس المؤلفون تأثير برامج الامتثال على الحد من مخاطر الفساد وما إذا كانت هذه البرامج تساعد الشركات بالفعل على تلبية كل من المتطلبات والالتزامات التنظيمية. Coglianesi & Nash (2021) يجادلون بأن لا القواعد والالتزامات الحكومية تضمن الامتثال الكامل ولا تنفيذ برامج الامتثال. لكن فعالية برامج الامتثال وتحقيق الامتثال الكامل يعتمدان

بشكل أساسي على دعم المنظمة لثقافة الامتثال وإثبات التزام القيادة تجاه سياسات وإجراءات الامتثال. لأن الحكومات لديها دائماً موارد محدودة وبيانات محدودة مطلوبة لضمان الامتثال ، حيث يتمثل الدور الرئيسي للحكومات في تشجيع الشركات على الامتثال للقوانين واللوائح (Coglianese & Nash, 2021). على الرغم من الدور الحيوي لبرامج الامتثال ، هناك بعض الباحثين الذين يقترحون أن برامج الامتثال في بعض الأحيان ، وإلى حد ما لها دور مهم في تعزيز الامتثال ومنع الفساد. وهناك باحثون آخرون يقترحون أن تأثير برامج الامتثال في تعزيز الامتثال وتقليل الانتهاكات متواضع إلى حد ما (Coglianese & Nash, 2021). أضافاً أيضاً أن الشركات التي لديها نظام إدارة امتثال مناسب ، وقادتها يظهرون التزاماً بثقافة الامتثال وأن قادتهم يديرون جميع عملياتهم اليومية وفقاً للقوانين واللوائح ، ويواجهون مخاطر فساد أقل وانتهاكات القانون. بدلاً من تلك الشركات التي لا تولي أي اهتمام لإدارة الامتثال والسياسات واللوائح. بالإضافة إلى ذلك ، تجد العديد من الشركات التي لديها نظام إدارة امتثال أفضل أن الأداء المالي لشركاتها قد تحسن وأنها تدير عمليات وأنشطة الشركة بشكل أفضل (Coglianese & Nash, 2021).

باختصار ، يوافق الباحث على أن تنفيذ برامج الامتثال فقط لا يكفي للحد من الفساد المؤسسي. لكن تنفيذ برامج الامتثال يجب أن يكون مصحوباً باعتماد ضوابط داخلية قوية ، وقياسات مناسبة ، وإظهار الدعم لثقافة الامتثال من المديرين والهيئات الإدارية. علاوة على ذلك ، هناك مؤخراً بعض أنشطة الامتثال التي يمكن ان تكون الكترونية مثل إدارة المخاطر وإدارة السياسات والعناية الواجبة والخطوط الساخنة للمبلغين عن المخالفات وتدريب الموظفين (GAN Integrity, 2019). لأن جعل أنشطة الامتثال الكترونية تعمل على تعزيز مستقبل وفعالية الامتثال بسبب انخفاض التداخل البشري والأخطاء. إن تحديد النشاط الذي يجب أن يكون آلياً وأياً لا يجب أن يكون والعثور على المزيج الصحيح يؤدي إلى الحصول على برامج امتثال فعالة (GAN Integrity, 2019). إلى جانب ذلك ، يتعين على الحكومات تقديم حوافز مثل الإعفاءات ، أو الحوافز المالية والاستثمارية لتشجيع الشركات على تعزيز ثقافة الامتثال لديها وإجراء تحسينات مستمرة على برامجها. وإلى جانب الحوافز ، يتعين على الحكومات فرض عقوبات رادعة على أولئك الذين لم يطبقوا برامج الامتثال واتباع اللوائح .

٧- تقييم أثر تطبيق بعض أليات الحوكمة الرشيدة وتنفيذ برامج الامتثال في مكافحة الفساد في

الشركات المصرية

بعد إصدار الدليل المصري لحوكمة الشركات في عام 2016، أدركت العديد من الشركات المصرية العامة والخاصة الأثر الكبير للحوكمة الجيدة في الحد من فساد الشركات وتعزيز الأداء المالي للشركة. وبالتالي ، يوجد في مصر الآن الكثير من الشركات التي تطبق المبادئ التوجيهية للدليل المصري لحوكمة الشركات. ولتقييم تأثير تطبيق الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد المؤسسي وإلى أي مدى تتبع الشركات المصرية المبادئ التوجيهية لقانون حوكمة الشركات المصري ، أجرى الباحث تقييماً لكل من القطاعين العام والخاص في مصر. أولاً ، نشر الباحث استمارة استبيان على موظفين مختارين يعملون في شركات خاصة مصرية مختارة لاستبيان مدى التزام القطاع الخاص في مصر بتنفيذ لوائح الدليل المصري لحوكمة الشركات وما هو رأي هؤلاء الموظفين بشأن تأثير تطبيق أليات الحوكمة والامتثال في مكافحة الفساد المؤسسي . ثانياً ، أجرى الباحث مقابلات مع كبار المديرين المختارين العاملين في شركات عامة مصرية مختارة "شركات مملوكة للدولة" لسؤالهم عن تأثير تطبيق أليات الحوكمة الرشيدة في الحد من أعمال الفساد ، وزيادة رضا العملاء ، وتقليل هدر موارد الشركة .

