جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بعنوان

محاضرات في حوكمة الشركات

من إعداد

د.سفير محمد د.قاشي يوسف

2017/2016

تقديم

كان لكبر حجم الشركات، وتوسع نشاطاتها، وانفصال الملكية عن التسيير الذي يبرره الإطار ألمفاهيمي لنظرية الوكالة، وما انجر عن هذه التغيرات في بيئة الأعمال المحلية والدولية من فضائح، وأزمات مالية، وانهيارات لشركات لها باع طويل من الوجود في النشاط الاقتصادي، التوجه إلى محاولة إعادة الثقة في القائمين على تسيير الشركات، وما يفصحون عنه من معلومات لمختلف المستخدمين، فكان الدافع لبروز مفهوم حوكمة الشركات بقوة وفرض نفسه كضامن حقيقي لتجنب تعارض المصالح وحماية حقوق مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية خلال السنوات الماضية، مرده العمل على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتشجيع حركة رؤوس الأموال، ومحاولة جادة في ظل الأزمات المالية لاستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية في القوائم المالية المفصح عنها من قبل الشركات. كما أصبح موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات التي تستأثر باهتمام رجال الفكر والباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، حيث أقيمت لذلك العديد من الملتقيات الوطنية والدولية للإلمام بهذا المفهوم وإرساء الإطار المرجعي له، وفي هذا الصدد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإصدار مجموعة من المبادئ والإرشادات بخصوص حوكمة الشركات لأجل مساعدة الحكومات في تقييم وتطوير الإطار القانوني والتشريعي والتنظيمي للحوكمة، وإمدادهم بدليل عمل يستعمل اليوم كمرجع أساسي في أغلب التشريعات والقانونين الوطنية الخاصة بحوكمة الشركات.

انطلقا مما سبق ارتأينا إلى تقديم هذه المطبوعة التي عالجت موضوع حوكمة الشركات، إلى الباحثين في هذا الموضوع والطلبة ليكون أساس يمكن الاستناد عليه لتكوين فكرة عامة وأساس نظري حول حوكمة الشركات، فنرجو أن نكون قد وفقنا في هذا العمل، في انتظار أي ملاحظات حول هذا العمل.

الفهرس

تقديم	02
المحور الأول: دوافع الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات	04
المحور الثاني: النماذج الدولية لحوكمة الشركات	11
المحور الثالث: الأعمال التأسيسية لمفهوم الحوكمة	17
المحور الرابع:مفهوم حوكمة الشركات ونظرياتها	22
المحور الخامس: الحوكمة، الأهداف، المحددات والمبادئ	30
المحور السادس: الحوكمة وهياكل ملكية الشركات	38
المحور السابع:الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات	42
المحور الثامن: المقومات التنظيمية لحوكمة الشركات	48
المحور التاسع: كفاءة وفعالية نظام حوكمة الشركات	52
المحور العاشر: الجانب الأخلاقي والسلوكي لحوكمة الشركات	56
المحور الحادي عشر: دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات	62
المحور الثاني عشر: الشفافية، المسئولية والمساءلة في سياق حوكمة الشركات	66
المحور الثالث عشر: الثقة كآلية لحوكمة الشركات	72
المحور الرابع عشر: الحوكمة المعرفية للشركات	77
المحور الخامس عشر: دور الحوكمة في إدارة مخاطر الشركات	81
المحور السادس عشر:دور الحوكمة في تضييق فجوة التوقعات	87
المحور السابع عشر:موقف الحوكمة من ممارسات الإبداع المحاسبي	91
المحور الثامن عشر:دور الحوكمة في الحد من الأزمات المالية	97
المحور التاسع عشر:تطور سياق ممارسات الحوكمة في الجزائر	104
المحور العشرون: حوكمة الشركات في الجزائر	113

المحور الأول: دوافع الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات

ظهر الحديث بوضوح عن حوكمة الشركات مع بداية عام *1999* بعد تراكمات عن نتائج دراسات في هذا المجال. وما صاحب ذلك من إخفاق العديد من الشركات العملاقة الذي تزامن وحدوث أزمات مالية وانهيارات اقتصادية في العديد من الدول.حيث إن مصطلح الحوكمة، وهو حديث الاستعمال خصوصا في اللغة العربية بعد جهود لترجمة مصطلح*(GOVERNANCE)* باللغة الانجليزية الذي يرجع أصلها الأول إلى المصطلح لإغريقي*(KUBERNAN)* ثم مر للغة اللاتينية في القرن الثالث عشر تحت مصطلح *(GUBERNARE)* والذي كان يعني آنذاك أسلوب إدارة أو توجيه السفينة، لتساهم بعد ذلك النظريات الحديثة في بلورة المفهوم إلى أن لقي الأهمية الكبيرة التي يحظى بها حاليا وإرساء البناء النظري له، لكن هذه التطورات التي مر بها مفهوم حوكمة الشركات كان نتاج تطور البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والتنظيمية التي كان لها الأثر البالغ على هذا المفهوم .

الفرع الأول: الاتجاه إلى فصل الملكية عن التسيير

إن تطور الشركات وكبر حجمها أديا تدريجيا إلى الاتجاه نحو الفصل بين مسيري هذه الشركات والمساهمين فيها، هذا التغير في نمط التسيير تمت معالجته في بحث *berle* و*Means* سنة *1932* إضافة إلى *william*[1]، الذين وضعوا تصوراً للموضوع، وحاولوا إنشاء نظرية تسييرية للشركة*(Théorie managérial de la firme)* . فحسب رأي هؤلاء الباحثين فان الشركة تحاول أن تصبح هيئة خاصة متميزة عن مالكيها، لهذا أخذ موضوع حوكمة الشركات أهمية بالغة نظرا لتشعب العلاقات داخل الشركة مثل علاقة الملاك والإدارة، الملاك والمراجع الخارجي، وبين الملاك والمقرضين والدائنين، وبما أن لكل طرف مصلحة، فإنهم يسعون إلى تعظيم منافعهم، وتحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين.

أولا: نظرية الوكالة في خدمة المساهمين

أمام نجاح المدخل التسييري للشركات *(L'approche managériale de la frime)* فان جمهور المساهمين لم يكن بمقدورهم البقاء غير مكترثين بهذا التوجه، فكان يتوجب عليهم البحث عن السبل الملائمة لزيادة مبادرة وفعالية المساهمين، سواء فرادى أو التجمع في جمعيات، ما من شانه إعطاء التبريرات الشرعية لسلوكهم الذي تستجيب له نظرية الوكالة.

[1] ROLAND, P, **La gouvernance de l'entreprise**, paris, LA Decouverte, 2003, P: 03.

ثانيا: إسهامات نظرية الوكالة

ظهرت هذه النظرية في منتصف عام *1970* عن طريق مساهمات كبيرة للعديد من الباحثين لاسيما من طرف *jensen* و*william* و*meckling* سنة *1976*، حيث تستند هذه النظرية على المساهمة 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، حيث عرّف *jensen* و*meckling* علاقة الوكالة بأنها "عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل) بتعين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يعوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات"[1]. كما تطرقت هذه النظرية إلى مختلف المشاكل المترتبة عن انفصال الملكية عن التسيير، ودوافع المفاضلة في الاختيار بين الطرق المحاسبية وكيفية الإفصاح عن المعلومات، وتعيين مراجع الحسابات.

ثالثا: أولوية المساهم على المسير

كل من المساهمين والمسيرين يشغلون مواقع خاصة في الشركة، إلا أن هناك اختلافاً في الأهداف بينهم. فيسعى المساهمون للحصول على أكبر قدر من جهد وعمل المسيرين في مقابل أجور معقولة، تتناسب ومردودهم، فيما يسعى المسيّرون إلى تعظيم منافعهم من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل[2]. في ظل هذه المفاهيم التقليدية لتنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل الشركة، فقد جاءت نظرية الوكالة بعدة مفاهيم جديدة في هذا المجال مثل[3]:

- مفهوم تكلفة الوكالة(*Couts d'agence*):وهي التكلفة التي يتكبدها المساهمون من جراء إطلاق يد الإدارة في تسيير شؤون الشركة بوصفها وكيلة عنهم؛
- مفهوم سوق مراقبة الشركات(*Marché du contrôle des firmes*): ويتم ذلك بواسطة لجان مجالس الإدارة وعمليات أخرى للوقاية على مختلف الشركات؛
- مفهوم سوق المسيرين(*le marché des dirigeants*): فعملية تقييم المسيرين تمثل عموما المهمة الرئيسية لهذا السوق، من خلال معرفة ما إذا كانوا يتوفرون على التنافسية والكفاءة، وهذا من أجل تقييم

[1]طارق عبد العال، **حوكمة الشركات**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008/2007، ص:69.

[2] نفس المرجع، ص:70.

[3]ROLAND, P, **op cit**, p:34.

رأس المال البشري(*Le capital humain*). والبحث فيما إذا كان تخصيص هذه الموارد يؤدي إلى توجيه أفضل للمسيرين والدفع بالشركة إلى أداء أقوى[1]؛

- مفهوم تدفق الخزينة المتاح(*Flux de trésorerie disponible*): فهو يسمح بتقييم الهوامش التقديرية المتاحة للمسيرين ودرجة الحرية التي تحتاج إلى تخفيضها.

وعليه يمكن القول: إنّ آليات حوكمة الشركات وجدت بهدف الحد أو التقليل من المشاكل التي نشأت من فصل الملكية عن التسيير، والتي وجددت تبريرها النظري في نظرية الوكالة من خلال العلاقات التعاقدية بين كل من الأصيل والوكيل، ومنه فإن تصرف أي من أطراف الوكالة حسب مصالحه من شأنه أن يتسبب في إحداث صراعات ومشاكل معينة، ومن هنا جاءت حوكمة الشركات لتضمن الانضباط والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف، بهدف التغلب على سلبيات ومشاكل تنفيذ التعاقدات التي تنتج عن أي ممارسات سلبية.

الفرع الثاني: بروز نظرية أصحاب المصلحة

يؤثر أصحاب المصالح(*Les parties prenantes*) بدرجة متفاوتة على عمل وأداء الشركة، لأن هذه الأخيرة لا تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف في وقت واحد، فدور الشركة ومسيريها، وطبيعة التزاماتهم اتجاه بقية الأطراف الأخرى للشركة خضعت لمناقشات عديدة، حيث إنّ مدخل أصحاب المصلحة يستند في جذوره إلى عمل *Berle* و*Means* الذي يرى أن وضع الضغوط الاجتماعية التي تمارس على المسيرين، تدفعهم للاعتراف بمسؤوليتهم اتجاه كل من يتأثرون بقرارات الشركة، وهذا من اجل إحداث التوازن بين مصالح الجماعات المختلفة في المجتمع[2]، فأصحاب المصالح يتمثلون في الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها الشركة، بحيث إنّ كل طرف يسعى إلى منافع أو مكاسب من الشركة[3].

[1]ALLEMMND, I, **Le role du marché des dirigent dans le systeme de gouvernance des enterprise**: **une revue de la literature**, cahier N 10509, sebtembre 2005, PP :03-04.

[2]MERCIER, S, **La théorie des parties prenantes**, cahier du FARGO N° :1050502, Mai 2005, PP :02-03.

[3]نبيل محمد مرسي، **إستراتيجية الإدارة العليا، إعداد وتنفيذ ومراجعة**، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص:48.

أولا:الأساس المنطقي لوجود أصحاب المصالح

إن وجود نظرية لأصحاب المصلحة ينطوي على تبرير نظري، حيث نرتكز في هذا على تبريرات مقسمة إلى فئتين رئيسيتين هما الشرعية والسلطة[1]. فالاعتراف بوضع الأطراف أصحاب المصلحة يعتمد بشكل كبير على شرعية الشركة، وذلك من خلال التكيف مع ثقافة وتوقعات المجتمع الذي تعمل فيه الشركة، والامتثال للممارسات التي تعتبر شرعية في الحقل التنظيمي للشركة. أما فيما يخص الجزء الثاني من التبريرات، فهو جزء من المنطق الإستراتيجي لأنه يتعلق بتبرير وجود الأطراف أصحاب المصلحة انطلاقا من وجود علاقات سلطة، وبالتالي وجود علاقة تربط بين الشركة، ومختلف العناصر المكونة للبيئة التي تنشط فيها الشركة، وتتفاعل معها.

ثانيا:علاقة الشركة بأصحاب المصلحة

تعتبر الشركات بمختلف أشكالها وأحجامها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية معينة، بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق أهداف معينة. فالشركة هي أداة لتنسيق مصالح مختلف العناصر أصحاب المصلحة، وهذا لإثبات وجود علاقة ائتمانية بين المسيرين، والأطراف أصحاب المصلحة من خلال:

- ينبغي أن تسير وتوجه الشركة لصالح الأطراف أصحاب المصلحة، من خلال الاعتراف بهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم؛
- المسيّرون لهم علاقة ائتمانية مع أصحاب المصالح، فكل واحد من أصحاب المصالح هو في خدمة مصالح الآخرين.

وبالتالي، فانّ وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات المتوافقة مع حكم القانون، من خلال التحديد بكل وضوح لتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، والتنظيمية والتنفيذية، والاعتراف بحقوق الأطراف أصحاب المصلحة من شأنه أن يشجع التعاون بين الشركات، وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل، ويقلل بدوره من تعارض المصالح(*Le conflit d'intérêt*) بين مختلف الأطراف، أصحاب المصلحة.

[1]MERCIER, S, **op cit**, p:03.

الفرع الثالث:الأزمات الاقتصادية وتعثر الشركات

لقد ساهمت الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي بقسط كبير في جعل مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الأعمال، والمؤسسات المالية الدولية من جهة، وازدياد الحاجة إليه كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات من جهة أخرى. وسنبين في العرض الموالي مساهمة كل من الانهيارات المالية في العديد من الشركات، وأبرزها الكارثة المالية التي أصابت دول جنوب شرق آسيا ومسلسل سقوط وانهيار العديد من الشركات الكبرى في بلورة مفهوم الحوكمة، وحاجة الاقتصاديات والشركات إليه .

أولا: تاريخ الأزمات المالية والحوكمة

لقد بينت التجارب والدراسات أن هناك ارتباطاً بين مختلف الأزمات المالية بدءا من أزمة الفساد العظيم، الأزمة الآسيوية، أزمة الاثنين الأسود والأزمة المالية لعام *2008* والحوكمة، كما سنبينه لاحقا.

كانت البداية منذ أزمة الفساد العظيم لعام *1929* عندما كشفت التحقيقات عن حدوث انحرافات وممارسات غير أخلاقية في أسواق الأوراق المالية[1]، إضافة إلى المسبب الأساسي، وهو عدم تطبيق لوائح حوكمة الشركات، والتقصير في الإفصاح، وغياب الشفافية. ما أدى بدوره إلى الهبوط الحاد في مستوى الأسعار الذي انعكس سلبا على المستوى العام للأسعار في كافة قطاعات الاقتصاد الأمريكي، ومن ثم انتقل الفساد إلى أوروبا.

في *1987/10/19* في نيويورك حدثت أزمة يوم الاثنين، نظرا للهبوط الحاد في أسعار الأسهم والسندات في أسواق المال الأمريكية. وسبق هذا الهبوط قبل خمسة أيام في كل من فرنسا ونيوزيلندا واسبانيا[2]، ونتيجة لذلك اتجهت العديد من الشركات إلى الاستثمار في المشتقات، المالية والمضاربة في أسواق المال العالمية. ولم تقم هذه الشركات بتوضيح ذلك للمساهمين، ولم تفصح في قوائمها المالية عن تلك المعاملات، التي هي احد أهم متطلبات حوكمة الشركات، وهي الإفصاح للمساهمين عن جميع المعلومات المالية، وغير المالية حول المعاملات التي تقوم بها الشركة.

[1] منير هندي، **أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية**، الإسكندرية، دار المعارف، 2008، ص:50.

[2] منير هندي، مرجع سابق، ص:282.

إن الأزمة المالية التي ضربت دول جنوب شرق آسيا في سنة*1997* كانت نتيجة لبعض الممارسات والإجراءات غير الصحيحة في الأسواق المالية، التي دفعت بالاقتصاد العالمي إلى قرابة 5 سنوات من الركود[1]. مما دفع كذلك بالعديد من الشركات إلى الاستثمار في أدوات مالية دون الإفصاح عنها في القوائم المالية، وهذا بهدف تحقيق أرباح بشكل سريع مع تحمل مخاطر عالية، فلو تم الإفصاح عنها باعتبار الإفصاح أهم دعائم الحوكمة لربما ساهم ذلك في تجنب الأزمة. كما أن أسباب الأزمة المالية لـ *2008* التي تعود لسنة *2006* ونشوء ما يسمى بأزمة القروض العالية المخاطر(أزمة الرهون العقارية)، والتي تسببت في تعرض القطاع المصرفي الأمريكي إلى خسائر مالية ضخمة. حيث أشارت مختلف الحالات التي تم دراستها للتحري عن أسباب الفشل الذي تعرضت له المصارف الأمريكية أن عدم كفاءة الإدارة كان السبب الرئيسي وراء الفشل والإفلاس، كما أن زيادة التعامل في الهندسة المالية سبب الكثير من المشاكل في الشركات، مع غياب الرقابة، وعدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب، فسوء أنظمة هذه الأخيرة اضر بالاستقرار المالي الوطني والعالمي. وهذا ما أشار إليه رئيس هيئة الأسواق المالية التركي الذي اعتبر أن أهم العوامل الكامنة وراء الأزمات المالية، وفضائح الشركات التي اندلعت في السنوات الأخيرة في مختلف أنحاء العالم يرجع إلى عدم كفاية مبادئ الحوكمة السليمة للشركات[2].

ثانيا: الحاجة إلى الحوكمة في ظل تعثر الشركات

إن من بين الأسباب الهامة التي أدت إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وتطور الحاجة إليه في سياق التطورات الاقتصادية، هو إفلاس وتعثر العديد من الشركات الكبرى ذات الوزن العالمي والبعد الدولي، مما أثار جليا مسألة الحوكمة، والضوابط التي تحكمها سعيا لمعالجة المشاكل الحاصلة. ونشير في هذا الصدد إلى أهم وأكبر الشركات العالمية التي أدى تعثرها سنة *2001* إلى إعادة التفكير في ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف أصحاب العلاقة. حيث أدت الثغرات المالية الكبيرة، والممارسات المحاسبية الخاطئة نتيجة تواطؤ شركة انرون *Enron* مع شركة آرثر أندرسون المكلفة بمراجعة حساباتها إلى فضيحة مالية من العيار الثقيل، والتي اعتبرت من بين اكبر حالات الإفلاس لشركة أمريكية[3]. فعملية التكتم التي مارستها الشركة من خلال إخفاء العمليات التي تمت بين أعضاء كبار التنفيذيين، وعدم الإفصاح عن ملكيتهم في أسهم الشركة، والتلاعب في بيع وشراء الأسهم، أخلت بمبادئ حوكمة الشركات، والأسس

[1] على كنعان، **الأسواق المالية**، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2008، ص ص:295-300.

[2] **المنتدى العالمي لحوكمة الشركات**، 2005، ص:35.

[3] إحسان بن صالح المعتاز، **أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة انرون والدروس المستفادة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 22 ، العدد 1، 2008، ص ص:263-264.

التي تقوم عليها، ما ساهم بشكل واضح في صياغة قانون ساربنز أكسلي(*Sarbanes Oxley*)سنة *2002* الذي يركز على موضوع الإفصاح عن المخاطر، وأي بوادر للاحتيال والتلاعب بسجلات الشركة، وقوائمها المالية.

ومن بين حالات التعثر ما حدث لبنك برنج سنة *1992* الذي تعرض لخسائر كبيرة، ولكن تم التكتم عنها، ولم يتم الإفصاح عنها لمختلف الأطراف أصحاب العلاقة حسب ما تقتضيه المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات من الإفصاح والشفافية، فتم الإخلال بمبدأ مهم ساهم بشكل كبير في إفلاسه. وفي سياق جملة هذه التعثرات نأتي على ذكر ما حدث لشركة وولدكوم *World Com* التي اتجهت إلى إتباع حيل محاسبية لإخفاء مركزها المالي وإعطاء صورة مشرفة لوضعية الشركة مخالفة للواقع ما سمح بإعطاء مكافآت للمسيرين. وهذا بهدف رفع سعر السهم مثل ما فعلت شركة *Enron*، حيث فشلت شركة التدقيق آرثر أندرسون في الكشف عن تلك المخالفات، ومثلها مثل العديد من الشركات التي أفلست كشركة *Maxwell* الانجليزية و*Parmalat* الايطالية و*Chipas* الشيلية. حيث يعود سبب كل هذه المشاكل إلى عدم الإفصاح والشفافية التي تعتبر من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها حوكمة الشركات، ولو تم تطبيقها بالشكل المطلوب، لكان بالإمكان تجنب مثل هذه الفضائح التي مست هذه الشركات العالمية.

