وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف_1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة بعنوان:

محاضرات في حوكمة الشركات

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم اقتصادية تخصص –اقتصاد وتسيير المؤسسات

من اعداد: د. شرفي سارة

السنة الجامعية:2023-2024

تعريف المقياس :

في هذا المقياس سيتم اعطاء فكرة عامة عن حوكمة الشركات نظرا لتعاظم دورها في الآونة الاخيرة، حيث تعتبر أحد الوسائل الأساسية لمواجهة التأثيرات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية الحديثة والأزمات المالية العالمية والانهيارات المالية للعديد من الشركات التي ترجع أسبابها إلى الفساد الإداري والمالي والممارسات غير السليمة للرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة. كذلك اختلال هياكل التمويل وعدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية داخلية كافية السداد الالتزامات المستحقة عليها، بالإضافة إلى نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة.

أهداف المقياس:

- التعرف على ماهية الحوكمة ومحدداتها.
- تعريف الطالب بمتغيرات هامة تحدث على الساحة الاقتصادية حاليا.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تعزيز حوكمة الشركات
- تحديد دور الحوكمة في الشركات.
- توضيح الدور الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- اعطاء صورة للطالب حول العديد من النقاط التي قد تكون لبنة لاختيار موضوع التخرج

فهرس المحتويات

مقدمة	
المحور الأول: ماهية حوكمة الشركات و العوامل التي أدت لوجودها	06
1. تعريف حوكمة الشركات:	06
2. نشأة و تطور مفهوم حوكمة الشركات	09
3. أهمية حوكمة الشركات:	12
4. أهداف حوكمة الشركات	14
المحور الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات	15
1. نظرية الوكالة	15
2. نظرية حقوق الملكية	22
3. نظرية تجذر المسيرين	26
4. نظرية تكاليف الصفقات	27
5. نظرية الاشراف	29
6. نظرية التبعية للموارد	30
7. نظرية أصحاب المصلحة	31
المحور الثالث: أساسيات حوكمة الشركات	**33**
1. محددات حوكمة الشركات وأبعادها	33
2. خصائص حوكمة الشركات	36
3. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:	38
المحور الرابع: مبادئ و آليات حوكمة الشركات	**40**
1. مبادئ حوكمة الشركات	40
2. آليات حوكمة الشركات	51
المحور الخامس: تحليل مقارن لنظم حوكمة الشركات المطبقة في العالم	**59**
1. النظام الانجلوسكسوني	59
2. النموذج الألماني الياباني	60
3. النموذج الهجين	61
المحور السادس : تطبيقات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية	**62**
1. تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الدول المتقدمة:	64
2. تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الاقتصادات الانتقالية	67
3. تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الدول العربية	69
المحور السابع: واقع حوكمة الشركات في الجزائر.	**72**
1. انشاء ميثاق الحكم الراشد	72
2. دوافع انشاء ميثاق الحكم الراشد	73

3. تعريف ميثاق الحكم الراشد	74
4. مضمون ميثاق الحكم الراشد	75
5. المعايير الأساسية للحكم الراشد	76
6. الأطراف الفاعلة في الحكم الراشد	76
7. المشاكل التي يعالجها الميثاق:	79
8. تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:	80
المحور الثامن: الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:	**82**
1. تعريف المسؤولية الاجتماعية:	82
2. مبادئ المسؤولية الاجتماعية	83
3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية	84
4. الأطراف المعنية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية	86
5. العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية	87
قائمة المراجع	**88**

مقدمة:

إن توسع حجم المؤسسات وتعقد عملياتها و ما نجم عنه من انفصال الملكية عن الإدارة و مشاكل الوكالة، أدى الى تعاظم الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات (corporate governance)خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية التي حدثت في الكثير من الشركات، وفشل النظم الرقابية الخاصة بالشركات الكبيرة ، و الفجوة الكبيرة بين مرتبات و مكافآت المديرين التنفيذيين في المؤسسات و بين أدائها المالي و الممارسات الغير أخلاقية التي انغمست فيها تلك الشركات.

كل هذه الأسباب دفعت بالعديد العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية إلى البحث عن الآليات التي يتم من خلالها ضمان مستوى معين من الإفصاح و الشفافي و استعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية في القوائم المالية، حماية حقوق المساهمين و أصحاب المصالح الآخرين و التقليل من مستوى الفساد إلى ادني حد ممكن.

التعاريف الضيقة لحوكمة الشركات تركز على العلاقات بين مديري الشركات ومجلس إدارة الشركة ومساهميها. بينما تشمل التعاريف الأوسع العلاقة بين الشركة وجميع أصحاب المصلحة والمجتمع، وتشمل مجموعة من القوانين واللوائح والممارسات الطوعية التي يتم من خلالها توجيه المؤسسة والتحكم بها، إذ تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة بالمؤسسة، كحملة الأسهم والإدارة والعملاء والموردين والممولين والحكومة والمجتمع ...الخ. من جهة أخرى، حوكمة المؤسسات توفر إطارا لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تشمل عمليا جميع مجالات الإدارة، بدءا من خطط العمل والضوابط الداخلية إلى قياس الأداء والإفصاح.

تُنشئ الحوكمة نظامًا يُفوض فيه المدراء بالمهام والمسؤوليات المتعلقة بتوجيه شؤون الشركة. فحوكمة المؤسسات الجيدة تهدف إلى ضمان أعلى درجة من الشفافية من خلال تشجيع الإفصاح الكامل عن المعلومات التي تخص المؤسسات، وتخفف من مشاكل الوكالة خاصة صراعات الوكالة بين كبار المساهمين المسيطرين و صغار المساهمين.

أيضا تشجع الحوكمة مساءلة الإدارة من قبل فئات واسعة من أصحاب المصلحة، كما تعمل على وضع خطط تعويضات عادل سواء بالنسبة للمدراء التنفيذيين أو بالنسبة للمساهمين. من الناحية المحاسبية، الرقابة المسندة لحوكمة المؤسسات لديها القدرة على تحسين موثوقية الأرباح المحاسبية،

وزيادة القيمة المعلوماتية لأرباح المحاسبية، وبالتالي تعزيز موثوقية المعلومات المالية وضمان نزاهة عملية إعداد التقارير المالية.

ونظرا لاتساع مجال البحث في موضوع حوكمة الشركات، سنحاول من خلال هاته المطبوعة استعراض أهم الجوانب المتعلقة بالحوكمة ، من خلال التوضيح للباحثين والطلبة على حد سواء الإطار المفاهيمي والمؤسسي للحوكمة.

المحور الأول: ماهية حوكمة الشركات و العوامل التي أدت لوجودها

قبل الخوض في دراسة مبادئ الحوكمة وآثارها سنحاول تحديد مفهوم هذه الاخيرة، لأن تعريفات حوكمة الشركات متعددة تراوحت بين تعريفات ضيقة تحصرها في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية، إلى تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المؤسسية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسات، أما من حيث أساس لفظ الحوكمة فيشير إلى الترجمة العربية للأصل الانجليزي للكلمة (Gouvernance) والذي توصل إليها مجمع اللغة العربية، وإجمالا أصبحت الحوكمة مصطلح يشير إلى طريقة توجيه الشركة وإدارتها وممارسة الرقابة الذاتية فيها ، كما أنها النظام الذي يتم بموجبه إدارة الشؤون اليومية للشركة ، بما في ذلك واجبات أعضاء مجلس الإدارة في ضمان الإدارة السليمة دون تجاوز للضوابط المصادق عليها من قبل الجمعية العمومية، وبذلك فإنها - حوكمة الشركات - . ترسى قيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسئولية والشفافية في الشركات وتضمن نزاهة المعاملات. وهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.

1. تعريف حوكمة الشركات:

على الرغم من شيوع استخدام مصطلح حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة، إلا أن الكتاب والباحثين اختلفوا في تحديد مفهوم دقيق وشامل للمصطلح، ويرجع ذلك إلى أمرين رئيسيين:

أولا : يعد مصطلح حوكمة الشركات (Governance Corporate) من المصطلحات الحديثة التي نشأت في الغرب، وقدمت له العديد من الترجمات تفاوتت في عكس دلالته وأهدافه، وتشير معظم أدبيات الحوكمة إلى عدم وجود تعريف موحد لها.

ثانيا : يتداخل مصطلح حوكمة الشركات مع بعض المسائل الإدارية والمالية والاقتصادية والاجتماعية فضلا عن تنوع المداخل التي يتبعها الكتاب والباحثون، واختلاف نظرتهم وتوجهاتهم وانحيازاهم.

ويمكن إيجاز أ أكثر هذه التعاريف استخداماً وشمولا فيما يلي:

عرفت **مؤسسة التمويل الدولية** الحوكمة بأنها: " هياكل و عمليات مراقبة و إدارة الشركات و تتمحور حول العلاقة بين كل من مجلس المديرين، المساهمين، المساهمين ذوي الأقلية و باقي أصحاب المصلحة و انها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات و التحكم في أعمالها".[1]

عرفها **مجلس حوكمة الشركات** بأنها " إطار القواعد والعلاقات والنظم والعمليات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة والسيطرة عليها داخل الشركات، وإنها ترافق الآليات التي يتم بمقتضاها محاسبة الشركات، وتلك التي تسيطر عليها" .[2]

أما **لجنة بازل** فعرفت حوكمة الشركات من منظور الصناعة المصرفية على أنها الطريقة التي تحكم بها أعمال وشؤون البنوك من قبل مجالس إدارتها والإدارة العليا، مما يؤثر على كيفية وضع أهداف البنك، تشغيل أعمال البنك على أساس يومي، الوفاء بالتزام المساءلة تجاه المساهمين ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين المعترف بهم و كذا مواءمة أنشطة البنوك وسلوكها مع توقع أن تعمل البنوك بطريقة آمنة وسليمة، وبما يتوافق مع القوانين واللوائح المعمول بها و حماية مصالح المودعين[3]"

والتعريف المرجح محليا هو تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية(OCDE) حيث تعرفها بأنها:" مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف المؤسسة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء"[4]

أما **معهد المدققين الداخليين الأمريكي(IIA)** فقد عرف الحوكمة بأنها "مجموعة من العمليات والنظم التي يعتمدها مجلس الإدارة من أجل تبليغ وتوجيه وإدارة ومراقبة أداء أنشطة المؤسسة بغية تحقيق أهدافها"[5]

---

[1] - FIDA/ fends international des développement agricole, conseil d'administration, Rome 1999, la bonne gouvernance : une mise au point, p 2.

[2] ASX Corporate Governance Council (2019). Corporate governance principles and recommendations (4th ed.). Retrieved from https://www.asx.com.au/regulation/corporate-governance-council.htm, (11/12/2023)

[3] Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Guidelines Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements, pp. 3-38. Retrieved from: https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf, (11/12/2023)

[4] Organization for Economic Co-operation and Development, "Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspectives", Paris, France, 2008, p 15.

[5] معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي، تعريف المصطلحات، https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Standards%202011%20Arabic.pdf

وعرفت ايضاً بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة"[6]

وكذلك عرفت حوكمة الشركات " بانها تعتبر مفهوما شاملا يتضمن مجموعة من النظم والمعايير والقواعد والإجراءات التي يمكن إتباعها : بهدف تقنين وتنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وكافة الجهات ذات الصلة التي تتعامل معها على النحو الذي يحمي ويحافظ على الحقوق ويؤدي الواجبات"

من خلال تحليل التعريفات السابقة يمكن النظر إلى حوكمة الشركات من خلال اتجاهين هما :

أ. **الاتجاه التنظيمي**: باعتبار حوكمة الشركات:

- نظام، بمعنى مجموعة من المكونات المترابطة وبينها علاقات تفاعلية منظمة، وعلاقات تبادلية مع النظم الأخرى بغرض بلوغ هدف أو مجموعة أهداف محددة ومرتبطة بالمؤسسة
- مجموعة من العلاقات بين الجهات المرتبطة مع بعضها البعض، سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي تتمثل في الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين والجهات الخارجية.
- تعنى بمصالح جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، حيث توفر حوكمة الشركات التأكيد لهذه الأطراف بأن إدارة المؤسسة تسير نحو تحقيق مصالحهم بكل شفافية، و ضمان عدم وجود تلاعب أو سوء استخدام للسلطة من طرف المسيرين أو أعضاء مجلس الإدارة.

ب. **الاتجاه الرقابي**: باعتبار حوكمة الشركات:

- تعنى بمراقبة أداء إدارة المؤسسة، وتعزيز الإفصاح والشفافية والمساءلة، والتأكد من عدم تضارب المصالح بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة و المساهمين.
- تهتم بالرقابة على أداء المؤسسة التشغيلي والاستثماري والتمويلي، والتأكد من التطبيق السليم لجميع القرارات التي تصب في مصلحة المؤسسة.

واجمالا يمكن القول ان الحوكمة هي مجموعة من القواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية وايضا مجموعة من التعليمات والتوجيهات التي تنظم العلاقة بين الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، المساهمين و مختلف الأطراف ذات المصلحة من أجل تحقيق أهداف الشركة و وتعزيز الإفصاح و الشفافية والمساءلة.

[6] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 45.

2. نشأة و تطور مفهوم حوكمة الشركات

تعود أصول مصطلح "الحوكمة" إلى اللغة اليونانية، حيث كان يستعمل لفظ (Kubernan) في القرن الثالث عشر بمعنى القدرة على قيادة السفن فكان يطلق على القبطان المتحكم جيدا (good governer) ، و قد تم استعماله لأول مرة من طرف الفيلسوف أفلاطون كتعبير مجازي عن القدرة على قيادة الأشخاص،)، و انتقل المصطلح إلى اللغة الإنجليزية((Governance) ابتداء من القرن 14م ويقصد به أسلوب أو طريقة الحكم.[7]

بالنسبة للغة العربية، لا توجد ترجمة تنطبق تماما على معنى مصطلح الحوكمة باللغة الإنجليزية)Governance)، إلا أنه في عام 2003 أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده لهذا اللفظ (الحوكمة) حيث أكد في بيان له "في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولا جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن، وهي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة أداء القائمين عليها، واعتماد هذا المصطلح بصورته .تلك من شأنه أن يضيف جديدا إلى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث"[8].

ان الإضاءات الأولى لمفهوم حوكمة المؤسسات ترجع إلى القرن الثامن عشر، أين تطرق الاقتصادي الانجليزي Adam Smith في كتابه "ثروة الأمم" الى عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيرها أعوان غير مالكين، الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي. و ذلك لان مديري الشركات المساهمة لا يمكن أن يتوقع منهم مراقبتها بنفس الحماس الذي يراقب فيه الشركاء في شركة خاصة مصالحهم عادة، ذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الشخصية ، ومن الطبيعي أن ينتج عن هذا شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه الشركات. و من أهم العوامل التي ساهمت في ابراز مفهوم حوكمة الشركات ما يلي:

[7]Robert JOUMARD, Le concept de gouvernance, Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité (INRETS), France, Novembre 2009, p 9.

[8] محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص.12

1.2 نظرية الوكالة

تعود بلورة مفهوم حوكمة الشركات إلى نظرية الوكالة(Berle &Means, 1932) وذلك في أعقاب انتشار مفهوم فصل الملكية عن الإدارة، وظهور الشركات المساهمة ، هذه الأخيرة كانت موضوع بحث العديد من أدباء المالية والمحاسبة على سبيل المثال لا الحصر(Ronald Coase, 1937) ، (Roas, 1973) . بالإضافة الى دراسة صاحبي جائزة نوبل للاقتصاد (Jensen & Meckling, 1976) اللذين اهتما بمشكلة الوكالة حيث اشارا الى حتمية حدوث صراع في الشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة و في هذا السياق اكد الباحثين على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لحوكمة الشركات.

إن توسع حجم المؤسسات وتعقد عملياتها وما ترتب على ذلك من تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى، وتبحث نظرية الوكالة في العلاقة بين ملاك الأسهم وأصحاب المصلحة من جهة، والوكيل المتمثل بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة أخرى، ومنشأ التعارض تعاظم المصالح الذاتية للوكيل، وزيادة ضغط الموكل بمزيد من الشفافية وحقه في الرقابة والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار، ما دفع الإدارة المالية لإجراء إصلاحات متسلسلة ترمي إلى تحقيق حوكمة المؤسسات .وأدى توسع الشركات وزيادة حجم نشاطها إلى ظهور اهتمام كبير بالمعاملات المتعلقة بها، والتي أصبحت تشكل العديد من النقاشات خاصة لدى متخذي القرار وبذلك تثالث النظريات والتشريعات والاتفاقيات الرامية إلى تطوير الشركات ورفع مستوى ثقة المساهمين وأصحاب المصالح بتلك الشركات.

2.2 الازمات المالية و انهيار كبرى الشركات العالمية:

لقد ساهمت الازمات المالية التي مست مختلف القطاعات عبر العديد من دول العالم بشكل كبير في جعل مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الأعمال، والمؤسسات المالية الدولية.

فخلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية التي كشفت عن حالات كثيرة من الغش و الاحتيال بسبب عجز الجهات التنظيمية و الرقابية عن القيام بمهامها، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافئات المسئولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات ، وكذلك أزمة

جنوب آسيا عام 1997 ، التي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الادارة المالية للشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية والشركات والحكومة وعليها قامت العديد من الدول منها كوريا وماليزيا، بوضع ضوابط لحوكمة الشركات أثبتت فاعليتها لاحقاً وساهمت بشكل فعال في تحول هذه الاقتصاديات من بؤس الركود الاقتصادي إلى نعيم النمو الحقيقي. وعلى خلفية الفضيحة المالية لانهيار شركات كبرى مثل الشركة التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية وأزمة شركة أنرن الأمريكيةENRON للطاقة عام 2002، شركة World Com للاتصالات وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة مثل مكتب Arthur et Anderson لمراجعة الحسابات

و بالنظر إلى أهم الأسباب التي أدت إلى هذه الانهيارات فان معظمهايرجع إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه إلى دور مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية، ذلك على خلاف المعلومات الحقيقة التي تعبر عنها الأوضاع المالية لهذه الشركات والمؤسسات الإقتصادية، وقد نتج عن ذلك مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية.

نتيجة لهذه الفضائح تم سن العديد من القوانين و اتخاذ العديد من الإجراءات لتؤكد على أهمية تبني حوكمة الشركات، و التي كان أهمها صدور قانون (Sarbons-Oxley Act) عام 2002 و الذي فرض على الشركات التي يتم تداول أسهمها في الولايات المتحدة الامريكية، تطبيق مجموعة من قواعد حوكمة الشركات و الالتزام بها.

3.2. مساهمات اللجان و المنظمات الدولية:

بدأت لجان التدقيق في الولايات المتحدة ثم وجدت طريقها إلى بريطانيا بعد تقرير كادبري، حيث انتشرت في دول العالم بعد ذلك، وقد وجدت هذه اللجان لتحقيق هدف مهم وهو بناء الجسور بين المدققين والشركات لتجاوز العلاقات الوثيقة بينهم وبين الإدارات التنفيذية في كافة مستوياتها، كما ظهر هناك هدف آخر وهو التأكد من أن هذه الإدارات تفهم دور وأغراض عملية التدقيق وأهدافه.