٧-١ - شركات القطاع الخاص المصرية

اختار الباحث القطاع الخاص لأن القطاع الخاص عنصر أساسي وفاعل في عملية التنمية الاقتصادية ، وشريك رئيسي للدولة في العديد من المشاريع الوطنية ، ومحرك للنشاط الاقتصادي في مختلف القطاعات .يساعد القطاع الخاص في خلق فرص عمل وزيادة معدلات التوظيف . بسبب النمو السريع في عدد سكان مصر ، هناك 76% من هؤلاء السكان تحت سن 40 بالإضافة إلى 800 ألف خريج يدخلون سوق العمل سنويًا بحثًا عن فرص عمل. لذلك ، يلعب القطاع الخاص دورًا رئيسيًا في دفع عجلة الاقتصاد وخلق فرص العمل. وبالتالي ، حيث يقدر معدل التوظيف في القطاع الخاص في مصر بـ 78% ، أجرت الدولة مؤخرًا العديد من الإصلاحات في البيئة التشريعية والقانونية لتحسين العمليات التجارية ، وتسهيل الإجراءات ، وإزالة العقبات التي تعترض طريق زيادة مشاركة القطاع الخاص في الاقتصاد (Elasawy, 2020). إلى جانب ذلك ، تخطط مصر لزيادة مساهمة القطاع الخاص إلى 65% من إجمالي الاستثمارات المنفذة خلال السنوات الثلاث المقبلة (Saleh, 2022). لكل هذه الأسباب السابقة يرى الباحث أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في القطاع الخاص عامل أساسي يمكن أن يعزز من أدائه وموقعه التنافسي ويساهم في تنفيذ استراتيجية مصر في زيادة مساهمة القطاع الخاص في تنمية الاستثمار. لتوزيع الاستبيان على الموظفين في القطاع الخاص ، قام الباحث بتحميل الاستبيان على Google Forms لجعل المجيبين يتأكدون من أن إجاباتهم ستكون سرية ومجهولة الهوية . يتكون الاستبيان من 25 سؤالاً تسأل الموظفين بشكل أساسي عما إذا كانت شركاتهم تطبق بعض آليات الحوكمة الرشيدة المحددة وتنفذ بعض عناصر برنامج الامتثال المحددة أم لا وما هو رأي الموظفين في آليات الحوكمة الرشيدة والامتثال . حيث كان الغرض الرئيسي من الاستبيان هو تقييم ، إلى أي مدى تتبع الشركات الخاصة المصرية لوائح الحوكمة الرشيدة ، وإلى أي مدى تنفذ هذه الشركات عناصر برامج الامتثال الفعالة. أرسل الباحث رابط الاستبيان على Google Forms إلى حوالي 100 موظف ، جميعهم يعملون في شركات مختلفة في القطاع الخاص. مثل شركات العقارات ، وشركات البناء ، وشركات الأدوية ، والبنوك الخاصة ، وشركات الإلكترونيات ، وشركات السياحة ، وشركات النقل ، وشركات النسيج ، وشركات الأغذية. يعتمد اختيار الشركات التي يعمل فيها هؤلاء الموظفون على الخبرة العملية للباحث في مجال مكافحة الفساد ، كونه مواطن مصري يتعامل بشكل يومي ويعرف شركات القطاع الخاص المعروفة التي تقدم منتجات وخصائص مختلفة الخدمات في الأسواق المصرية ، وايضا سأل الباحث عن جهود هذه الشركات في الحد من الفساد في المؤسسات المصرية المختلفة مثل إدارة دعم الاستثمار بهيئة الرقابة الإدارية في مصر وهي إدارة جديدة مسؤولة عن حل مشكلات المستثمرين في الشركات الخاصة .إما المشاكل المالية أو المشاكل التي تواجههم في كبح الفساد وهيئة تنمية الصادرات وهيئة الضرائب والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء والمعهد الوطني للحوكمة والتنمية المستدامة. إلى جانب ذلك تأكد الباحث من أن كل هذه الشركات من الشريحة المستهدفة من المسح. وضع الباحث أكثر من معيار لاختيار تلك الشركات. حيث يجب أن تمتلك جميع الشركات على الأقل أحد المعايير التالية:

- ان تكون الشركة شركة كبيرة لديها ما لا يقل عن 500 موظف.
- سؤال الموظفين أولاً قبل إرسال الاستبيان إذا كان لدى شركاتهم حد أدنى من الوعي حول برامج الحوكمة والامتثال الرشيدة أو إذا لم يسمعوا بأي آليات للحوكمة والامتثال من قبل.
- مراجعة المواقع الإلكترونية لهذه الشركات لمراجعة سياسات عملها وجهودها في مكافحة الفساد ومدى الالتزام بقواعد الحوكمة وتنفيذ برامج الامتثال.

- مراجعة ما إذا كانت هذه الشركات لديها تقارير مستدامة أو أي تقارير أخرى على مواقعها على شبكة الإنترنت تشير إلى حوكمة الشركات أو الامتثال.
- التأكد من إدراج هذه الشركات في البورصة المصرية. تأكد الباحث من ذلك من خلال مراجعة موقع البورصة المصرية (EGX, n.d.) والتأكد من أن الشركات التي يعمل بها هؤلاء الموظفون كبيرة ولها تأثير على الاقتصاد المصري.
- التأكد من انتماء هذه الشركات إلى أكثر القطاعات فاعلية في مصر والتي تؤثر على تنمية الاقتصاد المصري والاستثمار. وتأكد الباحث من ذلك من خلال مراجعة موقع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (CAPMAS, n.d.) ومعرفة أهم القطاعات التي تمتلك استثمارات عربية وأجنبية عالية في مصر.
- التأكد مما إذا كانت هذه الشركات لديها حجم مؤثر في إجمالي حجم الصادرات المصرية في الخارج ومدرجة في هيئة تنمية الصادرات (EDA, n.d.) التابعة لوزارة التجارة والصناعة. تأكد الباحث من ذلك من خلال مراجعة موقع هيئة تنمية الصادرات في مصر.

وفيما يلي نتائج الاستبيان:

بعد إرسال رابط الاستطلاع على Google Forms، تم الحصول على 33 إجابة من أصل 100 نموذج تم

توزيعهم.

تحليل نتائج الاستبيان

وبعد تحليل إجابات 33 نموذج، خلص الباحث إلى أنه على الرغم من أن جميع الشركات التي شاركت في الدراسة تطبق توصيات الدليل المصري لحوكمة الشركات بدرجات متفاوتة، إلا أنه لا تزال هناك أوجه قصور في تطبيق جميع آليات حوكمة الشركات والالتزام بتوصيات الدليل المصري لحوكمة الشركات. واستنتج الباحث هذه النتائج من الأسئلة رقم 8 و 11 و 12 و 14 التي تساءلت عما إذا كان لدى الشركة لجان تدقيق ونظام حماية المبلغين عن المخالفات وقناة إبلاغ آمنة وما يكفي من الوعي والتدريب حول أهمية الامتثال. تشير الإجابات على هذه الأسئلة الأربعة إلى أن 36.4% فقط من إجمالي عدد الشركات التي شاركت في الاستطلاع ليس لديها لجان تدقيق في شركاتها، و 45.5% ليس لديها قناة إبلاغ آمنة وموثوقة أو حتى خط ساخن، و 57.6% ليس لديهم نظام قوي لحماية المبلغين عن المخالفات و 42.4% لم يتم تزويدهم بوعي أو تدريب كافٍ حول الامتثال وأن فقط النسبة الأصغر هي التي تطبق كل هذه الآليات الثلاث. تؤكد نتائج هذه الأسئلة على اقتراح الباحث في الدراسة بأنه يتعين على مصر اتخاذ خطوات سريعة نحو سن قانون قوي لحماية المبلغين عن المخالفات، سواء في القطاع الخاص أو العام من أجل القضاء على الفساد بشكل أفضل وتعزيز النزاهة. حيث أن هذا التأخير في سن مثل هذا القانون يمنح الشركات فرصة عدم الوفاء بجميع متطلبات قانون حوكمة الشركات المصري، خاصة وأن هذه المتطلبات ليست إلزامية. في هذا السياق، فإن الإجابات على السؤال رقم "10" الذي يسأل عما إذا كان التطبيق الإلزامي لأحكام حوكمة الشركات له تأثير فعال في الحد من الفساد المؤسسي مقارنة بالتطبيق الطوعي، وتشير النتيجة إلى أن 84.8% يعتقدون أن التطبيق الإلزامي هو أفضل من التطبيق الطوعي. تؤكد هذه النتيجة أنه وفقاً للوضع في مصر كدولة نامية والأعراف الاجتماعية وثقافة البلاد، فإن التطبيق الإلزامي دائماً أفضل من التطبيق الطوعي. بالإضافة إلى ذلك، تشير نتيجة هذا السؤال إلى إيمان الموظفين بالدور الهام للحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد المؤسسي وتحقيق المساواة في المعاملة لجميع الموظفين والمساهمين من أجل ذلك، وتشير