المحور الثاني: النماذج الدولية لحوكمة الشركات

هناك العديد من التجارب الدولية في سبيل صياغة نماذج لحوكمة الشركات تتماشى وطبيعة هذه الدول وبمختلف الظروف السائدة فيها. وهذا من منطق أهمية الحوكمة وما يجب أن تحتويه سياستها من ضمانات لمصلحة جميع الأطراف حسب طبيعة كل بلد، إذ في هذا السياق يمكن القول انه لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات. حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى تقسيم نماذج الحوكمة إلى ثلاث نماذج وهي النموذج الانجلوسكسوني، النموذج الألماني-الياباني والنموذج اللاتيني. وهذا استنادا على معايير تقييم اعتمدتها، وهي حجم تركز وتشتت ملكية الشركات، كفاءة مجلس الإدارة، الحماية القانونية للمستثمرين لا سيما الأقلية منهم وتطور أسواق رأس المال وأهميته باعتباره من بين أهم الآليات الرقابية على عمل الشركات .

الفرع الأول:النموذج الانجلوسكسوني

النموذج الانجلوسكسوني معتمد من قبل العديد من الدول، على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة. كما أن هناك دول أخرى تطبقه مثل استراليا، نيوزيلندا، كندا، جنوب إفريقيا وبعض دول الكومنولث.

أولا:نموذج حوكمة الشركات في *USA*

لقد أدى تطور سوق المال في الولايات المتحدة الأمريكية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية القوائم المالية التي تصدرها الشركات المقيمة به[1]، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة، دفع إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم لها وخاصة الشركات المقيمة في البورصة.

في الولايات المتحدة الأمريكية اظهر مفهوم الحوكمة بعض نقاط الضعف في ممارسات تطبيق قواعد حوكمة الشركات في كثير من المناحي. مثل أزمة شركة انرون و ورلد كوم وأخيرا الأزمة المالية التي ضربت الولايات المتحدة وعصفت بالعالم المرتبط بالاقتصاد الأمريكي. وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية في عام 2002 تم إصدار(Sarbanes-Oxley Act) الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي تواجهه العديد من الشركات، من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس

[1] BANCIEL, F, **La gouvernance des entreprises**, paris, economica, 1997, pp :33-34.

إدارة الشركات، والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء غير تنفيذيين مع تحديد الشروط التي تمنح لهم المسؤولية داخل المجلس أو داخل اللجان التابعة له.

ثانيا:نموذج الحوكمة في *UK*

أنشأت المملكة المتحدة مجلس الإبلاغ المالي عام *1990* لتشجيع الإبلاغ المالي الجيد، من خلال هيئتين هما مجلس معايير المحاسبة وهيئة استعراض تقارير الإبلاغ المالي. وفي سنة *2003* أعلنت الحكومة إدخال إصلاحات على مجلس الإبلاغ المالي التي كانت تستهدف خلق لوائح تنظيمية مستقلة لمهنة المحاسبة والمراجعة، والارتقاء بمعايير حوكمة الشركات لتعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين فيهما.

يعتبر تقرير *Cadbury* في المملكة المتحدة أول فرصة لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بموضوع حوكمة الشركات. حيث يعتبر حتى ألان من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة وحتى العالم[1]، والذي يعتبر مرجعية اغلب التقارير التي صدرت بعده. حيث أثار هذا التقرير بتوصية اشتمال التقارير المالية لشركات المقيدة في البورصة على ما يقيد الالتزام بقواعد الحوكمة، مع تقديم تفسير عن المواد التي لم يتم الالتزام بها[2]. وصدر بعد ذلك الكود الموحد(*Combined code*) في *1998* الذي يشتمل على توصيات جميع التقارير التي سبقته، والذي يعتبر من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن.

ومع التطور الزمني وصدور القواعد المشتركة لأفضل ممارسات وقواعد حوكمة الشركات لعام *1998* وحتى أخر تعديل للقانون المشترك عام2008، إلى أن صدرت القواعد الجديدة لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة في *28* ماي *2010*، والتي اعتبرت فيه قاعدة الالتزام أو التفسير هي العلامة المميزة لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة. حيث استفادة دول كثيرة بعد ذلك من هذه القاعدة الهامة والجوهرية لمدى الالتزام بالقواعد والقوانين.

من خلال تطرقنا لهذا النموذج يتبين لنا بأنه يعتمد على أساليب عدة لتحقيق مصالح مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، كمعايير محاسبة تمتاز بالشفافية، معايير وشروط تشكيل مجلس إدارة كفئ بالإضافة إلى ربط المكافآت

[1] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري**، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009.، ص:87.

BANCIEL, F, **op cit**, pp :38-39.

بالأداء. لذا فالإدارة من منظور هذا النموذج وكيل أصحاب المصلحة، ووظيفتها هي تعظيم ثروة حملة الأسهم. ومنه فان مقياس نجاح الشركات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد على الأموال المستثمرة.

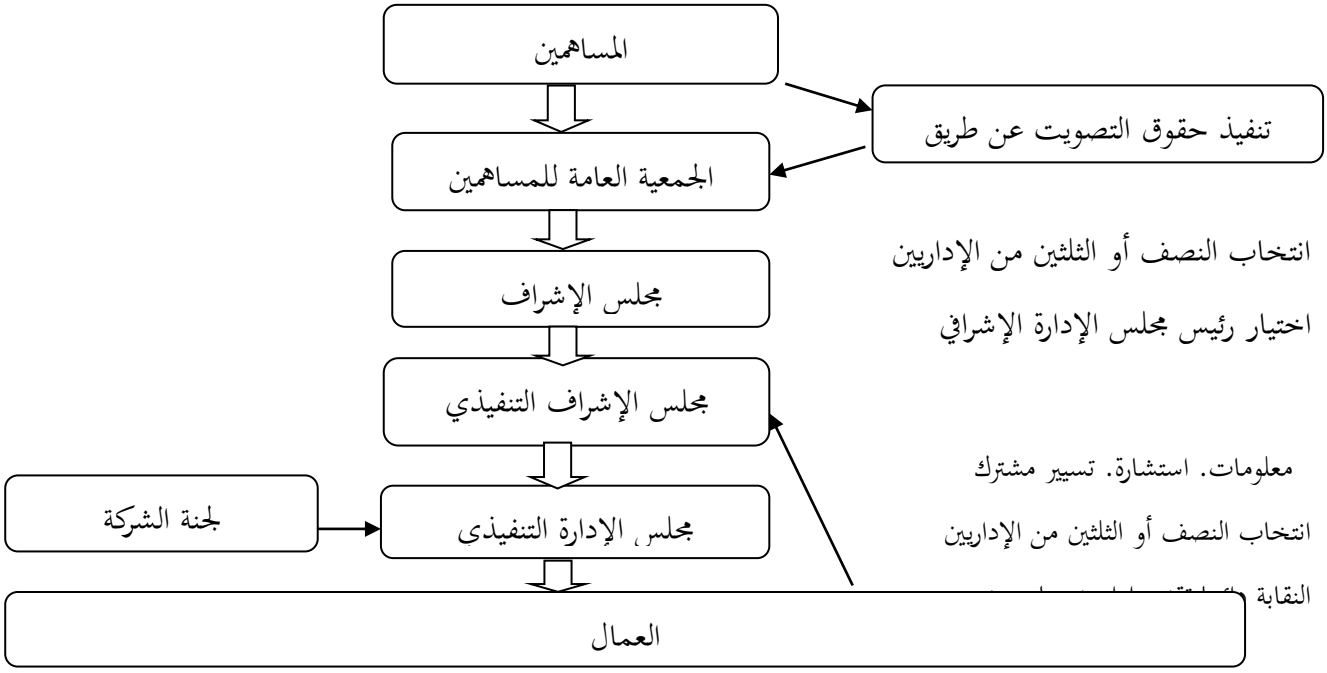
الفرع الثاني:نموذج الحوكمة الألماني–الياباني

يشترك هذين النموذجين في كون نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في الشركات هي الغالبة، فهولاء المساهمين تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها.

أولا:ممارسة الحوكمة في ألمانيا

يستند التمويل بالنسبة للاقتصاد الألماني على نظام *hausbank* حيث تمول كل شركة كبيرة بصفة مستدامة من قبل البنك نفسه، الذي لا يضمن توفير الموارد المالية فقط بل يضع ترتيبات الرقابة على المدى الطويل وبصفة مستمرة، والمصارف في هذه الحالة نفسها الدائنين، المساهمين ومقدمي الخدمات المصرفية. هذه النسبة العالية من تركز رأس المال للشركات الألمانية يقضي بلا شك إلى تشكيل قاعدة مساهمين مستقرة تميل إلى الحد من التضارب بين المصالح. حيث تستخدم البنوك الألمانية قوتها التصويتية للضغط على فرق الإدارة والميل إلى تعظيم الأرباح.

الشكل رقم(01): الهيكل القانوني للحوكمة في ألمانيا



Source: CAB, J, HIRIGOYE, G, **Creation de valeur et gouvernance de l'entreprise**, 3edition, economica, paris,p:170.

ثانيا:ممارسة الحوكمة في اليابان

يتميز النظام الياباني بتدخل الدولة القوي في الواقع الاقتصادي، وكذا تنسيق السياسات الاستثمارية للشركات في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، كما أن سياسات الاستثمار مبالغا فيها بالنظر للاحتياجات الحقيقية للشركات. في هذا النموذج تلعب البنوك دورا مهما ومؤثرا، فالبنوك لديها القدرة على التأثير بشكل قوي على إدارة الشركات اليابانية، هذه القوة مستمدة من نسبة ملكيتها في هذه الشركات باعتبارها مصدر التمويل الأساسي إضافة إلى :

- ضعف تطوير السوق المالية اليابانية بسبب اللوائح والقيود القانونية التي تحد من فرص الحصول على التمويل الخارجي خارج البنوك؛
- تدخل الدولة القوي في الاقتصاد الياباني ساعد على تطوير اقتصاد المديونية لدعم أسعار الفائدة.

ويعتمد النموذج الياباني على مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات اليابانية، ويرتكز على العناصر الأربعة التالية:

- الجمعية العامة؛
- مجلس الإدارة؛
- المديرين؛
- مكتب المراجعين (يعادل المجلس الإشرافي في النموذج الألماني).

وأظهرت الدراسات أن من بين مجموعة البنوك الدائنة لشركة ما، فان البنك الذي لديه الدين الأكبر والمسمى بالبنك الرئيسي له الحق في إفادة بعثة لها السلطة لإجراء رقابة إضافية. هذا البنك الرئيسي هو الجهاز الأساسي لرقابة المسيرين، ويتدخل فقط عندما يكون وضع الشركة يتدهور بسرعة، ويحدث في كثير من الأحيان أن يقوم هذا البنك بتغيير جذري في فريق الإدارة وهذا يشكل تهديدا دائما للمديرين في حالة الأداء الضعيف.

الغياب النسبي للمراقبة من قبل هيئة السوق المالية لا يعني أن البنوك اليابانية هي اقل كفاءة من الشركات الانجلوسكسونية. فقد أظهرت الدراسات أن أغلبية الشركات المملوكة للبنوك تحقق إنتاجية وربحية أعلى، حيث يبدو أن حقيقة الانتماء إلى شبكة معينة والحفاظ على علاقات مستمرة ودائمة مع احد البنوك الكبرى، يمكن أن يخفف من المشاكل الناجمة عن المعلومات التي يمكن أن تحدث عندما يتم تحقيق الرقابة من طرف السوق. ويعتمد في اليابان على نظام *keiretsu* وهو نظام الإدارة التعاونية والذي ساعد على إقامة علاقات قوية بين الشركات في نفس المجموعة، من خلال الأسهم المشتركة للشركات مع البنوك والمبني على تداخل العلاقات بين الشركات[1].

ويأخذ النظام الياباني في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة في فترة طويلة نسبيا، على سبيل المثال يتم التأمين على العاملين لتنفيذ وظائفهم كاملة داخل الشركة نفسها والحصول على الترقية حسب الاقدمية، هذا يسمح للموظفين بتطوير إحساسهم بالارتباط وتطوير ثقافة المؤسسة الذي يشجع على المشاركة والتعاون وتمكين العاملين ويتيح الحد من آليات الرقابة الرسمية.

[1] BANCEL, F, **op cit**, pp: 50-51.

الفرع الثالث:النموذج اللاتيني لحوكمة الشركات

يدخل في نظام هذا النموذج الذي يعتبر مزيج بين النماذج الانجلوسكسونية والنموذج الألماني-الياباني العديد من الدول مثل اسبانيا ايطاليا بلغاريا، وتأتي على رأسهم فرنسا التي ستكون العينة الممثلة لهذا النموذج. حيث يخضع الإطار القانوني لحوكمة الشركات في فرنسا إلى التوجيهات الأوروبية التي تصدر عن البرلمان الأوروبي. حيث يتم الاعتماد عليها من قبل الدول الأعضاء مع وجود درجة معينة من الحرية حسب التشريعات الوطنية لكل دولة. وقد وضع الاتحاد الأوروبي في هذا السياق التقرير الذي نشر في *2002* ، والذي كان يهدف إلى تحديث قانون الشركات وتشديد معايير الحوكمة. وجاء هذا التقرير بـ*10* توجيهات يأتي على رأسها إلزامية نشر تقرير سنوي عن الحوكمة في الشركات المدرجة في البورصة، حماية حقوق المساهمين وتقوية نفوذهم والشفافية فيما يتعلق بأجر المدير التنفيذي. وقد أدى تنفيذ هذه التوجيهات إلى صياغة خطة لإصلاح توجيهات بشأن لجنة المراجعة، دون المديرين المستقلين ومراقبة أجور كبار المديرين التنفيذيين والإفصاح عن المعلومات المالية[1].

طبقا للقانون الفرنسي الشركات لها الحرية في الاختيار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد أو أن يقوم بإدارتها مجلسا إدارة، هما المجلس التنفيذي والمجلس الإشرافي كما هو معمول به في ألمانيا فمثلا. ففي سنة *2004* كان حوالي76% من الشركات المقيمة في بورصة *CAC40* الفرنسية اختارت إدارتها بمجلس واحد، وهذا يدل على انخفاض الاعتماد على مجلسا إدارة[2]. كما أن آلية السوق في عملية الرقابة على الشركات المقيمة فيها غير نشطة في هذا النموذج وهذا راجع إلى نسبة تركز الملكية للحكومة والشركات العائلية.

[1] CHARREAUX, G, WIRTZ, P, **corporate in france**, cahie de FARGO n 1070201, 02/2007, pp: 3-4.

[2] CHARREAUX, G, WIRTZ, P, **op cit**, p :7.

المحور الثالث: الأعمال التأسيسية لمفهوم الحوكمة

قبل أن تتبلور مبادئ حوكمة الشركات في الشكل التي هي عليه اليوم وتلقى هذا الانتشار والرواج الكبير في المحيط الاقتصادي للشركات، لاسيما في الأسواق المالية التي هي شرط في العديد من البورصات لتقييد الشركات فيها، كانت موضوع بحث وتطوير وإثراء للعديد من الباحثين وعلى مر سنين، نسرد أهمها في العرض الموالي.

الفرع الأول:توصيات اللجان الانجليزية

بعد انخفاض مستوى التنافسية بين الشركات الانجليزية في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات وإفلاس العديد من الشركات الكبيرة، تساءلت السلطات الوصية في كيفية عمل هذه الشركات الكبيرة وخصوصا في ميكانيزمات الرقابة السائدة، وانبثق عن هذا التساؤل العديد من الدراسات الرائدة في الحوكمة نأتي على ذكر أهمها.

أولا: لجنة *Cadbury*

تتكون لجنة *Cadbury* من *12* عضوا أسست في *1991* بهدف الاستجابة للمواضيع المتعلقة بمسؤولية المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين في عملية إعداد القوائم المالية وتقارير التسيير، والعلاقات بين المساهمين ومجلس الإدارة وطبيعة ودور لجان التدقيق ولجان المكافئات، وكيفية تعيين المدراء أو انتخابهم. هذا التقرير يركز بشكل خاص على ضرورة الفصل بين المسؤوليات في كبرى الشركات لإعادة التوازن في هيكل السلطة[1]. قامت هذه اللجنة بنشر نتائجها الأولية في شكل كتاب يحتوي على مدونة لقواعد السلوك الجيد، واهم ما جاء فيه ما يلي[2]:

- وجود لجان (مراجعة، تحديد الأجور و المكافئات والتعيين)؛
- أفضلية المشاركة في مجلس الإدارة من قبل الأعضاء المستقلين؛
- يجب أن تتمتع المعلومات المفصح بها في السوق بالشفافية.

[1] Report of the commitee on the financial aspects of corporate governance, 01/09/1992.

[2] http://www.jbs.cam.ac.uk/cadbury/report/ consultater le 15/02/2016

ثانيا: لجنة *Greenbury*

تقرير *Greenbury* [1] في *1995* جعل عددا من التوصيات إلزامية لا سيما المتعلقة بمكافئة المسيرين، كما أن الشركات المقيمة في السوق المالي في لندن يتوجب عليها الإفصاح الدقيق عن المكافئات الممنوحة للمسيرين (الأجور، المنح، علاوات، خيارات الأسهم *Stock-options*) لمختلف المساهمين. حيث يتم تعيين هذه اللجان لإنتاج المعلومات الموثوقة والملائمة، بعد المصادقة عليها من قبل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.

ثالثا: لجنة *Hampel*

نشرت هذه اللجنة تقريرها في فيفري *1998* ، والذي رسخ لكثير من التوصيات الواردة في تقرير *Cadbury* ، كما يحتوي على الإضافات التالية[2]:

- التقرير لا يؤكد على ضرورة فصل مهام رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي(المدير العام)؛
- يتوجب حصول المساهمين على معلومات أكثر وضوح حول مكافئات المسيرين؛
- إذا استقال مدير، ينبغي أن يكون قادرا على إظهار الحيثيات الخاصة بهذه العملية في التقرير السنوي؛
- ينبغي أن يتلقي المدرين الجدد تكوين خاص على أدوارهم وواجباتهم والقدرة على التنافسية بانتظام.

الفرع الثاني: توصيات اللجان الفرنسية

نظام حوكمة الشركات في فرنسا هو واحدة من أكثرها تقدما في العالم. وطغى هذا المفهوم خلال قضية بنك كريدي ليونيه *Crédit Lyonnais* . حيث كان مندوب الدولة المساهم له صلاحيات تامة لإدارة البنك واضعا إستراتيجية من دون رقابة حقيقية، ما سبب عجز ضخم للبنك فظهرت الحاجة إلى الاتجاه نحو العمل على إرساء قواعد للحوكمة التي مثلت مواضيع للعديد من الباحثين.

أولا:تقرير *Pebereau*

نشر هذا التقرير في عام *1991* لأجل إحياء الرأسمالية الفرنسية وتعزيز دور مسيري الشركات، مع التشديد على الدور الحاسم والمهم للمساهمين، الذي يعتبر حجر الزاوية للرأسمالية الفرنسية. من بين التوصيات الرئيسية التي قدمها التقرير ما يلي:

[1] GREENBURY, R, **Directors remuneration report of a study group**, 17/07/1995.

[2] HAMPEL, R, **Committee en corporate governance**, Final report,1998 , pp: 16-23.

- تحديد عدد العهدات لأعضاء مجالس الإدارة وقبول الأعضاء المستقلين فيه ؛
- الإفصاح عن المعلومات التي تبين الضوابط الرقابية التي اعتمدتها الشركات؛
- إنشاء لجان للتحضير مداولات المجلس.

ثانيا: تقرير *Vienot I*

جاء هذا التقرير تحت عنوان "مجلس إدارة الشركات المدرجة" ، تم نشره في جويلية *1995* استجابة لضغوط النماذج الأنجلوسكسونية مثل ميثاق أفضل الممارسات لجنة *Cadbury*، ولتفادي جعل النموذج الانجليزي المرجعية الوحيدة المتاحة، جاء هذا التقرير من لجنة تتألف من هيئتين رئيسية لأرباب العمل هما الجمعية الفرنسية للشركات الخاصة *(AFEP)* والمجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسية *(CNPF)* ، وكان يرأس هذه مجموعة مارك فيينو *Marc Vienot* . تناول هذا التقرير تشكيل مجالس إدارات الشركات المدرجة في البورصة الفرنسية، حيث يحتوي عددا من التوصيات في شكل مدونة لقواعد السلوك وعلى وجه التحديد يركز عل النقاط التالية[1]:

- المراجعة الدورية من قبل المجلس لكيفية تنظيمه وتكوينه وعمله؛
- احتواء كل مجلس إدارة على الأقل على عضوين مستقلين؛
- تحديد العهدات إلى 5 بالنسبة لمجالس الإدارة للمديرين الذين يشغلون مسؤوليات الإدارة؛ مع إنشاء لجان متخصصة تضم على الأقل ثلاثة أعضاء مستقلين، مثل لجنة التدقيق ولجنة الأجور والمكافآت؛
- تضمين النظام الداخلي للشركات بنود تحدد كل من حقوق وواجبات كل مسؤول.