وتعتبر هذه اللجان بمثابة الحجر الذي أشرقت منه شمس الحوكمة والذي جاء بمثابة خطوات أولى نحو إيجاد آليات سريعة للحد من النمو السريع في تعويضات المدراء وكبار الموظفين في الشركات البريطانية ، والذي طرح تساؤلات كثيرة عن جدوى هذه التعويضات وأهمية. الإفصاح الملائم عنها ومدى تناسبها مع حجم العائد المتحقق منها لمصلحة الشر

كما لاقى موضوع حوكمة المؤسسات اهتمام العديد من الهيئات والتنظيمات أهمها: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) ، التابعة للبنك الدولي، ولجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee) التابع لبنك التسويات الدولية (BIS) و مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) و المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO)

تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من أكثر المنظمات اسهاما في تطوير مفهوم حوكمة الشركات، حيث تعمل هذه الأخيرة على مساعدة كل من الدول الأعضاء و غير الأعضاء في المنظمة من أجل تطوير لاطر القانونية و المؤسسة من أجل تطبيق حوكمة الشركات. و في هذا السياق أصدرت المنظمة سنة 1999 خمس مبادئ لحوكمة الشركات تتضن إرشادات حول حماية حقوق حملة الأسهم، تحقيق المعاملة العادلة بين المساهمين، تفعيل دور أصحاب المصلحة، الحرص على الإفصاح و الشفافية و كذا تأكيد مسؤوليات مجلس الإدارة. هذه المبادئ تم إعادة صياغتها وتعديلها سنة 2004ثم سنة2015، وقد اعتبرت هذه المبادئ بمثابة مرجعيات يسترشد بها من طرف المساهمين وإدارة المؤسسة وجميع الأطراف ذات المصلحة.

3. أهمية حوكمة الشركات:

فيما يلي سيتم تسليط الضوء على أهمية حوكمة الشركات على المستوى الكلي، وعلى المستوى الجزئي.

1.3 أهمية حوكمة الشركات على المستوى الكلي

تساهم القواعد السليمة لحوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتجنب الوقوع في الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق، وكشف حالات التلاعب، والفساد، والرشوة.

ويمكن تلخيص المزايا والمنافع التي يمكن للدول أن تستفيد منها من خلال تطبيق حوكمة الشركات في النقاط الآتية[9]:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول.
- رفع مستويات الأداء للمؤسسات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

2.3 أهمية حوكمة الشركات على المستوى الجزئي

تبرز أهمية حوكمة الشركات بشكل لافت بالنسبة للمؤسسات عامة، و بالنسبة للمؤ سسات المساهمة خاصة، تتمثل أهمية حوكمة الشركات من خلال ما يلي[10]:

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في القوائم المالي.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية والاستقلالية للمدققين الداخليين والخارجيين.

[9] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري – دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص

[10] أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار. حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005 ، ص 83

4. أهداف حوكمة الشركات

تلعب حوكمة الشركات دور اً مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها كالآتي[11] :

-**حماية حقوق المساهمين**: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم، والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلا عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.

-**تحقيق العدالة:** أي تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج المؤسسة، سواء من أصحاب الأغلبية أو الأقلية في حقوق الملكية.

-**حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة:** وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة، وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.

-**توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال:** بمعنى توفير المعلومات المفيدة التي تتسم بالدقة والملاءمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة، كل ذلك يعكس سلامة وصحة نظام الحوكمة، فضلا عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية، وتطبيق القواعد والقوانين التي تضمن سلامة أداء المؤسسة.

[11] رافد عبيد النواس، أثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات-أنموذج مقترح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد رقم 14. العدد 50 ، جامعة بغداد، العراق، 2000 ، ص 2

المحور الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

تطور مفهوم حوكمة الشركات من خلال مساهمة العديد من النظريات حيث اهتمت كل نظرية بدراسة و تحليل بعد معين كإشراف المدراء، علاقة المؤسسة مع الأطراف ذات المصلحة و الصراعات الناتجة عنها، موارد المؤسسة والتخصيص الأمثل لها، البعد المحاسبي والمالي.. الخ. تفاعل هذه النظريات مع بعضها البعض ساهم بشكل كبير في تقديم رؤى قيمة حول كيفية تحقيق الشركات لأعلى مستويات الحوكمة من خلال تحديد العلاقات الداخلية والخارجية وضمان توازن مستدام بين مختلف المصالح.

1. نظرية الوكالة (Agency Theory)

تعتبر هذه النظرية إطار فكريا استخدم كأداة بحث لتفسير العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة بحيث تمثل هذه النظرية إحدى أهم النقاشات التي أثيرت منذ بداية القرن الثامن عشر حول كفاءة تسيير المنظمات الكبيرة التي تنفصل فيها الملكية عن الإدارة. حيث ساهمت هذه النظرية في في توسيع الرؤية التعاقدية للشركة والعمل على سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مسيري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة، كما تطرقت هذه النظرية إلى مختلف المشاكل المترتبة عن انفصال الملكية عن التسيير

ومن أوائل الكُتاب الذين تحدثوا عن نظرية الوكالة آدم سميث في كتابه ثروة الأمم، من خلال مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والرقابة، و أهمية تقنيين العلاقة التي تربط المساهمين أو الملاك بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الوكيل). حيث أشار الى أن المساهمين يقومون بتعيين أفراد للقيام بمهامهم، ويتوقعون منهم القيام باتخاذ قرارات تصب في مصلحتهم الا أن المدراء التنفيذيين في شركات المساهمة (الوكلاء) من المحتمل ألا يعتنوا بالشركة وأموالها بقدر اهتمامهم بشركاتهم وأموالهم الخاصة أو الشخصية.

1.1 تعريف نظرية الوكالة:

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل / الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل. وعلى ذلك فانه يمكن النظر إلى الشركة على إنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي[12]

عرف (Jensen et mekling, 1976) علاقة الوكالة بأنها" :عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل)بتكليف طرف آخر(الوكيل)لأداء بعض الخدمات نيابة عنه والذي يحمل في طياته تفويضا لسلطة اتخاذ القرارات لصالح هذا الأخير"[13] ، وبذلك فان علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لانجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات

تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة (Agency Conflicts) أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وان هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل،

وصف(حماد،2005) نظرية الوكالة بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وان عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات تخصيص الموارد ووصف بعض أوجه تعارض المصالح التي تنشأ داخل المؤسسة فيما يلي:[14]

-تهدف الإدارة التنفيذية عادة إلى زيادة صافي الربح، ولذلك بغرض زيادة نصيبها من الحوافز ودعم مراكزها الوظيفية وتحقيق سمعة شخصية لأعضائها، وهو ما يتعارض مع دالة هدف المساهمين لأنه يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية للمدراء.

-يمكن أن تتعارض مصالح الدائنين مع مصالح المساهمين، ويتجلى ذلك في تخوف الدائنين من قيام المؤسسة بانتهاك شروط عقد الدين أو إجراء توزيعات كبيرة للأرباح على المساهمين.

---

[12] الشيرازي عباس مهدي، "نظرية المحاسبة"، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1990، ص.104.

[13] Michael C. Jensen, William H. Meckling, Theory of the firm : managerial behavior, agency costs andownership structure, Journal of financial economic, October, 1976, Vol.3, N.4, P. 05.

[14] طارق عبد العال. حماد، حوكمة الشركات :المفاهيم، المبادئ، التجارب، الدار الجامعية، مصر،2005، ص.50-51

-يمكن أن يحدث تعارض في المصالح بين الإدارة التنفيذية ومدقق الحسابات، وقد يظهر هذا التعارض نظرا لقيام المدقق بكشف تلاعبات الإدارة الهادفة للتأثير على الأرقام المحاسبية أو إخفاء بعض المعلومات الهامة عن المساهمين.

2.1 فروض نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي:

أ. فرض كفاءة السوق:

ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية للأدوات المالية ولاسيما الأسهم العادية والمعلومات المتاحة ومدى انعكاس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كامل وسريع وموضوعي سواء كانت هذه المعلومات مستنبطة من القوائم المالية أو في تحليلات أو تقارير عن أداء الشركات. واتفق العديد من الكتاب على تعريف السوق المالية الكفؤة بأنها "السوق التي تنعكس بالقيمة السوقية للأوراق المالية، المعلومات المتاحة جميعها، إذ لا يمكن لأي مشترك في السوق من تحقيق عوائد غير اعتيادية".

وهناك مجموعة من الأبحاث تؤكد بان أسعار الأسهم تتغير بسرعة وبشكل صحيح في ضوء ظهور معلومات جديدة وهذا ما يطلق عليه بفرض السوق الكفوء. وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية وبالتالي يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في هذه الأرقام[15]

ب. فرض التصرف الرشيد:

تشير نظرية الوكالة إلى انه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة. إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الاصلاء)، بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة

[15] الشيرازي عباس مهدي، مرجع سبق ذكره، ص.106

الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل اجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة.

ت. فرض اختلاف الافضليات لأطراف العلاقة:

أن هناك اختلاف بين أهداف وافضليات كلاً من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على اكبر قدر ممكن من جهد وعمل من قبل الوكيل مقابل اجر معقول، فان الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على اكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد اقل.

ث. فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:

أن لكل من الأصيل والوكيل موقف تجاه المخاطرة فبينما يعد الأصيل محايداً للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ولذلك فان كلاً منهم يحتفظ بتقويم احتمالي غير متماثل تجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الأصيل) الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها. ويعني ذلك انه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكي لايؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة.

ج. فرض عدم تماثل المعلومات:

تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وان أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحيانا هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه الملومات ويخفي البعض الآخر.

3.1 مشاكل نظرية الوكالة

تعد نظرية الوكالة تعبيرا للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلاً من المالكين المدراء و تهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجاميع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشا العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة. ومن بين المشاكل التي تنشأ نذكر:

أ- مشكلة تعارض المصالح: Conflict interest problem

إن كلا من الموكل والوكيل يهتم بتعظيم منفعته المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما، فالمالكون أو المساهمون يهدفون إلى تعظيم ثروتهم، بينما يهدف المدراء إلى زيادة العائد المتوقع الذين يحصلون عليه من المؤسسة،.

و عليه فان مشكلة الوكالة هنا تكمن في الأهداف المتباينة و المتضاربة بين اطراف العقد، ما يزيد من سلوك الانتهازية للوكيل و احتمال قيامه بأعمال خفية لتحقيق مصلحته الشخصية ومن هنا ينشأ تضارب المصالح.

ب- مشكلة الاختيار العكسي Adverse selection problem

عندما تتوفر المعلومات لدى الوكيل بشكل اكبر منها لدى الأصيل قد يستغل الوكيل هذه المعلومات للقيام بالاختيار المعاكس و تظهر هذه المشكلة خاصة نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة، في الحالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة و التحقق من نتائج قراراته وبالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا، كأن يقوم المدير باختيار طريقة معينة لتقييم المخزونات حتى و ان كانت لا تخدم مصلحة المساهمين[16].

[16] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره ، ص.68

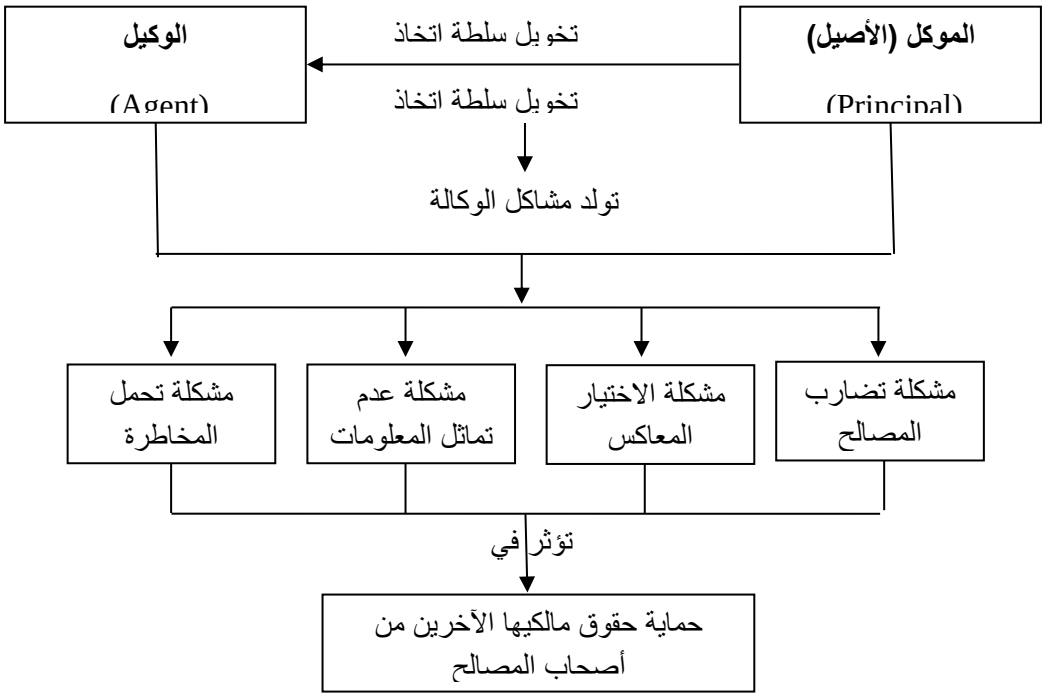
ت- مشكلة الخطر المعنوي Moral hazard problem

تظهر نتيجة عدم قدرة الاصيل على التأكد من التزام الوكيل (المسير) بالعقد المبرم بين الطرفين، حيث لا يوجد ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف المتعاقد عليها. كأن يقوم بتحويل الأموال المخصصة لتمويل مشروع أخر دون علم صاحب الأموال، أو أن يتعمد إخفاء جزء من النتائج وغيرها من السلوكات الانتهازية. ولا يمكن للأصيل مهما انتهج أساليب رقابية صارمة من تقويم ذلك السلوك.

ث- مشكلة عدم تماثل المعلومات Asymmetric Information

يتوافر بطبيعة الحال للوكيل (و هو الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معايشته اليومية لها ،و يستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل ، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات و يخفي البعض الأخر،أو يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة أو في وضع أفضل مما لو توافرت كل المعلومات للأصيل.و الشكل الموالي يلخص مشاكل علاقة الوكالة.

الشكل رقم (01) : مشاكل علاقة الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 2، العدد02، ص. 41

2.3 تكاليف الوكالة Agency costs

ينتج عن تضارب المصالح، عدم تماثل المعلومات بين المساهمين و المسيرين مجموعة من التكاليف يحصرها (Jensen & Meckling, 1976) في ثلاث أنواع من التكاليف و هي:

أ- تكاليف المراقبة: Monitoring costs

هي التكاليف التي يتحمله الأصيل (المساهمون) من أجل تأمين الرقابة على نشاطات الوكيل (المسيرون) و ان هذا الأخير لا يتصرف من منطلق مصالحه الشخصية على حساب مصالح الأصيل مثل: تصميم نظام الحوافز الذي يربط بين مصالح الأصيل و الوكيل تكاليف انشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس و المدير العام ...إلخ–.

ب- تكاليف الالتزام: Bonding costs

ويطلق عليها تكاليف الاخضاع، وتتعلق بالمسيرين والموجهة لتأكيد نية الإدارة في خدمة مصالح المساهمين وتعظيم قيمة المؤسسة مثل:تكاليف تطبيق الإدارة لنظام رقابة داخلية فعال والتأمين على ممتلكات المؤسسة.

ت- التكاليف المتبقية أو تكاليف الفرصة الضائعة: Residual costs

هي تكاليف ناتجة عن اتخاذ الإدارة لقرارات غير مثلى بسبب التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين، وتتمثل في الأثر السلبي الذي يحدث على ثروة المساهمين وذلك في حالة اتخاذهم لقرارات داخل المؤسسة بأنفسهم حيث تسمى أيضا بتكاليف الفرصة الضائعة.

2. نظرية حقوق الملكية Property rights theory

تعتبر هذه النظرية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الانضباطي الذي ترتكز عليه حوكمة الشركات، انطلاقاً من الفرضيات والنتائج التي توصل إليها كل من" Means et Berle" سنة 1932، وتنطلق هذه النظرية من فكرة أن التبادلات وبصفة أعم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية هي بمثابة تبادل في حقوق الملكية على السلع والخدمات، وبالتالي يمكن تعريف حق الملكية على أنه "حق خاص بفرد معين، وقابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة على ممتلكات أخرى . "بحيث تتميز هذه النظرية بالخصائص التالية:[17]

- توفر طريقة تحليل تطبق على أنواع مختلفة من الشركات أيا كان شكلها؛
- تشكل اطارا عاماً من خلاله يتم القيام بسلسلة متكاملة من التحليلات الجزئية المتباينة للشركة؛
- تعمم نماذج التحسين وتسمح بتحليل أكبر عدد من بيانات الشركة وذلك من خلال توسيع ميدان تطبيق الإنتاج والتبادل؛
- تتضمن آثار مختلف هياكل حقوق الملكية على السلوك البشري.

1.2 تعريف حقوق الملكية:

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، في هذا السياق يشير الاقتصادي Amann أن الهدف من النظرية هو فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي .

فحسب" Alchian et Densetz": كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق الملكية للأشياء موضع التبادل، وبالتالي هو حق اجتماعي لاختيار استعمال سلعة اقتصادية، إن مفهوم قوانين الملكية ترتكز على مبدأ الحق وقابلية للتحويل من أجل السماح بتبادل التجار. والسلع هي شرط كاف للوصول إلى أمثليه اجتماعية للوضعية التنافسية، تشمل هيكلة قوانين الملكية على أربعة مميزات هي العمومية، الحق في التصرف، قابلية التحويل، حماية الحقوق.

[17] Yves Simon, Henri Tézenas Du Montcel, Théorie de la firme et réforme de l'entreprise, Revue Economique, Librairie Armand Colin, Paris/France, 1977, Vol: 28, N°: 3, P. 322.

تعريف Furubotn et Pejovichسنة 1972: ليست حقوق الملكية بين الأشخاص والاشياء ولكن علاقات مقننة بين الأشخاص ولها علاقة بانتفاع تلك الأشياء.ولا تدل كلمة "شيء" الى الأشياء المادية ولكن تدل على كل ما يحمل منفعة أو رضى للشخص. ينتقل هاجس حقوق الملكية من الأشياء المادية إلى الحقوق الأساسية للإنسان حيث تشرح نظرية حقوق الملكية هذا التخصص عن طريق الحقوق المتعلقة بامتلاك سندات راس المال حيث نميز بين الحقوق المطلقة والتعاقدية وتخص الأولى أعضاء مجتمع ما وهي غير قابلة للمعارضة، قابلة للتنفيذ وتمثل مبادئ السلوك التي على الفرد رعايتها. أما الحقوق التعاقدية لا تخص الأطراف المعنية وهي غير قابلة للمعارضة إلا بالنسبة لبعض أعضاء مجتمع ما، ويكمن هدفها في تنسيق المصالح المختلفة التي تعود على أعضاء هذا المجتمع عن طريق عمليات التبادل .

2.2 فرضيات نظرية حقوق الملكية

تقوم نظرية حقوق الملكية على أساس الفرضيات التالية:[18]

- الأعوان الاقتصاديون يعظمون منافعهم بالبحث عن مصالحهم الفردية أيا كان النظام الاقتصادي الذي يعملون فيه أو حقوق الملكية التي يمتلكونها؛ -
- كل فرد يتبع أهدافه الخاصة ولكن يخضع إلى القيود التي تفرضها بنية النظام الذي يعمل فيه؛
- تعظيم الأرباح أو تحقيق الثروة ليست الحجة الوحيدة لوظيفة تعظيم المنافع للعون الاقتصادي، بحيث توجد العوامل غير النقدية مثل أوقات الفراغ، ظروف العمل، ساعات العمل... إلخ؛
- تفضيلات الأفراد تظهر من خلال سلوكهم في السوق؛
- المعلومة ليست أبدا كاملة وتكاليف المعاملات ليست معدومة .

3.2 أسس نظرية حقوق الملكية:

تندرج نظرية حقوق الملكية ضمن المقاربة النيوكلاسيكية للمؤسسة، وتعود إلى الباحثين Alchian-Demestzسنة 1972 حيث تقوم على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل

[18] Yves Simon et Henri Tézenas Du Montcel, Théorie de la firme et réforme de l'entreprise, Revue Economique, Librairie Armand Colin, Paris/France, 1977, Vol: 28, N°: 3, P: 323.