إجابات الموظفين إلى أن التطبيق الإلزامي للحوكمة ضرورة ملحة. وبالتالي ، من أجل حوكمة أفضل للشركات ولزيادة الالتزام بمتطلبات الحوكمة الرشيدة للشركات ، يتعين على مصر أن تجعل توصيات الدليل المصري لحوكمة الشركات إلزامية لجميع الشركات المدرجة في البورصة المصرية. تتفق هذه النتيجة أيضًا مع اقتراح الباحث بأن إطار العمل القانوني القوي هو أحد المتغيرات التابعة التي تؤثر على دور الحكم الرشيد والامتثال . علاوة على ذلك ، بالإشارة إلى السؤال رقم "3"، تشير النتيجة إلى أن 66.7% من الموظفين يعتقدون أن منح الشركات المصرية إعفاءات أو حوافز مالية واستثمارية سيكون لها دور فعال في تشجيع الشركات على أن تكون أكثر شفافية ويحد من فساد الشركات. تتفق هذه النتيجة مع اقتراح الباحث لظاهرة عدم الامتثال العامة في معظم البلدان النامية لأن مبادرات إنفاذ مكافحة الفساد متساهلة ولا توجد حوافز كافية للشركات لإنفاق الأموال على برامج الامتثال والحوكمة. من ناحية أخرى ، بالنسبة لبقية الأسئلة التي تتطلب رأي المستجيبين حول أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة وما إذا كان تطبيق بعض آليات الحوكمة الرشيدة في شركاتهم ساهمت في تعزيز المركز التنافسي للشركة أم لا كانت النتائج:

- يعتقد 84.8% أنه بعد تطبيق الحوكمة الرشيدة ، تم حل مشكلة عدم تناسق المعلومات بين المالكين والإدارة بشكل أفضل إلى حد ما . تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الباحث بأن آليات الحوكمة الرشيدة مثل زيادة مشاركة المساهمين ، وتقرض المزيد من القيود على المديرين (الوكلاء) مما يؤدي إلى الحد من أنشطتهم الفاسدة وحل مشكلة الوكالة.
- يعتقد 75.8% أن تقارير الإفصاح العام للشركة ساهمت في تعزيز شفافية الشركة. تشير هذه النتيجة إلى أن مبادرات مصر لتشجيع الشركات على تقديم تقارير إفصاح دقيقة وفي الوقت المناسب قد حققت نجاحًا كبيرًا. حيث أشارت توصيات الدليل المصري لحوكمة الشركات إلى أكثر من أداة للإفصاح مثل التقارير السنوية وتقارير مجلس الإدارة وتقارير الحوكمة وتقارير الاستدامة. إلى جانب ذلك ، حدد الدليل أيضًا الحد الأدنى من المتطلبات لكل من هذه التقارير ، مما ساعد في تحسين المعلومات التي تم الحصول عليها من الشركات وشجع الشركات على تقديم إفصاح عالي الجودة دون إضافة معلومات غير مفيدة.
- يعتقد أكثر من 67% أن تطبيق الحوكمة الرشيدة نجح في إرضاء الموظفين والعملاء .
- يعتقد أكثر من 75% أن زيادة مشاركة المساهمين تعمل كأداة مراقبة وتساهم في تعزيز التزام مجالس الإدارة والمديرين بالقوانين واللوائح.
- يعتقد أكثر من 50% أن قسم الامتثال في شركتهم يفي بمتطلبات وظيفتهم في مراقبة امتثال الموظفين للقوانين واللوائح وقواعد السلوك . أيضًا ، يعتقد المستجيبون أن قسم الامتثال يسعى دائمًا إلى التحسين المستمر لنظام إدارة الامتثال . تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات المصرية قد اتخذت خطوات لتنفيذ برامج الامتثال وإنشاء إدارات الامتثال . ولكن لا تزال هناك أوجه قصور في تعزيز ثقافة الامتثال داخل الشركة .
- يعتقد أكثر من 60% تقريبًا أن سياسات وقواعد الامتثال مكتوبة بلغة سهلة ويمكن لجميع الموظفين الوصول إليها . تشير هذه النتيجة أيضًا إلى أن الشركات المصرية تتبع إلى حد ما التوصيات الخاصة بتنفيذ برامج الامتثال الفعالة.

٧-٢ - شركات القطاع العام المصرية

حيث أن الحكومة المصرية تسعى جاهدة لتحسين أدائها وخدماتها في جميع قطاعاتها العامة من خلال تطبيق آليات الحكم الرشيد . أرسل الباحث رسائل بريد إلكتروني إلى أربعة من كبار المديرين في أربع شركات كهرباء شركات مملوكة للدولة (تابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر) ، لسؤالهم عن الإجراءات التي تم اتخاذها لتطبيق الحوكمة

الرشيدة وأثر تطبيق التوصيات للدليل المصري لحوكمة الشركات بشأن الحد من مخاطر الفساد وإهدار موارد الشركة. اختار الباحث قطاع الكهرباء لأن هذا القطاع كان من القطاعات العامة الرئيسية في مصر التي شهدت تطوراً كبيراً في تحسين أداؤها والخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة. تمتلك الشركة القابضة لكهرباء مصر ست شركات لإنتاج الكهرباء ، وشركة واحدة لنقل الكهرباء ، وتوسع شركات لتوزيع الكهرباء ، وشركة واحدة للخدمات الطبية على مستوى الجمهورية المصرية. اتخذت الشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها ، خاصة بعد إصدار الدليل المصري لحوكمة الشركات في عام 2016، العديد من الإجراءات في دعم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق مهمة الشركة القابضة المتمثلة في توفير الطاقة الكهربائية المستدامة من جميع المصادر لجميع العملاء وفق المعايير العالمية وبأسعار تنافسية. وقد تلقى الباحث تقارير متابعة من كبار المديرين الأربعة الذين يعملون في شركات الكهرباء المختلفة. وتتضمن التقارير بعض الأمثلة على جهود الشركات الأربع في تطبيق الحوكمة الرشيدة. على سبيل المثال ، كانت الجهود المشتركة للشركات الأربع على النحو التالي:

- استحداث إدارة الامتثال وتعيين مسؤول تنفيذ رئيسي مستقل للإدارة العامة للامتثال.
- نشر مدونة "السلوك المهني" على موقع الشركة ، ووقع جميع الموظفين إقراراً بإبلاغهم بقواعد السلوك المهني وقواعده.
- نشر "مدونة قواعد السلوك العامة" على موقع الشركة لاستخدامها كمرجع لجميع الأطراف الثالثة والوكلاء الذين يتعاملون مع شركات الكهرباء أو يعملون نيابة عن الشركة.
- تحديث جميع نماذج العقود وأوامر الشراء والاختصاصات لتشمل بنداً يضمن امتثال الأطراف الثالثة لقواعد السلوك العامة للشركة.
- نشر دليل حول كيفية الإبلاغ عن الممارسات غير القانونية وسياسات حماية المبلغين عن المخالفات على موقع الشركة.
- نشر سياسات وإجراءات الامتثال على موقع الشركة الإلكتروني.
- إنشاء قنوات تغطية رسمية عبر قنوات التواصل الاجتماعي.
- تدريب موظفي الإدارة العامة للتدقيق الداخلي على الامتثال وتقييم المخاطر في مركز تنمية القيادات في مصر.
- تدريب مجلس الإدارة على كيفية تطبيق آليات حوكمة الشركات الرشيدة.
- تشكيل لجنة تدقيق لمساعدة مجلس الإدارة في أداء دوره الرقابي وتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة.
- إنشاء الإدارة العامة للتدقيق الداخلي وتفعيل دورها بتعيين مدير عام للإدارة العامة للتدقيق الداخلي.
- اعتماد سياسات تضارب المصالح بهدف وضع ضوابط للتعامل مع حالات الصراع الفعلية والمحتملة وفقاً للمتطلبات القانونية ووفقاً لأهداف مبادئ المساءلة والشفافية والعدالة التي تطبقها الشركة.
- نشر التقرير السنوي للشركة على موقع الشركة الإلكتروني المتضمن الأهداف الإستراتيجية للشركة والمؤشرات المالية والفنية والتجارية والإدارية.
- إنشاء منصات إلكترونية للمواطنين لتقليل التدخل البشري وتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين خالية من أي رشوة.
- تقديم تقرير حوكمة دوري يوضح مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة وتوضيح أسباب عدم الالتزام. وعلى الرغم من كل هذه الجهود التي بذلت سابقاً ، لا تزال هناك بعض النواقص في تطبيق الحوكمة الرشيدة في بعض شركات الكهرباء المصرية. مثل عدم وجود بعض اللجان مثل لجان المكافآت ولجان إدارة المخاطر ولجان الترشيح