ثالثا:تقرير *Vienot II*

بعد تقديم تقريره الأول في جويلية *1995* ، أعلن مارك فيينو أنه ينبغي إجراء أول تقييم بعد ثلاث سنوات لتنفيذه وكان هذا في عام *1999* ، مع تكوين لجنة تكون تحت رعاية مشتركة من الجمعية الفرنسية للشركات الخاصة *(AFEP)* والمجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسية *(CNPF)* ، ونشر أفكاره في *1999/07/19* ، بعنوان "تقرير حول حوكمة الشركات"، الذي يعكس قبول مفهوم حوكمة الشركات من قبل هيئات أرباب العمل الذين أبدو العديد من التحفظات في عام *1995* ، بحجة أنه يمثل استيراد حتمي للمفهوم الانجلوسكسوني غير المناسب للسوق

[1] Rapport du group de travail, Association Française des Entreprises Privées, Conseil National du Patronat Français Le conseil d'administration des sociétés cotées , 1995, pp : 8-13.

الفرنسية. تقرير *Vienot I* حقق نجاح لدى شركات *CAC40* وهذا ما أكده المراقبين الفرنسيين والأجانب، الأمر الذي أدى إلى تأسيس لجنة فيينو الثانية التي كانت أكثر طموحا من الأولى. فلم يعد الأمر مجرد مسالة رؤية أو تفكير حول سير عمل مجالس إدارة الشركات المدرجة ، ولكن الالتزام بتوصيات صادرة عن هيئة شهرتها ونجاحها يعطيها شرعية كافية لمطالبة الشركات بتطبيق توصيات *Vienot I* و *Vienot II* ، من بين التوصيات الواردة في تقرير *Vienot II* ما يلي[1] :

- الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي؛
- يجب أن يتضمن التقرير السنوي على معلومات حول سياسة المكافآت للهيئة المسيرة؛
- الإشارة إلى الملف المفصل للمدراء (العمر، الوظيفة الرئيسية، وتاريخ وبداية العهدة إضافة إلى معلومات أخرى..)؛
- اقتراح التقييم الذاتي لأساليب عمل المجلس ؛
- الإفصاح عن معلومات موحدة وواضحة حول ممارسة حوكمة الشركات؛

ويشير التقرير إلى اقتراح نسبة الأعضاء المستقلين على الأقل تكون:

- 3/1 في مجلس الإدارة؛
- 3/1 في لجنة التدقيق؛
- 3/1 في لجنة تعيين؛
- 50٪ في لجنة المكافآت.

رابعا:قانون المتعلق بالتنظيم الاقتصادي الجديد

نشر هذا القانون في *15* ماي *2001*، كان يهدف في المقام الأول لضمان وجود توازن أفضل بين الهيئات الإدارية بطرق مختلفة من خلال تحديد أفضل لصلاحيات كل من مجلس الإدارة، رئيسه ومديره التنفيذي، ووضع حد أقصى محدد بـ*18* عضو في مجلس الإدارة مقابل *24* في السابق. يسمح هذا القانون بالفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، وينص على تعزيز الحد من عهدات رئيس مجلس الإدارة وعضوا وكذا أعضاء مجلس

[1] VIENOT, M, **Recommendations of the Committee on corporate governance**, Association française des entreprises privées, Mouvement des entreprises de France, 1999, pp : 15-21.

الإشراف وعلى استحالة ممارسة عهدتين متتاليتين. القانون يعزز سلطة مساهمي الأقلية مع تخفيض حصة مساهمتهم في رأس المال من 10 ٪ إلى 5 ٪ ، والتي تسمح لهم بالمقابل ببعض الحقوق، مثل طرح أسئلة كتابية إلى رئيس المجلس بشأن عمليات إدارة الشركة، أو للطعن في محافظ الحسابات وتعيين خبير. القانون يدعو أيضا إلى تعزيز حق المساهمين في المعلومات لاسيما المتعلقة بالمكافئات والمزايا العينية المدفوعة إلى المسيرين. وتأكيدا لمبدأ الشفافية احتوى القانون على شقين :

- تضمين التقرير الذي يعرض في الجمعية العامة للمكافأة الفردية للمديرين (بما في ذلك جميع عناصر التعويض والمزايا العينية)؛
- تقديم تقرير خاص كل عام يعلم فيه الجمعية العادية السنوية عن العمليات التي تجرى لكل وكيل، من حيث خيارات الاكتتاب أو شراء الأسهم.

المحور الرابع:مفهوم حوكمة الشركات ونظرياتها

إن مصطلح الحوكمة من المصطلحات الحديثة نسبيا حيث لازالت الدراسات تتعاظم حولها، والملتقيات تتوالى بشأن ماهيتها، وأهمية تطبيقها، ومعايير جودتها. وقد تبين أن الحوكمة–من وجهة نظر الباحثين– تهدف عموما إلى مقاومة كافة أشكال الفساد المالي، كتزوير الحسابات، والتلاعب بالأرباح، وغير ذلك من الممارسات غير القانونية. وتعتبر الحوكمة من المصطلحات الاقتصادية التي يسهل وصفها، ويصعب تعريفها. بحيث تهتم بصياغة النظم والقوانين التي تمارس بها الإدارة والمساءلة المحاسبية، والرقابة التي تضمن آليات قوية للإفصاح والشفافية أمام أصحاب المصالح في الشركة، ما يؤثر بدوره على تخصيص أمثل للموارد الاقتصادية، وزيادة الثقة، والقدرة على المنافسة من خلال دقة المعلومات، وإتاحة الحصول عليها لمختلف الأطراف.

من خلال اطلاعنا على العديد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال، خلصنا إلى عدم وجود تعريف أو ترجمة واحدة لمصطلح*(Gouvernance d'entreprise)* ، الذي يعود في أصله إلى المصطلح الانجليزي *(Corporate Governance)* الذي قدم في بادئ الأمر من قبل كل من البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، واستقر مجمع اللغة العربية في مصر على ترجمة هذا المصطلح بحوكمة الشركات، على غرار الأردن الذي استقر مجمع اللغة العربية هناك إلى ترجمته بالحاكمية المؤسسية[1]،إضافة إلى العديد من المصطلحات التي تم اقتراحها من الكثير من الباحثين بشأن هذا المصطلح مثل: حكم الشركات ،حكمانية الشركات، حاكمة الشركات، التحكم المؤسسي، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة لشركات والإدارة النزيهة وغيرها[2]. ولا يوجد على المستوى العالمي تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والمحاسبين والمحللين ويرجع السبب في ذلك إلى تداخل التعريف مع العديد من الأمور الخاصة بالشركات كالأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية. ومنه فان العمل على تحديد مفهوم للحوكمة يتطلب معالجته من زوايا مختلفة في ظل مداخل نتعرض لها في الجزء الموالي.

[1]أبو العطا نرمين، **حوكمة الشركات سبيل التقدم**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص:05.

[2]مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، القاهرة، مصر، ص:10.

الفرع الأول:مداخل تحديد مفهوم حوكمة الشركات

انطلاقا من العرض السابق الذي بين لنا وجود العديد من المقترحات المطروحة بشأن حوكمة الشركات، أو وجود أراء عديدة لتفسير هذا المصطلح، ارتأينا في هذا المجال تبيين مختلف الآراء والتعاريف والمقترحات في شكل مداخل نستطيع من خلالها دراسة وتحليل الأطر المختلفة لتفسير هذا المفهوم ودراسته.

أولا:مدخل توجيه ومتابعة الأداء

نستطيع تفسير مفهوم الحوكمة حسب هذا المدخل على انه الآلية التي تمكن مختلف الأطراف أصحاب المصلحة من المتابعة والتأكد من السير الحسن لإدارة الشركة [1] بطريقة تحمى فيها مصالحهم، وتوفر لهم الضمانات الكافية لأجل الممارسات السلمية للقائمين على إدارة الشركة، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بين مختلف الأطراف داخل الشركة، وهذا باستخدام أدوات مالية ومحاسبية وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية التي من شانها أن تحول ضد الفساد، وسوء الإدارة في ضوء تحديد المسؤوليات، وما يترتب عن الإخلال بها من مساءلة.

ففي سياق حدود هذا المدخل ندرج تعاريف لباحثين تتماشى وهذا التوجه. ومن أشهرها تعريف المفكر الانجليزي *cadbury* الذي عرف الحوكمة على أنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها"[2]، حيث ينظر للحوكمة على أنها الإطار الذي يشجع الاستخدام الفعال للموارد، وذلك بامتلاك المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، وهناك كذلك من يعرفها على أنها"مجموعة من القواعد ذات القابلية للتطبيق في مجال توجيه ورقابة أداء الشركات"[3]. فهذه كلها تعاريف تركز على توجيه ورقابة الأداء الذي يمثل العمود الأساسي في بناء مفهوم لحوكمة الشركات.

[1] بن حيدر بن درويش عدنان، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية،2007، ص:37.

[2] Cadbury Commission, **Report of committee on the financial aspects of corporate governance**, 1992, disponible sur: http://www.kantaji.com/figh/companies/w127,pdf, Consulter le 09/07/2016.

[3] Brussels Stock Exchange. **Report of the belgium commission on the coporate governance**, 1998, disponible sur: http://www.cg.org-cr/theory/zlyz/belgium.pdf, Consulter le 09/07/2016.

ثانيا: مدخل ضبط العلاقات وتحليلها

حسب هذا المدخل فانّ العديد من الباحثين يرون أن مفهوم حوكمة الشركات يشير بشكل عام إلى مجموعة القوانين، القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والممولين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى. ويتم تحليل هذه العلاقات من خلال ضمان الممولين استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية أسهم الشركة في الأجل الطويل، وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة. في حين يضمن أعضاء الإدارة حصولهم على مزايا مختلفة نتيجة فعاليتهم الادارية. وقدمت في هذا الشأن منظمة التعاون الاقتصادي*OCDE* تعريفها للحوكمة على أنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها وغير ذلك من أصحاب المصالح"[1]، فهي تقوم بتحديد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أطراف الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، من خلال تحديد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة. كما يمكن تعريفها في حدود هذا المدخل على أنها "إطار من العلاقات والمسؤوليات المتناظرة بين المجموعة الأساسية المكونة من حملة الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والمصمم أساسا من أجل تعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق الأهداف الأساسية في الشركة"[2].

ثالثا: مدخل حماية المصالح في ظل المخاطر

تمثل عملية حماية مصالح مختلف الأطراف المترابطة بالشركة الوظيفة الأساسية لحوكمة الشركات، حيث تشارك مختلف هذه الأطراف بمسؤولية هامة في الحوكمة الجيدة من خلال التوفير والتأكيد بشأن كفاءة العمليات، والخضوع للقوانين، والثقة في المعلومات المفصح عنها من طرف الشركة، والمحافظة على مستوى مقبول للمخاطر مثل الفساد المالي والإداري والمحاسبي، مخاطر الأعمال، مخاطر السوق، مخاطر الائتمان، الإفصاح المحاسبي غير الكفء، وضعف نظام الرقابة الداخلية، وتدني ثقة إدارة الشركات في تقرير المراجع الخارجية. من هنا فانّ حوكمة الشركات تظهر نتيجة التناقص بين ما هو كائن، وبين ما يجب أن يكون، فهي تعبر عن عمليات التفاعل المتبادلة والمستمرة بين الأطراف الداخلية والخارجية للشركة [3]والتي تتمثل في مجلس الإدارة، المساهمين والأطراف ذوي العلاقة.

---

[1] اشرف جمال الدين، **حوكمة الشركات: المفاهيم الأساسية والإطار العام في مصر**، مركز المديرين المصري، القاهرة، 2006، ص ص:18-19.

[2] المشهداني بشرى، **أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي، دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة في العراق**، متاح على، www.mazaha.iq/search_web/muhasbe/4.doc ، تم الاطلاع في 2016/08/16.

[3]اشرف جمال الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص:38.

فتعرف الحوكمة انطلاقا من هذا المدخل على أنها "العمليات التي يمكن من خلالها أن تستجيب الشركات لحقوق ورغبات أصحاب المصلحة"[1]. كما تعرف كذلك على أنها "مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها إضافة إلى أصحاب المصالح الأخرى المرتبطة"[2].

من خلال العرض السابق لمختلف المداخل التي فسرنا من خلالها مفهوم حوكمة الشركات، يتضح لنا جليا تعدد وجهات النظر الهامة من قبل مختلف الباحثين المهتمين، وكذلك من قبل المجالس واللجان ذات الصلة، الأمر الذي نتج عنه تعدد وجهات النظر إليها من قبل مختلف الباحثين المهتمين، وكذلك من قبل المجالس واللجان ذات الصلة، الأمر الذي ينتج عنه تعدد وجهات النظر إلى أهدافها وكيفية تحديد تلك الأهداف، ومنه فصياغة تعريف موحد ومتفق عليه أمر صعب، لكن يمكن التحديد والاتفاق حول الجوانب الأساسية من التزام أدبي ومهني وقانوني يلتزم به الجميع من أجل تحقيق عوامل الثقة في المعلومات التي يتم الإفصاح عنها، ومن ابرز هذه الجوانب نذكر منها[3]:

- الحكمة: وهي ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛
- الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛
- الاحتكام : ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛
- التحاكم : ويعني طلب العدالة خاصة من الانحراف في استعمال السلطة، والتلاعب بمصالح المساهمين.

الفرع الثاني:تشخيص النظريات لحوكمة الشركات

في سياق تشخيص نظريات الحوكمة نميز بين النظرية التي لها خصوصية مرتبطة بالأنظمة الوطنية *SNG* والتي تعكس النظرة الكلية للحوكمة، ومن نظريات الحوكمة على المستوى الجزئي، والتي سنركز عليها في هذا التشخيص، من خلال التركيز على المسيرين من جهة، والشركات من جهة أخرى، بحيث لا يكون هذا بمعزل عن المدخل الكلي للتنظير في الحوكمة.

[1] المشهداني بشرى، **مرجع سبق ذكره**، ص:11.

[2] تعريف مشروع القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المقيدة في بورصتي القاهرة والإسكندرية.

[3] اشرف حنا ميخائيل، **أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية، الإدارية والاقتصادية، الإسكندرية 10/08 سبتمبر 2005، ص:169.

تستند مختلف النظريات الجزئية للحوكمة حول تفسير معين للداروينية الاقتصادية (*Darwinisme économique*)[1] مؤداها أن عملية التعيين (*La sélection*) تتم عن طريق المنافسة بين الشركات استنادا إلى كفاءة نظم الحوكمة، فحسب مبدأ الانتقاء الطبيعي الذي تم استعارته ونقله إلى مجال الحوكمة ففقط الأنظمة الكفئة والفعالة التي تضمن تنظيم الشركات وخلقها للقيمة بصفة مستدامة وتؤمن لها الاستمرارية في الحياة.

أولا: التيار الانضباطي للحوكمة

يعرف المنظور الانضباطي(*Le courant disciplinaire de la gouvernance*) عدة متغيرات لعرض عرى التعاقد(*Nœud de contrats*) وتحليل صيرورة خلق القيمة، فنميز هنا بين رؤية المساهمين وهي الرؤية المالية المسيطرة، وبين الرؤية التشاركية (*Partenariale*).

1-النموذج التساهمي للحوكمة

يستند هذا النموذج(*Le modèle actionnariale de la gouvernance*) على الجانب المعياري لنظرية الوكالة، الذي يعتمد على افتراض أن المساهمين يمثلون الطرف الأساسي في الشركة وفقا لمبدأ الانتقاء الطبيعي مما يزيد من احتمال بقاء الشركات، واستمرارها في خلق القيمة، فهذا المدخل يسلط الضوء على المستثمرين الماليين. فخلق القيمة التساهمية (*La valeur actionnariale*)تمر من خلال انضباط المسيرين، فالنموذج المالي يشكل الخلفية الأساسية للنقاشات حول أجور الموظفين والمسيرين، شكل ومكونات مجالس الإدارة، أين قياس الأداء يكون مضموناً في الأسواق المالية[2]. فهذا النموذج السائد مستوحى من الشركات التسييرية الأنجوسكسونية (*Les firmes managériale Anglo-saxons*) الذي ركز في البداية على المسيرين، ثم تحول إلى التركيز على العلاقة، وتعارض المصالح بين المساهمين المسيطرين وصغار المساهمين أكثر من تعارض المصالح مع المسيرين.

[1]CHARREAUX, G, **Les théorie de la gouvernance : la gouvernance des entreprise à la gouvernance des systèmes nationaux**, cahier de FARGO N ° 14101, 12/2004, p :03.

[2]CHARREAUX, G, **op cit**, p :06.

فعالية مختلف الآليات تقاس في ضوء القيمة التساهمية، وهذا بفضل توفر بنك معلومات مالي، يتيح إجراء دراسات تجريبية قد تكون في بعض الأحيان عامة [1]نتيجة آثار التكامل بين مختلف الآليات. مع هذا تعتري هذا النموذج حدود متمثلة في قصره عن شرح بنية وأداء النظم غير الأنجلوسكسونية وانخفاض واقعيتها، نظرا للدور الثانوي الذي يلعبه المساهمون في تحويل الشركات.

2- النموذج الانضباطي التشاركي

يرتكز تفسير هذا النموذج(*Le modèle disciplinaire partenarial*) على اعتبار الشركة منظم لمجموع عوامل الإنتاج لخلق القيمة. وهذا من خلال سن شروط قائمة على أساس التفاوض في كيفية توزيع هذه القيمة على مختلف عوامل الإنتاج، بحيث يتفق مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، تحت قبعة النموذج التشاركي للحوكمة على طريقة التوزيع، بما فيها المساهمون ويوكل هذا الدور إلى المسيرين في إطار الحد من تعارض المصالح. فهذا النموذج يسهر على استمرارية العلاقات التعاقدية التشاركية، سعيا لإحداث التقارب بين البعد المالي المعبر عن المساهمين، والبعد الإستراتيجي الذي يتبناه المسيّرون. لتحقيق توافق بين قرارات خلق القيمة وقرارات توزيعها. بهدف زيادةقيمة الشركة، والحد من تعارض المصالح.

ثانيا: التيار الإدراكي للحوكمة

يرتكز هذا التيار(*Le courant cognitif de le gouvernance*) للتفسير النظري للحوكمة على توصيف، وإعلام مختلف الأطراف أصحاب المصلحة حول أفضل الممارسات التي تضمن لهم الارتقاء بالأداء، وخلق القيمة، فهو يقوم على مفهوم أكثر ديناميكية، بمنح مكانة لائقة للإبداع داخل الشركة، وهذا يتجلى بضمان هامش لابأس به، يسمح بمرونة منظور خلق القيمة، فبوجود طرق مختلفة في التفكير حول المشاكل المطروحة، والحلول المناسبة لها ينتج عنه وجود تنوع إدراكي للأطراف أصحاب المصلحة، ما من شأنه توسيع مجالات الإبداع الذي ينعكس على الأداء وخلق القمة[2].

[1]BECHT, M, BOLTON, P, ROELL A, **Corporate governance and control**, **National bureau of economic research**, **working paper**, N°9371, 12/2002, disponible sur, http://www.nber.org/papers/w9371, consulter le 15/16/2016,pp :68-69.

[2]CHARREAUX, G, **op cit**, pp :11-14.

فالركيزة الأساسية التي يبنى عليها هذا التيار هو اعتبار الشركة حقلاً لتراكم المعارف الإنتاجية التي اعتمادا عليها يتم توجيه الشركة، وإيجاد فرص نمو جديدة، من خلال ضبط سلوكات مختلف الأطراف أصحاب المصلحة وخاصة المسئولين عن الإدارة، في إطار إستراتيجيتهم المقترحة، وما يترتب عليها من مساءلة حالة فشلهم، فمفهوم الحوكمة حسب هذا الاتجاه يتعدى معالجة تعارض المصالح إلى معالجة التعارض في الاتجاهات الإدراكية لمختلف الأطراف.