الجوهري وراء فاعلية ونمو المؤسسة، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة كلما انعكس ذلك على أداء المؤسسة.[19]

تؤدي حقوق الملكية دور الضامن القانوني، ولكن لا يمكن أن تؤدي دور الضامن الاقتصادي لوحدها، ومن هذا المنطلق تقسم حقوق الملكية حسب هذه النظرية إلى ثلاثة أقسام[20] :

- حق الاستعمال (isus): أي الحق في استغلال الأصل أو الشئ المملوك؛
- حق الانتفاع (fructus): أي الحق في الحصول على المنافع والأرباح؛
- حق تقرير المصير(abusus): أي حق البيع أو التنازل عن الأصل

حسب هذه النظرية، فإن تشتت حقوق الملكية يساهم في تخفيض فعالية المؤسسة، وتفترض أن المدير المالك يعمل على تحقيق أعلى منفعة للمؤسسة عن طريق توجيه المجهودات نحو خدمة أهداف المؤسسة، على عكس الحالة التي تنفصل فيها الملكية عن التسيير حيث لا يملك المسير إلا حق الاستعمال، في حين أن حق الانتفاع وتقرير المصير بيد المالك، وهذا ما يجعل تعارض المصالح أمرا طبيعيا.

صنف كل منPejovich et Furubotn ، ملكية المؤسسات إلى الأنواع التالية:

أ. المؤسسات الرأسمالية capitalist enterprise

يكون كل من (usus, fructus, abusus) من حق شخص واحد، وتوجد حالتين:

- لما يكون المالك هو المسير: إذ لا يوجد فصل بين وظيفة القرار وتوظيف الملكية هذا ما يجعل المؤسسة أكثر نجاعة .

- في وجود المسير والمالك: تشكل المؤسسة الرأسمالية تنظيم فعال، لأن آلية الحوكمة تسمح بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين، والمسير يعتبر كدائن داخلي متبقي (residual creditor)، تحت هذا المصطلح يتم تقسيم المداخيل المتبقية (residual revenu) يعني الفائض غير المصرح عنه في العقد بين المسير والمساهمين، والأولوية تكون

[19] Gérard. KOENIG, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Editions Economica, Paris, France, 1999, p 13

[20] Idem, p 14.

للدائنين الخارجيين لذا ينتظر المساهمين رفع المداخيل لرفع أجرة المسير وزيادة منفعة المساهم.

ب. المؤسسة التي يسيطر فيها المسير: Managerial enterprise

تقسم حقوق الملكية، حيث المالك له حق الإفراط واستغلال المنتج(fructus, abusus) مثل حقه في بيع أسهمه، أما المسير يملك حق الاستغلال لقيامه بالتسيير اليومي للمؤسسة، هذا التقسيم لحقوق الملكية قد يسبب نزاع المصالح بين المالك والمسير، المسير لا يملك رأس المال لذا لا يبحث عن رفع قيمة الثروة لصالح المساهمين، فالربح عند المسير يكون في استقلالية وتعزيز مكانته.

من جهة، قدم Williamson تحليل فيما يخص تقسيم حق الملكية الذي يشغل المسير حيث قد:

- يبحث المسير على رفع أجره، كلما رفع فائدة المساهمين؛
- يبحث المسير على رفع أجره، لكن دون الاهتمام بمصلحة المساهمين؛
- يوظف المسير نفقاته الشخصية من أجل زيادة استهلاكه في وجود إمكانية ضرر المساهمين.

ت. المؤسسة العمومية public enterprise

يكون حق استعمال (Usus) جماعي، من قبل العمال، أما الاستغلال والإفراط (Abusus, Fructus) يكون ملك للدولة أو السلطة العمومية، هذا النوع من المؤسسات يكون ذا طبيعة غير ناجعة، حيث يرى Gomez في هذا السياق: " أن كل العمال لهم فوائد لما تكون المؤسسة متطورة، لكن كل واحد يفضل تقديم عمل أقل"، فحسب هذه العقلانية يوجد عدم ترابط بين مستوى الأجر والجهد الفردي المبذول

ث. المؤسسة التعاونية cooperative enterprise

حق الملكية يكون جماعي، لا يوجد ملاك حقيقيون مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير، وبما أن حق الاستغلال يكون جماعي للعمال والمسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة .

3. نظرية تجذر المسيرين CEO Entrenchment theory

على عكس نظرية الوكالة التي ترى أن مجلس الإدارة قادر على تحقيق الرقابة على عمل المسيرين، ترى نظرية التجذر، التي أُسس لها في نهاية الثمانينات من قبلVishny & Shleifer ، أن المسير له أن يتخطى مثل هذه الآليات بحكم معرفته التامة بأوضاع الشركة وباعتماده ما يعرف باستراتيجيات التجذر والتي لها أن تجعل من عزله أمرا صعبا[21]

أ.3 تعريف نظرية التجذر

يمكن تعريف التجذر على أنه " : نسق أو سياق متكون من شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة المساهمين ومجلس الإدارة." [22]، حيث يعتبر Pigé تجذر المسير أو المدير يجعله يبعث بجذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، وكلما كانت الجذور عميقة صعب اقتلاعها حسب وبالتالي يتحكم في زمام أمور الشركة ومحيطها.

كما يمكن تعريف تجذر المديرين على أنه: العملية التي تتحقق من خلال الاستثمارات الخاصة التي تجعل من عملية تعويضه مكلفة، وتسمح له بالحصول على مكافآت مرتفعة ومزايا أعلى وقدر أكبر من المرونة في تحديد إستراتيجية الشركة.

2.3 استراتيجيات التجذر:

تفترض نظرية التجذر أن الفاعلين في المؤسسة يطورون استراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم في المؤسسة، والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، وهذا ما يمكنهم من توسيع سلطتهم في المؤسسة

ويمكن أن يحدث التجذر عن طريق آليتين رئيسيتين :

أ- **الاستثمار في الأصول نوعية:** أي الاستثمار في الأصول التي تتميز بصعوبة التبادل في السوق، أو تخصيص الأصول لاستعمالات دقيقة، أو الاستثمار في الأصول التي تتطلب كفاءات استثنائية

[21] Gérard CHARREAUX, "Le Gouvernement des Entreprises: Corporate Governance, Théories et Faits", Economica, France, 1997, p: 105, 106.

[22] Benoît PIGE, "Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires", Revue Finance-Contrôle-Stratégie, vol.1, n°3, 1998, p: 134

لاستغلالها، مما يجعل من الصعب على المؤسسة التخلي عن مسير يمتلك كفاءة خاصة لتسيير هذا النوع من الأصول أو الاستثمارات .

ب- **العقود الضمنية:** هي العقود التي لا تكتسي الطابع القانوني، بل يرتبط أطرافها باتفاقات غير رسمية تجعل من الصعب اكتشافها من طرف مجلس الإدارة أو المساهمين. فالوعد بالترقية أو رفع الأجور لإطارات وعمال المؤسسة يدخل ضمن هذا النوع من العقود، وهذا ما يزيد من تشبث العمال بالفريق المسير الحالي .

ت- استراتيجية تأسيس شبكة علاقات: من خلال استغلال العلاقات الرسمية و غير الرسمية من طرف المسير من خلال اتفاقيات ضمنية و صريحة مع الفاعلين بالشركة.

وعليه، فنظرية التجذر تقترح إطارا نظريا يأخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة الشخصية في الفكر التسييري، ويسلط الضوء على الخيارات الاستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين، والتي يمكن إدماجها ضمن استراتيجية التجذر التي تؤدي إلى إيجاد وضعية سيطرة من طرف المسيرين يصعب التحكم فيها.

4. نظرية تكاليف الصفقات Transactions Cost Theory

توصل" Coase Roland" سنة 1937 في دراسة أجراها حول أسباب وجود الشركة إلى أنها تتمثل أساساً في التكاليف المرتفعة التي يتحملها الأفراد من أجل ضمان الإنتاج الجماعي في السوق، فتكاليف المعاملات المتعلقة باكتشاف السعر الملائم والتفاوض و ابرام اتفاقيات منفصلة لكل معاملة و كذا الحفاظ على الاتفاقيات التعاقدية على المدى الطويل هي كثيرة ومن الممكن تخفيضها عن طريق إنشاء شركة بحيث تحل علاقات التسلسل الهرمي للشركة محل السوق كوسيلة لتنسيق وظيفة الإنتاج المشترك.

وحسب نظرية" Coase" فإنه لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معاً و تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصاديا بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد اتفاقيات محددة تماما وبدقة تامة بدون تكلفة، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة اقتصادية و فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين.

1.4 فرضيات نظرية تكاليف الصفقة:

تشمل الرشادة المحدودة والانتهازية[23]:

أ- **الرشادة المحدودة**، في البداية طور هذا المفهوم من قبل Simon سنة 1974 التي استفاد منه Williamson، حيث عبر عن الرشادة المحدودة، بكون الفرد لا يملك قدرة الحصول على كافة المعلومات وفهمها وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين والعملاء والمنافسين بشكل دقيق

ب- **الانتهازية**، حسب Williamson عندما يكون هناك عقد غير تام فإن ذلك يطرح مشاكل إضافية تقترن مع حالة الانتهازية والتي تظهر على شكل: سوء الاختيار، الخطر الأخلاقي، التهرب، السعي لتحقيق أهداف غير رئيسية، وغيرها من أشكال السلوك الاستراتيجي

وبناء على الفرضيات السابقة يرى Williamson أن العقود لن تكون تامة وبالتالي فإنه يوجد طرف يتعرض لانتهازية الطرف الآخر، مما يشكل حالة تضارب المصالح بين الأطراف المتعاقدة.

2.4 أسس نظرية تكاليف الصفقات:

حسب Williamson فإن تحديد فرضيات وسمات هذه النظرية تمثل المرحلة الأولى في التحليل وتتمثل هذه السمات في ثلاث عناصر: خصوصية الأصول، عدم التأكد ودرجة تكرار الصفقة وهي تعتبر عناصر أساسية للاختيار الأمثل بين هياكل الحوكمة

أ- **خصوصية الأصول**، يقال عن أصل أنه ذو خصوصية (متخصص) عندما يستثمره العون الاقتصادي بحيث يخدم فقط صفقة وحيدة بشكل لا يسمح باستخدامه في صفقات أخرى دون تحمل تكاليف عالية، أي لا يمكن أن يعاد استخدامه في إبرام عقود أخرى بتكلفة أقل من الاستثمار في أصول جديدة، مثل كابلات الألياف الزجاجية المدفونة أو دراسة لتركيب نظام المعلومات الداخلي لشركة معينة، أو وحدة إمداديه متخصصة قريبة جغرافيا من مصنع الإنتاج ... إلخ. ويكون الأصل ذو مستوى منخفض نسبيا من الخصوصية، لما يمكن إعادة توزيعه على تكلفة منخفضة لصفقات أخرى مثل أرفف المتاجر الكبرى وحاويات القوارب التي يمكن أن تحمل الأثاث والمركبات والأغذية المعلبة ...إلخ

[23] الياس بن ساسي ومريم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار ويليماسون الحائز على جائزة نوبل ،2009 ص :.802

ب- **عدم التأكد**، ترتبط أو تتعلق حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو تقديم الخدمة، مثل الحصول على متطلبات الجودة لنقل التكنولوجيا، وتنقسم إلى مكونين

- حالة عدم التأكد الداخلي: والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسسة داخليا؛
- حالة عدم التأكد الخارجي: تتعلق بحالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة مثل حالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد القانوني والتنظيمي، حالة عدم التأكد الجبائي وحالة عدم التأكد التنافسي.

ت- **درجة التكرار (تعدد الصفقة):** تتمثل درجة التكرار في عدد الصفقات التي تجرى بين عونين اقتصاديين أو أكثر، ولا يعتبرها Williamson الصفة الأكثر أهمية عند قرار اختيار هياكل الحوكمة فبالرغم من القبول التي لاقته هذه النظرية في الفكر الإداري خاصة المعاصر، إلا أنها لا ز الت لم تخضع بشكل كافي للدراسات التجريبية التي تؤكد صحة فرضياتها أم عكس ذلك.

5. نظرية الاشراف Stewardship Theory

قام كل من (Davis & Donaldson, 1991) بالتأسيس لنظرية الإشراف، حيث تعتبر هذه النظرية أن المسير (القائد, Steward) يعمل على حماية وتعظيم ثروة المساهمين لأن ذلك يؤدي إلى تعظيم منفعته. والدافع الذي يجعل المسير يعمل لصالح تحقيق أداء جيد للشركة ومنه تحقيق مصلحة المساهمين هو أن المسير لا يسعى دوما لإشباع حاجاته المادية فقط، فبحسب ترتيب هرم ماسلو للحاجات، فإن الحاجة إلى تحقيق الذات تعتبر هدفا يسعى إليه المسيرون، و بالتالي من خلال تحقيق أهداف الشركة تتحقق أيضا أهداف المسيرين.

تعرف عملية الإشراف بأنها" :قيام المشرف بحماية وتعظيم ثروة المساهمين من خلال الأداء القوي للمؤسسة"، من هذا المنطلق، المشرفون هم المدراء التنفيذيون الذين يعملون لصالح المساهمين، يحمون ممتلكات المساهمين ويحققون أرباحا لهم، على عكس نظرية الوكالة فان نظرية الإشراف لا تركز على منظور الفردية للمشرفين(حب الفرد لمصلحته الذاتية)، بل تركز على دور الإدارة التنفيذية كمشرفة على المؤسسة وعملياتها، إذ يتم دمج أهدافها مع أهداف المؤسسة ككل.

تقوم نظرية الإشراف على فرضية أساسية مفادها أن المسيرين هم في الأساس أفراد جديرون بالثقة، و مشرفون جيدون على الموارد الموكلة إليهم باعتبار انهم يقضون حياتهم العملية في الشركة، فإنهم يستوعبون الأعمال أفضل من الأعضاء المستقلين (الخارجيين) مما يمكنهم من اتخاذ القرارات التي تعود بأحسن النتائج على الشركة. وفقا لهذه النظرية الأداء الجيد للشركات يرتبط بأداء المسيرين (الأعضاء التنفيذيون/ الداخليون) لأنهم يعملون بشكل طبيعي على زيادة الأرباح إلى أقصى حد. وفق ما يفترضه McGregor (1960)فيما يتعلق بلغة التحفيز، فإن نظرية الإشراف تعبر عن النظريةY (Y Theory) في مقابل نظرية الوكالة التي تعبر عن النظريةX (Theory X) مما يجعل من تركيز مجلس الإدارة على عملية الرقابة ليس ضروريا لتحسين أداء الشركة، أين تستند نظرية الإشراف في ذلك على مقترحين أساسيين: أن المسيرين جديرون بالثقة و/أو أنهم سيعملون على تحقيق أهداف الشركة وبذلك حفظ حقوق المساهمين حفاظا منهم على سمعتهم في سوق العمل.

6. نظرية التبعية للموارد Resource Dependence Theory

تركز نظرية التبعية للموارد على دور مجلس الإدارة في توفير إمكانية الوصول إلى الموارد التي تحتاجها المؤسسة، حيث ترى أن مجلس الإدارة هو الرابط الأساسي بين الشركة والموارد الرئيسية التي تحتاجها لتحقيق أداء أفضل من خلال الروابط الأساسية التي يمكن لمجلس الإدارة توفيرها و هي ثلاثة أنواع : الروابط مع رجال الأعمال بالدولة، الروابط مع المؤسسات المالية ومختلف مصادر التمويل والروابط مع المنافسين.

هناك حجة نظرية واضحة مفادها أن مجلس الإدارة الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الارتباطات بالبيئة الخارجية سيوفر للشركة إمكانية الوصول إلى الموارد المطلوبة .بدلاً عن ذلك، فإن مجلس الإدارة الذي تقل روابطه بالبيئة الخارجية، يجعل من الوصول إلى الموارد الرئيسية محدودًا للغاية.

إن توفير الموارد يعزز الأداء التنظيمي للمؤسسة ويضمن بقاءها، فوفقا لـ (Hillman & al, 2000)يمكن تصنيف المدراء إلى أربعة فئات :الأفراد المطلعون، خبراء الأعمال، أخصائيو الدعم، والمؤثرين المجتمعيين، ويمكن توضيح كل فئة من الفئات السابقة فيما يلي[24]:

[24] بوسنة حمزة، الحوكمة المحاسبية للمؤسسات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2018-2019، ص. 6

-المطلعون :هم المدراء التنفيذيون الحاليون والسابقون للمؤسسة، يقدمون للمؤسسةالخبرة في مجالات محددة مثل المالية والقانون، فضلا عن الاستراتيجية العامة والتوجيه.

-خبراء الأعمال :هم كبار المدراء التنفيذيين الحاليين والسابقين، يوفرون الخبرة في مجال استراتيجية الأعمال وصنع القرار وحل المشاكل.

-أخصائيو الدعم :هم المحامون والمصرفيون وممثلو شركات التأمين وخبراء العلاقات العامة، يقدم هؤلاء المتخصصون الدعم في مجال تخصصهم الفردي.

-المؤثرون المجتمعيون :هم القادة السياسيون، وأساتذة الجامعة ورجال الدين، وقادة المنظمات الاجتماعية أو المجتمعية.

نجد أن مؤيدي هذه النظرية يعتبرون وجود أعضاء مستقلين ضمن مجلس الإدارة، والذين يكونون بالأصل أعضاء تنفيذيين ضمن مؤسسات مالية أو شركات أخرى أو أعضاء ضمن شركة محاماة، له أن يسهل عمل الشركة لما يتيحه من توسيع شبكة الاتصال أو تسهيل الحصول على الخدمات المطلوبة أو المشاورات القانونية اللازمة والتي يكون تحصيلها أكثر تكلفة على الشركة، فتوفير مثل هذه الموارد يعزز الأداء التنظيمي وأداء الشركة وبذلك البقاء.

7. نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory

تم تضمين نظرية اصحاب المصلحة في نظام الادارة عام 1970 وتم تطويرها تدريجيا بواسطة فريمان 1984 بإدراج مساءلة الشركات الى مجموعة واسعة من اصحاب المصلحة، وهناك من اعتبر ان نظرية اصحاب المصلحة مستمدة من مزيج علم الاجتماع والتخصصات التنظيمية الأخرى.

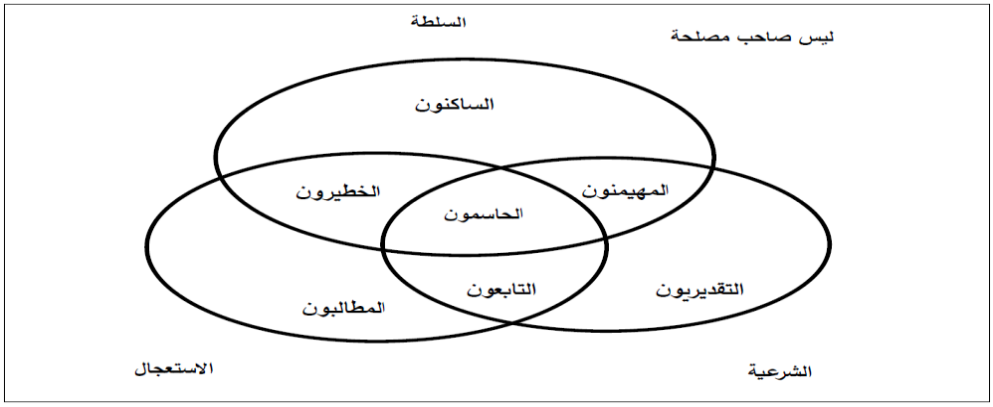
تم تبني نظرية اصحاب المصلحة لسد الفجوة الملحوظة عن الاغفال الموجود في نظرية الوكالة والتي تحدد المساهمين على انهم مجموعة المصالح الوحيدة لكيان الشركة، حيث جاءت هذه النظرية معالجة الاسئلة المتعلقة بأي مجموعة من اصحاب المصلحة تستحق اهتمام الادارة حيث تقترح هذه النظرية ان الشركات لديها مسؤولية اجتماعية تتطلب منهم النظر في مصلحة جميع الأطراف.