ولجان الحوكمة ، وعدم إضافة جميع الخدمات الكهربائية على المنصة الإلكترونية للشركة ، وعدم وجود دليل للاستعانة به لمعرفة لإجراءات التدقيق الداخلي ، والتي تعتبر خارطة طريق إرشادية يشير إليها المدقق الداخلي عند ممارسة مسؤولياته، بدءاً من التخطيط لعملية التدقيق إلى إعداد تقرير ومتابعة ، ولا توجد خطة سنوية أو شهرية لإدارة التدقيق الداخلي والتطبيق الجزئي لتوصيات قانون حوكمة الشركات المصري.

من أجل تقييم أثر هذه الجهود السابقة والتطبيق الجزئي لآليات حوكمة الشركات الرشيدة ، أرسل الباحث بعض الأسئلة إلى المديرين الأربعة. و تلقى الباحث الإجابات من المديرين الأربعة ولكن لم يجيب جميعهم على جميع الأسئلة. كانت الإجابات المستلمة على النحو التالي:

١- بعد إنشاء نظام حماية المبلغين عن المخالفات ، ما الذي حدث في عدد البلاغات وتقارير سوء السلوك؟
إن نشر سياسات حماية المبلغين عن المخالفات على الموقع الإلكتروني للشركة يشجع المزيد من الموظفين على الإبلاغ عن الأعمال غير القانونية. تم التحقيق في معظم تقارير سوء السلوك وحلها بالكامل بنسبة تصل إلى 89%. فيما يلي عدد التقارير في آخر 3 سنوات في أكثر من شركة كهرباء واحدة:

١- شركة X لإنتاج الكهرباء

الجدول ٧-٢-١: عدد تقارير سوء السلوك للشركة "X" لإنتاج الكهرباء

سنة	عدد تقارير سوء السلوك سواء على منصة الشركة أو رسائل البريد الإلكتروني
2020	24
2021	19

٢- شركة Y لإنتاج الكهرباء

الجدول ٧-٢-٢: عدد تقارير سوء السلوك للشركة "Y" لإنتاج الكهرباء

سنة	عدد التقارير سواء على منصة الشركة أو رسائل البريد الإلكتروني
2020	10
2021	35

٣- شركة Z لإنتاج الكهرباء

الجدول ٧-٢-٣: عدد تقارير سوء السلوك للشركة "Z" لإنتاج الكهرباء

سنة	عدد التقارير سواء على منصة الشركة أو رسائل البريد الإلكتروني
2020	73
2021	316

٢- من وجهة نظرك ، منذ تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة ، هل ازداد التزام المديرين والموظفين بسياسات وقواعد الشركة أم انخفض ؟

هناك تحسن مرضٍ في مؤشرات أداء معظم شركات الكهرباء على جميع المستويات الفنية والمالية والإدارية مما يعكس زيادة التزام جميع الموظفين والمديرين بقواعد وأنظمة العمل ومتطلبات الوظيفة ، وأيضاً تجاه سياسات الحوكمة والامتثال . جاء هذا الالتزام المتزايد من قبل الموظفين والمديرين نتيجة لتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة التي ساهمت في زيادة مساءلة الموظفين. علاوة على ذلك ، تبنت شركات الكهرباء سياسات وإجراءات قوية لزيادة مساءلة الموظفين من

خلال مكافأة المجتهد ومعاقبة المخالف دون محاباة والمتابعة المستمرة لامتنثال الموظفين للقوانين واللوائح. كدليل على زيادة التزام الموظفين والمديرين، حققت إحدى شركات إنتاج الكهرباء انخفاضاً في عدد الموظفين المعاقبين إلى 132 موظفًا في عام 2021 مقارنةً بعام 2020، والذي وصل إلى انخفاض بنسبة 35% تقريبًا. علاوة على ذلك، لزيادة مساءلة المديرين، تطلب الشركة القابضة من المديرين تقديم تقارير دورية عن سير عمل الشركة وفقًا لسياسات وإجراءات الشركة. يُطلب من المديرين في هذه التقارير تقديم نسبة الفشل والنجاح وإيجابيات وسلبيات تنفيذ سياساتهم في العمل، حيث تُحاسب نتائج هذه التقارير المديرين عن أفعالهم وسياساتهم، الأمر الذي يؤدي أحيانًا إلى فصلهم عن العمل إذا تبين عدم التزامهم. كما تنظر الشركة القابضة في تجديد عقود كبار المديرين كل عامين كوسيلة لتشجيعهم على أن يكونوا أكثر التزامًا والحد من الفساد.

٣- ما هو تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات الرشيدة وفقًا للدليل المصري لحوكمة الشركات على القضاء على الفساد في مؤسستك وتقليل هدر موارد الشركة؟

وساهم تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في تعزيز الدور الهام للجان التدقيق والمراجعة الداخلية وإدارات الامتثال. لذلك، من خلال تنفيذ توصيات لجان التدقيق وإدارات التدقيق الداخلي والامتثال التي تضمنت على سبيل المثال لا الحصر: توصيات لتعزيز نظام الرقابة الداخلية للشركة، وتقييم مدى تطبيق الضوابط الداخلية، واللوائح المالية، ولوائح العقود والمشتريات. على عملية الشراء ونفقات الشركة ومشترياتها، كل ذلك أدى إلى ترشيد التكاليف وتقليل إهدار موارد الشركة التي تمثلت في تقليل تراكم المخزون والمشتريات والمصروفات وتكاليف القروض وبدل السفر وتكاليف النقل. فيما يلي أمثلة على جهود شركات الكهرباء في الحوكمة ومقدار التخفيض في موارد الشركة المهدورة:

- أنشأت الشركة القابضة لجنة دائمة لتنظيم جميع عقود الشركات التابعة التي تم تنفيذها بالاتفاق المباشر وبالعملة الأجنبية لضمان احتياجات شركات الإنتاج والتوزيع. وقد ساهمت هذه اللجنة في تحقيق مبالغ مالية وصلت إلى 6 مليارات جنيه.
- مراجعة أعضاء لجان المراجعة للتقارير المحاسبية والقوائم المالية لأوامر الشراء بإحدى شركات الكهرباء أدى إلى انخفاض كبير في تكاليف مشتريات الشركة.