ثالثا:علاقة النظريات الجزئية للحوكمة:

في سياق عرض مختلف التيارات لاسيما النظريات الإدراكية والانضباطية، وما يعترضهما من اختلافات فيما يخص تموضع التعارض والنزاع وفقا لنوعه(تعارض مصالح، وتعارض إدراكي).إذ يرتبط تعارض المصالح بخلق وتوزيع القيمة إذ يختار المسيّرون مثلا الاستثمار الأقل خطرا للتقليل من الخطر الشخصي في العملية الاستثمارية مما يفرز تعارض مصالح، في حين ينشأ التعارض الإدراكي أثناء تطوير وتقييم مدى مناسبة إستراتيجية فرض الاستثمار المتاحة، والمقدمة من مختلف الأطراف أصحاب العلاقة مما ينجم عنه أنماط إدراكية مختلفة بالاستناد إلى نفس المعلومات.

الجدول رقم (01): النظريات الجزئية لحوكمة الشركات.

نظريات الحوكمة	الانضباطية disciplinaires		الإدراكية Cognitives	العلاقة
	التساهمية Actonnassiale	التشاركية Partenariale		
دعائم نظرية الحوكمة	النظرية الإيجابية والمعيارية للوكالة.	النظرية الإيجابية والمعيارية للوكالة والاهتداء إلى عدة أطراف أخرى.	النظرية السلوكية، نظرية الموارد والمهارات.	محاولة الجمع بين النظريات الانضباطية والإدراكية.
جوانب خلق القيمة	الانضباط وتقليل تعارض المصالح بين المسيرين والمستثمرين الماليين.	الانضباط وتقليل تعارض المصالح بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.	جوانب إنتاجية وإدراكية للحصول على فرص جديدة.	بعد انضباطي وإدراكي.
نوع الكفاءة	الكفاءة ثابتة ولها قيود مع وجود نظرة تساهمية للكفاءة والملكية.	الكفاءة ثابتة ولها قيود نظرية تشاركية للكفاءة والملكية.	كفاءة ديناميكية مقيدة بالبعد الإنتاجي والإدراكي.	كفاءة ديناميكية مقيدة بالبعد الإنتاجي الإدراكي والإنضباطي.
معايير الكفاءة	القيمة التساهمية	القيمة التشاركية	القدرة على خلق القيمة باستدامة.	القدرة على خلق القيمة بإستدامة وإيجاد الحلول لتعارض المصالح.
تعريف نظام الحوكمة	مجموعة آليات تسمح بتأمين الإستثمار المالي .	مجموعة آليات تسمح بالحفاظ على مدى التعاقد لتحسين المناخ التسيري.	مجموعة آليات تسمح بالحصول على أحسن إحتمال لخلق القيمة والإبتكار.	مجموعة آليات تعمل في وقت واحد مع الأبعاد الإنضباطية والإدراكية.

Source: charreaux, G, op cit, P:18

المحور الخامس: الحوكمة، الأهداف، المحددات والمبادئ

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية لتحسين عمل الشركات وتأكيد نزاهة إدارتها، من أجل الوفاء بالالتزامات والتعهدات لضمان تحقيق الشركات لأهدافها بأسلوب علمي وعملي، حيث سنبين في العرض الموالي مختلف جوانب الحوكمة، والمحددات التي تتحكم فيها إضافة إلى مختلف المبادئ الأساسية التي يبنى عليها نظام فعال لحوكمة الشركات.

الفرع الأول:عناصر الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها

قبل التطرق إلى مختلف عناصر الحوكمة الجيدة والأطراف الأساسية المعنية بتطبيقها، سوف نقدم فيما يلي عرضاً لأهمية الحوكمة، وأهم الأطراف المستفيدة من تطبيقها وإرساء مبادئها. وهي :

1- **الشركات**: إن الشركات التي تطبق أسس الحوكمة تتمكن من تخفيض تكلفة رأس مالها، واجتذاب أكبر قدر من المستثمرين، إذ تحظى هذه الشركات بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم. وتعمل الحوكمة كذلك على وضع إطار تنظيمي، يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة، وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، الذي من شأنه تحسين إدارتها، وضمان استناد عمليات الاستحواذ والدمج إلى طرق سليمة والتي تقلل من احتمالات تعرض الشركة للمخاطر المختلفة[1]، من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة .

2- **المستثمرون وحملة الأسهم**: يساعد إرساء مبادئ حوكمة الشركات في ضمان حقوق كافة المساهمين سواء كانوا أغلبية أو أقلية فيما يخص حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات ذات التأثير الجوهري على أداء الشركة في المستقبل، حيث يساهم الإفصاح الشفاف والعادل عن أداء الشركة، ووضعها المالي في إعلام مختلف للمساهمين سواء كانوا حاليين أو محتملين عن المخاطر أو المزايا المترتبة عن الاستثمار في هذه الشركة. وتتيح الحوكمة للمساهمين نسبة أكبر من السيولة جراء بنائها للثقة والكفاءة في أسواق المال، ما يمكنهم من تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادوا ذلك[2].

3- **أصحاب المصلحة**:إن تحسين أداء الشركة، وقيمتها الاقتصادية، وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها، ونزاهة تعاملاته،ا وعدالتها، وشفافية المعلومات الصادرة عنها، يؤدي إلى تقوية ثقة

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة** ، 2008، ص:04

[2] نفس المرجع، ص:05

المجتمع في نجاح عملية الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، وبالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الإقتصادية. كما أن تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق سياسات، وإجراءات مناسبة لنشاطات الشركة، تعمل من خلالها على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع.

أولا:عناصر التطبيق الجيد للحوكمة

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بمجموعة من الفئات والأطراف المختلفة، وبالتالي فإن التطبيق الناجح لهذا المفهوم يتطلب إقناع هذه الأطراف بضرورة تطبيق هذا المفهوم، وتضافر مجهوداتها لإنجاح عملية التطبيق.وتتعدد وجهات النظر في تحديد مجموع العناصر اللازمة لإرساء دعائم الحوكمة، كل حسب رؤيته، وحسب المجال الذي ينشط فيه، فهناك من يرى أن إصلاح النظام الضريبي- كمثال- وما يترتب عنه من رفع القدرة التنافسية بين الشركات يحد من تدخل الحوكمة، ويفسح المجال لآليات السوق لتخصيص أفضل للموارد، إضافة إلى العديد من عناصر الحوكمة الجيدة التي مازالت الآراء تدور حولها كالإفصاح والشفافية، المعايير الواضحة للمساءلة المحاسبية، تطوير الأطر التنظيمية والمحاسبية ورفع مستوى نوعية المعلومات المالية المعروضة. هي كلها عناصر مرتبطة بسلوكيات فئات مختلفة، يكفي فقط توفر مجموعة هذه الخصائص فيها حتى يتحقق الغرض من ورائها المتمثل في[1]:

- الانضباط : ويعني إتباع السلوك الأخلاقي الملائم الذي يتماشى والمسؤولية المعطاة؛
- الشفافية : وهي توافر الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات بدرجة كافية توضح أداء الشركة المالي وتقدم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث؛
- الإستقلالية : وهي التحرر من الضغوط المختلفة والتأثيرات التي من شأنها التحكم في توجيه سلوك الأطراف أصحاب العلاقة بإتجاه معين دون الآخر؛
- المساءلة : وتتعلق بتوضيح أدوار الحوكمة، ومسؤولياتها، والجهود الإدارية من أجل تأمين التقارب بين مصالح المساهمين والمديرين؛
- المسؤولية : وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التزام الشركة بالقواعد والأنظمة أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة؛

[1]صالح محمد حسن محمد الحملاوي، **اتجاه دور للمراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية** ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية، الإدارية والاقتصادية، الإسكندرية 10/08 سبتمبر 2005، ص ص: 331-332.

- العدالة : وتتحقق من خلال تأمين مصالح المساهمين، وتطبيق العقود الخاصة بهم تجاه الشركات التي يستثمرون بها، وأحترام حقوقهم.

ثانيا:الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

لأجل الحكم على مدى كفاءة تطبيق قواعد حوكمة الشركات لا بدمن تضافر جهود مجموعة من الأطراف في معادلة الحكم على فشل أو نجاح تطبيق تلك القواعد. من أهم هذه الأطراف ما يلي :

- **المساهمون** *(Actionnaires)*: وهم مورّدو رأس المال للشركة بإمتلاكهم للأسهم رجاء الحصول على أرباح، وكذا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهذا ما يحدد مدى إستمرارية الشركة من عدمها [1]، ولهم الحق في إختيار ممثليهم في مجلس الإدارة، هذا الأخير يختار الإدارة العليا لإدارة شؤون الشركة وفق القوانين والسياسات المطلوبة.
- **مجلس الإدارة** *(Conseil d'administration)*: وهم من يمثلون المساهمين، وأيضا أصحاب المصالح، حيث يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة والرقابة على أدائها، ورسم السياسات العامة، والمحافظة على حقوق المساهمين[2].
- **الإدارة** *(Administration)*: هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة، وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين [3].والإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة و بقية الأطراف المتعاملة مع الشركة. فهم الذين ينفذون توصيات المجلس والاستراتيجيات والأهداف الموضوعة. لذا يتحتم على المجلس أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم، ومقارنته بالأهداف الموضوعة، وتعديل الخطط كلما كان ذلك ضروريا.
- **أصحاب المصالح***(Parties prenantes)*: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل العملاء، الدائنين، الموردين والموظفين. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان،[4]، فكل هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة فهم الأداة التي تحرك

[1]صالح حسين، **أساليب الممارسة وإدارة السلطة في الشركات قضايا عامة**، بيروت، اتحاد المصارف العربية، 2005، ص: 48.

[2]محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .2005، ص: 16.

[3]نفس المكان.

[4]نفس المرجع ، ص : 17.

الشركة، لذا ينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة بتزويدهم بالمعلومات الصحيحة والعاكسة للوضعية الحقيقية للشركة.

الفرع الثاني: ضوابط تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

هناك شبه إجماع على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه، ينطوي على توافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لحوكمة الشركات، واقتصر تطبيق هذه المحددات إلى محددات خارجية وأخرى داخلية كما سنرى لاحقا.

أولا:الضوابط الخارجية للحوكمة

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار والبيئة التي تعمل فيها الشركة بمختلف مكوناتها، وقد تختلف من دولة إلى أخرى وهي[1]:

- قوانين الشركات، قوانين أسواق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار؛
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للشركات، ودرجة تنافسية أسواق السلع، وعناصر الإنتاج؛
- كفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات بالتحقق من هدف المعلومات المفصح بها، وسن العقوبات التي تترتب عن كل مخالفة للقواعد، والقوانين المعمول بها؛
- دور الشركات الخاصة في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل مكاتب المحاسبة، المراجعة والمحاماة.

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

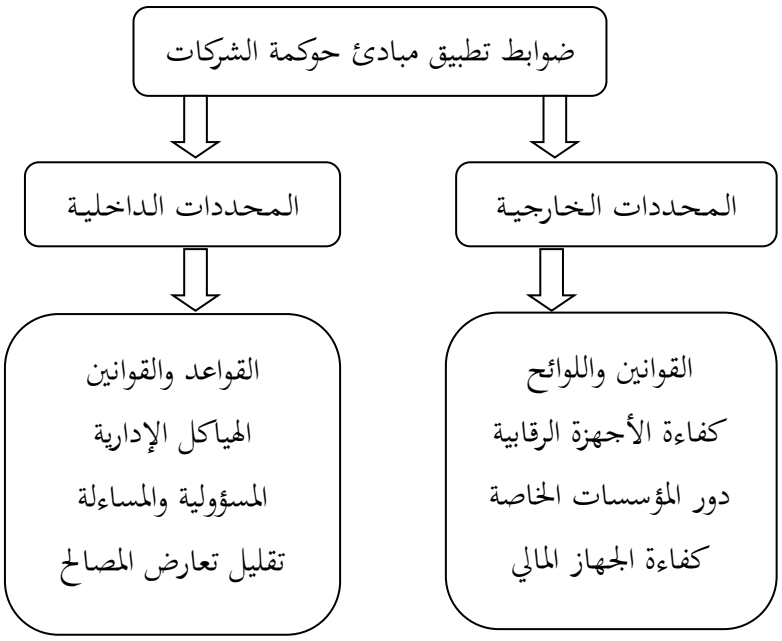
ثانيا:الضوابط الداخلية للحوكمة

وتشير إلى القواعد والأساليب المعتمدة من قبل الشركة، والتي تحدد من خلالها كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة من أجل تحديد مسؤولية كل طرف، وما يترتب عليها من مساءلة، حيث تساهم هذه

[1] محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص:06.

المحددات الداخلية في تنظيم العلاقة بين كل من مجلس الإدارة، المديرين التنفيذين، والمساهمين، ومختلف أصحاب المصالح، من أجل التقليل من تعارض المصالح[1].

الشكل رقم (02): محددات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص:22.

وبوجود علاقة تبادلية بين مختلف هذه المحددات في إتجاه دعم إرساء مبادئ الحوكمة، من شأن هذا أن يؤدي إلى زيادة الثقة في الإقتصاد، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات، ورفع معدلات الإستثمار، والحفاظ على حقوق صغار المساهمين، إضافة إلى دعم نمو القطاع الخاص، ودعم قدرته التساهمية.

الفرع الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول بل هناك مبادئ عامة تسعى إلى بناء نظام سليم للحوكمة، وفي هذا الصدد حرصت مؤسسات عديدة على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة، ومن هذه المؤسسات نجد منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، وكذا بنك

[1] محمد مصطفى سليمان ، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، مرجع سبق ذكره ،ص:23.

التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ونميز في هذا الصدد إختلاف المبادئ والمعايير التي تحكم حوكمة الشركات، ذالك أن كل منظمة تضع معايير مختلفة حسب مجال عملها كما سنعرض لاحقا.

أولا:مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية *OCDE*

لقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بدراسة تمت في *1999* من أجل وضع هيكل متكامل لنظام الحوكمة. وقد شارك فيه عدد من اللجان التابعة للمنظمة، كما تم الاستفادة من إسهامات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة الشفافية الدولية، وغيرها من الأطراف المعنية بموضوع حوكمة الشركات، حيث تعتبر مبادئ المنظمة بمثابة مرجعية للاستعانة والاسترشاد بها، وهي ليست ملزمة، نعرضها باختصار فيما يلي[1]:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: أي ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- ضمان حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، يجب أن يضمن إطار الحوكمة حماية حقوق المساهمين، بحيث يكون المساهمون على معرفة كاملة لما يحدث داخل الشركة، وأن يكون لديهم قدرة كاملة على فهم ومعرفة وإدراك كافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتصلة بالحفاظ على حقوقهم، ومصالحهم الخاصة.
- المعاملة المتساوية للمساهمين: وتعني ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية. وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض في حال إنتهاك حقوقهم، مع إيجاب طلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم، تتصل بعمليات تمس الشركة.
- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات تحديد دور أصحا ب المصالح، وأن تشجع الحوكمة على التعاون بين الشركات، وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الإستدامة للشركات القائمة، وتأكيد إحترام حقوقهم، وإيجاد الآليات لضمان فرص حصولهم على المعلومات اللازمة.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات**.2004 ، ص ص:9-18.

- الشفافية والإفصاح: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بالشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة، بحيث يجب إعداد ومراجعة القوائم المالية، والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير محاسبة ومالية ذات جودة.
- مسؤولية مجلس الإدارة: أي أن تتضمن هذه المبادئ مسؤوليات مجلس الإدارة بطريقة واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث الصلاحيات والمسؤوليات، والحقوق والواجبات، والمزايا والأجور والمكافآت، وأن يضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

هذه المبادئ متعلقة بالحوكمة في المصارف، حيث أصدرت لجنة بازل تقريراً عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام *1999*، ثم أصدرت نسخة معدلة سنة *2005* وفي *2006*، يتضمن المبادئ الممثلة فيما يلي[1]:

- أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمراكزهم، وعلى دراية تامة بالحوكمة، وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، وأن يكونون مسؤولين عن الأداء المالي للبنك، وعن صياغة إستراتيجيته، ونظم مواجهة المخاطر، وتجنيب تعارض المصالح؛
- أن تكون إستراتيجية الشركة معدة جيدا ما يمكن من قياس نجاحها بالمقارنة مع ما تجسد على أرض الواقع، والنتائج المحققة؛
- على مجلس الإدارة وضع حدود واضحة للمسؤوليات، والمحاسبة التي تترتب عن الإخلال بها، وأن يضع هيكل إداري ملائم لذلك؛
- مبادئ ومفاهيم الإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس، وأن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية؛
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام المراجع الداخلي والخارجي، ومع توفر إدارة مستقلة للمخاطر؛
- يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك، وأن ترتبط حوافز الإدارة بأهداف البنك في الأجل الطويل؛

[1] محمد حمو، **الحوكمة في المصارف**، سلسلة بحوث في العلوم الإقتصادية ، جامعة الشلف، ص ص:2-3.

- إعتماد الشفافية ضروري لإعلام المساهمين، ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة بأداء البنك، وإدارته من خلال الإفصاح المناسب والدقيق؛
- يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل ضمنها.

ثالثا:معايير مؤسسة التمويل الدولية

هي مؤسسة تابعة للبنك الدولي ساهمت عام *2003* في وضع معايير عامة لدعم الحوكمة في مختلف الشركات تقوم على مستويات أربع وهي[1]:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- التركيز على عنصر القيادة كمحور لعملية الحوكمة.

[1]محمد حسن يوسف، **مرجع سابق**. ص : 12.

المحور السادس: الحوكمة وهياكل ملكية الشركات

يعتبر هيكل الملكية من الآليات الهامة في حوكمة الشركات لما له من تأثير مباشر على التطبيق السليم لمبادئها، إذ يعبر هيكل الملكية عن تحديد من هم أصحاب المال؟ وما هي نسبة أنصبتهم في الشركة؟ والذي يسمح لنا فيما بعد بتحديد درجة الفصل بين الملكية، والرقابة في الشركة ومن هم المتحكمون فيها. لذا ارتأينا في هذا الصدد معالجة هياكل الملكية انطلاقا من تقسيم منهجي يسمح لنا بإجراء المقارنات اللازمة، وتحديد الإنعاس على حوكمة الشركات.

الفرع الأول:الهياكل من حيث تركز الملكية

يتميز هذا المدخل بتحديد درجة تركز الملكية، ونميز بين نوعين لهياكل ملكية الشركات هما:

أولا:هيكل الملكية المركز (نظام الداخليين)

حسب هذا النوع فإن الملكية تتركز في أيدي عدد من المطلعين على بواطن الأمور في الشركة، ويكون لدى هؤلاء السلطة والدافع لمراقبة الإدارة عن كثب، ومن ثم تقليل احتمالات سوء الإدارة أو إهمال مصالحهم[1]. ونظرا لأن هؤلاء المطلعين على بواطن الأمور غالبا ما يتولون الإدارة والسيطرة أو يؤثرون بشدة على طريقة عمل الشركة يطلق عليهم الداخليون. ومعظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني لديها هياكل ملكية مركزة.

يتمتع هذا الهيكل بمزايا عديدة، منها أن الداخلين لديهم السلطة لمراقبة الإدارة، ويسعون لاتخاذ القرارات التي تعزز أداء الشركة على المدى الطويل، لكن بالمقابل هناك مجموعة من العيوب تعترض هذا الهيكل كالاستعمال غير المسؤول لسلطاتهم، والتواطؤ مع إدارة الشركة على حساب المساهمين ذوي الأقلية. الذي يعمل على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات إنتاجيتها[2]، وهنا تظهر أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بغرض حماية أصول الشركة، وحقوق الأقلية.

[1]مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، أغسطس 2008، ص:10.

[2]محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري(دراسة مقارنة)**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص ص: 27-28.

ثانيا:هيكل الملكية المتفرق(نظام الخارجين)

في هذا النوع يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم بحيث يملك كل منهم عددا صغيرا من أسهم الشركة. فنجد هنا صغار المساهمين لا تتملكهم الرغبة في مراقبة أنشطة الشركة عن كثب، ومن ثم يطلق عليهم " الخارجيون"، وتميل الدول ذات القوانين القائمة على العرف أي القانون العام مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية على إعتماد مثل هذا النوع من هياكل الملكية.

في هذا النوع تعتمد الشركة على الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري، والإشراف على بقائه تحت السيطرة، ويميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح، وبدرجة متساوية عن المعلومات[1]، لكن رغم ذلك يشوب هذا النوع مجموعة من نقاط الضعف أهمها بطء التغيير في هيكل الملكية نظرا لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح في مكان أخر، ما يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة.