يشير مصطلح أصحاب المصالح إلى مجموع الأشخاص الذين لهم حق شرعي في الشركة، تتأسس هذه الشرعية من خلال وجود علاقة متبادلة بينهم وبين الشركة، يشمل أصحاب المصالح المساهمون،

الدائنون، المسيرون، الموظفون، العملاء، الموردون، المجتمعات المحلية وعامة الناس. حيث أن كل مجموعة تزود الشركة بالموارد الهامة وفي المقابل تتوقع أن ترضي مصالحها .يزود المساهمون الشركات ب أ رس المال ويتوقعون مقابل ذلك حصولهم على عوائد، يزود الدائنون الشركة بالقروض ويتوقعون سداد قروضهم مع الفوائد في الوقت المحدد، يزود المسيرون والموظفون الشركة بالوقت والمها ا رت ويتوقعون دخلا عادلا وظروف عمل مناسبة .يقوم العملاء بتزويد الشركة بالإيرادات ويتوقعون سلعا وخدمات في المقابل .يزود الموردون الشركة بالمدخلات ويسعون للحصول على أسعار عادلة ومشترين يمكن الاعتماد عليهم مقابل ذلك .تزود المجتمعات المحلية الشركة بالبنى التحتية اللازمة في مقابل أن لا تضر الشركة بنوعية الحياة .يزود عامة الناس، بصفتهم دافعي الضرائب، البنى التحتية للشركة، ويتوقعون تحسين وعدم الإضرار بنوعية الحياة.[25]

قام Mitchell بتصنيف اصحاب المصالح الى سبع فئات من خلال الاعتماد على ثلاث محددات رئيسية: السلطة تعبر عن قوة التأثير ودرجة الضغط التي يمارسها الكيان صاحب المصلحة على القرارات التنظيمية في الشركة والشرعية، درجة الالحاح و الاستعجال واللتان تشيران الى ملائمة مطالب اصحاب المصلحة المبادئ بنية النظام الاجتماعي والقيم والمعتقدات السائدة، كذا ترتيب الاستجابة لمطالب هذه الكيانات وتقديراتها الزمنية".[26]

الشكل رقم (02): تصنيف أصحاب المصالح حسب Mitchell1997.



Source: Ronald Mitchell et al, Toward a Theory of Stakeholder identification and Salience: Defining The principle of who and what really counts, The Academy ofManagement Review, vol 22,n4,1997,p 874.

[25] Charles HILL, Thomas JONES, Stakeholder-Agency Theory, Journal of Management Studies, vol. 29, n°2, 1992, p : 133.

[26] عبد المجيد كموش دور مؤشرات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي الشركات دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الشبير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 2021، ص 16

المحور الثالث: أساسيات حوكمة الشركات

1. محددات حوكمة الشركات وأبعادها

حتى تتمكن الشركات من الإستفادة من مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة و آلياتها يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة و التي تسمح بدورها بتحديد الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات.

1.1 محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى جودة و فعالية مجموعة من المحددات و التي تنقسم الى قسمين: المحددات الخارجية وتلك الداخلية.[27]

أ- المحددات الداخلية Internal determinants :

تشير المحددات الداخلية لحوكمة الشركات الى اللوائح والأنظمة الداخلية التي تضبط وتحكم نشاط الأفراد داخل الشركة، فتحدد كيفية واتخاد القرارات و توزيع السلطات داخل الشركات بين الهيئة العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.

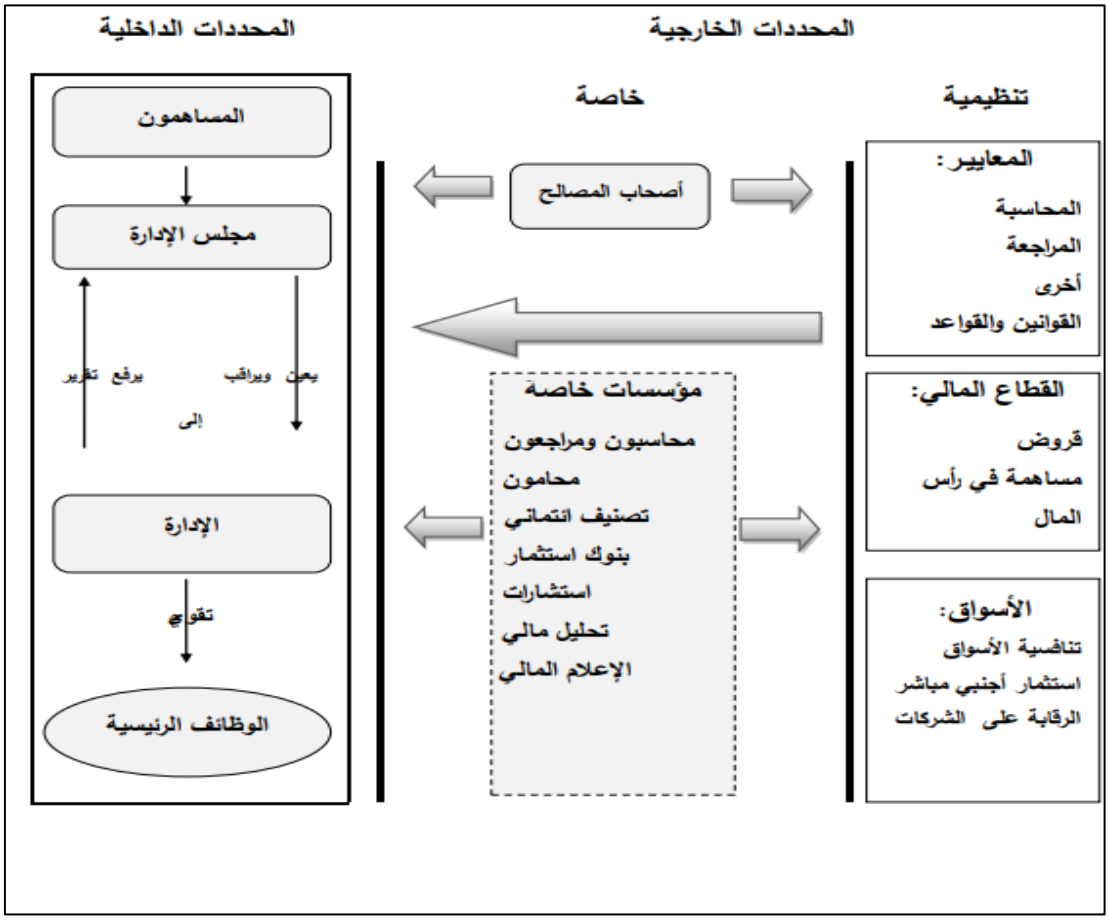
ب- المحددات الخارجية External determinates

ترتبط بالبيئة الخارجية و المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

[27] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص.19-20

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

الشكل رقم (03): المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات.



المصدر: زايدي عبد السلام ، كمال بوعظم، حوكمة الشركات و دورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات ، الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الاعمال في المؤسسات المنعقد يومي 18-19 نوفمبر 2009 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة ، الجزائر، ص.43

2.1 أبعاد حوكمة الشركات

تتطرق أبعاد حوكمة الشركات إلى مجموعة القواعد و المحفزات التي يتم بها توجيه سلوك و سياسات المدراء والرقابة عليها، من خلال التعاريف المتعلقة بحوكمة المؤسسات نستخلص أن الحوكمة مفهوم متعدد الأبعاد يمكن التعبير عنها كما يلي:[28]

أ- البعد الإشرافي : ويتعلق بتفعيل وتدعيم الدور الإشرافي المجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات الصلة ومن بينهم أقلية المساهمين .

ب- البعد الرقابي : ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة ، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر أما على المستوى الخارجي فيتناول اللوائح والقوانين وقواعد التسجيل في البورصة ، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والاطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله .

ت- البعد الأخلاقي : ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشتمله من قواعد أخلاقية ، كالنزاهة والأمانة ، وتشير ثقافة الحوكمة على مستوى إدارة المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة .

ث- بعد الاتصال وحفظ التوازن : ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة ة هي ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة ، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى - بعد المساءلة : ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن لهم الحق قانونا مساءلة المؤسسة .

ج- بعد المساءلة : ويتعلق بالإفصاح عن انشطة واداء المؤسسة والعرض امام المساهمين و غيرهم ممن لهم الحق قانونا مساءلة المؤسسة .

[28] محمد البشير بن عمر ، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2017، ص.18-19.

ح- بعد الإفصاح والشفافية : ويتعلق بالإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة .

خ- البعد الاستراتيجي : تعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة المؤسسات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في المؤسسة، وتشمل هذه النظم التحديد الرسمي للأهداف، وقياس الأداء والتغذية العكسية، وهي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها ، والتأكد ما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل أم لا و التأكد بالذات مما إذا كانت الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة والابتكار، والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء

2. خصائص حوكمة الشركات

تتميز حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

أ- الانضباط :الامتياز بالمستوى الاخلاقي الصحيح والمناسب وينعكس ذلك الانضباط على جميع مستويات الاداء

ب- الشفافية :وهي مطلب أساسي لإرساء مبادئ الحوكمة بالشكل الصحيح في المؤسسات من خلال العمل المتواصل على تقديم الصورة الحقيقية لكل وضعية في المؤسسة وترتكز على ضرورة تمتع كل فرد فيها بالمصداقية والوضوح وضرورة الافصاح والمشاركة.

ت- الاستقلالية :التي تقتضي توفر ما يلي:

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا .
- وجود مجلس ادارة مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- وجود لجنة مرا جعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل

ث- المساءلة :أي محاسبة ومعاقبة من تسبب في ضرر للمؤسسة من قريب أو من بعيد لاستغلال لأعمال معينة أو مسؤوليات معينة مخولة له في تولي المنصب بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة الشركة

أمام جميع المساهمين، وتقديم ارشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع استراتيجية الشركة ومراقبة الإدارة.

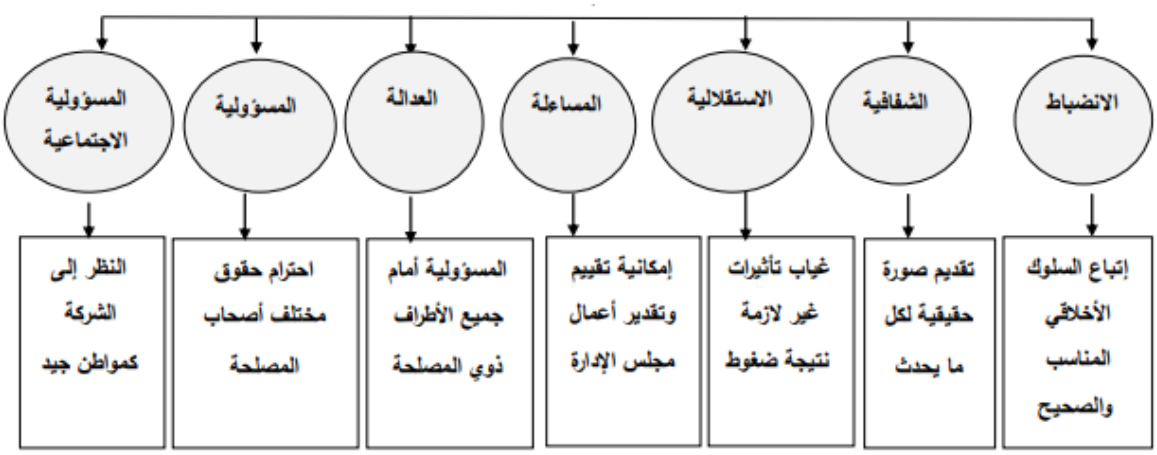
ج- المسؤولية :المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة من خلال ضمان جميع حقوق الأطراف المهتمة بالمؤسسة ضمن قواعد ولوائح.

ح- العدالة :احترام جميع حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة.

خ- المسؤولية الاجتماعية :المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح.

وفيما يلي شكل توضيحي للخصائص:

الشكل رقم(04): خصائص حوكمة الشركات



3. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:[29]

أ. المساهمون

وهم الذين يقدمون رأس المال الشركة، ويسعون على المدى البعيد إلى تعظيم ثروتهم عن طريق تعظيم قيمة الشركة مما يحدد مدى استمراريتها، مقابل الحصول على عائد مناسب، وهو ما يعطيهم الحق أيضا في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين الحماية حقوقهم، إلا أن عدم تحقيق أرباح كافية يقلل من رغبة المساهمين في تنويع وتوسيع نشاط الشركة مما قد يؤثر على مستقبلها.

ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء مجلس الإدارة في اطار القوانين السارية المفعول والسياسات المنتهجة.

ب. مجلس الإدارة

ويتكون من أعضاء يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح، ومن بين مهام هذا المجلس تعيين المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم التسيير اليومي الأعمال الشركة، ووضع الاستراتيجيات والسياسات العامة و المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة الى الرقابة على أدائهم. في هذا الاطار بينت منظمة التعاون ة التنمية الاقتصادية بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم و هما:

- واجب العناية اللازمة :(Duty of Care) حيث يتطلب أن:
  - .يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص اللازمين في اتخاذ القرارات.
  - يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة؛
  - تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات السارية المفعول.
- واجب الإخلاص في العمل :(Duty of Loyalty) ويشمل ذلك:
  - المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح.

[29] زرزار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية للشركات، الملتقى الدولي الثامن حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع و رهانات و آفاق، جامعة ام البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010، ص.09-10.

- وضع سياسات ملائمة للروائيل والمكافات وغير ذلك.

ت. الادارة التنفيذية

وهي المسؤولة عن التسيير الفعلي للمشركة وتقديم التقارير عن الأداء إلى مجلس الإدارة، كما أنها تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها عن توفير عنصري الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها الشركة؛ إذ أن الإدارة التنفيذية تعتبر حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة التنفيذية بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتحقيق مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة. وحتى يتم التأكد من قيام الإدارة التنفيذية بواجباتها، فإنه يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم مقارنة الأداء المحقق مع الأهداف الموضوعة وتصحيح ما يجب.

ث. أصحاب المصالح

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والموظفين، والتي قد تتوافق مصالحهم أحيانا، وقد تتعارض أحيانا أخرى. وتعتبر هذه الأطراف مهمة جدا للشركة، فهي التي تقوم بالمهام التي تساعد الشركة على القيام بنشاطها.

المحور الرابع: مبادئ و آليات حوكمة الشركات

1. مبادئ حوكمة الشركات

يقصد بمبادئ حوكمة الشركات مجموع القواعد و النظم و الإجراءات التي تحقق أفضل حماية و توازن بين مصالح مديري الشركة و المساهمين، و أصحاب المصالح الاخرى المرتبطة بها ، و بالتالي تحقيق أهداف الحوكمة ككل.

عملت العديد من المنظمات والهيئات الدولة والإقليمية على وضع مجموعة من المعايير والقواعد الإرشادية الخاصة بحوكمة الشركات، تهدف أساسا إلى مساعدة البلدان المهتمة بالموضوع، ومرافقتها في كافة مراحل التجسيد على أرض الواقع مع الأخذ بعين الاعتبارخصائص كل بلد.

من بين الأهداف التي تسعى لتحقيقها مبادئ حوكمة الشركات، ما يلي : [30]

- تقييم وتطوير الأطر القانونية والتنظيمية التي تؤثر في تطبيق حوكمة الشركات؛ تقديم إرشادات البورصات الأوراق المالية، المستثمرين الشركات المدرجة وغير المدرجة.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية على المستوى الكلي وبين السياسات الهيكلية، من خلال أسلوب حوكمة الشركات الذي يتضمن العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها؛
- توفير الحوافز المناسبة مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق مع مصالح الشركة والمساهمين فيها؛
- تيسير المتابعة الفعالة، والتي يتسنى عن طريقها تشجيع الشركات على استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة جذب الاستثمارات الخارجية، التي تمكن الشركات من التوسع والمنافسة العالمية ورفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين.

[30] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره ، ص. 345

1.1 مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

تم إصدار هذه المبادئ سنة 1999، حيث لاقت الكثير من القبول على المستوى الدولي و حظيت باعتراف معظم دول العالم، وتم استخدامها بشكل واسع من قبل الحكومات وواضعي السياسات والشركات في الدول الأعضاء والدول غير الأعضاء بالمنظمة على حد سواء.

في سنة 2004، تم إصدار النسخة المعدلة بعد موافقة الدول الأعضاء في المنظمة على محتواها، وقد تضم 6 مبادئ رئيسية لحوكمة الشركات، وفيما يلي ملخص لمضمونها[31]:

أ- **ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:**

ينص هذا المبدأ على مايلي: ***"ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يشجع شفافية و كفاءة الأسواق، و أن يكون متوافقا مع أحكام القانون و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية و التنظيمية و التنفيذية"***

يشير هذا المبدأ الى ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار الحوكمة من أجل رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وتخصيص الموارد بكفاءة، وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة وبوضوح المسؤوليات بين مختلف الجهات المسؤولة عن الإشراف والتنفيذ والمراقبة، وهذا من خلال مايلي:

- أن يكون الهدف من وضع إطار حوكمة الشركات التأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق والحوافز التي يحددها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية
- أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافق مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ؛
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة
- أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها ؛

[31] OECD, G20/OECD Principles of corporate governance, OECD Publishing, Paris, France, 2017, p 13-61.

- أن تدعم لوائح الأسواق المالية الحوكمة الفعالة للشركات
- تعزيز التعاون الممتد عبر الحدود، بما في ذلك من خلال الترتيبات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات.

ب- الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينص هذا المبدأ على الآتي: "***ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين، و أن يسهل لهم ممارسة حقوقهم***"

وهي الحقوق التي توفر لهم الحماية وتسهل عليهم ممارسة حقوقهم منها حق نقل ملكية الأسهم، اختيار أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح التام عن المعلومات والحصول على القوائم المالية بحيث يكون للمساهمين معرفة كاملة لما يحدث داخل الشركة وأن يكون لديهم قدرة كاملة على فهم ومعرفة وإدراك كافة النواحي المتصلة بالحفاظ على حقوقهم ومصالحهم الخاصة، حقوق التصويت في الجمعية العامة، المشاركة في القرارات وحق الحصول على عائد من الأرباح ومنح الأسهم.

كما يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، والإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم، مع الزام أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أي مصالح خاصة بهم تتصل بعمليات تمس الشركة.

ت- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:**

ينص هذا المبدأ على ما يلي:"***ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يضمن المعاملة العادلة لكافة المساهمين، و من بينهم صغار المساهمين و الأجانب و أن تتاح لكافتهم فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم***"

يجب أن يكفل إطار الحوكمة المساواة في التعامل بين حملة الأسهم داخل كل فئة من بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذا حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها أو اتجار

في المعلومات الداخلية، بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلى في حالة انتهاك حقوقهم و ذلك كما يلي:[32]

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة، بحيث يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت ، فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين ، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تمون أية تغيرات مقترحة في حقوق التصويت من جانب المساهمين.
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم. ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أي مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

ث- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

ينص المبدأ الرابع لحوكمة الشركات على ما يلي:" ***ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة اتفاقيات متبادلة، و أن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات و أصحاب المصالح في خلق الثروة و فرص العمل، و استدامة الشركات ماليا***"

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركاء وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص

[32] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص.40-41

العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة و من أجل تحقيق ذلك لا بد من الالتزام بالارشادات التالية: [33]

- تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- أن تتاح لأصحاب المصالح فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية الحوكمة ، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

ج- الإفصاح والشفافية

ينص المبدأ الخامس على ما يلي:" ***ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالافصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة لمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي و الأداء و حقوق الملكية و حوكمة الشركات***"

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية ، وأسلوب ممارسة السلطة، حيث:

- يجب أن يشمل الإفصاح- دون ان يقتصر- على المعلومات التالية:
  - النتائج المالية و التشغيلية للشركة و أهداف الشركة
  - حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت.
  - .أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
  - .عوامل المخاطرة المنظورة.
  - المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
  - .هياكل وسياسات حوكمة الشركات.
  - ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية. كمل يا كمل ينبغي أن يفي : ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.