الجدول ٧-٢-٤ : تخفيض تكاليف مشتريات الشركة للشركة "X"

٢٠٢٢/٢٠٢١	٢٠٢٠/٢٠١٩	٢٠١٩/٢٠١٨
28.14 مليون جنيه إسترليني	20.9 مليون جنيه إسترليني	16.5 مليون جنيه إسترليني
٢٥%	٢٠%	نسبة التطوير

- كشفت تقارير تحقيق لجنة المراجعة وقسم المراجعة الداخلية بإحدى شركات الكهرباء عن تقليل هدر بعض موارد الشركة المقدر بنحو 48 مليوناً.

الجدول ٧-٢-٥ : مقدار موارد الشركة المهذرة للشركة "Y"

إجمالي المدخرات	رقم	غرض
48 مليون جنيه إسترليني	15583	أعمدة كهربائية
	732	لوحات الجهد المنخفض
	126659	حوامل
	250	أكشاك كهربائية

- أدى تعزيز دور التدقيق الداخلي ولجان التدقيق وبرامج الامتثال وزيادة المراقبة إلى ترشيد النفقات وشراء الضروريات فقط مما أدى إلى انخفاض كبير في الميزانية التقديرية السنوية لإحدى شركات الكهرباء في السنوات الأربع الماضية.

الجدول ٧-٢-٦ : تخفيض الميزانية التقديرية السنوية للشركة "Z"

سنة	٢٠٢٢/٢٠٢١	٢٠٢١/٢٠٢٠	٢٠٢٠/٢٠١٩	٢٠١٩/٢٠١٨
الميزانية السنوية المقدرة	966.5 مليون جنيه إسترليني	781.3 مليون جنيه إسترليني	731.9 مليون جنيه إسترليني	692.1 مليون جنيه إسترليني

٤- هل ساهم تطبيق آليات الحوكمة الجيدة في زيادة رضا العملاء؟

بما إن شركات توزيع الكهرباء على اتصال مباشر مع المواطنين ، فإن هذه الشركات تجري مسح دوري لتقييم مدى رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها الشركة. تم إجراء أحد الاستطلاعات الأخيرة من قبل إحدى شركات توزيع الكهرباء "X" لتوزيع الكهرباء ، وأخذت الشركة عينة من 552 مواطناً لاستطلاع رأيهم حول الخدمات المقدمة ، وكانت نتيجة المسح على النحو التالي: التالي:

الجدول ٧-٢-٧ : رأي المواطنين في الخدمات المقدمة من شركة "X"

عدد المواطنين	رأي المواطن	نسبة مئوية
514	راضي	93.12%
38	غير راضي	6.88%

حيث تشير هذه النتيجة إلى أنه بعد اتباع توصيات الدليل المصري لحوكمة الشركات ، قدمت الشركة للعملاء خدمات عالية الجودة ومحسنة.

ترصد شركات توزيع الكهرباء التسع عدد شكاوى المواطنين على جودة الخدمات المقدمة في السنوات الأخيرة بعد تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة. وكان عدد الشكاوى على النحو التالي:

جدول ٧-٢-٨ : عدد شكاوى المواطنين /سنة لشركات توزيع الكهرباء التسعة

رقم الشركة	عدد شكاوى المواطنين /سنة				
	2021	2020	2019	2018	2017
1	12746	16936	21961	27147	21505
2	7454	9814	21796	24235	22252
3	2999	4800	6702	5416	4568
4	6061	10394	13273	6906	4596
5	1276	2017	7203	9847	5892
6	4748	9604	10336	5860	5530
7	895	813	1030	945	749
8	2335	3599	4750	2402	1535
9	556	2436	3718	4790	2378

تشير النتائج إلى أن هناك تحسينات طفيفة في عدد الشكاوى مما يشير إلى أن الشركات بحاجة إلى مزيد من الالتزام بقواعد وتوصيات تادليل المصري لحوكمة الشركات ، كما أن هناك حاجة للمتابعة المستمرة من قبل مسؤولي الشركة القابضة للشركات التابعة لها للتأكد من استكمال تأسيس اللجان.

٥- برأيك ، ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه شركتك في جعل آليات حوكمة الشركات الحالية عملية؟

- بلغ عدد العاملين في جميع شركات الكهرباء ١٥٠ عاملاً ألف ، أدى هذا العدد المتزايد من الموظفين إلى صعوبة في إدارة جميع هؤلاء الموظفين والالتزام الكامل بسياسات وإجراءات الحوكمة بسبب اختلاف ثقافات الموظفين وأفكارهم وتعليمهم.
- مقاومة الموظفين للتغييرات الجديدة اللازمة لتطبيق الحوكمة وعدم قبول الأنظمة الجديدة.
- صعوبة تقييم أداء جميع أدوات الرقابة والضوابط الداخلية والحوكمة والامتثال لشركات الكهرباء بسبب الحجم الهائل للهيكل المؤسسي الإداري للدولة .
- نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج الحوكمة والامتثال.
- لا يوجد إطار تشريعي يلزم الشركات بتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة وتنفيذ برامج الامتثال.
- فرق بين الأفكار ومستوى التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا ومهارات الإدارة الوسطى والدنيا.
- لا تزال العديد من الخدمات والمعاملات غير إلكترونية.
- لا توجد موارد مالية كافية لتدريب الموظفين.
- عدم إنشاء جميع الإدارات المتعلقة بالحوكمة وعدم استكمال مؤسساتها الإدارية .