الفرع الثاني:الهياكل حسب الأطراف المسيطرة

نميز في هذا العنصر بين ثلاث أنواع من السيطرة التي تشتملها هياكل الملكية للشركات[2]:

أولا:سيطرة المديرين على ملكية الشركة

إن ملكية المديرين لجزء من أسهم الشركة قد يؤدي إلى تحقيق نوع من الرضا والتوافق بين مصالح المديرين والملاك، ولكن في حالة عدم التوافق فإن ملكية المديرين تمنحهم قدراً أكبر من الحرية لتحقيق أهدافهم دون أدني مراعاة لمصالح الملاك. والمعيار الأساسي هنا هو مفاضلة المديرين بين عائد الانحياز لمصلحة، الشركة والعواقب الناتجة عن تبني أي موقف. ومنه فإن التداخل بين الملكية والتحكم في الشركة قد يؤدي إلى تقليل التعارض في المصالح، ويرفع بدوره من قيمة للشركة .

[1] كاترين ل ،كوشتا هلبلينج ،جود دسوليفان، **غرس حوكمة الشركات في الإقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية، (حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون)**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص:9 .

[2] بهاء الدين سمير علام ، **اثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية** ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، 2009،ص : 26-27.

ثانيا:الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين

في هذا النوع من هياكل الملكية يكون الاحتكام إلى مفاضلة مجموعة الملاك المسيطرين بين العائد المتوقع من استغلال موارد الشركة لمصلحتهم والعكس، فإذا قامت هذه المجموعة من الملاك المسيطرين من استغلال موارد الشركة لصالحهم دون مراعاة الأقلية، سوف ينعكس ذلك سلبا على قيمة الشركة، مما يستوجب تطبيق مبادئ الحوكمة لأجل المعاملة العادلة لجميع الملاك سواء كانوا الأقلية أو الأغلبية.

ثالثا:الملكية بواسطة الأفراد من المستثمرين

يستطيع الأفراد من المستثمرين المالكين للأسهم التأثير على قرارات الإدارة من خلال الجمعية العامة، لكن إذا كانت الأسهم موزعة على عدد كبير من المساهمين يمثلون أقليات، وغير متكتلين في مجموعات تشكل ضغطاً ولا يستطيعون اتخاذ قرارات، ولا يستطيعون مراقبة الإدارة، خصوصا في ظل عدم درايتهم بحقوقهم، وكيفية حمايتها مع مراعات صعوبة التفاهم والتنسيق بين المساهمين الذين يمثلون الأقليات.

الفرع الثالث:هياكل ملكية أخرى

نشير في هذا الصدد إلى الشركات العائلية وشركات القطاع العام.

أولا:الشركات العائلية

تتكون الشركات العائلية تقليديا من رئيس عائلة قوي وهو مؤسس الشركة، حيث ينشغل أفراد العائلة في تكوين مجلس الإدارة سواء بجلوسهم بأنفسهم في المجلس أو باقتراح أفراد آخرين ليشغلوا دور المديرين[1]، حيث عادةً لا يواجه هذا النوع من الشركات إشكالية مساءلة الإدارة، لكن يواجه مشاكل أخرى مثل الخلافة، وحلّ النزاعات العائلية والعمل باحترافية، وإحترام حقوق أقلية المساهمين. وتستفيد الشركات العائلية كثيرا من إعتمادها لمبادئ حوكمة الشركات، إذ تسمح لها بتحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات وإقامة نظم إدارة جيدة. وذلك بتوضيح دور كل فرد من أفراد العائلة في الشركة، فهذا يسمح للشركة باستغلال خبرات ومهارات أفراد العائلة، والإستعانة بالخبرات الأجنبية إذا لزم ذلك، ما من شأنه أن ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال والقدرة على إدارة المخاطر بشكلٍ أفضل.

[1]مركز المشروعات الدولية الخاصة ، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا : تجارب وحلول**، فيفري 2011 . ص : 74.

ثانيا:شركات القطاع العام

في هذا النوع من الشركات تكون الدولة هي المالكة، أي الأموال العامة هي التي يتم إستثمارها في هذه الشركات. فترتكز الحوكمة في هذا النوع من الشركات على وضع الخطوط الواضحة لمساءلة المسيرين، كما تحسن من معايير إختيار أعضاء مجلس الإدارة، وإعداد الإستراتيجيات السليمة وتحسين أداء الشركة[1]. لذا فان إدخال إصلاحات في نظم الحوكمة تعتمد على مساءلة الإدارة، التي سوف تساهم في خفض مستويات الفساد الإداري، المالي والمحاسبي في الشركات العمومية.

[1]مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مرجع سابق**. ص : 11.

المحور السابع:الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات

إن عملية التطبيق الفعال لحوكمة الشركات مرتبطة بإطار مؤسسي مشكل من مختلف المؤسسات الضرورية التي تضمن انسيابية في التطبيق، وفعالية في آليات العمل حيث نجد هذا الإطار يتكون من:

الفرع الأول:إطار سن القوانين وإرساء حقوق الملكية

يشمل هذا الإطار مجموعة متناسقة مكونة للترسانة القانونية التي يجب العمل ضمنها، حيث نجد فيها:

أولا:قوانين العقود وحقوق الملكية

ليس بالإمكان في ظل كثرة العلاقات التجارية وتشابكها، إجراء العديد من المعاملات التجارية، ما لم يكن هناك لوائح وتشريعات تضمن سلامة تنفيذ العقود. وهذا من أجل محاسبة مختلف الأطراف أصحاب المصلحة مع الشركة. كما أن وجود نظام لحقوق الملكية يحترم حقوق الملكية الخاصة، يعتبر واحداً من أهم الركائز الأساسية والضرورية لاقتصاد حر يقوم على أساس السوق، ومن الأهمية بمكان أن توضح قوانين حقوق الملكية، وتحدد بدقة مكونات هيكل الملكية، وأصحابه، وكيفية جمع هذه الحقوق، وتبادلها وأن تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة، والإفصاح عنها في الوقت المناسب، من أجل أن تكون هذه القوانين واللوائح مفهومة لدى الجمهور، وأن يعرف الناس كيفية إمتلاك الأصول واستخدامها وتبادلها، وهذا بالتركيز على عدد قليل من القوانين الأساسية.

ثانيا: إجراءات التصفية وآليات الخصخصة

بالرغم من افتراض استمرارية الشركات في مزاولة نشاطها، إلا أن نصيباً من الفشل قد يمس العديد من الشركات، فوجود تشريع يضع آليات منظمة تسمح بتحقيق تصفية عادلة ومتساوية، يعتبر أمرا ضروريا حتى يمكن تصفية هذه الشركات، وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تنتهي إلى الضياع التام[1]، لذا من الضروري أن يكون هناك قوانين ولوائح تلزم الشركات بمعايير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بديونها وإلتزاماته،ا إضافة إلى قوانين تسمح بسرعة وكفاءة إجراءات الإفلاس، ونزع الملكية بما يحقق المساواة بين مختلف أصحاب المصالح على حد سواء، وعدم وجود هذه الآليات قد يسهل من عمليات نهب أصول الشركة على نطاق واسع.

[1] كاترين ل، كوشتا هلبلينج وآخرون، **غرس حوكمة الشركات في الإقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة سمير كريم ، الطبعة الثالثة، واشنطن مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص :17.

إن اللجوء إلى عملية الخصخصة لا يمس فقط هياكل ملكية الشركات، بل يعكس هذا الإجراء ثقافة الدولة الخاصة بالشركات، لذا فإن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة، تنص على كيفية وإجراءات الخصخصة يعتبر أمرا ضروريا[1]، لأن سوء تصميم برامج الخصخصة قد يدمر الإقتصاد، ويؤثر بالسلب على بيئة الأعمال.

ثالثا: صيانة علاقات المنظومة الضريبية

إن العمل على إصلاح الأنظمة الضرورية يتطلب العمل على تحقيق الاتساق بين نصوص التشريع الضريبي على بعضها البعض (الاتساق الداخلي)، وكذا اتساقها مع التشريعات القانونية الأخرى التي تمس المصالح الاقتصادية والاستثمارية (الاتساق الخارجي)، وهذا من أجل إعادة صياغة أطراف هيكل المنظومة الضريبية، وتقليل التناقضات بين التشريع الضريبي، الإدارة الضريبية، والمجتمع الضريبي. وهو ما يطلق عليه فجوة التوقعات الضريبية، فتنظيم هذه العلاقات يمكن من إعداد قوانين ولوائح تضمن الإفصاح الكافي، وفي الوقت المناسب عن المعلومات المالية، وأن تطبق هذه القوانين بدقة وفاعلية.

الفرع الثاني: ضوابط المنافسة وسياسات التمويل

نسعى في هذا العنصر إلى إلقاء الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بالمحيط المالي للشركة والأسواق التي تنشط وتمارس فيها معاملاتها.

أولا:نظام مصرفي تحكمه قوانين جيدة

يعمل القطاع المصرفي على توفير رأس المال اللازم، والسيولة اللازمة لنمو وتمويل عملياتها، فتوافر قطاع مصرفي سليم يساهم بدوره في توفير سوق سليم يعمل بكفاءة. ففي الدول النامية عموما تلعب البنوك دور المحرك الأساسي في عملية التمويل ومع تحرير الأسواق المالية قد تتعرض البنوك بدرجة كبيرة إلى مواجهة مخاطر إئتمانية جديدة، لذا كان من الضروري وجود إطار لحوكمة البنوك، يقوي من النظام المالي، ويحافظ على مرونته وسلامته في نفس الوقت

[1] كاترين ل، كوشتا هلبلينج وآخرون، **مرجع سابق**، ص :20.

وفي هذا المجال نجد بنك التسويات المالية(*Bank for international settelments*) الذي يضع مجموعة من المعايير لتحديد الإطار الجيد لكفاية رأس المال، حيث يستند هذا الإطار على العناصر التالية[1]:

- الحد الأدنى لرأس المال المطلوب؛
- الاستعراض الإشرافي لعملية التقسيم الداخلي للشركة، ومدى كفاية رأس مالها؛
- الاستخدام الفعال للإفصاح لتقوية ودعم انضباط السوق باعتباره مكملا للجهود الإشرافية.

حيث تقدم هذه العناصر معا آليات هامة لضمان قيام البنوك بإدارة رأس المال بطريقة مسؤولة ذات كفاءة كما أنها تتمتع بالسلامة المالية، فضلا على أن كل عنصر يدعم وجود حوكمة أفضل في داخل قطاع الشركات.

ثانيا: تنافسية الأسواق المالية وقوانين الاستحواذ

من بين الضوابط الخارجية الهامة للشركات هي وجود أسواق تنافسية، والذي من شأنه أن يدفع الشركات إلى مزيد من الإنتاجية والكفاءة للحيلولة دون فقدان نصيبها من السوق، حيث يؤدي بالمقابل نقص الأسواق التنافسية إلى ضعف الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز من الفساد، وخفض الإنتاجية، لذا يتوجب تهيئة بيئة تجارة تضمن فيها التشريعات والقوانين النزاهة والتنافسية.

كما يعتبر تأسيس أسواق منظمة وشفافة للاستحواذ أحد العناصر الحيوية في بيئة الأعمال التجارية، حيث إن التسابق على عمليات الاستحواذ يؤدي إلى تقوية حوكمة الشركات من خلال تحسين إدارة الشركة من الداخل وبالتالي تقديم المزيد من المكاسب الاقتصادية للأطراف أصحاب المصلحة[2]، باعتبار أن هذه السوق تقوم بمعاقبة الداخلين، وتشجعهم على تحسين أداء الشركة، أو التعرض لخطر ضياع سيطرتهم عليها عن طريق الإفلاس، وهو ما يعني أن المستثمرين يمكنهم في ظل ظروف معينة أن يسيطروا على الشركة منخفضة الأداء على أمل إدارتها بأنفسهم، لما يؤدي إلى تحقيق قيمة إضافية لها، وبالتالي لابد من وجود قواعد واضحة تحدد كيفية التنفيذ.

[1] كاثرين ل ، كوشتا هيليلينج وآخرون ، **مرجع سابق** ، ص ص : 15-16.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة ، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة** ، ص ص : 32-33.

ثالثا: التأسيس لأسواق مالية كفئة

تمكن الأسواق المالية الجيدة من انضباط الداخليين بإرسال إشارات الأسعار بسرعة، وتمكين المستثمرين من تصفية استثماراتهم بسرعة، وبدون أن يتحملوا تكاليف كبيرة، ويؤثر على قيمة أسعار أسهم الشركة، وعلى إمكانية حصولها على رأس المال، ويتطلب السوق المالي ليتصف بالكفاءة ما يلي[1]:

- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار الشركات للأسهم، والسندات، وتداولها، وتنص على مسؤوليات مصدري الأوراق المالية والوسطاء؛
- وجود متطلبات للقيد في بورصة الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية، والإفصاح الكامل؛
- وجود قوانين تحمي حقوق الأقلية من المساهمين؛
- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين، وذوي سلطة.

الفرع الثالث: إرساء مبادئ العدالة وإصلاح الأجهزة الحكومية

حيث سنتعرض فيما يلي إلى أهم المكونات التشريعية وآليات إرساء نظام قضائي مستقل لتقوية وإصلاح الأجهزة الحكومية.

أولا: تأسيس نظام قضائي مستقل وعادل

تجدر الإشارة هنا أنّه في غياب نظام قضائي عادل، ومستقل، وصارم في تنفيذ القوانين واحترامها فإن كل ما سبق ذكره من إجراءات تكون غير ذات جدوى، لذا على الأقل لإرساء هذا النظام القضائي يتوجب الالتزام بـ:

- إعداد وتكوين الموظفين، وترقيتهم على أساس قدراتهم المهنية؛
- دفع رواتب جيدة للموظفين للحيلولة دون قبول رشاوى، وتدريبهم المستمر بما يتماشى مع تطورات البيئة التي يعملون بها.

فانطلاقا من هذه العناصر، وبتدعيم ذلك بنصوص قانونية وتنظيمية، والعمل على التنسيق فيما بينها، يمكن تنفيذ إجراءات فعالة لمحاربة الفساد، مع توضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح، والاتباع والالتزام باتفاق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المناهضة للرشوة.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مرجع سابق** ، ص ص : 31-32.

ثانيا: إصلاح وتفعيل الأجهزة الحكومية

حتى نتمكن من إرساء جذور حوكمة الشركات يتوجب إصلاح القوانين، والتنظيمات المعمول بها وهذا طبعا بإشراك جميع الفاعلين ومنحهم الفرصة في توظيف قدراتهم، بما يوفر إطاراً متكاملاً لإنشاء آليات روتينية للمشاركة في عمليات وضع السياسات، الذي من شأنه أن يساعد في تقييم أداء الأجهزة الحكومية، وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف في الأجهزة التي تحتاج إلى ذلك مع ضرورة التنسيق بين هذه الإجراءات.

الفرع الرابع: تشجيع الاتصال السليم والنزيه

يتم العمل وفق هذا الاتجاه لإضفاء طابع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن المعلومات بهدف تقوية العلاقات القائمة بين الشركة من جهة، وأصحاب المصالح من جهة أخرى، وهذا يأتي من خلال القيام بما يلي:

أولا: بناء وسائط للاتصال وتحسين السمعة

إن العمل على سد فجوة المعلومات بين الداخليين والخارجيين، لا يتم إلا بمساهمة الأفراد والجماعات الذّين هدفهم السعي لتوفير المعلومات للخارجين عن أداء الداخليين، وهذا عن طريق وضع معايير مهنية عالية، يترتب عن مخالفتها عقوبات. ومن أمثلة هذه الجماعات نجد، أجهزة التصنيف الائتماني، جمعيات حماية المستهلك، المحامين، وخبراء المراجعة والمحاسبة. كما يمكن لنشطاء آخرين في مجتمع الأعمال مثل اتحادات العمال، والغرف التجارية أن يؤدّوا دورهم في تشجيع حوكمة الشركات، عن طريق وضع مواثيق محلية للممارسات الأخلاقية للأعمال التي تقوم على أساس العدالة، الوضوح، الشفافية و قابلية المحاسبة عن المسؤولية[1].

ثانيا: تقوية الاتصال السليم مع أصحاب المصالح

يتوجب على الشركة من هذا المنطلق، التعامل بوضوح وسلاسة مع أصحاب المصالح، وهذا عن طريق إشراكهم في الوضع والتخطيط معا لإستراتيجية الشركة. ما من شأنه أن يقلل من مخاطر استخدام أصحاب المصالح لقوتهم في استنزاف الموارد من الشركة عن طريق حصولهم على مبالغ عالية مقابل توريد الشركة بمدخلات معينة، فيساهم هذا الإجراء بترسيخ لدا أصحاب المصالح أن مصائرهم تعتمد في جزء منها على أداء الشركة والعكس صحيح، ومنه يمكن أن يساهم هذا الاتصال السليم في زيادة الحصة السوقية للشركة وما لهذا من انعكاس على مختلف الأطراف.

[1] مركز المشروعات الدولية، **مرجع سابق**، ص ص : 37-38.

ومنه فإن الاهتمام بأصحاب المصالح، وتعظيم الأرباح يمضيان معا في نفس الاتجاه، والإستراتيجيات الناجحة للشركات تقوم على أساس هذه الأهداف المزدوجة، وهذا ما أشارت إليه خبيرة الاستثمارات المالية *Patricia A.Small* بأن العناية والأرباح يمضيان معا متلازمين مع نمو الإنتاجية والاستخدام الحكيم لرأس المال[1].

[1] كاثرين ل ، كوشتا هلبلينج واخرون ، **مرجع سابق** ، ص ص : 24-25 .

المحور الثامن: المقومات التنظيمية لحوكمة الشركات

تساهم الحوكمة من خلال المبادئ التي تستند إليها في حماية حقوق المساهمين، والأطراف أصحاب المصلحة، لكن هذا لا يتأتى إلا بتوافر حزمة من إجراءات الرقابة الداخلية الفعالة، وأدوات ضبط وتشريع خارجية صارمة، ويستند هذا على بعدين أساسين هما:

- الالتزام: بهدف تلبية توقعات المساهمين، وأصحاب المصلحة بأكبر قدر من الأمانة والشفافية؛
- الأداء: وهذا من خلال استخدام كافة الوسائل المتاحة لرفع مستوى أداء الشركة بإستغلال الفرص، والتقليل من آثار مخاطرها.

ومنه فإن هذا الخليط من الأدوات يؤسس لمقومات الحوكمة التي لا تتأتى إلا من خلال توظيف مجموعة من الآليات المختلفة لأجل تحقيق الأبعاد التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق تطبيق حوكمة الشركات.

الفرع الأول: مقومات نظام الحوكمة

يؤسس نظام الحوكمة في الشركات على مجموعة من الركائز تمثل المقومات الرئيسية لهذا النظام، والتي بالاعتماد عليها تستطيع الشركة تحقيق أهدافها. ومن أهم هذه الركائز نجد.

أولا: الضوابط القانونية

تستلزم هذه الضوابط وجود قوانين وتشريعات تعني بحقوق المساهمين كحق التصويت، وانتخاب مجلس الإدارة، وتعيين المدقق الخارجي، وتعني كذلك بتنظيم مجلس الإدارة من حيث بيان صفاته، مسؤولياته واستقلاليته[1]. ويبرز في هذا الجانب اهتمام العديد من المنظمات العالمية أهمها بورصة لندن التي أسست لجنة كادبيري سنة *1992*، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي وضعت مجموعة من المبادئ سنة *1999* وطورتها فيما بعد، وإصدار الولايات المتحدة الأميركية لقانون *(Sarbanes -Oxley)* الذي أكد على أهمية وجود نظام كفء للرقابة الداخلية وغيرها من الجوانب.

[1] ايمان احمد الهنيبي، **تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز إستقلالية مدقق الحسابات**، أطروحة دكتورا، غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية العليا ،ص : 39.

ثانيا: لجان التدقيق والأنظمة الإدارية

يجب بعث لجان التدقيق داخل الشركات بحيث يتمتع أعضاؤها بالنزاهة، الاستقلالية، المؤهلات العلمية والمهنية الكافية، بهدف ضمان الإفصاح الجيد والعادل عن العمليات التي تقوم بها الشركة، كما أن إرساء أنظمة إدارية داخلية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءات [1]من شأنه أن يوفر مؤشرات، تدل على مدى سلامته، وسلامة الأداء من خلال ضمان توفير المعلومات اللازمة للأطراف، أصحاب المصلحة.

ثالثا: وجود نظام حوكمة فعال

يعني وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد السلطات والمسؤوليات، وتساعده مجموعة من الأنظمة مثل نظام الرقابة الداخلية ونظام محاسبة المسؤولية، وكذا لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة، تهتم بالتجديد، والتحسين الدائم لخطوط الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية وهذا بدوره يؤدي إلى دعم كفاءة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها[2].

الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات

تعمل آليات الحوكمة بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف أصحاب المصلحة ونستطيع أن نقسم هذه الآليات إلى نوعين هما:

أولا: آليات خاصة بالشركة نفسها

وتشتمل على آليات تحقيق الرقابة على أداء الشركة، من خلال التأكد من كفاءة وقوة إدارة المراجعة الداخلية داخل الشركة، وقوة واستقلالية لجنة المراجعة، ودرجة اعتماد الشركة على تكنولوجيات المعلومات، وكذلك كيفية اعتماد القوائم المالية الخاصة بالشركة وإبداء المراجع الخارجي لرأيه الفني.

[1]ايمان أحمد الهنيني ، **مرجع سابق**، ص :39

[2]ايمان أحمد الهنيني ، **مرجع سابق**، ص :40.

ثانيا: الآليات المحاسبية

تمثل الآليات المحاسبية محور ارتكاز لآليات حوكمة الشركات نظرا للعلاقة التبادلية والتأثيرية التي تربطها بالآليات الأخرى. فوجود قواعد محددة لمتطلبات الإفصاح والشفافية مثلا للشركات التي يتم قيدها في البورصة، من الممكن أن تؤدي إلى تفعيل الآليات المحاسبية اللازمة لتحقيق تلك المتطلبات، ومن أهم مرتكزات الآليات المحاسبية نجد:

- آليات المعايير المحاسبية: حيث يجب إنتاج المعلومات المالية، والإفصاح عنها وفقا لمعايير محاسبية دولية، متعارف عليها، وذات جودة عالية؛
- آليات قياس الجودة: يجب أن يتم الإفصاح عن المعلومات التي تعكس وضعية الشركة في الوقت المناسب، ولمختلف الأطراف دون أن يحقق أحد من الأطراف السبق في الحصول عليها، وكما يجب أن تراعي هذه المعلومات مجموعة من الخصائص المميزات حتى يتم عرضها؛
- آليات الرقابة على المعلومات: وهذا ما سبق ذكره في الآليات السابقة، من خلال ضمان قسط وافر من التأكد من صحة المعلومات التي يتم إنتاجها.

الفرع الثالث: الأبعاد التنظيمية للحوكمة

بالرغم من تعدد الأبعاد المختلفة لعملية حوكمة الشركات سواء القانونية أو التنظيمية أو الإجتماعية، إلا أن الأبعاد التنظيمية تحظى باهتمام كبير، وتشغل الحيز الأكبر من الإجراءات، والأساليب المختلفة لتطبيق قواعد الحوكمة ومن بين الأبعاد التنظيمية[1]:

أولا: بعد إدارة الأرباح

قد تعمد الشركات إلى إدارة أرباحها، وهذا باللجوء إلى زيادتها وتخفيضها لتحقيق أغراض معينة، لكن هذه الممارسات تصبح لا وجود لها في ظل تطبيق قواعد حوكمة الشركات من خلال الحد من سلطة الإدارة، وإتاحة الفرصة للأطراف أصحاب المصلحة لحماية حقوقهم، ومنه يمكن القول: إن اعتماد مبادئ الحوكمة من شأنه أن يحد من سلطة الإدارة في عملية إدارة الأرباح الذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، وعلى أسعار الأسهم.

[1] حنشور جمال، **الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي والبعد الاستراتيجي لإنشاء القيمة**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة،18/19-11-2009،ص ص: 71-72.

ثانيا: البعد الإستراتيجي

إن تطبيق الحوكمة في الشركات يسمح بضبط العلاقات داخلها، ويمكن من الحصول على معلومات تعكس الصورة الصادقة للعمليات التي قامت بها الشركة، ما يمكنها من تكوين بنك معلومات عن وضعية الشركة التاريخية والحاضرة، ويشجع على التفكير الإستراتيجي، ويحفز على صياغة إستراتيجيات للمشاريع التي تقوم بها الشركة، من خلال دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة، وهذا بالإستناد على بنك المعلومات المتاح، وتنظيم العلاقات.

ثالثا:تقييم أداء الشركة

إن سعي الشركة المستمر إلى النمو والتوسع يحتم عليها إيجاد فرص عمل جيدة إنطلاقا من مقوماتها الحالية، فإن حوكمة الشركة تواكبها في هذا السياق، لما لها من دور هام في زيادة كفاءة إستخدام الموارد، وتعظيم القيمة الإقتصادية للشركة، ودعم قدرتها التنافسية. ومنه فإن تطبيق قواعد الحوكمة يساهم بطريقة فعالة بدراسة وتحليل مختلف مقاييس الأداء بهدف دعم قدرتها على الاستمرار والنمو بما يحقق أهداف مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.

رابعا:البعد الأخلاقي

يتركز هذا البعد على إرساء ثقافة الحوكمة على مستوى الشركات، وممارسة العمل بالتحلي بالنزاهة والأمانة.

المحور التاسع: كفاءة وفعالية نظام حوكمة الشركات

لكي تحقق الشركة أهدافها، وتنهض بمسؤولياتها يتوجب عليها التمتع بالجودة والقيادة الفعالة، والشفافية والقابلية للمحاسبة على المسؤولية، حيث تركز ذكاءها في الحصول على المعرفة وتطبيقها من أجل خلق الثروة.

الفرع الأول: أهمية تدعيم فاعلية الحوكمة

تدل الفاعلية في معناها البسيط على أداء الأعمال الصحيحة، لذا فإن الأداء الصحيح لمبادئ الحوكمة وتطبيق قواعدها في الشركة، يمكن من معرفة قابلية الشركة في الاستمرار من خلال تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، وهذا بهدف الاستفادة من المزايا التمويلية باعتبارها أساساً لاستمرار، وبقاء الشركات، لأن الاستفادة منها يتطلب كفاءة تخصيص الموارد من خلال وسطاء الأسواق المالية، وهذا بالاعتماد على العائد المتوقع من قبل المستثمرين.

فحوكمة الشركات ليست هدفا في حد ذاتها، ولا ترتبط بعمليات رقابية، ولا تمثل التزاما دقيقا بإرشادات محدودة، بل هدفها الحقيقي تحسين أداء الشركات، وضمان حصولها على الأموال، وبتكلفة معقولة. فالشركات التي تتمتع بفاعلية في حوكمتها فهي تمتلك مديرين بمستويات عالية وجيّدة. وتتعامل بصورة أكثر شفافية، بشكل يوحي لحملة الأسهم ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالثقة، وتعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار، وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال. وتعد فاعلية حوكمة الشركات والقابلية على فهم حقوق حملة الأسهم، واحدة من أدوات الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات ومن خلالها يتم توفير ما يلي[1]:

- يطمئن المموّلون في الحصول على عائد على استثماراتهم؛
- يتمكن المموّلون من جعل المسيرين يعيدون إليهم جزء من الأرباح؛
- يتأكد المستثمرون أن المسيرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في الشركة؛
- التأكد من أن الشركة لا تستثمر في مشاريع فاشلة؛
- مراقبة المولين لعمل المسيرين؛
- رفع مستويات الأداء للشركات، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية، والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات؛
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها، واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

[1] محمد سليمان ، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**؛ الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009 ص ص:31-32.

الفرع الثاني: متطلبات كفاءة نظام الحوكمة

تعبر الكفاءة عن عملية أداء الأعمال بطريقة صحيحة، فتكون الشركة كفئة عندما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى اليه. ومنه فإن الفاعلية والكفاءة هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، فترتبط الفعالية بالقيادة وترتبط الكفاءة بالإدارة، فتتحقق الفعالية عندما يكون هناك رؤية واضحة، وأهداف محددة، وإستراتيجيات ومبادئ، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط، وتنظيم، ورقابة، ومتابعة. فسيرورة الرفع من كفاءة حوكمة الشركات تتطلب العناصر الموالية.

أولا: صياغة و إتباع خطة تساعد في اتخاذ القرار

إن صياغة خطة عمل جيدة من شأنها أن تعكس أهداف الشركة، وتحدد الأولويات الإستراتيجية، لأنها تعبر عن الخارطة التي تساعد على تحديد كيفية توزيع الموارد في الشركة، كما تشتمل هذه الخطة على تحديد التوجهات الإستراتيجية للشركة بوضوح بحيث تبين طبيعة عمل الشركة، والفئات التي تخدمها، والخدمات التي تقدمها.

ثانيا: تعريف وثيقة حوكمة الشركات

تعمل هذه الوثيقة على تحديد المهام والعمليات والمسؤوليات الخاصة بكل عضو في الشركة، مع بيان الأسس التي تم اعتمادها لاختيار هؤلاء الأعضاء. كما تقوم كذلك ببيان المشاريع ذات الأولوية الواجب تنفيذها، مع بيان كيفية توزيع الموارد، وتقديم التوصيات المتعلقة بالسياسات، والمعايير التي تعمل على تطوير الجهود لتحسين الأداء[1].

ثالثا: تحديد عمليات حوكمة الشركات

تتعلق بتعريف تلك العمليات المتعلقة بالاتصالات والاجتماعات التي يتم تنظيمها، والتي يتم من خلالها مناقشة الأهداف العامة والتفصيلية، فقد تكون هناك اجتماعات غير رسمية، ولكنها على درجة عالية من الكفاءة. فكلما كان إحساس أعضاء الإدارة بالمسؤولية بسبب مشاركتهم في وضع الأهداف، كلما تولد عن ذلك زيادة في كفاءة نظام الحوكمة، ويتأتي كذلك من الفهم الواضح للعلاقة بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة، وتكوين في هذا السياق لجنة حوكمة الشركات التي تنظم هذه العلاقات.

[1] ايمان أحمد الهنيني، **مرجع سابق**، ص : 36.

الفرع الثالث: إطار جودة حوكمة الشركات

إن حوكمة الشركات تركز على الأداء التنافسي لأعضاء مجلس الإدارة، وأهمية التزامهم بأعلى مستويات الإدارة المعتمدة على الثقة بحيث يمكنهم ضمان خلق الثروة، واستمرارية الشركة.

أولا: الوصايا العشر للجودة

باعتبار أن حوكمة الشركات تمثل النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال الشركة، ومراقبتها، ومن أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية، نعرض الوصايا العشر التالية [1]التي من شأنها أن توفر جودة نظام الحوكمة.

1- تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال الشركة؛
2- ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة، موثوقة وكافية؛
3- تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في الشركة؛
4- تكوين متوازن لمجلس الإدارة؛
5- ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الإدارة؛
6- وجود مجلس إدارة قوي ومشارك بفعالية؛
7- ضمان فاعلية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة؛
8- ضمان الكفاءة والالتزام؛
9- تقدير ورقابة المخاطر؛
10- تواجد قوي للمراجعة.

فهذه الوصايا تسمح بإحكام عملية الرقابة داخل الشركة، وتضفي طابع الصدق والشفافية في العلاقات بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، التي من شأنها الارتقاء بمستوى فاعلية وكفاءة نظام الحوكمة، وما ينجر عن الجودة في تطبيق المبادئ التي تستند عليها الحوكمة، وبالتالي بلوغ النتائج المرغوبة.

ثانيا: إنعكاس جودة الحوكمة

يرافق جهود الارتقاء بمستوى جودة الحوكمة انعكاسات على عملية إدارة الشركة وتحسين أدائها، فجودة الحوكمة تسعى إلى تشجيع ما يلي[1]:

[1]طارق عبد العال حماد ، 2007/2008 ، **مرجع سابق** ،ص ص : 30-31.

- القيادة من أجل الكفاءة والفاعلية: أي القيادة من أجل تحسين التوجيه العملي والإستراتيجي للشركات لضمان كفاءة إستخدام الموارد إلى جانب القدرة التنافسية على المستوى العالمي.
- القيادة من أجل الأمانة والمسؤولية: يجب أن تتمتع عملية القيادة بالأمانة والثقة القائمتين على النزاهة، لأجل إستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، وهذا لا يأتي إلا من خلال التحلي بروح المسؤولية اتجاه مختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالشركة، بحيث تتصف بالشفافية والقابلية للمحاسبة عن المسؤولية.
- القيادة بالإنفتاح على المعرفة: يأتي هذا بتنمية التعليم في مجال حوكمة الشركات، والقيام بالبحث، ونقل ممارسات الحوكمة الجيدة مع إستبعاد الممارسات السيئة من أجل ضمان فهم أعضاء مجلس الإدارة لأدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح.

[1] كاروجو جاتاما، **بدء حوكمة الشركات في أفريقيا مع التركيز على كينيا**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي العشرين، ترجمة سمير كريم، الطبعة الثالثة، واشنطن مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003،:307.

المحور العاشر: الجانب الأخلاقي والسلوكي لحوكمة الشركات

منذ مهد الحضارات كانت الأخلاق موضعا لاهتمام السلطات العامة، الفلاسفة وقادة الأعمال، فمن بين التحديات التي يواجهها مجتمع الأعمال خاصة هؤلاء الذين في بيئة تتسم بتعدد الثقافات أو الجنسيات، هو إيجاد مصدر أو معيار يكون مرتكزا لصياغة ميثاق أخلاقي بغض النظر عن الثقافة الوطنية أو القضايا القومية.

الفرع الأول: تجليات الأخلاق في صنع القرار

إن عملية اتخاذ مختلف القرارات تعتمد بصورة أساسية على جانب تقني مبني على المعطيات المتوفر، لكن في المقابل هذه العملية يتخللها جانب مهم مرتبط بالتحلي بالأخلاق في ممارسة مختلف الأنشطة في بيئة الأعمال كما سنرى في العرض الموالى.

أولا: مفهوم أخلاقيات الأعمال

بنطوي مفهوم الأخلاق في العموم تحت كل ما هو صحيح وصالح للبشرية بشكلها المطلق، ويستند مفهوم الأخلاق إلى تحري القيم الإنسانية في كل ممارسات الشركة. حيث ظهر الإهتمام بأخلاقيات الأعمال في الشركات من خلال الدراسات التي أجريت في العقود القليلة الماضية، للتحقق من أن الممارسات التي تنجز فيها الأعمال داخل الشركات يجري تطبيقها في ضوء القيم الإنسانية، وشكل هذا الموضوع حقلاً واسعاً من الدراسات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي، وإختيار أخلاقيات معينة لتكون أساساً للتعامل بين الفرد والآخرين داخل الشركة.

وعليه يمكن القول: إن أخلاقيات الأعمال تتمثل في مجموعة من الأسس المعنوية والأخلاقية، التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، فهي مجال معياري لأنها تصف ما على الشخص فعله، وما عليه الإبتعاد عن فعله، وقد تصبح أخلاقيات الأعمال مرادفا لأخلاقيات الإدارة أو أخلاقيات التنظيم عندما تمثل بكل بساطة الحدود التي تنص عليها وتحددها القواعد المرجعية للشركات [1]، ومن المتعارف عليه اختلاف الأفراد في المبادئ أو القيم الأخلاقية. فإذا اتفق شخصان على المبادئ التي تحدد السلوك الأخلاقي، فمن المحتمل ألا يتفق على الأهمية النسبية لكل مبدأ.

[1] BEEKUM, R, Islamic business ethics university of nevada and islamic training foundation, Disponible sur www.ethicshm.com. Consulter le 13/05/2016.

ثانيا: البعد الأخلاقي في اتخاذ القرارات

إن جوهر أخلاقيات الأعمال يتعلق بمختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالشركة بالإضافة إلى كافة أفراد المجتمع، حيث تعود المعضلات الأخلاقية التي تواجه متخذي القرارات بالدرجة الأولى إلى التعارض والتضارب في المصالح بين مختلف الأطراف أصحاب العلاقة، وكيفية التوفيق بينهما، كما أن الخصائص الشخصية التي تتعلق بالمسائل والعلاقات الشخصية تشكل أحيانا هاجساً أخلاقياً بحد ذاته تواجه القرارات المزمع اتخاذها، إضافة إلى الإحساس بالمسؤولية اتجاه أصحاب المصالح عند ضمهم إلى مناقشة العقلنة الإدارية للتأكد من أهمية وجود قواعد سلوكية في الشركة. يصاحب هذه المعضلات الأخلاقية عند اتخاذ القرار معضلة أخرى تتعلق بهذا الأمر، تقع عند حدوث تضارب في المصلحة، وعندما تتداخل مصلحة الفرد الخاصة مع مصالح الشركة ككل. حيث قد ينشأ تضارب في المصالح عندما يحصل موظف أو مسؤول أو مدير أو أي فرد من أفراد عائلتهم على منافع شخصية ناتجة عن مركزه في الشركة، كل هذا يؤدي إلى حاجة متخذ القرار إلى إتخاذ قرارات ذات أبعاد أخلاقية، والتحلي بالرشاد والعقلانية الإدارية سواء في المراحل الأولى لإنشاء الشركة أو بعد ذلك، من أجل الاستمرار والبقاء في السوق.

ثالثا: المسؤولية الأخلاقية

يعد تواجد السلوك الأخلاقي في المجتمع أمرا هاما، وتنبع أهمية وجود الأخلاق في المجتمع من أن صياغة القوانين تتم في إطار القيم الأخلاقية، فغياب الأخلاق يحدث مشاكل غير مرغوب بها، وهذا ما عرفته العديد من الشركات في السنوات الأخيرة، حيث اتجهت الشركات، وأصحاب الأعمال بشكل خاص إلى التركيز على الجانب الأخلاقي في الإدارة من خلال وضع آليات مختلفة من شأنها وضع قواعد، وأنظمة صارمة بالأخلاق سواء لإرشاد أعضاء مجلس الإدارة أم المديرين الآخرين أم العاملين، والتحقق من القيام بالعمل اليومي في ظل مجموعة من القيم، والاعتبارات الأخلاقية، وتحديد ما يترتب على مخالفيها من مسؤوليات.

إن العمل على وضع إستراتيجية للمسؤولية الأخلاقية في ممارسة الأعمال ليس بالمهمة السهلة خصوصا في ظل عدم وجود مدخل مثالي واحد يمكن إتباعه لتعزيز الأنشطة الأخلاقية في الشركة[1]، لكن مع ذلك يمكن الإستعانة والإعتماد على مبادئ أساسية تمثل المرتكزات الأساسية لصياغة هذه الإستراتيجية وهي:

[1]MURPHY, P, **Creating ethical corporate structures**, sloan management review, winter, 1989, p p : 81-87.

- **الوعي الأخلاقي**: إن العنصر الأساسي لوضع إتجاه عام لعملية إتخاذ القرار الأخلاقي والسلوكي هو متخذ القرار، الذي يقع على عائقه وضع نظام وقواعد أخلاقية للشركة، والحرص على تطبيقها؛
- **العملية الأخلاقية**: ترجع العمليات والهيكلة الأخلاقية إلى الإجراءات، والأهداف الأخلاقية المعلنة وشفافية إعلانها لمختلف الأطراف، للمطالبة بإثبات الاستعداد لإتباع السياسات المؤدية إلى تحقيق الأهداف الأخلاقية؛
- **المؤسساتية**: وتعبر عن الخطوة المعتمدة لإدماج الأهداف الأخلاقية لمتخذ القرار مع الأهداف الاقتصادية للشركة، إذ يقوم متخذ القرار أحيانا بتعديل السياسات أو العمليات التي تكون قاسية أو منتهكة للأخلاق في الشركة، وكذلك فإن المراجعات الثابتة لعمليات الشركة يعتبر أمراً حيوياً للمؤسسة الأخلاقية.

الفرع الثاني: جوانب الأخلاق وطرق اكتسابها

إن من بين الأسباب المهمة للانهيارات الاقتصادية والمالية في الدول والشركات وما عرفته شركة إنرون والأزمة المالية سنة *2008* ترجع بالأساس إلى ضعف العمل بشكل مؤسسي، وضعف النظم القانونية والرقابة المالية، ما أظهر النية بدوره للأقدام على التزوير في الحسابات والتلاعب بالأرباح، وهذه الأمور تتنافى مع جوانب الأخلاق الحميدة.

أولا: الجوانب الأخلاقية في الحوكمة

إن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في أي شركة، إنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات والنظم، ومستويات الأخلاق للقوى البشرية الإدارية، فالقائمون بالتنفيذ يمكن لهم أن ينفذوا تلك السياسات والنظم بدرجة عالية من الإفصاح والشفافية، وهذا من منطلق الأخلاق الحميدة التي يتمتعون بها. حيث بدون السياج الأخلاقي الجيد قد تحول أفضل السياسات والنظم إلى عامل غموض وقصور، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

للحوكمة ميادين متعددة سواء على مستوى الشركات أو على مستوى الاقتصاد ولكل من تلك الميادين أبعادها وعناصرها التي تسمو بالأداء إلى مرحلة الجودة والتخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية، فإذا كانت الحوكمة الجيدة في أهم جوانبها تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، فالأخلاق الحميدة هي الجانب التطبيقي للإنسان في سائر أعماله ومعاملاته.