[33] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص.364-368

- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.
- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

ح- مسؤوليات مجلس الإدارة

ينص المبدأ الأخير لحوكمة الشركات على ما يلي:" ***يجب أن يتيح اطار حوكمة الشركات الخطوط الارشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، و أن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة و المساهمين***"

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات ، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ، بحيث:

- يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطيقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- يتعين أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية ، من بينها: مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة ، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
- اختيار المسئولين التنفيذيين الرئيسيين ، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ، ومتابعتهم، أيضا حينما يقتضى الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.
- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل و إيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة، نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بإحكام القوانين.
- متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجالس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.
- الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشئون الشركة، و أن يجرى ذلك - بصفة خاصة - على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية، بحيث:

- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن أمثلة تلك المسئوليات الرئيسية التقارير المالية، وترشيح المسئولين التنفيذيين، وتقرير مكافئات أعضاء مجلس الإدارة.
- يجب أن يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقتا كافيا المباشرة مسئولياتهم.
- كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسئوليات يجب أن يكفل الأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

2.1 مبادئ حوكمة الشركات حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية

لقد أصدرت لجنة بازل ممثلة لبنك التسويات الدولية مبادئ لتعزيز حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية من خلال تقريرها الصادر عام 2010، الذي جاء لمساعدة السلطات الرقابية العاملة في البنوك على تعزيز تبني الممارسات السليمة لحوكمة الشركات في البنوك في الإطار الذي تعمل فيها، مستفيدة ومكملة بذلك مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

وحسب اللجنة تتمثل مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية فيما يلي:[34]

- **المسؤوليات الشاملة لمجلس الإدارة :**يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الإدارة للأهداف الاستراتيجية للبنك، وإطار الحوكمة و ثقافة البنك.

[34] Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Guidelines Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements, p. 3-38.

- **مؤهلات مجلس الإدارة وتركيبته** :حيث يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين فرديا وجماعيا، مع فهمهم لأدوارهم الرقابية، وقدرتهم على ممارسة الأحكام السليمة والموضوعية المتعلقة بشؤون البنك.

- **هيكل مجلس الإدارة والممارسات** : يجب على مجلس الإدارة تحديد هيكل الحوكمة الملائم والممارسات المناسبة لعمله الخاص، مع وضع الوسائل الكفيلة برصد وتقييم فعالية هذه الممارسات بشكل دوري ومستمر.

- **الإدارة العليا** :يجب على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تتوافق مع إستراتيجية العمل، والنزعة للمخاطرة، والمكافآت وغيرها من السياسات المعتمدة من طرف مجلس الإدارة.

- **حوكمة هياكل المجمع** :يتحمل مجلس إدارة المؤسسة الأم المسؤولية الكاملة عن المجمع وضمان إنشاء وتشغيل إطار واضح للحوكمة الذي يتناسب مع هيكل وأعمال ومخاطر المجمع وكياناته، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة البنية التنظيمية لمجمع البنك والمخاطر التي تواجهه.

- **وظيفة إدارة المخاطر** :يجب أن يشتمل البنك على وظيفة مستقلة وفعالة لإدارة المخاطر، تحت إشراف كبير مسؤولي إدارة المخاطر مع توفير له المكانة والاستقلالية والموارد وإمكانية الوصول إلى مجلس الإدارة.

- **تحديد المخاطر، الرصد والسيطرة** :يجب تحديد المخاطر ورصدها والسيطرة عليها على المستوى الفردي وعلى مستوى البنك، مع ضرورة مواكبة تطور إدارة المخاطر والبنية التحتية للرقابة الداخلية بالبنك للتغييرات التي تطرأ على بيانات مخاطر البنك، وعلى المشهد الخارجي للمخاطرة وممارسات الصناعة.

- **اتصالات الأخطار** :يتطلب الإطار الفعال لحوكمة المخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر، سواء داخل المنظمة أو من خلال رفع التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

- **الالتزام** :ينبغي على مجلس إدارة البنك خلق وظيفة الامتثال والموافقة على سياسات البنك وعملياته، وهي الوحدة التي تضمن امتثال المؤسسة المالية للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها، ويتولى المجلس مسؤولية الإشراف على إدارة مخاطر امتثال البنك، وذلك من أجل تحديد المخاطر

المتعلقة بالالتزام ورصدها وتقييمها والإبلاغ .عنها، وتقديم المشورة بشأنها، وبالتالي الحفاظ على سلامة البنك وسمعته

- **التدقيق الداخلي** :إذ يجب أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي تأكيدات مستقلة لمجلس الإدارة، كما يجب أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز عملية حوكمة فعالة وسلامة طويلة الأجل للبنك.

- **التعويضات** :حيث ينبغي أن يدعم هيكل المكافآت بالبنك الحوكمة السليمة للمؤسسات وإدارة المخاطر.

- **الإفصاح والشفافية** : يجب أن تتم إدارة البنك بشكل شفاف بما فيه الكفاية للمساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الآخرين والمشاركين في السوق.

- **دور المشرفون** :حيث يجب على المشرفين تقديم التوجيه والإشراف على حوكمة المؤسسات في البنوك، من خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، مع إجراء التحسينات التصحيحية عند الضرورة، كما يجب عليهم مشاركة المعلومات حول حوكمة المؤسسات مع المشرفين الآخرين.

3.1 مبادئ حوكة الشركات الصادرة عن صندوق النقد الدولي: (International Monetary Fund)

اعتمد صندوق النقد الدولي عام 1997 سياسة تحدد كيفية التعامل مع قضايا الحوكمة الاقتصادية، وهي مجموعة القواعد و الاجراءات التي تقوم عليها المذكرة التوجيهية المعنونة "***دور الصندوق في قضايا الحوكمة***"، و الذي يهدف الى تشجيع الحوكمة السليمة من خلال مبادرات محددة ترتبط ارتباطا وثيقا بأنشطة الرقابة والإقراض والمساعدة الفنية، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:[35]

[35] International Monetary Fund, Good Governance The IMF's Role, 1997, sur le site web: https://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/govern/govern.pdf. consulté le 25/08/2019

أ- **ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة:**

تؤكد مدونة هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها، كما يترتب على الحكومة توفير المعلومات حول مختلف نشاطاتها وإتاحتها للمواطنين، وأن تكون هذه المعلومات المالية وفق المعايير المتفق عليها، وأن تتميز بالشفافية والنزاهة.

كما تطرقت المدونة لمختلف الأسس والوسائل التي تعتمدها الحكومة لتحقيق مختلف الأهداف (الدخل الفردي، الصحة، التعليم زيادة النمو، تحقيق العمالة الكاملة تخفيض معدل التضخم و توازن ميزان المدفوعات .....). وتؤكد مدونة السياسات المالية على أربعة نقاط رئيسية هي :

- **وضوح الأدوار والمسؤوليات:** من خلال التمييز بين الوظائف والمسؤوليات في القطاع الحكومي والهيئات التابعة له، من جهة، ومختلف القطاعات الاقتصادية، من جهة أخرى.
- **علانية عمليات الموازنة:**، التقيد في إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنات لإجراءات واضحة على أن تسترشد بالأهداف المحددة في مجال الاقتصاد الكلي وسياسة المالية العامة، والإبلاغ بنتائجها.
- **إتاحة المعلومات للاطلاع العام**: من خلال الإفصاح عن المعلومات المختلفة لأنشطة المالية العامة السابقة والحالية والمقبلة وعن أهم المخاطر فيما يتصل بالمالية العامة، ونشرها في الوقت المناسب، بما يسمح معه تحليل السياسات وتعزيز المساءلة.
- **الضمانات الموضوعية**: من خلال التأكيد على النزاهة و توافق المعلومات المالية مع معايير جودة البيانات المتفق عليها، وضرورة مراقبة المعلومات المالية من طرف هيئات مستقلة (داخلية وخارجية).

ب- **ميثاق الممارسات الجيدة في مجال شفافية السياسات النقدية والمالية:**

حيث تبنى صندوق النقد الدولي هذا القانون في أفريل 1998م، والذي تم التأكيد من خلاله على إضافة إجراءات الشفافية إلى مدونة السياسات المالية والنقدية، التي تشمل على المبادئ التالية :

- وضوح أدوار و مسؤوليات وأهداف البنك المركزي والوكالات المالية؛
- علنية العمليات المتعلقة بصياغة قرارات السياسة النقدية بواسطة البنك المركزي السياسات المالية بواسطة الوكالات المالية، وكذا العمليات المتعلقة بالإبلاغ عن هذه القرارات؛
- توفير المعلومات المتعلقة بالسياسات النقدية والمالية للجمهور (الأفراد والمؤسسات)؛

- خضوع البنك المركزي والوكالات المالية لمبدأ المساءلة، مع ضمانات بالنزاهة.

وتستند مبررات شفافية السياسات النقدية والمالية لاعتبارين أساسيين هما:
السياسات المالية والنقدية يمكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما كان الجمهور العام مدركا لأهداف هذه السياسات وأدواتها،
حسن التنظيم و الإدارة الجيدة مع ضرورة ان تكون البنوك المركزية و الوكالات المالية خاضعة المساءلة، خاصة اذا كانت هذه الهيئات تتمتع بدرجة عالية من الإفصاح و الاستقلالية.

4.1 مبادئ حوكة الشركات الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية

تعرف مؤسسة التمويل الدولية حوكمة المؤسسات على أنها" :الهياكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والرقابة عليها"، وقد ساهمت هذه المؤسة في وضع مبادئ عامة لدعم الحوكمة في مختلف الشركات، و التي تقوم على:

- تقييم ممارسات حوكمة المؤسسات بالمؤسسة وتقديم المشورة حولها.
- تقوية وتدعيم قدرات الشركاء المحليين ومعاهد الإدارة ووسائط الإعلام والمؤسسات التعليمية على خدمات حوكمة المؤسسات والتدريب والإبلاغ.
- العمل على تقوية و تحسين قوانين ولوائح و متطلبات حوكمة المؤسسات.
- رفع مستوى الوعي بحوكمة المؤسسات محليا.

2. آليات حوكمة الشركات

يقصد بآليات حوكمة الشركات: " الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الاسهم عموما وبين الاقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم[36] " ، و يمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين: الآليات الداخلية و الآليات الخارجية ،

1.2 الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تشير الى مجموعة العناصر التي تقع داخل الإطار التنظيمي للشركة، و التي من شأنها تجسيد ممارسات حوكمة الشركات، و تتمثل أهم آليات الحوكمة الداخلية في الآتي:

أ. مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة آلية أساسية لتحقيق الرقابة الداخلية على تصرفات المسيرين، كما أن هناك من يرى أنه : "يمثل الإدارة العليا للمسؤولة عن وضع استراتيجيات الشركة وتحقيق نتائج أعمالها، وعادة ما يتكون من أعضاء من داخل الشركة وأعضاء من خارجها، ونظرا لوجوده في القمة فبإمكان أعضائه مراقبة قرارات الإدارة والتأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم.

أشار (Jensen, 1993) الى اهم الشروط التي تزيد من فعالية رقابة مجلس الإدارة، فذكر: سهولة وصول أعضاء مجلس الإدارة الى المعلومات اللازمة، ان يكون حجم مجلس الإدارة صغيرا نسبيا، أن يكون المدير التنفيذي العضو الوحيد ضمن المجلس من التنفيذيين و الفصل بين منصبي المدير التنفيذي و رئيس مجلس الإدارة.

تعتبر تركيبة مجلس الإدارة من أهم المسائل المثيرة للجدل في موضوع الحوكمة، حيث يمكن أن يكون أعضاؤه ممن يشغلون مناصب تنفيذية في الشركة، او اعضاء مستقلين، وبشكل عام، يمكن تصنيف أعضاء مجلس الإدارة الى ثلاثة أنواع كما يلي:[37]

- **الأعضاء التنفيذيون**: و هم الأعضاء الذين يشغلون مناصب تنفيذية في الشركة، مثل المدير التنفيذي للركة أو العضو المنتدب، رؤساء الآقسام في الشركة مثل رئيس القسم المالي. إن أهمية

[36] عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، عمان، الأردن، 2005 ، ص.7.

[37] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص.37-38.

وجود الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة ترجع لما لهم من دراية كاملة بالشركة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها وبالفرص الاستثمارية التي يمكن للشركة الدخول فيها، ووجودهم مع باقي الأعضاء يمثل إضافة الفعالية الأداء مع مراعاة أن نسبة تمثيل الأعضاء التنفيذيين بالمجلس يجب ألا تتعدى الثلث.

- **الأعضاء غير التنفيذين:** يمكن تعريفهم على أنهم الأعضاء الذين لا يشغلون مناصب تنفيذية بالشركة، ولا يكونون متفرغين الإدارة الشركة، أو لا يتقاضون راتبا شهريا أو سنويا منها ويجب أن نلاحظ أن العضو غير التنفيذي عن طريق علاقته بالشركة يمكن أن يكون عضو مستقل أو غير مستقل.

- **الأعضاء المستقلين:** عرفت الهيات والمنظمات الدولية والعديد من لوائح حوكمة الشركات بالعديد من الدول العربية عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه عضو المجلس الذي يتمتع بالاستقلالية التامة، ومما ينافي الاستقلالية على سبيل المثال لا الحصر أي من الآتي:
  - أن يملك حصة كبيرة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها.
  - أن يكون من كبار التنفيذيين خلال العامين الماضيين في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها؛
  - .أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي من مجموعتها، حيث تم توضيح الأقرباء من الدرجة الأولى وهم الأب والأم والزوج والزوجة.

مجلس الإدارة يلعب دورًا حاسمًا في إطار حوكمة الشركات. حيث يتألف المجلس من مجموعة من الأعضاء المختارين بعناية والذين يمتلكون الخبرة والكفاءة اللازمة للقيام بدورهم بشكل فعال. يشمل دور مجلس الإدارة العديد من المسؤوليات والواجبات، بما في ذلك .1 :

- **وضع الاستراتيجية والرؤية** : يقوم مجلس الإدارة بوضع الاستراتيجية العامة للشركة وتحديد الرؤية المستقبلية. يعمل المجلس على وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية التي تساعد الشركة على تحقيق النجاح والنمو المستدام .

- **المراقبة والمساءلة**: يقوم مجلس الإدارة بمراقبة أداء الإدارة التنفيذية وضمان أن تتم العمليات بشكل ملائم وفقًا للمعايير الأخلاقية والقوانين واللوائح المعمول بها. يتولى المجلس مسؤولية المساءلة ويضمن أن يتم اتخاذ القرارات بناءً على مصلحة الشركة وجميع أصحاب المصلحة .
- **تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية** : يقوم مجلس الإدارة بتعيين الإدارة التنفيذية وتحديد دورها ومسؤولياتها. كما يقوم المجلس بتقييم أداء الإدارة التنفيذية بانتظام وتحديد الاحتياجات التطويرية والتدريبية للإدارة.
- **إدارة المخاطر** : يتولى مجلس الإدارة مسؤولية إدارة المخاطر وضمان تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أداء الشركة. يعمل المجلس على وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر وتقييم فعالية تلك الاستراتيجيات
- **التواصل مع أصحاب المصلحة** :يقوم مجلس الإدارة بالتواصل مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع العام. يعمل المجلس على بناء الثقة وتعزيز الشفافية من خلال توفير المعلومات اللازمة والاستماع إلى مختلف الأطراف.

لكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه و المراقبة، يلجأ الى تأليف مجموعة من اللجان، أبرزها:

- **لجنة المراجعة** Audit Committee

لجنة المراجعة هي هيئة مستقلة تعمل ضمن إطار حوكمة الشركات، وتهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة الداخلية في الشركة. تتكون لجنة المراجعة من مجموعة من الأعضاء الغير تنفيذيين، الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة في مجال المراجعة والمحاسبة.

تعمل لجنة المراجعة على تحقيق عدة أهداف في إطار حوكمة الشركات، ومن أبرز هذه الأهداف:

- تعزيز الشفافية: تسهم لجنة المراجعة في تعزيز مستوى الشفافية من خلال تقييم ومراجعة العمليات المالية والمحاسبية والتقارير المالية.
- تعزيز المساءلة: تساهم لجنة المراجعة في زيادة مستوى المساءلة من خلال مراجعة وتقييم أداء الإدارة والتأكد من التزامها بالمعايير والقوانين المالية والمحاسبية.

- تعزيز الرقابة الداخلية: تهدف لجنة المراجعة إلى تعزيز نظام الرقابة الداخلية من خلال تقييم ومراجعة السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية وضمان تطبيقها بشكل صحيح.
- تحسين جودة التقارير المالية: تساهم لجنة المراجعة في تحسين جودة التقارير المالية التي تصدرها الشركة، من خلال مراجعة وتقييم العمليات المحاسبية والمالية والتأكد من صحتها وموثوقيتها.

- **لجنة التعويضات و المكافآت** Remuneration and Compensation Committee

لجنة المكافآت هي جهة مستقلة تتكون من أعضاء غير تنفيذيين في مجلس إدارة الشركة. تتولى هذه اللجنة مسؤولية وضع سياسات المكافآت وتحديد معايير توزيعها بناءً على الأداء والمساهمة الفردية والجماعية للموظفين والمسؤولين التنفيذيين. تعتبر هذه اللجنة مسؤولة أيضًا عن مراجعة وتقييم نظام المكافآت الحالي وتقديم التوصيات لتحسينه وتطويره.

تلعب لجنة المكافآت دورًا حاسمًا في ضمان العدالة والشفافية في توزيع المكافآت داخل الشركة. فهي تعمل على تحقيق التوازن بين المكافآت المالية وغير المالية، وتضمن أن يتم تقدير ومكافأة الموظفين والمسؤولين التنفيذيين بناءً على أدائهم الفردي والجماعي ومساهمتهم في تحقيق أهداف الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، تساهم لجنة المكافآت في تعزيز الأداء المالي للشركة من خلال تحفيز الموظفين والمسؤولين التنفيذيين على تحقيق النتائج المرجوة. فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والتكريم من خلال نظام مكافآت عادل وشفاف، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجد وتحقيق النجاحات.

- **لجنة التعيينات** Nomination Committee

لجنة التعيينات هي هيئة منبثقة عن مجلس الإدارة تهدف إلى تعيين أعضاء مجلس الإدارة والتأكد من توافر المهارات والخبرات اللازمة حيث تتألف عادةً من أعضاء غير تنفيذيين في مجلس الإدارة، وتتمتع بالاستقلالية والكفاءة في اتخاذ قرارات التعيينات.

تتولى لجنة التعيينات عدة مسؤوليات تهدف إلى ضمان تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها بشكل فعال، ومن بين هذه المسؤوليات:

- ضمان تعيين أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين والمناسبين لتحقيق أهداف الشركة.
- تعزيز التنوع والتمثيلية في مجلس الإدارة، مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر توازنًا وشمولية.
- تقييم أداء أعضاء المجلس وتوصية بتجديد التعيينات، مما يساهم في تحسين أداء المجلس وتحقيق النجاح المستدام للشركة.
- توفير إطار عمل مهني وشفاف لعملية التعيينات، مما يعزز الثقة بين المساهمين والأطراف المعنية.
- تحسين سمعة الشركة وجاذبيتها للمستثمرين والموظفين المحتملين.