خاتمة

يشير الاستبيان الذي تم إجراؤه على الشركات في القطاع الخاص إلى أن الشركات المصرية الخاصة قد أدركت مؤخراً المزايا المهمة للحوكمة الجيدة للشركات وأنها تسعى إلى تلبية معظم توصيات الدليل المصري لحوكمة الشركات. لكن الباحث خلص إلى أن الشركات المصرية الخاصة تلتزم جزئياً بلوائح وإرشادات الدليل. وبحسب الخبرة العملية للباحث ، فإن البنوك في مصر هي أكثر الكيانات التي تطبق آليات الامتثال والحوكمة بفاعلية أكثر من الشركات. وذلك لأن البنك المركزي في مصر يلزم جميع البنوك الخاصة والعامّة بتنفيذ برامج امتثال قوية وآليات حوكمة فعالة. وأيضاً ، يطبق البنك المركزي عقوبات رادعة على البنوك التي لا تتبع لوائح الامتثال والحوكمة. وبالتالي ، من نتائج الاستبيان ومن دراسة الحالة للبنوك المصرية ، توصل الباحث إلى أن التطبيق الإلزامي للحوكمة والامتثال في مصر أمر بالغ الأهمية. لكن التطبيق الإلزامي لآليات الحوكمة الرشيدة فقط لن يكون كافياً لتطبيق الحوكمة الرشيدة للشركات وبرامج الامتثال الفعالة . لأنه في مصر، إذا لم تحصل الشركات الخاصة على أي حوافز أو إعفاءات ، فلن تدفع وتستثمر الكثير من الأموال في الامتثال والحوكمة. وبالتالي ، فإن التطبيق الإلزامي والعقوبات الرادعة مع تقديم الحوافز والإعفاءات سيعزز التزام الشركات بلوائح الحوكمة والامتثال ويضمن عدم تطبيق الشركات لآليات الحوكمة وتنفيذ برامج الامتثال على الورق فقط. كما خلص الباحث إلى أنه في مصر لا توجد حماية كاملة للمبلغين خاصة في القطاع الخاص. بسبب وجود أوجه قصور في إنشاء قنوات إبلاغ موثوقة وآمنة. بالإضافة إلى ذلك ، يبدو أن عمليات التحقيق في الشركات الخاصة غير شفافة لأن إجابات المستجيبين تشير إلى أن 60.6% من الشركات التي شاركت في الاستطلاع لا ترسل نتائج التحقيقات إلى المبلغين عن المخالفات. علاوة على ذلك ، هناك أوجه قصور أخرى في تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في القطاع الخاص، على سبيل المثال ، لم تقم كل الشركات التي شاركت في المسح بإنشاء لجان تدقيق ، ورفع وعي الموظفين، ومنح الموظفين بالتدريب والتعليم المناسبين. إلى جانب ذلك ، خلص الباحث إلى أن إجابات الموظفين تؤكد وجهة نظرهم بأن تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة وتنفيذ برامج الامتثال هي أدوات فعالة تخفف من الفساد المؤسسي وتعزز الامتثال المؤسسي. لأن أكثر من 67% يعتقدون أن تطبيق الحوكمة الرشيدة نجح في إرضاء الموظفين والعملاء. بالإضافة إلى ذلك ، يعتقد أكثر من

84% أن الحوكمة الرشيدة يمكن أن تحل مشكلة الوكالة وتقلل من الآثار السلبية لعدم تناسق المعلومات بين المديرين والمالكين. من ناحية أخرى ، بالإشارة إلى المقابلات التي أجريت مع مديري الشركات المملوكة للدولة ، توصل الباحث إلى أن الحكومة المصرية قد خطت خطوة جادة في تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في جميع قطاعاتها. حيث ساهم تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة بشكل كبير في تعزيز الأداء المالي ورضا العملاء والحد من الفساد في شركات الكهرباء المصرية. ولكن لا تزال هناك بعض أوجه القصور في تطبيق آليات الحوكمة وتنفيذ برامج الامتثال. حيث توجد أوجه قصور رئيسية في العديد من المجالات مثل عدم التمييز بين دور إدارة الامتثال وإدارة الحوكمة وإدارة التدقيق ، وعدم الوعي بوظيفة الامتثال وقنوات الإبلاغ الخاصة بها ، وعدم توفير التدريب الكافي حول سياسات وإجراءات الامتثال ، وعدم التأسيس. بعض اللجان مثل لجان المكافآت ولجان إدارة المخاطر ولجان الترشيح ولجان الحوكمة وعدم اتباع جميع توصيات الدليل المصري لحوكمة الشركات. حيث يؤدي الالتزام الكامل بلوائح الحوكمة الرشيدة إلى زيادة أداء الشركات والمساعدة في تحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة التي تتلخص في تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والامتثال. باختصار ، خلص الباحث إلى أن كلا من القطاعين العام والخاص في مصر قد خطوا خطوات جادة في تطبيق الحكم الرشيد. لكن القطاع العام أحرز بعض التقدم عن القطاع الخاص. لذلك ، فيما يلي بعض التوصيات التي يقترحها الباحث ويعتقد أن هذه التوصيات إلى حد ما يمكن أن تعزز الحوكمة الرشيدة والامتثال لكل من القطاعين العام والخاص.

التوصيات

- بعد تحليل نتائج كل من الاستبيان في القطاع الخاص والمقابلات في القطاع العام ، يوصي الباحث بما يلي لتعزيز الحوكمة والامتثال للقوانين واللوائح في كل من القطاعين العام والخاص في مصر:
- تنفيذ استراتيجية وطنية للحوكمة والامتثال تتضمن خطة طويلة الأجل للتطبيق الفعال والتدريجي لقواعد الامتثال والحوكمة على الشركات المصرية المدرجة في البورصة المصرية.
 - أن تجعل الحكومة المصرية توصيات الدليل المصري لحوكمة الشركات إلزامية لجميع الشركات المدرجة في البورصة المصرية وأن تضع إطاراً قانونياً قوياً وقواعد رادعة لتلك الشركات التي لا تطبق الحوكمة الرشيدة وتحمي المبلغين عن المخالفات .
 - تزويد الشركات بالإعفاءات والتخفيضات الضريبية والحوافز المالية والاستثمارية لتشجيع الشركات على تعزيز حوكمتها وامتثالها وإجراء تحسينات مستمرة.
 - توفير ائتمانات مالية وموارد كافية للحوكمة الرشيدة وبرامج الامتثال وتخصيص ميزانية تقديرية في الميزانيات السنوية للشركات.
 - وضع مؤشر وطني لقياس مدى تطبيق الشركات لقواعد الحوكمة والامتثال وتصنيف كفاءة كل شركة ليكون نموذجاً يحتذى به لجميع الشركات وتحديد نقاط القوة للنشر ونقاط الضعف للتغلب عليها.
 - عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل والحملات الإعلامية والدورات التدريبية لأصحاب الشركات والموظفين للتوعية بأهمية تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة وتنفيذ برامج الامتثال في تطوير استثمارات الشركات والحد من الفساد.
 - تعزيز دور إدارات الالتزام والحوكمة في الشركات وإعطائها كافة الصلاحيات والموارد لأداء دورها ونقل تبعاتها لتكون تابعة مباشرة لرئيس مجلس إدارة الشركة .

- سن قانون صارم لحماية المبلغين عن المخالفات في كل من القطاعين العام والخاص ، والذي يتضمن معايير مشتركة لجميع الشركات لتطبيقها ، لضمان الحماية الكاملة للمبلغين عن المخالفات من أي شكل من أشكال الانتقام أو الإهانة وأيضًا تحديد عقوبات وغرامات كبيرة لمن يمارس الانتقام على المبلغين.
- امكانية تطبيق بعض الإعفاءات من قبل الحكومة على الشركات التي تطبق متطلبات نظام إدارة الإبلاغ عن المخالفات ISO 37002 (2021) ونظام إدارة مكافحة الرشوة ISO 37001 (2016).
- في حالة انتهاك القانون ، يجب على الحكومة زيادة مسؤولية الشركة وعدم معاقبة الموظفين فقط. يمكن تحقيق ذلك من خلال معاقبة الشركات وفرض غرامات ضخمة على عدم تنفيذ برامج الامتثال الرشيدة أو عدم إجراء تحسينات مستمرة على البرامج الحالية.
- تشجيع دور العمل الجماعي من خلال إشراك المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والهيئات والمنظمات المختلفة في مراقبة التزام الشركات المصرية وحوكمتها.
- بناء إطار إجماعي للتعاون الأخلاقي من خلال الجمع بين جميع أصحاب المصلحة في كل قطاع أعمال على طاوله واحدة لمواجهة التحديات والقضايا والشكاوى ومناقشة الموضوعات الأخلاقية ومشاركة خبراتهم والعمل معًا للمواءمة والاتفاق على أفضل قواعد الأخلاق والامتثال ، وممارسات الحكم الرشيد.