فمن بين أهم مرتكزات الأخلاق الحميدة مقاومة الكذب، الخيانة، التزوير، الخداع، الإحتكار، الكسب غير المشروع وغير ذلك من ضروب الأخلاق السيئة. فكلما كان هناك الإتجاه إلى ترسيخ للأخلاق في الشركة، يتم تحقيق الإعتدال والصدق وإتقان العمل الأمر، الذي يدعم تنفيذ متطلبات الحوكمة الجيدة بدرجة عالية من الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة للاقتصاد بصفة عامة والشركات بصفة خاصة.

ثانيا: اكتساب الأخلاق وإصلاحها

إن علم الأخلاق يختص بإطلاق الأحكام التقويمية على السلوك الإنساني، ولا يقتصر على وصف السلوك فحسب[1]، فالأخلاق من حيث كونها معيارية يمكن غرس مبادئها في الصغر، وصقلها، وتهذيبها في الكبر وبالتالي الأخلاق قابلة للغرس في الصغر والتغيير والتعديل في الكبر، فاختلاف مستويات الأخلاق لدى الناس وتموقعهم في مراتب مختلفة، سواء في مجالات التقرير والتشريع أم وضع السياسات والنظم، بحيث تنعكس أخلاقهم على أعمالهم وما يترتب على ذلك من تلاعب في البيانات وانهيار للشركات.

الفرع الثالث: ميثاق الأخلاق في خدمة الحوكمة

تتداخل مواثيق كل من الأخلاقيات الخاصة بالشركات وسلوكياتها وحوكمتها بطرق عديدة، فالعديد من المنظمات تقدم الإرشاد والنصح بشأن ما يجب أن يتضمنه ميثاق السلوك، أو ميثاق الأخلاق الواجب احترامه داخل الشركات. حيث نستهدف من المصادر المختلفة لأخلاقيات العمل العناصر الجوهرية التي تضم ثلاثة مجالات رئيسية هي: القوانين واللوائح القائمة، بناء علاقات عمل وثيقة، ومعالجة الاهتمامات الرئيسية في المجتمع.

أولا: نحو إرساء ميثاق لأخلاقيات العمل

إن العمل على إرساء ميثاق أخلاقي هو خطوة نحو عقد التزام حقيقي اتجاه ممارسة العمل المسئول، باعتباره ميثاقاً يوجز الإجراءات المتخذة للتعامل مع الحالات والمواقف التي يثبت بها وجود حالات فشل على المستوى الأخلاقي، فكلما تطورت الأخلاقيات الخاصة بالعمل، صاحبها في ذلك تطور المواثيق الأخلاقية لتصبح مستندات واسعة النطاق تعمل كهيكل تكميلي لكي تسلك النهج الأخلاقي، بعد أن كان ينظر إليها في البداية كمجموعة من السياسات التي تستهدف إدارة القضايا اليومية في مكان العمل، في سياق العمل على إعداد مواثيق أخلاقية تتقاطع

[1] جون هوسبرس، **السلوك الإنساني: مقدمة في مشكلات الأخلاق**، ترجمة وتعليق على عبد العاطي محمد، الاسكندرية، دار المعارف الجامعية، 1983، ص ص :41-42.

مع متطلبات حوكمة الشركات نأتي على عرض إصدار بورصة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية لقواعد حوكمة الشركات تتضمن قسما يعدد متطلبات محددة لميثاق الأخلاق، ومن هنا نجد أن هذه القواعد الخاصة بالحوكمة تضع المبادئ الأخلاقية في قلب أحكامها حيث ينص القسم العاشر على سبيل المثال من تلك القواعد على" يتعين على الشركات المقيدة إقرار ميثاق لسلوكيات وأخلاقيات العمل والإفصاح عنه للمديرين والمسئولين والموظفين، كما يجب عليها الإفصاح فورا عن أية تنازلات عن هذا الميثاق تمنح للمديرين أو المسئولين التنفيذيين" حيث جاء هذا الإقرار كاستجابة لما وقع لشركة إنرون وغيرها من انهيار مالي جراء التنازل عن الميثاق الأخلاقي. كما يجب أن يحتوي كل ميثاق من مواثيق سلوكيات وأخلاقيات العمل على معايير وإجراءات الامتثال لتلك المواثيق. مما يعمل على تسهيل تفعيل الميثاق على نحو كفء أخذا بعين الاعتبار مختلف المكونات الأخلاقية الواجب إشراكها في صياغة الميثاق أهمها[1]:

- إعداد سياسة تحظر تعارض المصالح داخل الشركة، وتوفير وسيلة فعالة للتبليغ عن مثل هذه الممارسات وأي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي؛
- المحافظة على سرية المعلومات ما لم يكن الإفصاح عن تلك المعلومات مرخصا به؛
- العمل على تحقيق التعامل المنصف بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، وعدم تغليب مصلحة طرف على آخر؛
- يتعين على جميع الموظفين والمسئولين والمديرين حماية أصول الشركة وضمان استخدامها متكافئا، وهذا من خلال الامتثال لمختلف القوانين والقواعد المعمول بها داخل الشركة.

يتعين أن يحدد الميثاق الأخلاقي الفرص من الشركة، وذلك بتعريف قيمتها على نحو واضح يساعد في خلق صورة صادقة عن الشركة، وعن مواثيق الأخلاق الفعالة، من خلال تمسك الموظفين بالمعايير التي تضعها المواثيق الأخلاقية والتي يجب على الإدارة العليا أن تجسد تلك المعايير وتكون مثالا عليها، ذلك لأن المواثيق الأخلاقية تصبح قليلة المنفعة إذا ما أغفلتها الإدارة العليا والقيادات.

ثانيا: تكامل الأخلاق والحوكمة

[1] جون سوليفان، الكسندر شكولنيكوف، **أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2006/01/12، ص ص:5-6.

تعد كل من أخلاقيات العمل والحوكمة عاملين أساسين من بين العوامل المؤثرة على القرارات الاستثمارية وتدفقات رأس المال على المستوى العالمي، حيث تشكل الثقافة الأخلاقية داخل العمل إطار حوكمة الشركات، فهذه الأخيرة تعنى بشكل أساسي بإيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة وتطبيقها. في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مرشد السلوك ومجموعة من القوانين الأخلاقية التي تسعى إلى تهيئة المناخ لتطبيق المبادئ التي تأتي بها حوكمة الشركات.

في مجال حوكمة الشركات هناك إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بالحوكمة، التي تبلور الإطار الذي يتم من خلاله صياغة مواثيق للحوكمة، التي أصبحت العديد من البلدان اليوم تضعه كشرط أساسي في الأسواق المالية كي تقيم الشركات، إلى جانب عوامل أخرى تدفع بتنمية حوكمة الشركات ومواثيق الأخلاق في العمل هو فكرة المسؤولية الاجتماعية أو مواطنة الشركات حيث تنطوي مواطنة الشركات [1]على بناء نظام لصنع القرارات لا يأخذ فقط بعين الاعتبار النواحي الداخلية بالشركة، بل يتعدى ذلك إلى معرفة تأثير القرارات على مختلف الأطراف أصحاب العلاقة بالشركة. فالميثاق الأخلاقي داخل الشركة يعد سمة أساسية في موضوع إرشادات ومبادئ حوكمة الشركات من أجل العمل على استعادة الثقة والمصداقية على المعاملات التي تقوم بها الشركات.

المحور الحادي عشر: دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

[1]جون سوليفان، الكسندر شكولينكوف، **مرجع سابق**، ص:8.

إن المحور الذي ترتكز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري الشركة ووكلائهم لتحقيق أغراض الشركة التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال، وهذا بإضفاء طابع الإفصاح والشفافية للعمليات التي تقوم بها الشركات.

الفرع الأول:هيكل مجلس الإدارة وإرشادات الحوكمة

حتى تتمكن مجالس الإدارة أن تفي بمسؤولياتها الإشرافية والرقابية بشكل فعال، يجب أن يكون لها القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة وهذا يتطلب أن تكون هناك هياكل يرتكز عليها مجلس الإدارة.

يقصد بهيكلة مجلس الإدارة، نسبة تمثيل الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة. حيث اهتمت مبادئ حوكمة الشركات بنسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى جملة أعضاء مجلس الإدارة، وقد أوصى تقرير *Cadbury* بأهمية قيام الشركات المساهمة بتعيين نسبة أكبر من المديرين غير التنفيذيين في مجلس إدارتها، حيث أن الأعضاء المستقلين يعتبرون من أهم آليات الرقابة والمراجعة، كما أن وجودهم يساعد على إحداث نوع من التوازن داخل المجلس بالإضافة إلى أنهم يمدون الشركة بحلقات اتصال مع البيئة الخارجية بحكم خبرتهم واتصالاتهم ومكانتهم المميزة. لقد وفرت مبادئ الحوكمة عدد من الإرشادات لبناء هيكل ملائم لمجلس الإدارة يمكن من خلاله ضمان الاستقلالية في عمل المجلس ومن أهم هذه الإرشادات نجد[1]:

- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة أعماله في الرقابة والإشراف بشكل مستقل؛
- إنشاء اللجان التالية:

– لجنة المراجعة لمساعدة المجلس في ضمان صحة البيانات المالية.

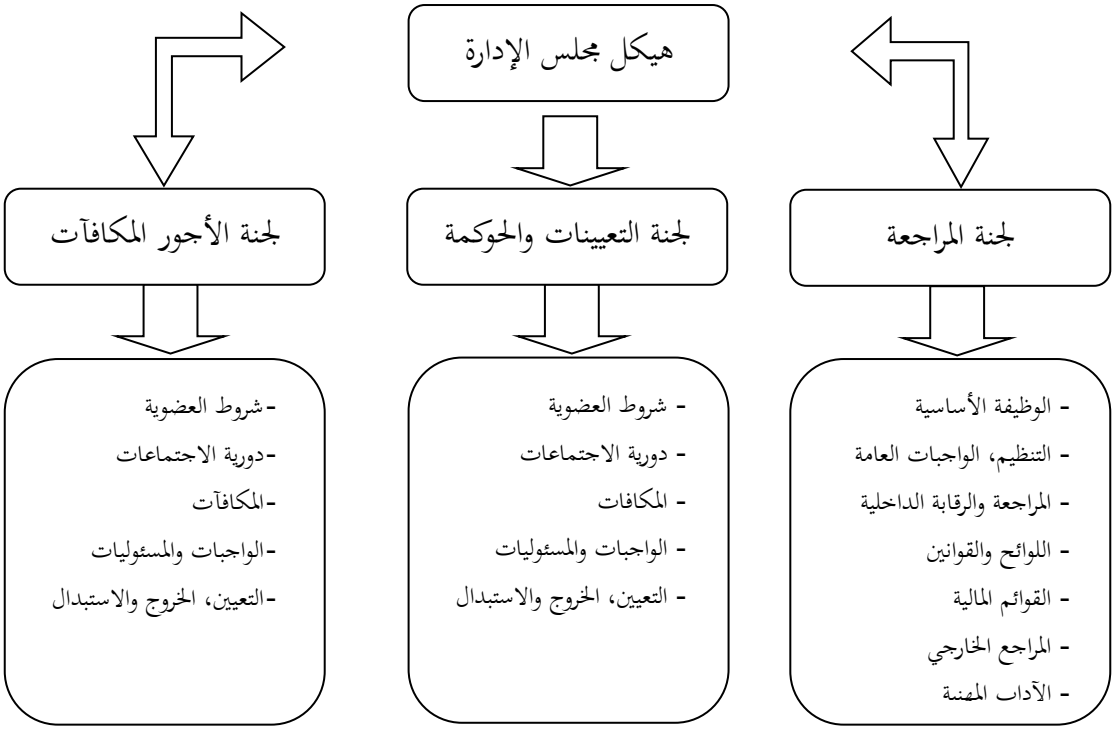
– لجنة الأجور والمكافآت لمساعدة المجلس في تحديد مستويات المكافآت للمدراء التنفيذيين.

– لجنة التعيينات والحوكمة للموافقة على المرشحين للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة.

ويبين الشكل التالي تكوين مجلس الإدارة واهم العمليات الوظائف المنوطة بكل لجنة من لجانه الثلاث.

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص:65.

الشكل رقم (03): هيكل مجلس الإدارة في ظل الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص:143.

حيث تتمثل مهام اللجان السابقة فيما يلي:

- **لجنة التعيينات والحوكمة**: تقوم هذه اللجنة بوضع السياسات الخاصة بالتعيينات في الشركة و وضع المعايير الخاصة باختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، كما تعمل على مراقبة وتقييم مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، والتي من بينها مبدأ الإفصاح والشفافية بحيث تعمل مثلا على توفير قنوات لنشر المعلومات وإمكانية الحصول عليها من طرف مستخدميها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- **لجنة المراجعة**: توصي العديد من المنظمات المهنية بتكوين لجنة المراجعة نظرا للدور الذي تقوم به في مراقبة عمليات التقرير المالي والإفصاح لحملة الأسهم، والتأكد من مصداقيتها وكذلك في تدعيم استقلال عملية المراجعة، وطرحت فكرة إنشائها بغرض زيادة مصداقية وموثوقية القوائم المالية التي تعدها الإدارة للمساهمين والمستثمرين، بالإضافة إلى مساندة الإدارة العليا للقيام بمهامها المنوط بها بكفاءة وفعالية، ولتدعيم استقلالية المراجع الداخلي، وحماية حيادية المراجع الخارجي، فضلا عن تحسين أداء نظام الرقابة الداخلية، وما يتبعه من رفع كفاءة أداء عملية المراجعة، مما يؤثر بالإيجاب على جودة التقارير المالية.
- **لجنة المكافآت والتعيينات**: حيث تقوم هذه اللجنة بوضع السياسات الخاصة بالمكافآت في الشركة، وتقييم أداء رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة العليا، وتعمل أيضا على إعداد الخطط والبرامج لتطوير

مديري المستقبل، ويجب أن تتوافر في أعضاء هذه اللجنة الاستقلالية الكاملة، حيث لا تقل درجة أهمية الاستقلالية في هذه اللجنة عن اللجنتين السابقتين، وذلك لكي تستطيع القيام بالمهمات الموكلة إليها بموضوعية وحيادية.

الفرع الثاني:ضوابط عضوا مجلس الإدارة في ظل الحوكمة

تعمل ضوابط الحوكمة الشركات على إيجاد نظام رقابة داخلي في الشركات المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية، لعزيز الإفصاح والشفافية وتطوير هذه الأسواق ، فمن واجبات عضو مجلس الإدارة في ضوء معايير حوكمة الشركات وقواعدها التقيد بما يلي[1]:

- التصرف بأمانة في كافة الأمور المرتبطة بأعمال الشركة ومصالحها؛
- تفعيل دور عضو مجلس الإدارة في مساءلة الشركة والاعتراض على الإهمال والفساد؛
- المشاركة في اجتماعات المجلس بمزيد من الانتظام والحرص؛
- ضمان توفير المعلومات الكافية عن الشركة من قبل رئيس مجلس الإدارة،
- عدم استغلال أصول ومرافق الشركة لأغراض شخصية أو إبرام صفقات تجارية فيها مصلحة شخصية؛
- عدم استغلال المعلومات وفرص العمل التي تتوافر له بصفته الرسمية، من اجل تحقيق مكاسب شخصية.

إن من شأن تلك الضوابط زيادة ثقة المتعاملين في السوق، وجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية وزيادة المصداقية والشفافية في السوق، كما أن من شان مبادئ الحوكمة أن تضمن التصويت لصغار المستثمرين، ومشاركتهم في الجمعيات العامة للشركات، وتكفل حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتتيح للشركات قدرة اكبر للوصول إلى رؤوس الأموال المتوافرة وتعزيز قدراتها على اتخاذ القرارات الصائبة.

الفرع الثالث: أثر مجلس الإدارة على جودة المعلومات المالية

[1] وليد بن نعمه الهزاع، **حوكمة الشركات: أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها في المؤسسات والبنوك المالية بدول مجلس التعاون وأثره الايجابي على تنامي الاقتصاد الخليجي**، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، إدارة البحوث والدراسات، ص: 39.

من خلال التقارير المالية يتضح لمختلف الأطراف التي يهمها أمر الشركة العوامل المؤثرة عليها من الناحية المالية والاستثمارية والتمويلية، وذلك من خلال الإفصاح والشفافية التي تعتبران من أهم مبادئ حوكمة الشركات التي يجب على مجلس الإدارة الاهتمام بها. حيث نجد أن حوكمة الشركات في إرشادات مبدأها السادس الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة ركزت على أنه يجب على المجلس ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية وتوفير الاستقلالية للمراجع الخارجي، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون، وأن يقوم مجلس الإدارة بتكليف من يراه مناسبا لإخطاره بالسياسات المحاسبية السليمة التي تعتبر أساساً للتقارير المالية وأن يحتفظ المجلس بالمسؤولية النهائية لضمان نزاهة التقارير المالية. ويتجلى هذا من خلال مسئولية مجلس الإدارة عن مصداقية وعدالة القوائم المالية قبل الإفصاح عنها وذلك من خلال ما يلي[1]:

- مراعاة التزام مجلس الإدارة بالقوانين والتشريعات، وضمان سلامة المعاملات المحاسبية والتقارير المالية وما تتضمنه من بيانات ومعلومات وحسن الرقابة عليها وإدارة المخاطر؛
- توفير الدعم والحماية الكاملة لكل من لجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي، وتوفير السبل اللازمة لتسهيل اتصال تلك الجهات الرقابية بالمجلس؛
- العمل على إيجاد تمثيل مناسب في مجلس الإدارة للأعضاء المستقلين وغير المرتبطين بأي مصلحة أو منفعة مالية مع الشركة، وإعطائهم الصلاحيات اللازمة والكافية لمراقبة أداء الشركة المالي والإداري والأخلاقي؛
- إصدار تشريعات بعقوبات وجزاءات مشددة على كل من يثبت تورطه من أعضاء مجلس الإدارة في أي مخالفات مالية أو إدارية أو تعمد تقديم معلومات مضللة وخاطئة للمساهمين أو غيرهم من أصحاب المصالح؛
- إلزام مجلس الإدارة بإقراره عن مسؤولياته في إيجاد نظام للرقابة الداخلية وتوقيع رئيسه على التقارير المالية السنوية والربعية بما يفيد ذلك؛
- الفصل بين وظيفتي كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في الشركات المساهمة؛
- تحفيز مجلس الإدارة على مناقشة الأمور والمواضيع الأخلاقية وتطوير الأدوات والإجراءات المناسبة لخلق بيئة عمل أخلاقية وتطبيقها.

المحور الثاني عشر: الشفافية، المسئولية والمساءلة في سياق حوكمة الشركات

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **ممارسات سلطات الإدارة وأداء مجلس الإدارة في الأسواق الصاعدة**، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) طبعة 1998، ص ص:41-42

إن إعداد التقارير المالية ذات الشفافية العالية يتعدى مجرد تطبيق مجموعة من المعايير المحاسبية التي تهدف إلى توفير التناسق وقابلية المقارنة إلى الإفصاح الذي يساهم بشكل فعال في التأثير على قيمة السهم، مما ينعكس على تنشيط التداول بسوق الأوراق المالية، حيث تعد مسئولية تطبيق ممارسات الشفافية داخل الشركة مسئولية كل من يعمل بها، ولضمان تطبيق تلك القواعد لابد من تحديد موظف مسئول لهذه المهمة من قبل الإدارة، بعد مراجعة القواعد ومجلس الإدارة والحصول على موافقة هذا الأخير.

الفرع الأول: الأبعاد الأساسية وراء الالتزام بالشفافية

يقصد بالشفافية قيام الشركة بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين وأصحاب الحصص والمتعاملين في السوق، وإتاحة الفرصة لمن يريد الاطلاع عليها وعدم حجب المعلومات في ماعدا تلك التي يكون من شأنها الأضرار بمصالح الشركة، فيجوز لها الاحتفاظ بسريتها على أن تكون هذه البيانات والمعلومات المالية وغير المالية معبرة عن المركز الحقيقي للشركة. وتوجد عدة شروط يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية منها :[1]

- أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث أن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيانا فقط لاستيفاء الشكل ونستشهد على ذلك بميزانيات الشركات التي تنشر بعد شهور أو سنوات من صدورها؛
- أن تكون واضحة على النحو الذي يزيل غموض الألفاظ غير المفهومة أو التي تستخدم بعض عبارات المعايير المحاسبية، مثل صافى الربح قبل الفوائد دون الإشارة إلى قيمة الفوائد أو صافى الربح قبل الضريبة دون الإشارة إلى الخضوع والإعفاء من الضريبة لصافى الربح؛
- أن ترتبط الشفافية بمبدأ المساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية، بل وسيلة لإظهار الحقائق والأخطاء ومحاسبة المقصرين.

أولا:قواعد الالتزام بالشفافية في الإفصاح

[1]نبيل عبد الرءوف إبراهيم، **آثر نماذج وقواعد الإفصاح المحاسبي المستحدثة على كفاءة سوق الأوراق المالية المصرية**، مصر، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، 2012، ص:10.