ب. التدقيق الداخلي:

يعتبر معهد المدققين الداخليين (The Audit Internal of Institute)أحد أهم المؤسسات التي حددت دور ومهام المدقق الداخلي ، حيث يعرفه على أنه: "نشاط مستقل، وتأكيد موضوعي واستشاري مصمم لرفع قيمة الشركة و تحسين عملياتها ، ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال إقامة منهج منظم ومنضبط لتقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر و عمليات الرقابة والحكومة"[38]

تهدف آلية التدقيق الداخلي إلى تقييم وتحسين فعالية نظام الحوكمة الداخلي ، من خلال تنفيذ عمليات التدقيق وتحليل العمليات وتقديم تقارير وتوصيات لتحسين العمليات والإجراءات من خلال:

- تقييم فعالية نظام التحكم الداخلي: يتم تقييم العمليات والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة للتأكد من أنها تعمل بشكل فعال وتحقق أهداف الشركة.
- **تحسين الكفاءة والكفاءة التشغيلية:** يتم تحليل العمليات وتحديد الفرص لتحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أقصى قدر من الأداء والربحية.
- **تحقيق الامتثال والمطابقة:** يتم التحقق من مدى امتثال المؤسسة للقوانين واللوائح المعمول بها، وتوفير توصيات لتحسين الامتثال و المطابقة.
- **تقديم تقارير وتوصيات:** يتم تقديم تقارير مستقلة وموضوعية عن نتائج التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى توصيات لتحسين العمليات والإجراءات داخل المؤسسة.

[38] IIA, The Institute of Internal Audit, available on: www.theiia.org

- **تعزيز الثقة والشفافية**: يساهم التدقيق الداخلي في بناء ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين في المؤسسة، من خلال ضمان شفافية ومصداقية العمليات والتقارير.

2.2 الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، حيث تمارس ضغطا هائلا من اجل تطبيق قواعد الحوكمة . وتمثل هذه الآليات في ما يلي:

أ- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات ، وذلك من خلال أنه: " إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) ، فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي ستتعرض للإفلاس .

إذن فإن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة ، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا ، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم الى الإفلاس أو التصفية.

ب- الاندماج والاستحواذ Merger & Acquisition

يتم اللجوء الى هذه الآلية في حالة فشل كل الآليات الداخلية لتعمل هذه السوق كآخر آلية ضبط، لأن عدم ملاءمة آليات الحوكمة الداخلية سيظهر من خلال ضعف أداء الشركة ما يجعلها عرضة لعمليات اندماج و استحواذ عدائية من طرف المنافسين في السوق و كذا تعرضها لمخاطر فقدان السيطرة الامر الذي سيسمح للأفراد و المؤسسات التي لها قدرة في الاستحواذ على مراكز الملكية و الشركات الخاسرة أو الاستيلاء على تلك الشركات ذات الأداء المنخفض مقارنة مع منافسيها، و محاولة تطوير ميزتها التنافسية من خلال استبدال فريق الإدارة.[39]

[39] علاء جمبل مكط الرحيم، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2015، ص.163-164

ت. التدقيق الخارجي External Auditing

يعتبر التدقيق الخارجي عملية مستقلة تقوم بها شركة تدقيق خارجية مستقلة عن الشركة المدققة، بهدف تقييم صحة وملاءمة الحسابات المالية والإدارية للشركة المدققة. يتم تنفيذ هذه العملية من قبل محاسبين معتمدين ومتخصصين في مجال التدقيق. يهدف التدقيق الخارجي إلى تقديم تأكيد مستقل على صحة وملاءمة الحسابات المالية والإدارية للشركة، وتحديد أي نقاط ضعف أو مخاطر قد تؤثر على استدامتها ونجاحها.

يلعب التدقيق الخارجي دورًا حيويًا في تعزيز حوكمة الشركات، وذلك لعدة أسباب

- توفير الشفافية والمصداقية: يساهم التدقيق الخارجي في توفير شفافية ومصداقية للشركات، حيث يقوم المدققون بتقييم الحسابات المالية والإدارية بشكل مستقل ومحايد، مما يعزز الثقة بين المساهمين والمستثمرين والجهات الخارجية.
- تحسين إدارة المخاطر: يساعد التدقيق الخارجي في تحديد وتقييم المخاطر التي تتواجهها الشركة، سواء كانت مخاطر مالية أو قانونية أو عملية. وبناءً على نتائج التدقيق، يمكن للشركة اتخاذ إجراءات لتقليل هذه المخاطر وتحسين إدارتها.
- تعزيز الامتثال والتطبيق القانوني: يساهم التدقيق الخارجي في التحقق من مدى الامتثال للشركة للقوانين واللوائح المالية والضريبية والقوانين العملية. وبالتالي، يساعد في تعزيز الامتثال وتجنب المخاطر القانونية.
- تحسين الأداء والكفاءة: يمكن للتدقيق الخارجي أن يكشف عن أي نقاط ضعف في أنظمة وعمليات الشركة، وبالتالي يمكن للشركة اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء والكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة.

ث. القوانين و التشريعات Legislation and law

تؤثر هذه الآلية على التفاعلات التي تجرى بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظائفهم في عملية الحوكمة بل كيفية تفاعلهم مع بعضهم، فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes oxely act متطلبات جديدة على شركات المساهمة الأمريكية تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، تقوية إشراف لجنة المراجعة على

عملية إعداد التقارير المالية وكذلك الطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط إتصال فعال بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة.

المحور الخامس: تحليل مقارن لنظم حوكمة الشركات المطبقة في العالم

يتم التمييز بين نماذج حوكمة الشركات باعتماد معايير مختلفة، حسب (Berglor, 1990) بالنظر لطريقة التمويل المتبعة فان نموذج حوكمة الشركات إما أن يكون ذو توجه سوقي أو ذو توجه بنكي، حيث يتواجد النموذج ذو التوجه السوقي في البلدان الأنجلوسكسونية ، في حين يتواجد النموذج ذو التوجه البنكي في ألمانيا واليابان أساسا. يتميز أولهما بالتشتت الكبير لرأس المال بفعل اللجوء إلى السوق المالي لتحقيق التمويل اللازم. على العكس من ذلك، يتميز النموذج الألماني-الياباني بارتفاع نسب الاستدانة، تركز الملكية، مساهمة البنوك التجارية في رأس مال الشركات وغيرها. في إطار هذا النموذج، يتحمل الدائنون أساسا البنوك التجارية جزءا كبيرا من المخاطرة وهو ما يمنحهم الحق في أن يكونوا عنصرا فاعلا في عملية اتخاذ القرار.

الى جانب النموذجين السابقين اعتمد بعض الباحثين نموذجا ثالثا يسمى بالنمذج الوسيط أو الهجين و المطبق في فرنسا على سبيل المثال لا الحصر.

1. النظام الانجلوسكسوني Anglo-Saxon Model

يسمى أيضا: النموذج الموجه نحو السوق، نموذج المساهم، النموذج المشتت، و يشير إلى النظام القائم في البلدان التي تتبنى مبادئ القانون المشترك والممارسات الاقتصادية التي تتسم بالتركيز على حماية حقوق المساهمين وضمان شفافية مختلف العمليات. يتميز هذا النموذج بهيمنة السوق المالي في جذب رؤوس الأموال و تحتل كفاءة السوق محورا هاما في هذا النموذج، حيث يعتبر الاستقلال والشفافية والمساءلة أساساً لنجاح الشركات واستدامتها.

تتضمن مبادئ النموذج الانجلوسكسوني أيضًا تشكيل هياكل إدارية فعّالة تسعى لتحقيق المصالح الطويلة الأمد للشركة وليس فقط المكاسب القصيرة الأجل. ويتمثل ذلك في تعيين مجالس إدارة متكونة من أعضاء مستقلين وذوي خبرة متنوعة، مما يعزز عملية اتخاذ القرارات بمهنية وكفاءة، ويقلل من تحيزات الصالح الشخصي.

كما يشجع هذا النموذج على وجود مجال واسع لتداول الأسهم وتقديم المعلومات المالية بشكل دوري وشفاف للمساهمين والجمهور عموماً، مما يعزز الثقة في السوق المالية ويشجع على

الاستثمارات والابتكار. يُعَدُّ هذا النموذج ركيزة أساسية للاقتصادات الناجحة التي تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي وتحفيز الابتكار وخلق فرص العمل.

يتميز النموذج الانجلوسكسوني بالخصائص التالية:[40]

- رأس المال وحقوق التصويت مشتتة بين عدد كبير من المساهمين.
- أسواق مالية متطورة و بها سيولة كبيرة.
- اعتماد الشركات على السوق المالي لتوفير احتياجاتها المالية.
- تعتبر الإدارة وكيلا لحملة الأسهم، وظيفتها الأساسية تعظيم ثروتهم، لذا فان مقياس نجاح الشركات في النموذج هو مقدار الأرباح و العائد المحقق على الأموال المستثمرة.
- يقوم على إدارة و رقابة الشركة في هذا النموذج مجلس إدارة واحد يضم بنسب متوازنة كل من المديرين التنفيذيين و غير التنفيذيين، كما يمتاز بفصل منصب رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي.
- يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لحماية مصالح حملة الأسهم مثل ربط المكافآت بالاداء، معايير محاسبية شفافة و معايير تشكيل مجلس إدارة كفئ.

2. النموذج الألماني الياباني: German-Japanese Model

يسمى أيضا: النموذج الموجه بالشبكة، نموذج الوساطة المالية والبنوك، النموذج القاري الأوربي...

يسود هذا النموذج في الدول التي تمتاز بتشجيعها ودعمها للقطاع البنكي لاسيما من خلال مفهوم البنوك الشاملة التي تتميز بشساعة مجال عملها وتقديمها لحزمة كاملة متكاملة من الخدمات مثل: إستقبال الودائع، منح القروض الإئتمان بكافة أنواعه. الوساطة للإستثمارات في البورصات وأسواق المال، بيع السندات إلخ.

تعتبر الشركة في إطار النظام الألماني - الياباني كيانا اقتصاديا يهدف لخدمة مختلف أصحاب المصالح وليس لخلق القيمة للمساهمين. لأجل ذلك، يتراجع دور الأسواق المالية كفاعل أساسي ضمن حوكمة الشركات، حيث تميل الشركات الى اللجوء إلى البنوك أكثر من الأسواق المالية. كما يمكن للبنوك المساهمة في رأس مال الشركات غير المالية، فبالإضافة إلى دورها كممول

[40] نبيل حمادي، عمر علي الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ و م أ و فرنسا، ملتقى وطني حول آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص.832

أساسي للشركات، يُمنح للبنوك أيضا الحق في الرقابة على الشركات. حيث أن المؤسسات المالية في هذه الحالة هي التي تعمل على حل مشاكل الوكالة.

من خصائص هذا النموذج مايلي :[41]

- هيكل إدارة ثنائي مجلس إدارة مجلس الإشراف الرقابي) . أسواق رأس المال أقل نشاطا، حيث أن هناك قلة في عدد الشركات المسعرة
- درجة عالية من الملكية المتبادلة بين الشركات فوفقا لشيرد Sheard. فإن ثلثي المؤسسات الصناعية في اليابان مملوكة من قبل شركات أخرى .
- تواجد قوى في البنوك في رأس مال الشركات، فهي تعتبر شريكا يتحمل مخاطر كبيرة لأنها تقدم فروض كبيرة وطويلة الأجل.
- هدف الحوكمة هو تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح.

3. النموذج الهجين

ويسمي أيضا النموذج اللاتيني، وهو نموذج مختلط يجمع بين خصائص النموذج الأنجلوسكسوني وخصائص النموذج الألماني والياباني، من مميزاته:[42]

- يعتمد أساسا على تدخل الدولة في وضع الأطر التي يستند إليها نظام حوكمة الشركات
- هيكل الملكية بين المركز والمشتت
- مساهات متبادلة بين المؤسسات؛

ربط مكافتات الإدارة العليا بالأداء محدود للإستخدام

أهم الأطراف الفاعلة في مجلس الإدارة هي المساهمون والعمال:

- هدف الحوكمة يجمع بين مراعاة مصالح حملة الأسهم ومصالح الفئات الأخرى.

[41] عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات، الآليات ونظام التشغيل، مجلة العلوم الإدارية و المالية، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص.32

[42] حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.78.

المحور السادس : تطبيقات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية

تبلور الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في اشتراك مختلف دول العالم، وكذلك المنظمات الدولية والاقتصادية الدولية في محاولات جادة للتوصل إلي إطار متكامل يشمل المبادئ اللازمة OECD لإرساء نظم حوكمة الشركات، إضافة إلي ذلك اهتم البنك الدولي بها حيث يكلف بعض المؤسسات المتخصصة بتقييم ممارسات حوكمة الشركات علي مستوي الدول ويستخدم نتائج هذا التقييم في مفاوضاته مع هذه الدول حول سياساتها الاقتصادية، كما قام الاتحاد الأوروبي عام 2002 بإنشاء المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات ،وقد عملت هذه الجهود الضخمة علي إرساء أسس حوكمةوجد العديد من الدول التي اهتمت بحوكمة الشركات من منطلق أهميتها، والجدول التالي يبين تواريخ اصدار قوانين حوكمة الشركات عقب الانهيارات التي مست الشركات الأمريكية الشهيرة ولجوء أمريكا الى اصدار قانونها الشهير بقانون sarbans Oxeley سنة 2002.

الجدول رقم (01) **الاهتمام العالمي بحوكمة الشركات**

البلد	القانون أو التوصية	التاريخ
أستراليا	مبادئ حوكمة الشركات الرشيدة وتوصيات الممارسات الأفضل	مارس 2003
النمسا	القانون النمساوي لحوكمة الشركات	نوفمبر 2002 محدث في أفريل 2005
بلجيكا	القانون البلجيكي لحوكمة الشركات	ديسمبر 2003
البرازيل	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	مارس 2004
كندا	السياسات القومية 58-201 للقواعد الارشادية لحوكمة الشركات	ديسمبر 2003
الصين	قانون حوكمة الشركات لشركات البورصة في الصين	جانفي 2001
الدنمارك	التوصيات المعدلة لحوكمة الشركات في الدنمارك	أغسطس 2005
فلندا	توصيات بشأن حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	ديسمبر 2003
فرنسا	حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	أكتوبر 2003
ألمانيا	قانون حوكمة الشركات الألماني	فبراير 2002 معدل في مايو 2003
اليونان	مبادئ حوكمة الشركات	يوليو 2001
هونج كونج	قانون هونج كونج في شأن حوكمة الشركات	نوفمبر 2004
ايطاليا	قانون حوكمة الشركات	يوليو 2002
اليابان	مبادئ حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	أفريل 2004
هولند	قانون حوكمة الشركات الهولندي	ديسمبر 2003
النرويج	قانون ممارسة حوكمة الشركات النرويجي	ديسمبر 2004
البرتغال	توصيات حوكمة الشركات	نوفمبر 2003
روسيا	القانون الروسي لسلوك الشركات	أبريل 2001
كوريا الجنوبية	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	سبتمبر 1999
السويد	قانون حوكمة الشركات السويدي	ديسمبر 2004
سويسرا	القانون السويسري للممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	يونيو 2002
تايوان	مبادئ الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات التايوانية	يونيو 2002
تايلاندا	قانون الممارسات الأفضل لمجالس ادارة الشركات المسجلة في البورصة	أكتوبر 2002
تركيا	مبادئ حوكمة الشركات	يونيو 2003
المملكة المتحدة	القانون الموحد في شأن حوكمة الشركات	يونيو 2003

المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، مرجع سبق ذكره ، ص 490.

1. تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الدول المتقدمة:

يمكن التمييز بين نظامين لحوكمة الشركات في الدول الصناعية المتقدمة وهما النظام الحوكمة الأنجلوأمريكي المطبق في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا، ونظام الحوكمة الأوروبي الذي يتم تطبيقه في سائر دول أوروبا مثل ألمانيا وفرنسا وإيطاليا والدول الإسكندنافية وبلجيكا وإسبانيا ومعهم اليابان تجربة الولايات المتحدة الأمريكية تماثل تجربة المملكة المتحدة وذلك بالرغم من أن هياكل مسؤولية الشركة ولجنة بورصة الأوراق المالية بنظمها المختلفة تختلف في بعض الجوانب.

1.1 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل دول العالم في مجال خلق البيئة التنافسية للشركات، وبما يحقق أفضل الممارسات الإدارية في الشركات، وتعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح اللازمين لضمان حماية حقوق المساهمين وذلك من خلال خلق بيئة تشريعية ورقابية علي درجة عالية من القوة والكفاءة .

وكنتيجة لتلك البيئة القانونية والتشريعية والرقابية الصارمة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد دفعها ذلك إلي مقدمة الدول المهتمة بموضوع حوكمة الشركات، وجعلها تنفرد بإطار متكامل للحوكمة .حيث ظهرت أول بوادر لمحاولة تبني مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين على اثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات، وبرز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة Cal PERS بتعريف حوكمة الشركات والقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.

وفي سنة 1987م قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في اعداد القوائم المالية والتابعة لـ SEC بإصدار تقريرها المسمى Tread way commission والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس ادارات الشركات، وفي سنة 1999م أصدر كل من New-York Stock Exchangeو National Association of Securities Dealers تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال

وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية، وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanes Oxley سنة 2002، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده. بغض النظر عن حجمها ولقد ركز القانون على ثلاث محاور رئيسية هي المراجعة والتقرير المالي وحوكمة الشركات.

تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة الشركات.

2.1 تجربة المملكة المتحدة:

ونتيجة لحالات الفشل غير المتوقعة لبعض الشركات الكبرى، قام معهد التقارير المالية FRC وسوق لندن للأوراق المالية بتشكيل لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات والتي ترأسهاAdrian Cadbury في مايو 1991 ، وذلك بهدف المساعدة في نشر معايير حوكمة الشركات ورفع مستوي الثقة في التقارير المالية والمراجعة.

في سنة 1992م تم نشر تقرير Cadbury تحت عنوان "الجوانب المالية لقواعد إدارة الشركات" الذي احتوى على أفضل الممارسات، وذلك بعد حالات فشل الشركات الكبيرة، بالإضافة إلى القلق المتزايد من انخفاض مستوى الثقة في إعداد التقارير المالية، وفي قدرة مدققي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها كل من يستخدم التقارير المالية للشركة، ويعد تقرير Cadbury من أهم التشريعات والإصدارات الخاصة بموضوع حوكمة الشركات، والذي أصبح فيما بعد أساسا للمعايير الموحدة لحوكمة الشركات والذي ركز على مجموعة المحددات التالية:

- مسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين عن تقييم أداء الشركة وتقرير عن ذلك للمساهمين وللأطراف الأخرى المهتمة بالأمور المالية، وشكل ووضوح ودورية تقديم تقارير الأداء المؤسسي الكلي والجزئي.
- اختصاصات ومسؤوليات لجنة المراجعة في الشركة.
- مسؤوليات المراجعين ومستوى وأهمية تقارير المراجعة الدورية.
- العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمساهمين.

وفي سنة 1993 صدر تقرير Ruttemain الذي أوصى بأن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصولها، وفي سنة 1995 ظهر تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وفي سنة 1998 أصدرت لجنة Hampel مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكيد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة.

وفي سنة 1999 صدر تقرير Trunbull والخاص بإلزام إدارة الشركات بالإفصاح عن تقويم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيماها، أما في سنة 2002 صدر تقرير (Combined code لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، والذي ركز على تقرير Cadbury، وقام بتحديث الكود حوكمة الشركات في نوفمبر 2006 لمواجهة ظغوط البيئة المتغيرة .

يتميز مدخل حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بتحقيق جودة مرتفعة لحوكمة الشركات باقل تكاليف التزام قانوني ممكنة. ولقد وضعت التقارير المنشورة عن Matrics International و FTSE في سنة 2005 المملكة المتحدة في مقدمة البلدان التي تطور حوكمة الشركات بها، كما أكدت FRCانها تبنت مدخلا مميزا لحوكمة الشركات عن باقي دول العالم.