References

1. Abdi, Y .N & .Minja, D .M., 2018 .INFLUENCE OF CORPORATE GOVERNANCE COMPLIANCE PROGRAMS AND PERFORMANCE OF STATE CORPORATIONS IN KENYA: THE CASE OF NATIONAL SOCIAL SECURITY FUND (NSSF) .*International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*.
2. ACA, 2020 .*National anti-corruption Strategy 2019-2022* .Online [Available at :<https://aca.gov.eg/Anti-Corruption/National-Strategy.aspx>]Accessed ٧ Maay.[٢٠٢٢]
3. ACA, n.d .*Address by Major General Amr Adel, Deputy Chairman of the Administrative Control Authority and the head of the Egyptian delegation* .Online [Available at :<https://aca.gov.eg/News/2074.aspx>]Accessed ٥ May.[٢٠٢٢]
4. Al-Baidhani, A .M., 2016 .The Role of Audit Committee in Corporate Governance: A Descriptive Study .*International Journal of Research & Methodology in Social Science*.(٢)٢ ،
5. Al-Wahaidy, F., 2017 .*Egypt continues fighting corruption by adopting ACA law* . [Available at :<https://www.egypttoday.com/Article/1/26807/Egypt-continues-fighting-corruption-by-adopting-ACA-law>]
6. Andersson, S & .Heywood, P .M., 2009 .The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption .*political studies* ، Volume 57.
7. Andreisová, L., 2016 .Building and maintaining an effective compliance program . *International Journal of Organizational Leadership* ،(١)٥ ، pp. 24-39.
8. Anon., 2021 .*Establishing Whistleblowing System: The Ultimate Guide 2021* . [Available at :<https://whistleblowersoftware.com/en/whistleblowing-system-guide>]Accessed ٢٢ july.[٢٠٢٢]

9. Bajwalah, A .J., 2013 .*Assessment of the effects of corporate governance codes on corruption in Tanzania’s public sector* .Tanzania: Mzumbe University.
10. CAPMAS, n.d .*Satistical Yearbook-Investemnt 2020*] .Online [Available at : https://www.capmas.gov.eg/Pages/Publications.aspx?page_id=5107&YearID=23461]Accessed ٢ August.[٢٠٢٢
11. Carrillo, M .I .A., Cruz, A .M .P .D .L & .Chicharro, M .N., 2019 .The impact of corporate governance on corruption disclosure in European listed firms through the implementation of directive 2014/95/EU ..*MDPI*.
12. Castro, A., Phillips, N & .Ansari, S., 2020 .Corporate Corruption: A Review And An Agenda For Future Research .*Academy of Management Annals* .july.pp. 935-968.
13. Chen, H & .Soltes, E., 2018 .Why Compliance Programs Fail—and How to Fix Them .*harvard business review* ,(٢٠١٦) ٩٦ pp. 115-125.
14. Coglianesi, C & .Nash, J., 2021 .Compliance Management Systems: Do They Make a Difference .^٩In :*Cambridge Handbook of Complianc* .s.l.:Faculty Scholarship at Penn Law. 2179.
15. Devillier, N., 2016 .Whistleblowing Policy and Corporate Governance Strategy . *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)* . Volume 3, pp. 50-66.
16. DOJ & SEC, 2020 .*A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* . second ed .United States: s.n.
17. EDA, n.d .*Egyptian Companies*] .Online [Available at :<http://www.expoegypt.gov.eg/exporters>]Accessed ٢ August.[٢٠٢٢
18. EGX, n.d .*ALL LISTED SECURITIES*] .Online [Available at :<https://www.egx.com.eg/en/listedstocks.aspx>]Accessed ٢ August.[٢٠٢٢
19. Egyptian financial supervisory authority, 2016 .*The Egyptian Corporate Governance Code* .third ed .Egypt: Egyptian financial supervisory authorirty.
20. Egyptian Observatory platform, 2021 .*Sober efforts to combat and prevent corruption in Egypt*] .Online [Available at :<https://marsad.ecss.com.eg/65875/>]Accessed ٩ july.[٢٠٢٢
21. Elasawy, S., 2020“ .The Egyptian private sector” .. A reading of the reports of international institutions .*ALahram*.
22. EU Directives, 2017 .*DIRECTIVE (EU) 2017/828 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 17 May 2017 amending Directive 2007/36/EC as regards the encouragement of long-term shareholder engagement* . *Official*.
23. Ficici, A & .Aybar, C .B., 2012 .The influence of corruption on corporate governance standards: Shared characteristics of rapidly developing economies .*EMAJ: Emerging Markets Journal*.(١)٢ .
24. Financial Reporting Council , 2012 .*The UK Corporate Governance Code* . s.l.:Financial Reporting Council.
25. Freeman, R .E & .Mcvea, J., 2001 .*A Stakeholder Approach to Strategic Management* . [Online [Available at :https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511]Accessed May.[٢٠٢٢

26. Fung, B., 2014 .The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance .*Universal Journal of Management.*(^٧)^٢ ‘
27. GAN Integrity, 2019 .*Compliance Automation: The 6 Essential Building Blocks* ‘s.l.: s.n.
28. Gandossy, R & .Sonnenfeld, J., 2005‘ .I see nothing, I hear nothing’: Culture, corruption and apathy .*International Journal of Disclosure and Governance.*(^٧)^٢ ‘
29. Gorshunov, M .A., Armenakis, A .A., Harris, S .G & .Walker, H .J., 2021 .Quad-qualified audit committee director: Implications for monitoring and reducing financial corruption .*Journal of Corporate Finance* ‘Volume 66.
30. Guimarães, P .S., Leal, R .P .C., Wanke, P .F & .Morey, M .R., 2018 .Shareholder Activism Impact on Efficiency in Brazil .*The international journal of business in society.*
31. Guterres, A., 2018 .*Global Cost of Corruption at Least 5 Per Cent of World Gross Domestic Product, Secretary-General Tells Security Council, Citing World Economic Forum Data* .United States ‘s.n.
32. Hess, D., 2009 .Catalyzing Corporate Commitment to combating corruption .*Journal of Business Ethics* ‘Volume 88, pp. 781-790.
33. Hess, D., 2012 .Combating corruption through corporate transparency: Using enforcement discretion to improve disclosure .*Minnesota Journal of International Law.*
34. Hill, C .W .L & .Jones, T .M., 1992 .STAKEHOLDER-AGENCY THEORY .*Journal Of Management Studies* ‘(^٧)^{٢٩} ‘pp. 131-154.
35. IDSC, 2020 .*Administrative Corruption Perception Index 2019-2020* ‘s.l.: ACA.
36. ISO37001, 2016 .*Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use* .s.l.:s.n.
37. Janning, F., Khlif, W & .Ingley, C., 2020 .Transparency Is (Full) Disclosure in Corporate Governance .In :*The Illusion of Transparency in Corporate Governance* . s.l.:s.n ‘pp. 57-82.
38. Jensen, M .C & .Meckling, W .H., 1976 .Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure .*Journal of Financial Economics* ‘ ‘(^٤)^٣ pp. 303-360.
39. Jesover, F & .Kirkpatrick, G., 2005 .THE REVISED OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE AND THEIR RELEVANCE TO NON-OECD COUNTRIES .*Corporate Governance: an International Review.*
40. JIA, W., RICKETT, L .K & .SMITH, D .L., 2021 .*UNCOVERING THE COSTS OF BRIBERY* ‘s.l.: Strategic Finance Magazine.
41. Kelly, M., 2020 .*Corporate Compliance Programs: Everything You Need to Know* . [Online Available at :<https://www.ganintegrity.com/blog/corporate-compliance-program/>] Accessed \ August.[^{٢٠٢٢}]
42. Kelly, M., 2021 .*How to Set Up a Process for Whistleblowing* [Online Available at :<https://www.ganintegrity.com/blog/how-to-set-up-a-process-for-whistleblowing/>] Accessed.[^{٢٠٢١} ١٢ ٢٢]
43. Khoshabi, S., 2017 .*INTERNAL WHISTLEBLOWING MECHANISMS TOPIC GUIDE Compiled by the Anti-Corruption Helpdesk* [Online Available at :<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://knowledgehub.transparency.or>