3.1 تجربة فرنسا

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور تقرير Vienot الذي نشر سنة 1992م، حيث لقي هذا التقرير الكثير من الاهتمام إلا أنه لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، إضافة إلى عدم وجود شرط ملزم للشركات لتنفيذ تلك التوصيات، وفي سنة 1996 أصدر مجلس الشيوخ تقرير آخر عرف بتقرير Marini الذي اشتمل على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق حوكمة الشركات.

لقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة الشركات هي عدم وجود إلزام سواء في تقريرVienot أو في تقرير Marini إلا أنه مع اشتداد قوة العولمة، وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من الشركات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج.

1.4 تجربة ألمانيا

لقد اكتسب موضوع حوكمة الشركات في ألمانيا أهمية كبيرة ، حيث يعد الاقتصاد الألماني أكبر اقتصاد في الإتحاد الأوروبي، ويتصف بتركز هيكل الملكية وضعف الدور الرقابي لسوق الأوراق المالية، كما أن القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانون المدني وهو أضعف من القانون العام في مجال حماية المستثمرين، وتبعا لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح يسمى Kan trag يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة، وفي سنة 2000م أصدرت مجموعة مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين مهندسين، الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين كما ناقشت موضوعات أخرى مثل :الشفافية التدقيق والشركات الخاصة، إضافة إلى مقترحات منظمة Deutsche Schutzvereningung fur Wertpapierbesitz (DSW) وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين.

2. تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الاقتصادات الانتقالية

بالنسبة للاقتصاديات الانتقالية فإنها تحاول وضع نظم لحوكمة الشركات تتماشي مع ظروفها الخاصة مع الاسترشاد بالنظم السائدة في الدول المتقدمة .وفيما يلي سوف يتم دراسة نظام حوكمة الشركات في روسيا كأحد الاقتصاديات الانتقالية

1.2 حوكمة في روسيا:

عاشت روسيا سبعين عاما من الشيوعية والتخطيط المركزي، حيث كانت الدولة هي المالك لكل الأصول الإنتاجية والمنظمات ولا توجد ملكية خاصة سواء في التجارة أو الصناعة ولا يوجد حملة أسهم، وبالتالي لم يكن هناك أي شعور بدور حوكمة الشركات.وفي بداية التسعينات وضعت روسيا برنامج الخصخصة وذلك للتحول إلي اقتصاد السوق، إلا أن أهداف روسيا من تطبيق هذا البرنامج تعرضت لانتكاسات كبيرة ومن أهمها سيطرة قلة من أفراد المجتمع علي الشركات الكبرى، وقد تفاقم هذا الوضع خلال عملية تمويل قروض عام 1996 التي كانت تهدف إلي تمويل حملة إعادة انتخاب الرئيس يلتسين عن طريق إقراض الحكومة في مقابل الحصول علي أسهم الشركات ثم تلي ذلك تعرض الدولة للأزمة المالية الكبرى في عام 1998 حينما عجزت الحكومة عن سداد ديونها للبنوك. تلك الانتكاسات والأزمات خلقت مشاكل حادة للاقتصاد الروسي وخلقت مخاوف كبيرة لدى المستثمرين المحليين والأجانب، مما أوضح أنه بدون

حوكمة الشركات ومساندة المؤسسات مثل سوق رأس المال وإعادة الثقة للمستثمرين فلا يمكن إحداث أي إصلاحات في الاقتصاد الروسي.

أصدرت الحكومة الروسية من خلال لجنة الأوراق المالية الاتحاديةFSC في أواخر 2001 مسودة لكود جديد لسلوك الشركات، وصادق عليها مجلس الدوما عام 2003 كمجموعة من التوصيات.وقد كان ذلك تتويج لجهود العديد من المنظمات الحكومية وكبار رجال الأعمال .وذلك بالتعاون مع جمعية حوكمة الشركات والمعهد الروسي للمديرين ونادي 2015 ومنظمة رجال الأعمال الروسية. ولقد استند الكود الروسي في البداية علي مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي وبعض المعايير الدولية الأخرى خاصة التي قدمها المنتدى الاقتصادي العالمي، وأشار الكود إلي أنه علي الرغم من اعتماده بشكل كبير علي المعايير الدولية لحوكمة الشركات إلا أنه يتسق مع القوانين الروسية.

2.2 حوكمة الشركات في البرازيل:

تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات حيث عهد إليه بالعمل علي إرساء ونشر مبادئ وأسس الحوكمة

3.2 حوكمة الشركات في تركيا:

وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات في 2002 بعد عامين من تأسيس مجموعة عمل خاصة بذلك.

3. تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الدول العربية

اهتمت العديد من الدول العربية في السنوات الأخيرة بمفهوم حوكمة الشركات، وقد عملت كثير من الهيئات والمنظمات العالمية على إرساء قواعد الحوكمة في هذه الاقتصاديات من بينها مركز المشروعات الدولية والمنتدى الدولي لحوكمة الشركات، كما قام كثير من المهتمين بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول العربية بتنظيم مجموعة من المؤتمرات والندوات والنشرات التي تهدف إلى وضع التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لتلك المبادئ بما يتناسب والظروف الاقتصادية والثقافية والسياسية التي تمر بها الدول العربية، ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة الشركات نذكر ما يلي:

1.3 حوكمة الشركات في مصر:

في سنة 2002 قام البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية وشارك فيه عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين بإجراء دراسة لتقييم حوكمة الشركات في مصر، وخلص التقرير إلى أهم نقاط القوة والضعف في مناخ حوكمة الشركات بكل من قطاع المال والشركات، وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة شركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر2005 والعمل على تنفيذها في أول جانفي 2007.

وتجدر الإشارة إلي أن هناك جهودا ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية مثل لبنان والأردن والمغرب وتونس وسوريا وبعض دول مجلس التعاون الخليجي.

2.3 حوكمة الشركات في لبنان:

صدور تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات الذي عقد في بيروت عام 2004، بعنوان "حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية" وكانت أهم توصياته أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي وفقا لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ قواعد الحوكمة. ثم قامت جمعية رجال الأعمال اللبنانية(منظمة الشفافية في لبنان) بنشر كود أخلاقيات العمل في فبراير 2004 أو ما يعرف بلائحة حوكمة الشركات الصغيرة

والمتوسطة بتبني هذا الكود من كافة أعضاء الجمعية، وتم توزيعه علي منظمات أخري كثيرة بهدف تبنيه وتطبيقه، حيث يعتبر العاملون في هذه المنطقة من الفاعلين في مجال الحوكمة.

3.3 حوكمة الشركات في سوريا:

كما أصدر مجلس مفوضي هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية القرار رقم 31/ م المتضمن نظام حوكمة الشركات في سوريا وذلك بتاريخ 29 يونيو 2008، حيث افردت الفصل السابع من قانون سوق دمشق للأوراق المالية(لممارسات الإدارة السليمة لاعضاء السوق) وبذلك يكون أول قانون سوري أخذ بعين الاعتبار مفهوم الحوكمة .

4.3 حوكمة الشركات في الامارات العربية :

وتعتبر اكثر الدول العربية اهتماما وممارسة لقواعد الحوكمة وأكثرها جاذبية للاستثمارات الأجنبية، حيث تم إنشاء معهد لحوكمة الشركات في مدينة دبي بواسطة مركز دبي المالي العالمي بدولة الإمارات العربية المتحدة وهو مشابه للمنظمات الدولية في هذا الخصوص.

5.3 حوكمة الشركات في السعودية:

وفي المملكة العربية السعودية تم انعقاد الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بجامعة الملك سعود سنة 2003م، تحت عنوان "الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية"، وقد تناولت مناقشة مفهوم حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقه في المملكة، ثم قامت الهيئة العامة لسوق المال بإصدار القرار رقم 1-312-2006 في 2006/11/12 بالموافقة علي لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية في السعودية

6.3 حوكمة الشركات في الأردن :

ي سنة 2007 تم افتتاح أعمال منتدى حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات الاجتماعية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالأردن، ويضم المؤتمر مشاهير رجال الأعمال في الدول العربية وجاءت مبادرة انعقاد المنتدى من القطاع الخاص الأردني لإيمانه بأهمية قيادة مبادئ حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات الاجتماعية في المنطقة، هذا وكان قد صدر لائحة حوكمة إرشادية يتم حاليًا إعادة النظر فيها.

تونس: وفي سنة 2008 عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة في تونس وبالتعاون مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات ورشة عمل للصحافيين الاقتصاديين حول موضوع حوكمة المؤسسات ودور الصحافيين في الإبلاغ عن التقدم الملموس في مجال الحوكمة.

7.3 حوكمة الشركات في فلسطين:

تم المحاولة من أجل تطوير لائحة الحوكمة وذلك بالمبادرة ودعم من المؤسسة التمويل الدولية ، حيث تم تشكيل فريق وطني لصياغة لائحة حوكمة الشركات في فلسطين مع دعوة اعضاء اللجنة للمشاركة في ورش العمل التي تنظيمها في كل من مصر، الأردن و المغرب وكان ذلك في سنة 2006.

8.3 حوكمة الشركات في الجزائر:

أما في الجزائر وفي سنة 2009م، تم إصدار "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" والذي قامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف، كما أطلقت مركز "حوكمة الجزائر" لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية. سيتم التطرق الى واقع حوكمة الشركات بتفصيل أكثر في المحور الموالي.

المحور اللسابع: واقع حوكمة الشركات في الجزائر.

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال سلسلة من الإصلاحات يهدف من خلالها إلى مساعدة مؤسساته ومنحها الفرصة للبقاء والاستمرار، خاصة مع وجود بعض المؤشرات السلبية في الاقتصاد الوطني. كتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد و المناخ الاستثماري غير المشجع

1. انشاء ميثاق الحكم الراشد

في شهر جويلية من سنة 2007 ، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات و قد شكل فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الدقيق و الموحد لمصطلح و إشكالية الحكم الراشد ، خاصة من زاوية الممارسة في الواقع و سبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر ، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية و خطوة عملية، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل و التفكير حول المؤسسة CARE و منتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس و متعدد التمثيل.

وقد تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية بدعمها للمشروع من خلال قبول رعاية الملف ، وتكليف أحد إطاراتها للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، و كذا تسخير الدعم المادي ، كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات و المؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية ، برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكذا المنتدى الدولي للحوكمة.

و بهذه التعبئة و الاستعداد الكبيرين عبر الجميع عن نيتهم للانضمام إلى المبادئ الأخلاقية و قواعد السلوك السليم لتسيير المؤسسات المتعارف عليها دوليا ، كما برهنوا عن التزامهم بالعمل من أجل تعزيز هذه المبادئ و القواعد من طرف القطاع الخاص على المستوى الوطني ، ثم الانتقال إلى اقتصاد سوق يتميز بالحزم و الانتظام الكبيرين ، أين يعبر عن الاحتياجات بدقة و شفافية بصورة

متناهية الدقة ،وبهذا تم إصدار دليل ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009 بعد العديد من ورشات العمل في الفترة بين نوفمبر 2007 و نوفمبر2009.[43]

2. دوافع انشاء ميثاق الحكم الراشد

يهدف ميثاق الحكم الراشد إلى توفير مرجع تسترشد به المؤسسات الجزائرية و جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة و تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق تطور ملموس في ظل اقتصاد السوق ، من خلال مساعدتها على الإجابة على انشغالات عديدة من بينها : طريقة جلب المستثمرين الأجانب في ظل المؤسسة العائلية ، كيفية بناء علاقة ثقة مع إدارة الضرائب، توضيح علاقات المساهمين فيما بينهم ، بالإضافة إلى القضاء على مشاكل التداول والاتصال داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق تبرز الحاجة إلى ميثاق وطني لحوكمة المؤسسات الجزائرية نتيجة الظروف التي يعرفها الاقتصاد الجزائري من تدهور تتمثل في [44]:

- تفشي ظاهرة الفساد بشتى أنواعه و أشكاله، إذ شكلت قضية الخليفة نقطة سوداء في القطاع الاقتصادي مازالت أثاره حتى اليوم ، ولعل ما يفسر ذلك هو ضعف آلية الرقابة المالية وقلة الإجراءات الردعية و العقابية من جهة ،وتفشي مظاهر الرشوة و المحسوبية الأمر الذي أدى إلى تصاعد منحنى الاختلاسات في شتى القطاعات الخاصة والعامة من جهة ثانية.
- غياب منظومة بنكية مالية قوية وفعالة ومتوازنة، تضمن تدفق الاستثمارات المحلية والأجنبية، الأمر الذي يعود بالفائدة على حركية القطاع الاقتصادي و يخفف من مظاهر البطالة التي أصبحت تمثل شبح مخيف خاصة للفئة الشابة التي تمثل نسبة 92 بالمئة من الشعب ، وآثارها السلبية في مختلف المستويات.
- تفاقم الفقر: إذ انخفض مستوى دخل الفرد في الجزائر من 2880 دولار سنة 1987 إلى 1550 دولار سنة 1997 أي بنسبة 45 بالمئة في ظل عشرة سنوات ، ليبلغ 1540 دولار سنة 1999.

[43] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، فريق العمل للحكم الراشد ،(GOAL) . الجزائر، 2009 ، ، ص. 13، متوفر على الموقع: http://www.ecgi.org/codes/documents/code_algeria_2009_ar.pdf

[44] حسام الدين غضبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 287

- عجز المؤسسات العمومية و تسريح العمال : أي نلاحظ ارتفاع نسبة البطالة من 19 بالمئة سنة 1990 إلى 29,5 بالمئة سنة 2000 ، وقد تجاوز عجز المؤسسات العمومية 14 مليار دولار نهاية 2002 أي ما يمثل حوالي 26 بالمئة من الناتج الداخلي الخام و 60 بالمئة من المديونية الخارجية، ونتيجة لذلك تم تسريح حوالي 500 ألف عامل.
- انتشار ظاهرة العمل المؤقت وغير المهيكل :وذلك على حساب العمل الدائم ، حيث بلغ عدد العمال المؤقتين أو الموسميين أزيد من مليون و 300 ألف عامل ، في حين يقدر عدد العمال غير المصرح بهم لهيئات الضمان الاجتماعي مليون و 500 ألف عامل وفقا لتقرير المركزية النقابية، وقد تسبب ذلك في تفاقم الإضرابات العمالية و كثرة الاحتجاجات الاجتماعية التي بلغت ذروتها في العديد من المناطق على غرار ولايات بومرداس و الشلف وورقلة ...، وهذا ما يعتبر ضربا في الصميم لمسارات التنمية في البلاد.
- الاعتماد على عائدات النفط : ضعف الاستثمارات خارج قطاع المحروقات الذي يمثل نسبة 90 بالمئة ، مما يجعل الاقتصاد الجزائري ريعيا أحاديا ، مما قد يجعل اقتصاد البلاد يعيش على تقلبات السوق البترولية و الانعكاسات المترتبة عن ذلك ، ليصنف على أنه "اقتصاد اختلالات وليس اقتصاد توازنات " حسب خبراء الاقتصاد ، ففي سنة 2004 تم تقدير برميل النفط عند إقرار قانون المالية على أساس 19 دولار في حين أن متوسط السعر في هذه السنة بلغ 32 دولار ، وفي سنة 2005 وصل متوسط سعر البرميل حدود 50 دولار ، والملاحظ أن من واقع هذه الإجراءات و في إطار الحكم الراشد تؤكد أن سعر البترول خاضع لهزات و تغيرات موسمية ناجمة بالأساس عن مناطق التوتر في العالم ، مما يجعل الاقتصاد الجزائري رهينة المقاربة المالية المؤثرة على التوازنات المالية للبلاد.

3. تعريف ميثاق الحكم الراشد

إن الحكم الراشد للمؤسسة هو عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة بضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة.
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

وبصفة عامة فإن مضمون وتدابير الحكم الراشد للمؤسسة مدونة ضمن ميثاق يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة والذي يهدف إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول وبذلك فهو يأتي موافقا لها ومرجعا هاما ومصدر في متناول المؤسسات، ويعتبر تبني ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى حر وتطوعي وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة استغلال هذه الفرصة من طرف المالكين بدرجة الأولى وعزمهم على ترسيخ مبادئ الحكم الراشد على المستوى الداخلي للمؤسسة ودعمها واستدامتها.[45]

4. مضمون ميثاق الحكم الراشد

يتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي:[46]

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت الى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسة ضروريا في الجزائر كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.
- يتطرق الجزء الثاني الى المقاييس الأساسية التي يبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة كالجمعية العامة، مجلس الإدارة و المديرية التنفيذية، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الاطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، الممونون، وغيرهم بالإضافة الى نوعية نشر المعلومات و أساليب نقل الملكية .
- يختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح و دقيق كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لادارة المؤسسات، رؤية متعددة الأوجه -بانورامية- للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري و التي تحد من تضارب المصالح في المؤسسة.

[45] حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، تطبيق المؤسسات الجزائرية لحوكمة الشركات في اطار ميثاق الحكم الراشد، ورقة بحثية، مخبراقتصاد المؤسسة و التسيير التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص.10.

[46] القانون التجاري الجزائري، ميثاق حوكمة الشركات، مارس 2016، ص38-50

5. المعايير الأساسية للحكم الراشد

تهدف معايير الحكم الراشد للشركة إلى تحسين احترام القواعد التالية[47]

- **الإنصاف** : توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة.
- **الشفافية** هذه الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجلية للجميع
- **المسؤولية** مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة؛
- **التبعية** : كل طرف مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلال المسؤوليات المنوطة به.

i. الأطراف الفاعلة في الحكم الراشد

تنقسم الأطراف الفاعلة في الحكم الراشد إلى أطراف داخلية وأخرى خارجية.

1.6. الأطراف الداخلية وعلاقاتهم المتبادلة: وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي: [48]

أ. الجمعية العامة للمساهمين

حتى يتمكن المساهمون من التمتع بحقوقهم فعليا يقع على الجمعية العامة واجب اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين ممارسة صلاحياتهم كاملة، كما ينبغي أن تسمح الأحكام والإجراءات المتحدة في هذا الشأن بالمشاركة الفعلية في نقاشات ومداولات الجمعية العامة، حيث ينبغي أن يتوفر للمساهمين ما يلي:

- تلقي كل المعلومات المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة وفي الوقت المناسب كالتواريخ، الأماكن، جداول الأعمال، والوثائق الكاملة والملائمة التي تسمح بتوضيح مشاريع القرارات التي ستتخذه أن يكون بإمكانهم الإدلاء بأرائهم فيما يخص جداول الأعمال والتعبير عن أصواتهم في المسائل المتعلقة بالانتخاب.

[47] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ، مرجع سبق ذكره، ص. 27

[48] المرجع نفسه، ص.33-43.

- إتاحة الفرصة لطرح الأسئلة على مجلس الإدارة بما في ذلك المسائل الخاصة بالتدقيق السنوي للحسابات من قبل المدققين الخارجيين (محافظي الحسابات)، وكذا اقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعية العامة واقتراح القرارات المنبثقة على ذلك.

ب. مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة توكل إليهم مهام ضمان توجيه استراتيجية الشركة وتنظيمها، وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها حيث تجد أن هذه المهام محددة بواسطة القانون الأساسي للشركة وتنقم وتوضع بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، وبالرغم من هذين الشقين (القانوني والتنظيمي) فعلى مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة؛ وحتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بمهامه على أكمل وجه، يجب أن تتوفر فيه على الأقل ثلاثة شروط هي:

- على الإداريين واجب القيام بالمهام الموكلة لهم وبتفان.
- أن يكون بوسعهم الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب.
- ينبغي أن يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم.