- [g/assets/uploads/kproducts/Whistleblowing-Topic-Guide.pdf](#)
]Accessed \ July.[٢٠٢٢
44. Kosack, S & .Fung, A., 2014 .Does Transparency Improve Governance .? *The Annual Review of Political Science*.
 45. Kotb, A & .Bacha, C., 2018 .*The criminal liability of companies and their representatives in Egypt* .Online [Available at :<https://www.tamimi.com/law-update-articles/the-criminal-liability-of-companies-and-their-representatives-in-egypt/>]Accessed \^ April.[٢٠٢٢
 46. KPMG, 2016 .*clarity on compliance: the future of compliance* .s.l.:s.n.
 47. Letza, S., Sun, X & .Kirkbride, J., 2004 .Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance .*An International Review* (٣)١٢ pp. 242-262.
 48. Manacorda, S., Centonze, F & .Forti, G., 2013 .*Preventing Corporate Corruption: The Anti-Bribery Compliance Model* .s.l.:Springer.
 49. Miller, G .P., 2014 .*An Economic Analysis of Effective Compliance Programs* .s.l.: NEW YORK UNIVERSITY SCHOOL OF LAW.
 50. OECD, 2004 .*OECD Principles of corporate governance* .s.l.:s.n.
 51. OECD, 2009 .*BUSINESS CLIMATE DEVELOPMENT STRATEGY-Phase 1 Policy Assessment-EGYPT-DIMENSION II-1 Anti-Corruption* .s.l.: OECD.
 52. OECD, 2015 .*G20/OECD Principles of Corporate Governance* .Paris : OECD.
 53. OECD, 2016 .*committing to effective whistleblower protection* .paris: OECD.
 54. OECD, 2019 .Chapter 3. Trust and corporate liability .In :*OECD Business and Finance Outlook 2019: Strengthening Trust in Business* .Paris: OECD.
 55. OECD, UNODC & WB, 2013 .*ANTI-CORRUPTION ETHICS AND COMPLIANCE HANDBOOK FOR BUSINESS* .s.l.:s.n.
 56. Pender, K., 2019 .*How technology is changing whistleblowing: what in-house lawyers need to know* .Online [Available at :<http://in-houseblog.practicallaw.com/how-technology-is-changing-whistleblowing-what-in-house-lawyers-need-to-know/>]Accessed \٦ April.[٢٠٢٢
 57. Persson, A., Rothstei, B & .J .T., 2013 .Why Anticorruption Reforms Fail—Systemic Corruption as a Collective Action Problem .*Governance*(٣)٢٦ .
 58. Pickett, K .S., 2010 .*THE INTERNAL AUDITING HANDBOOK* .rd ed .s.l.:John Wiley & Sons Ltd.
 59. Rohwer, A., 2009 .*Measuring Corruption: A Comparison between the Transparency International's Corruption Perceptions Index and the World Bank's Worldwide Governance Indicators* .s.l :CESifo DICE.
 60. Rooij, B .v & .Rorie, M., 2022 .Measuring Compliance: The Challenges in Assessing and Understanding the Interaction between Law and Organizational Misconduct .In : *Measuring Compliance: Assessing Corporate Crime and Misconduct Prevention* .s.l.:s.n.
 61. Saleh, A., 2022 .Egypt plans to increase the private sector's contribution to 65% of the total investments implemented over the next three years .*Youm7*.
 62. Savva, R., 2018 .Shareholder power as an accountability mechanism: the 2017 shareholder rights directive and the challenges towards enhancing shareholder rights .*nterEULawEast: journal for the international and european law, economics and market integrations* pp. 277-307.

63. Shingade, S., Rastogi, S., Bhimavarapu, V .M & .Chirputkar, A., 2022 .Shareholder Activism and Its Impact on Profitability, Return,and Valuation of the Firms in India . *Journal of Risk and Financial Management.*(ξ)¹ \circ ,
64. Stacchezzini, R., Rossignoli, F & .Corbella, S., 2020 .Corporate governance in practice: the role of practitioners' understanding in implementing compliance programs .*Accounting, Auditing & Accountability Journal.*
65. Sullivan, J .D., Wilson, A & .Nadgrodkiewicz, A., 2013 .The role of corporate governance in fighting corruption .*Journal of Accounting and Public Policy* \langle (\wedge) ξ ξ \langle , pp. 1-21.
66. TI, 2009 .*Strengthening Corporate Governance to Combat corruption* \langle s.l.: s.n.
67. TI, 2009 .*Transparency in reporting on anti-corruption :a report on corporate practices* \langle s.l.: TI.
68. TI, 2015 .*Egypt whistleblowing overview* \langle s.l.: transparency international.
69. Trench, Rossi e Watanabe, 2014 .*Brazil's Clean Company Act: How U.S., U.K., and Global Models May Influence Enforcement* \langle s.l.: Trench, Rossi e Watanabe..
70. UNGC, 2013 .*A Guide for Anti-corruption risk Assessment* .Newyork: United Nations Global Compact office.
71. United States Sentencing Commission, 2018 .*UNITED STATES SENTENCING COMMISSION GUIDELINES MANUAL* .s.l.:s.n.
72. UNODC, 2013 .*An Anti-Corruption Ethics and compliance programme for business: Apractical guide* .vienna: united nations office.
73. UNODC, 2019 .*Executive summary: Arab Republic of Egypt* \langle s.l.: UNODC.
74. Wellner, P .A., 2005 .Effective compliance programs and corporate criminal prosecutions .*Cardozo L. Rev* \langle pp. 497-528.
75. Wijayati, N., Hermes, N & .Holzhacker, R., 2016 .Corporate Governance and Corruption: A Comparative Study of Southeast Asia .In :*Decentralization and Governance in Indonesia* .Switzerland: Springer International Publishing \langle pp. 259-292.
76. Wijayati, N., Hermes, N & .Holzhacker, R., 2016 .Corporate Governance and Corruption: A Comparative Study of Southeast Asia .In :*Decentralization and governance in Indonesia* .s.l.:Springer \langle pp. 259-292.
77. Wu, X., 2005 .Corporate Governance and Corruption: A Cross-Country Analysis. Governance .*An International Journal of Policy, Administration and Institutions* \langle \langle (\wedge)¹ \wedge pp. 151-170.