إضافة إلى ذلك يمكن مجلس الإدارة أن ينشئ على مستواه لجان متخصصة لمساعدته في اتخاذ القرارات مثل الإشراف على عملية تدقيق الحسابات والمراقبة المالية للشركة، المساعدة في وضع استراتيجية الشركة، اختبار وتحديد مرتبات الإطارات المسيرة؛ حيث لا يتعدى اختصاص هذه اللجان الفرعية إبداء الرأي، بينما تعود سلطة اتخاذ القرار النهائي مجلس الإدارة.

ت. المديرية (الإدارة)

يقوم مجلس الإدارة بتعيين فريق عمل تنفيذي مكون من إطارات تعمل على :

- إعداد واقتراح استراتيجية الشركة وعرضها على مجلس الإدارة.
- تنفيذ هذه الاستراتيجية بعد اعتمادها في شكل مخططات سنوية وميزانيات معتمدة.
- ضمان الإشراف والمراقبة على تسيير الشركة.
- تقديم تقرير مجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الاستراتيجية المعتمدة.

- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات الشركة.

وفي المقابل فإن ميثاق الحكم الراشد يوصي:

- وضع نظام للأجور يوازن بين مصالح المديرية ومصالح الشركة، وكذا اعتماد معايير للتقييم قائمة على معايير وشروط متفق عليها؛
- يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بمساعدة تقنية في مهمة تقييم المديرين سواء من قبل لجنة مكونة من أعضائه أو من خلال اللجوء إلى خبراء خارجيين.

2.6 الأطراف الخارجية

تعتبر هذه الأطراف ذات أهمية بالغة من دونها لا يمكن للشركات البقاء والاستمرار ولذلك فإنه يتوجب على الشركات تحسين علاقاتها معهم وتوسيع حاذيتها اتجاههم، وقد حدد ميثاق الحكم الراشد أهم هذه الأطراف كما يلي :

- السلطات العمومية: كشريك.
- البنوك والهيئات المالية الأخرى ثقة وشفافية.
- الموردين من أجل تعاون دائم.
- الزبائن: الملاك الحقيقيون للشركة.
- العمال: هم أول زبائن الشركة.
- المنافسين: أخلاق وواجبات.

7.المشاكل التي يعالجها الميثاق:

1.7 المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسة

تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أربع مسائل تقليدية فيما يخص قواعد الحكم الراشد للمؤسسة، غير أن حدتها تختلف باختلاف انشغال المؤسسة سواء ما تتعلق ببقائها أو بنموها، والجدول التالي يوضح ذلك:

	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعاني صعوبات البقاء	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تواجه تحديات لنمو
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين و هذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية	عملية الفصل بين وظيفة المدير و المسير تكون أكثر تحديدا، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحدو تنجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة	وجود قواعد التسيير يسمح بضبط افضل لنتائج المؤسسة، و لكن اسؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحا
حالات الانتقال و الخلافة	حالات الانتقال و الخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها للخطر	تكون مشاكل الانتقال و الخلافة أكثر توقعا و لكن معالجتها يمكن أن تثير اضطرابا في سيرورة المؤسسة
التناسق بين الاستراتيجية و مصالح المؤسسة	لمؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاها يوما بعد يوم	تكون للمؤسسة قدرة على وضع استراتيجية و لكن مدى تناسقها، أي هذه الاستراتيجية مع مصالحها تستحق الدعم

المصدر: ميثاق الحكم الراشد، ص.23

2.7 المشاكل الخاصة للحكم الراشد للمؤسسة

توجد مجموعة من المشاكل الخاصة بالحوكمة والتي تختلف حدتها بدرجات متفاوتة بين مؤسسة وأخرى وتتمثل في:[49]

- صعوبة تحسين العلاقة مع البنوك.
- الثقة المهتزة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين الإدارة الجبائية.
- كيفية جذب مستثمرين خارجيين للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية.
- النظرة السلبية للجمعية العمومية والتي تسبب الكثير من الجدل والنزاع بين المساهمين.
-

8. تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

من خلال العرض السابق للمبادرة التي قامت بها الجزائر في اطار إرساء قواعد حوكمة الشركات يمكن القول ان ميثاق الحكم الراشد قد تطرق للعديد من لامور المهمة الا أنه أهمل أمورا أخرى. فيما يلي نعرض الإيجابيات واوجه قصور ميثاق الحكم الراشد.

1.8 الإيجابيات:

يمكن إن نعدد اهم إيجابيات ميثاق الحكم الراشد والتي تعد بمثابة نقاط قوة من الواجب الاعتراف بها فيما يلي[50] :

- يعتبر اصدار الميثاق حدثا في حد ذاته، لأنه عالج موضوع مهم وجدير بالدراسة.
- يقدم الميثاق فرصة للعمل به دون تكلف عناء البحث والدارسة لانجاز ميثاق مماثل
- حاول هذا الميثاق عرض و تغطية اكبر قدر ممكن من المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية.
- يمثل اصدار هذا الميثاق خطوة هامة كون إن الاقتصاديات عملت على انجاز مواثيق مماثلة. .
- اعتماد الميثاق على المبادئ العامة والمعترف بها دوليا في مجال الحوكمة.

[49] الخضرة صديقي، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 150.

[50] غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 291-292

2.8 السلبيات:

ميثاق الحكم الراشد لم يفصل في العديد من الأمور التي تتطلب شرحا أوفر، ومثال ذلك:

- أن ميثاق الحكم الراشد وجه لفئة معينة من الشركات، إذ تم اصداره بشكل خاص للشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي هي في الأغلب عبارة عن شركات عائلية ذات تركيبة خاصة، في حين أن قواعد الحوكمة ينبغي أن تمتد إلى جميع أنواع الشركات التي تشكل اقتصاد أي دولة.
- تشكيلة مجلس الإدارة، حيث أن ميثاق الحكم الراشد اكتفى بالإشارة إلى ضرورة توفر المهارات التي تكفل تأدية مهامهم دون التفصيل في المؤهلات التي ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة حيازتها. حيث أنه مثلا وجود عضو أو اثنين على الأقل ممن لديهم خلفيات مالية ومحاسبية يساعد على فهم المعلومات التي تحتويها التقارير المالية بشكل أفضل.
- طريقة تكوين لجان متخصصة لمساعدة مجلس الإدارة في تأدية مهامه، حيث أكتفى الميثاق بالإشارة إلى أن مجلس الإدارة يمكنه أن يستعين بهذه اللجان إلا أنه لم يتطرق بشكل واضح وتفصيلي لكيفية تشكيل هذه اللجان المؤهلات والكفاءة الواجب توفرها في أعضائها.

المحور السابع: الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته ، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة النهائية للقضايا التي يشملها.

عرف **بيتر دراكر Peter Drucker** المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة اصحاب المصالح في هذا المجتم .وتباين وجهاتهم[51]"

عرف **البنك الدولي** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي، بهدف تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد"، وتتمثل معايير مسؤولية المنظمات اتجاه المجتمع كما حددها البنك الدولي فيما يلي: الإدارة والأخلاق الجيدة للمؤسسة، واجبات المؤسسة اتجاه العاملين والبيئة، ومساهمتها في التنمية الاجتماعية[52]

كما عرفها **مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة** على أنها: "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، . والمجتمع المحلي والمجتمع ككل"[53]

يمكن القول أن: المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الأخلاقي تجاه أصحاب المصلحة، وذلك من أجل إحداث توازن بين الاقتصاد والنظم البيئية، ويتم ذلك من خلال وتبني الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية والبيئية.

---

[51] عطية، العربي وجعدي، شريفة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل حوكمة الشركات. الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 2013، ص. 583

[52] أنور، نورا، المسئولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية: دراسة تطبيقية. مركز المديرين المصري، مركز الأبحاث السنوية، 2013، ص.2.

[53] 3 طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، 2008 ، ص 27

2. مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تقوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على تسع مبادئ أساسية يمكن تلخيصها في الآتي :

- **الحماية وإعادة الإصلاح البيئي Environmental Restoration**

بفضل تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.

- **القيم والأخلاقيات Ethics**

حيث يقع على عاتق منظمات الأعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة.

- **المساءلة والمحاسبة Accountability**

الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجونها لإتخاذ القرارات.

- **تقوية وتعزيز السلطات :Empowerment**

تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة.

- **الأداء المالي والنتائج Financial Performance and Results**

تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل.

- **مواصفات موقع العمل Workplace Standards**

إعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل من خلال إحترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

- **العلاقات التعاونية Collaborative Relationships:**

لا بد أن تسم ممارسات منظمات الاعمال بالعدالة والأمانة مع مختلف الشركاء

- **المنتجات والخدمات ذات الجودة Quality Products and Services**

الاستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمةوجودة عالية.

- **الإرتباط المجتمعي Community Involvement**

تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال.

3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يمكن شرح الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية فيما يلي:[54]

1.3 المسؤولية الاقتصادية:

تعتبر شرط أساسي، حيث تتحمل المؤسسات مسؤولية اقتصادية تجاه المجتمع الذي سمح بتكوينها واستدامتها، في البداية، قد يبدو من غير المعتاد اعتبار التوقعات الاقتصادية كمسؤولية اجتماعية، ولكن الواقع يشير إلى أن المجتمع يتوقع، بل ويتطلب أن تكون مؤسسات الأعمال قادرة على استمراريتها، والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي أن تكون مربحة، وقادرة على تحفيز المالكين أو المساهمين للاستثمار، وأن لديهم موارد كافية للاستمرار في عملية التشغيل، ويشير كارول إلى أن المجتمع ينظر إلى مؤسسات الأعمال كمؤسسات تنتج وتبيع السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، وهذا الأخير بدوره يسمح للمؤسسات بتحقيق الأرباح، وبالتالي جميع أصحاب المصلحة في الأعمال يحقق فائدة.

2.3 المسؤولية القانونية:

لم يكتف المجتمع باعتماد المؤسسات ككيانات اقتصادية فحسب، بل أنشأ أيضا الحد الأدنى من القواعد الأساسية التي من المفترض أن تعمل المؤسسات بموجبها، تشتمل هذه القواعد الأساسية على القوانين واللوائح وتعكس في الواقع رؤية المجتمع ل "الأخلاق المدونة"، حيث تعبر عن المفاهيم الأساسية للممارسات التجارية العادلة كما حددها المشرعون على مستويات عدة (فدرالية، ولائية، محلية)، ومن المتوقع أن تلتزم المؤسسات بهذه القوانين واللوائح كشرط للتشغيل، وحسب كارول، يحتل موظفو الامتثال أو الالتزام الآن مركزا مهما في المخططات التنظيمية للمؤسسة، ومن أجل الوفاء بالمسؤولية القانونية يتوقع من المؤسسة ما يلي:

- التشغيل بطريقة تتفق وتوقعات الحكومة والقانون.
- الامتثال لمختلف اللوائح الفيدرالية والولائية والمحلية.
- التصرف كمواطن قانوني ملتزم بالقانون.

[54] بوسنة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص.50-51

- الوفاء بجميع الالتزامات القانونية تجاه أصحاب المصلحة في المجتمع .
- توفير السلع والخدمات التي تستوفي على الأقل الحد الأدنى من المتطلبات القانونية.

3.3 المسؤولية الأخلاقية:

جميع المجتمعات لديها نظرة مفادها أن القوانين الوضعية ضرورية لكنها غير كافية، فبالإضافة إلى ما تتطلبه القوانين واللوائح، يتوقع المجتمع من المؤسسات العمل وإدارة شؤونها بطريقة أخلاقية، وحسب كارول الأخذ بالمسؤوليات الأخلاقية يعني ضمنيا أن المؤسسات ستتبنى تلك الأنشطة والقواعد والمعايير والممارسات بالرغم من أنها غير مقننة، كما يؤكد على أن جزء من التوقع الأخلاقي يشير إلى أن المؤسسات ستستجيب "لروح" القانون وليس فقط لنص القانون.

4.3 المسؤولية الخيرية:

تشمل الأعمال الخيرية للمؤسسات جميع أشكال العطاء الذي تقدمه المؤسسات، وتشمل الأعمال الخيرية للمؤسسات الأنشطة الطوعية أو الاختيارية، وقد لا يكون العمل الخيري أو العطاء التجاري مسؤولية بالمعنى الحرفي إلا أنها جزء من التوقعات اليومية للجمهور، ويشير كارول، 2016إلى أن دراسة العقد الاجتماعي بين المؤسسات والمجتمع اليوم، يتضح أن المواطنين يتوقعون من المؤسسات أن تكون شركات مواطنة صالحة (**good corporate citizens**) وللوفاء بمسؤولياتها الخيرية ، تنخرط المؤسسات في مجموعة متنوعة من نماذج العطاء كالتبرعات المالية، تبرعات المنتجات والخدمات، والتطوع من قبل الموظفين والإدارة، وتنمية المجتمع وأي مساهمة طوعية أخرى للمجتمع أو مجموعات أصحاب المصلحة التي تشكل المجتمع.

4. الأطراف المعنية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية

يمكن تحديد الأطراف المعنية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للبنوك في [55]:

1.4 المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء (الزبائن):

تتمثل في تقديم المنتجات بجودة عالية و بأسعار مناسبة ، الإعلان الصادق ، تقديم منتجات صديقة و آمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج و استخداماته، الالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات والالتزام بعدم خرق قاعدة العمل مثل الاحتكار.

2.4 المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين:

تتضمن احترام قوانين العمل ، ضمان حق العامل في التدريب و التكوين المستمر وإشراكه في اتخاذ القرارات ، تطبيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل و تقديم مساعدات مادية لتوفير السكن ووسائل النقل ، نظام تأمين ورعاية صحية وتقديم حوافز مالية.

3.4 المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين:

تعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن، حماية أصول المؤسسة، الحق في الحصول على معلومات كافية عن أداء المؤسسة، التعامل العادل مع المساهمين، إشراكهم في القرارات الهامة للمؤسسة

4.4 المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

تتمثل مسؤولية المؤسسة الاجتماعية في تقديم الخدمات التي تعود بالنفع العام لأفراد المجتمع ونجد من بينها: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء المرافق العامة والمرافق الترفيهية، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم الأنشطة الرياضية والثقافية، احترام العادات والتقاليد، رعاية الأعمال الخيرية ودعم المؤسسات الصحية والتعليمية.

[55] مقدم وهيبة ، بكار بشير ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، العدد 1، 2014، ص.17-18.

5.4 المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:

حماية البيئة من الأضرار الناجمة عن نشاط المنظمة، إنتاج منتجات صديقة للبيئة، الحفاظ على الموارد الطبيعية، المساهمة في حملات حماية البيئة، تبني سياسة بيئة رشيدة.

5. العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

حوكمة المؤسسات وسيلة لزيادة قدرة المؤسسة على التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيا بالنسبة للموضوعات المحورية الأخرى. فالمؤسسة التي تهدف لأن تصبح مسؤولة اجتماعيا يجب أن يكون لديها نظام لحوكمة المؤسسات يمكن المؤسسة من توفير إشراف عام و وضع مبادئ المسؤولية الاجتماعية[56].

و تكمن أهمية الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في المجال الاجتماعي ، مما يترتب عليه زيادة في كفاءة استخدام المؤسسات لمواردها في المجال الاجتماعي و تعظيم قيمتها و تدعيم قدرتها التنافسية ،و يساعدها على التوسع و النمو و الاستدامة ، و و يمكن إظهار ذلك فيما يلي[57] :

- وضع قواعد السلوك المهني للعمل بما يتلائم مع المعايير التي ينبغي أن تنتهجها المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- اختيار اعضاء مجلس الإدارة و العمال وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- بناء رؤية واضحة عن الدور الاجتماعي الذي يمكن أن تقوم به المؤسسات من حيث الالتزام بحقوق أصحاب المصالح و الالتزام البيئي.
- تطبيق مبادئ الحوكمة يعطي قناعة للمؤسسات بالدور الحتمي لها بتبني المسؤولية الاجتماعية كما تعمل على إقناع كل طرف داخلي أو خارجي بواجبه و مكانته في تحقيق ذلك.

[56] طارق عبد العال حماد ،"حوكمة الشركات (المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية ، مصر ، 2005، ص 12.

[57] بن ساسي الياس ، ايمان بن عزوز ،" الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية - العلاقة و الاهداف – "، الملتقى العلمي الدولي حول أليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،ورقلة ، الجزائر ، نوفمبر 2013، ص. 25-26

قائمة المراجع:

- **المراجع باللغة العربية:**

- أنور، نورا، المسئولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية: دراسة تطبيقية. مركز المديرين المصري، مركز الأبحاث السنوية، 2013.
- بن ساسي الياس ، ايمان بن عزوز ،" الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية - العلاقة و الاهداف – "، الملتقى العلمي الدولي حول أليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،ورقلة ، الجزائر ، نوفمبر .2013.
- بوسنة حمزة، الحوكمة المحاسبية للمؤسسات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2018-2019.
- حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، تطبيق المؤسسات الجزائرية لحوكمة الشركات في اطار ميثاق الحكم الراشد، ورقة بحثية، مخبر اقتصاد المؤسسة و التسيير التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- الخضرة صديقي، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015.
- زرزار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية للشركات، الملتقى الدولي الثامن حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع و رهانات و آفاق، جامعة ام البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010.
- الشيرازي عباس مهدي، "نظرية المحاسبة"، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1990.
- طارق عبد العال حماد ،"حوكمة الشركات (المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية ، مصر ، ،2005
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، الدار الجامعية، مصر، ،2008.

- طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، 2008 .
- عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، عمان، الأردن، 2005.
- عبد المجيد كموش دور مؤشرات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي الشركات دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الشبير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 2021.
- عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات، الآليات ونظام التشغيل، مجلة العلوم الإدارية و المالية، المجلد 02، العدد 02، 2018.
- عطية، العربي وجعدي، شريفة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل حوكمة الشركات. الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 2013.
- علاء جمبل مكط الرحيم، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2015،
- القانون التجاري الجزائري، ميثاق حوكمة الشركات، مارس 2016
- محمد البشير بن عمر ، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2017.
- محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ،2009.
- معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي، تعريف المصطلحات،
- مقدم وهيبة ، بكار بشير ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، العدد 1، 2014.

- نبيل حمادي، عمر علي الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ و م أ و فرنسا، ملتقى وطني حول آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ، فريق العمل للحكم الراشد (GOAL)، 2009.
-

- المراجع باللغة الفرنسية:

- ASX Corporate Governance Council (2019). Corporate governance principles and recommendations (4th ed.).
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Guidelines Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Guidelines Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements,
- Benoît PIGE, "Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires", Revue Finance-Contrôle-Stratégie, vol.1, n°3, 1998.
- Charles HILL, Thomas JONES, Stakeholder-Agency Theory, Journal of Management Studies, vol. 29, n°2, 1992.
- FIDA/ fends international des développement agricole, conseil d'administration, Rome 1999, la bonne gouvernance : une mise au point.
- Gérard CHARREAUX, "Le Gouvernement des Entreprises: Corporate Governance, Théories et Faits", Economica, France, 1997.
- Gérard. KOENIG, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Editions Economica, Paris, France, 1999
- IIA, The Institute of Internal Audit, available on: www.theiia.org
- International Monetary Fund, Good Governance The IMF's Role, 1997.

- Michael C. Jensen, William H. Meckling, Theory of the firm : managerial behavior, agency costs andownership structure, Journal of financial economic, October, 1976, Vol.3, N.4.
- OECD, G20/OECD Principles of corporate governance, OECD Publishing, Paris, France, 2017.
- Organization for Economic Co-operation and Development, "Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspectives", Paris, France, 2008.
- Robert JOUMARD, Le concept de gouvernance, Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité (INRETS), France, Novembre 2009.
- Yves Simon, Henri Tézenas Du Montcel, Théorie de la firme et réforme de l'entreprise, Revue Economique, Librairie Armand Colin, Paris/France, 1977, Vol: 28, N°: 3.