يمكن القول أن الشفافية تؤدى إلى الحد من تأثير الشائعات حتى لا تتاح الفرصة أمام بعض السماسرة المضاربين للحصول على معلومات غير متاحة للآخرين، حيث تستدعي هذه العملية الالتزام بالقواعد التالية[1]:

- تضع الشركة إجراءات عمل خطية وفقا لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، لتنظيم شؤون الإفصاح عن المعلومات ومتابعة تطبيقها وفقًا لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة؛
- على الشركة أن توفر المعلومات اللازمة للمساهمين والمستثمرين بصورة دقيقة وواضحة وغير مضللة وفي الأوقات المحددة، وفقًا لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة مما يمكنهم من اتخاذ قراراتهم؛
- على الشركة تنظيم حساباتها وحفظ سجلاتها ودفاترها وفق المعايير الدولية الخاصة بإعداد التقارير المالية؛
- على الشركة استخدام موقعها الالكتروني على شبكة الإنترنت لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير المعلومات، وأن تفصح عن سياساتها تجاه المجتمع المحلي والبيئة؛
- لا يجوز لأي شخص مطلع في الشركة إفشاء المعلومات الداخلية المتعلقة بالشركة ولا يجوز تداول الأوراق المالية الصادرة بناء على معلومات داخلية لتحقيق مكاسب مادية أو معنوية.

ثانيا:أهمية الشفافية

تتمثل أهمية الشفافية في أنها تعمل على زيادة المعلومات الواردة في الإيضاحات المتممة على النحو الذي يؤدى إلى تحسين الإفصاح في قوائم الشركات المالية، حيث أن عدم توفر هذه المعلومات لبعض المستثمرين قد يجعلهم في وضع خاطئ من حيث اتخاذ قرارات غير رشيدة، ونأتي على حصر أهمية الشفافية في النقاط التالية[2]:

- تزيد من عملية توضيح قيم البنود التي تحتويها القوائم المالية؛
- تقليل درجة التقلب في الأسواق المالية لضمان الاستقرار المالي؛
- تجعل استجابة المشاركين في السوق للأخبار السيئة معتدلة وتساعدهم أيضا على توقع وتقييم المعلومات السلبية؛
- تعمل على القضاء على ظاهرة عدم تماثل المعلومات؛
- تقلل من ميل الأسواق للتركيز على الأنباء الإيجابية أو السلبية؛
- تعمل على التعرف على الظروف التي أدت إلى التغير في السياسات المحاسبية.

[1] **مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان**، هيئة الأوراق المالية، 2006، ص ص: 22-23.

[2] نبيل عبد الرءوف إبراهيم، **مرجع سابق**، ص:11.

ويمكن أن نلخص الأهمية في **الشكل رقم (04): أهمية الشفافية**

Source : MEHEZ, C,GRINICHI, A, **Gouvernance et exigence de la transparence** :**La condescendance du voile**, Revue de la Gouvernance, 2007, p :04.

الفرع الثاني: المسئولية عن تطبيق قواعد الشفافية

الغرض الأساسي من ممارسات الشفافية في الشركة هو توحيد سلوك الموظفين داخلها وتعريفهم بكيفية تعاملهم مع الأطراف الداخلية والجهات الخارجية، وبالتالي يجب على الشركة أن تتعامل مع وسيلة تطبيق ممارسات الشفافية بمنتهى الدقة والوضوح.

أولا: الأطراف المسئولة عن التطبيق

تعد مسئولية تطبيق قواعد ممارسات الشفافية داخل الشركة مسئولية كل من يعمل بها، ولضمان تطبيق تلك القواعد بصورة جدية لابد من مراعاة الإرشادات التالية[1]:

- تحدد الشركة موظفا مسؤولاً عن تطبيق قواعد ممارسات الشفافية الخاصة بالشركة ومراجعتها؛

[1]مركز المشروعات الدولية الخاصة، الجمعية المصرية لشباب الأعمال، **دليل القطاع الخاص لتطبيق الشفافية**، ص:32.

- يعمل الموظف المسؤول على نشر دليل تطبيق الشفافية وتعميمه وتدريب العاملين بالشركة على التعامل بها في إطار برامج التدريب الخاصة بالشركة، كما يعمل بشكل دوري على متابعة تنفيذ الدليل وتقديم تقرير لمجلس الإدارة عن مدى التزام الشركة والعاملين بها بهذه القواعد ويكون مسؤولا عن صحة هذا التقرير؛
- جميع العاملين مسئولون عن الالتزام بالدليل، ويكون ذلك في إطار رسمي بالتوقيع على إقرار باستلام الدليل والتعهد بالامتثال للقواعد الواردة به.

ومنه فان مسئولية التأكد من تطبيق الشفافية داخل الشركة تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، والموظف المسؤول عن تطبيق القواعد المعتمدة في إطار مسئوليته عن الشركة وفي ضوء الوظيفة التي يقوم بها، وكذلك فإنها مسئولية العاملين للقيام بواجباتهم بأفضل الممارسات التي حددها الدليل.

ثانيا:حدود المسئولية

لابد أن تحدد الشركة الجهة المسئولة عن التعامل مع أية مخالفات متعلقة بالنزاهة والشفافية، على أن يكون التعامل مع تلك المخالفات في إطار من الشفافية والوضوح، وفى ضوء القوانين واللوائح المعمول بها، وحدود مسئولية تلك الجهة. وعلى مجلس الإدارة أن يتابع أداء الجهة المسؤولة عن التعامل مع المخالفات، وذلك من خلال تقارير دورية تقدم للمجلس، على أن يتم إخطار مجلس الإدارة دوريا بأداء تلك الجهة. ويخطر مجلس الإدارة مباشرة بأية مخالفات[1]، وكذلك التوصيات فيما يتعلق بالتعامل مع تلك المخالفات؛ حتى يتم التعامل معها بصورة سريعة تتسم بالشفافية. كما أن لإدارة المراجعة الداخلية في الشركة دور مهم لحمايتها واكتشاف أية مخالفات بها، وبالتالي فإن الشركة لابد أن تتعامل مع الرقابة كوسيلة إنذار مبكر، فتعمل على تدعيم دور المراجعة الداخلية في إطار تطبيق ممارسات النزاهة والشفافية، وكذلك في إطار تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

الفرع الثالث: جوانب المساءلة في ظل حوكمة الشركات

إن المساءلة هي أساس نظام حوكمة الشركات. بحيث يتوجب على كل شخص في السلطة أن يقبل واجب تقديم الحسابات حول شكل تحمل مسؤولية تنفيذ ما تم التعهد به أمام الهيئات المختصة بذلك.

[1]مركز المشروعات الدولية الخاصة، الجمعية المصرية لشباب الأعمال، **مرجع سابق**، ص: 33.

أولا:مفهوم المساءلة

تعني أن الإدارة التنفيذية للشركة وجميع الإدارات والوحدات التنظيمية التابعة لها وموظفيها مسؤولون عن قراراتهم وتصرفاتهم، ومدى التزامهم بالقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات المعتمدة، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف الموكلة لهم. وهنالك من يربط مباشرة المساءلة والأداء بمفهوم النتائج والفعالية التي من الممكن أن تساهم في تطوير واجب المساءلة، في مصطلحات الإدارة توشك" المساءلة "أن تكون عبارة شائعة ويكون معناها ذلك الذي يعطيه إياها المتحدث الذي يستعملها بدون أن يلتزم بذلك رسميا[1]. إلا انه إذا ما تم استعمالها بدقة وحرص فإنها تشير إلى أداة ثمينة تمكن الشركات والأشخاص من التركيز مباشرة على الغايات والأهداف الموضوعة. وتتطلب المساءلة بيان المهام وإسناد المسؤوليات وقياس النتائج والتقارير والتقويم، وتشجع على اللجوء المفيد إلى الإدارة حسب الأهداف وتؤثر على جميع مستويات المسؤولية لشركة ما بدون استثناء.

فواجب تقديم حصيلة حول القيام بمسؤولية، تفترض وجود طرفين على الأقل، طرف يسند المسؤوليات وطرف يلتزم بقبول تلك المسؤوليات، فيلتزم بتقديم تقرير حول الصيغة التي أنجز بها تلك المسؤوليات. ومنه يتحدد حجم مسؤوليته عن أداء ما تم إسناده له من مسؤوليات ومن ثم تقرير المساءلة[2]، وبصفة عامة فإنه يتم اعتبار مبدأ الخضوع للمساءلة قيمة إيجابية من قيم حوكمة الشركات الواجب تطبيقها في الشركات والحذر دائما من مركزية السلطة، فهي عبارة عن حاجز مضاد لإرساء الحوكمة داخل الشركات.

ثانيا:تنظيم جهات المساءلة

يتم تنظيم المسائلة بطرق عديدة متنوعة، فالتنظيم الشائع هو إدراك أن المساءلة تتم عبر مرحلتين داخلية وخارجية[3].

التنظيم الداخلي: حسب هذا التنظيم يتم تكوين الإدارة التي تكون مسئولة أمام جهاز أو جهة داخل الشركة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا مثلا تخضع الإدارة للمساءلة أمام مجلس الإدارة، والذي قد يضم بعض الأعضاء

[1] GUY LECLERC, W, MOYNAGH, D et Autres, **Accountability and reporting on performance and overall control Overview**, 2007, p: 50.

[2] GUY LECLERC, W, MOYNAGH, D et Autres, **op cit**, p :51.

[3] جاناثان شارحام، **عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص ص: 127-128.

من ذوي المسئوليات التنفيذية، وكذا الأعضاء الخارجين (غير التنفيذيين)، وما يميز هذا النظام هو إلمام المديرين الخارجيين بالعمل وقدرتهم على المساهمة في تقريب وجهات النظر داخل الشركة، وهنا يجب الفصل بين دور المسؤول التنفيذي الرئيسي وبين دور مجلس الإدارة. والأسلوب الأخر لتنظيم المسئولية الداخلية هو من خلال فصل المهام الإشرافية وإسنادها إلى جهاز آخر منفصل، يطلق على هذا النموذج أسلوب النظام المزدوج لمجلس الإدارة وتعد ألمانية من أهم الدول المؤيدة لهذا النظام.

التنظيم الخارجي: تعني استجواب مجلس الإدارة ككل من شخص ما خارج الشركة، من الناحية الرسمية هم المساهمين وذلك في إطار الجمعية العامة، كما تتيح البورصة الفرصة للتدخل حين يفقد مجلس الإدارة قوته وقدرته.

ومنه يمكن القول انه يجب النظر إلى نظم الحوكمة ككل، وهذا يعني أن اي تقييم يجب أن يضم العناصر الداخلية والخارجية وذلك لبحث ما إذا كانت هذه العوامل تفي بالمبادئ الأساسية موضع التطبيق.

ويمكن أن يكون بعث نظام عقوبات مهمة معقدة عندما يتعلق الأمر بتحديد طبيعة العقوبات وضبط مقترفيها بالنظر إلى تقاسم المسؤوليات الرئيسية للبيروقراطيات الكبيرة، وعلاوة على ذلك فعندما تكون المسؤولية مشتركة وليست فردية فإن مشاركة كل فرد في حالة التقصير الجماعي لا تستحق العقوبة بالقدر الذي يمكن أن تسلط على الشخص الذي ثبتت مسؤوليته في ذلك.[1] فنظام المكافآت والعقوبات يجب أن يكون عادلا ولا يرمي إلى أي شيء آخر .وإذا ما توفر نظام جيد للمساءلة فانه لا يصبح هنالك حاجة إلى النظام المكافآت والعقوبات فهذه الأخيرة لا تخدم الشفافية وذلك على عكس القيم المؤسساتية والذاتية .وبالإضافة إلى ذلك، تؤدي الشفافيّة بصفة تلقائية إلى مساءلة أفضل.

[1] جاناثان شارخام، **مرجع سابق**، ص: 130.

المحور الثالث عشر: الثقة كآلية لحوكمة الشركات

فهم دور الثقة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال دراسة تفاعلها مع غيرها من آليات الحوكمة. وربما الثقة لا تساهم في خلق القيمة إذا تسببت بنقص فعالية آلية أخرى، الذي ينجر عنه انخفاض في الأداء العام لنظام الحوكمة. نسبيا في عملية خلق القيمة يمكن أن تساهم الثقة لزيادة قيمة أصحاب المصلحة.

الفرع الأول:مفهوم الثقة كآلية للحوكمة

إن الثقة مرتبطة مع أي معاملة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، فأي تعاون بما في ذلك أبسط شكل لتبادل السلع في السوق تندرج فيه الثقة بسبب عدم اكتمال العقود أو أي عيوب لا يمكن تجنبها لمختلف آليات التعامل. ونظرا لعدم اليقين بشأن مميزات الأصول محل التبادل (حقوق الملكية المرتبطة بها) حتى لو يرافق التبادل تعويض نقدي وتسليم فوري، لكن هذا لا يبرر انه بالضرورة يكون توازن بين أطراف التبادل. فمشتري الأصل قد يعترضه عيب في نوعية الممتلكات المكتسبة، هنا التعويض النقدي قد لا يكون عادل (بسبب المعلومات غير المتماثلة) إذا كان التسليم في وقت لاحق، مما يطرح مخاطر التقاضي وبشكل متناظر مطروح هذا الاحتمال بالنسبة للبائع كذلك إذا تأخر الدفع أو لم يتم أصلا. من هنا فان الثقة هي آلية يمكن من خلالها تحديد مستوى المخاطر على مختلف الأطراف الت سوف تتحملها[1].

إن حقيقة الثقة مرتبطة مع كل أشكال التعاون والمعاملات (رسمية أو غير رسمية) وهذا يبين أن هذه ليست طريقة مستقلة عن التنظيم، ولكن آلية دعم إضافية للآليات التقليدية للسوق. لتوضيح خصائص الثقة نقدم ثلاث سمات للتميز بينها فيما يلي [2]: الوسائل التي على أساسها تستند الآليات (آلية سعر، رقابة هيئة السوق)، سمات الأداء وخصائص "قانون العقود" (تسوية المنازعات القانونية). بشكل عام الثقة هي الآلية التي تدعم المعاملات من خلال آلية السوق (المعاملات الخارجية للشركة) أو السلطة (المعاملات الداخلية). في إطار تحليل نظام الحوكمة، فالثقة على وجه التحديد يجب أن تدرس بالارتباط مع السلوك ألتسييري، فهو متغير رئيسي ويلعب دورا محوريا في عملية خلق القيمة وفي البناء الشامل لنظام الحوكمة. في التصنيف التقليدي لنظم الحوكمة تشتمل على الآليات الخارجية (أساسا

[1] CHARREAUX, G, **Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises**, IAE DIJON – CREGO / LATEC, 1998, p :05.

[2] WILLIAMSON, O, **Comparative economic organization** : **the analysis of discrete structural alternatives**, Administrative Science Quarterly, vol 36, 1991, p: 281.

الأسواق) الآليات الداخلية (خاصة مجلس الإدارة والمراقبة المتبادلة بين المسيرين)، ومن خلال التقسيم الذي أعطاه *CHARREAUX* لآليات الحوكمة نستطيع معرفة مكانة الثقة في نظام الحوكمة.

الجدول رقم: (02) تصنيف آليات حوكمة الشركات

	آليات خاصة	آليات غير خاصة
آليات متعمدة	– الرقابة المباشرة على حملة الأسهم (الجمعية العامة) – مجلس إدارة – نظم التعويض والحوافز – الهيكل القانوني – المدققين الداخليين – النقابة	– البيئة القانونية والتنظيمية – النقابات الوطنية – المدققين القانونيين – جمعيات المستهلكين
آليات تلقائية	– الشبكات غير الرسمية للثقة – المراقبة المتبادلة للمسيرين – ثقافة الشركات – السمعة بين الموظفين	–أسواق السلع والخدمات والسوق المالي –الوساطة المالية والائتمان التجاري –سوق العمل –البيئة "المجتمعية" –البيئة الإعلامية –ثقافة الأعمال – سوق التدريب

Source :CHARREAUX, G, **Le gouvernement des entreprises**, Economica, 1997, p :18.

وفقا لهذا التصنيف فان الثقة هي آلية خاصة وعفوية، ما يفسر الخصوصية هو أن علاقات الثقة لها طابع ثنائي، بحيث أن علاقة الثقة متعلقة حصرا بالشركة والشركاء المعنيين. إن الغرض من هذا التحليل يكمن في حرية تصرف المسيرين، إن الملاحظة للعلاقات الثنائية من الثقة للشركاء الخارجيين يمكن أن يكون لها تأثير على آليات أخرى مثل

السمعة، فيما يخص المعيار الثاني، فالثقة يبدو أنها آلية عفوية نظرا لأنه لا يمكن أن تصدر بقرار من سلطة خارجية أو التسلسل الهرمي داخلي بالشركة، ذلك لأن أي آلية عفوية لديها صفة غير رسمية.

الفرع الثاني:المكاسب المرتبطة بآليات الثقة

إن الثقة ومن خلال تخفيف القيود عن نطاق السيطرة والرقابة يؤدي إلى تخفيض تكاليف آليات الرقابة المطبقة من قبل مختلف الأطراف أصحاب العلاقة لإدارة علاقاتهم مع الشركة. على سبيل المثال، تدخل الثقة في العلاقة بين البنك والشركة وتؤدي إلى تقليل أهمية آليات الحماية الرسمية (التدقيق القبلي واللاحق، مراجعة الحسابات، الضمانات ...الخ)، مما يؤدي إلى انخفاض في معدل الفائدة المطلوب وينطبق الأمر نفسه على معدل العائد المطلوب من قبل المساهمين، وبالتالي الثقة تؤدي إلى انخفاض تكلفة رأس المال. ويمكن أن تصاغ اقتراحات مماثلة بالتعاون مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والشركاء التجاريين. يمكن بناء علاقات من الثقة بين الموظفين والشركة وبالتالي يؤدي إلى انخفاض تكلفة اليد العاملة والمرتبطة باستعمال أقل من آليات النظامية في الرقابة عليها[1].

إن توسيع المساحة التقديرية للمسيرين المتعلقة بمراقبة أقل صرامة من قبل المستثمرين الماليين، قد يؤدي إلى زيادة القدرة على الاضطلاع بالاستثمارات أين الرقابة على المردودية تكون اقل سهولة. المسير الذي انشأ علاقات ثقة مع الممولين لديه القدرة على تطوير، اقتراح وتنفيذ مشاريع استثمارية مبتكرة وربما لها مردودية أفضل، ويرجع ذلك إلى التسامح الكبير مع مخاطر عدم التماثل في المعلومات من قبل مقدمي رأس المال. هذه النقطة التي تبدو لنا لها خصوصية وهي المتعلقة بتأثير الثقة في ظهور مشاريع الاستثمارات. في هذا الصدد يجب علينا اعتبار علاقة الثقة بين المسيرين والتسلسل الهرمي الداخلي والموظفين متعلق بالتقدير ألتسييري أو الإداري الذي لا يتعلق فقط بالقيود الخارجية ولكن أيضا بالعلاقات مع الشركاء الداخليين، بمعنى أنه من المرجح أن علاقات الثقة تعزز إنشاء رأس المال البشري ، وهو عامل أولى ومحدد في خلق القيمة، كما يمكننا أن نفترض أن الثقة تسهل من ظهور مقترحات الاستثمار من الموظفين.

[11] CHARREAUX ,G, **Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises**, op cit, p :11.

لا يمكن أن يفهم دور الثقة دون الإشارة إلى مشكلة توزيع القيمة التي تم إنشاؤها والتي تؤثر على عملية إنشائها. والثقة لا يمكن أن تساهم بشكل إيجابي في خلق القيمة إلا إذا كانت الأطراف أصحاب علاقة الثقة يحصلون على حصص عادلة للموارد تم إنشاؤها. فالثقة تنشا القيمة التي تسمح بخفض تكاليف المرتبطة بالأنشطة والتي تهدف إلى امتلاك الموارد وتحويل أنشطة الشركاء لتعزيز خلق القيمة. وباختصار فإن إقامة علاقات ثقة مع الأطراف أصحاب المصلحة من شأنه أن يعزز من خلق قيمة مضافة عن طريق خفض التكاليف مثل تكاليف الوكالة، وتوسيع المساحة التقديرية للمسيرين التي تعزز تنفيذ سياسة أكثر مردودية للاستثمارات.

الفرع الثالث:التكاليف المرتبطة آلية الثقة

إذا سمحت الثقة بزيادة القيمة التي أنشأتها وتخفيض علاوة المخاطرة يمكن أن يقابل ذلك تشكيل شبكات وبناء العوائق أمام دخول الشركاء الذين يرغبون في بناء علاقات مع شركة. هذه العوائق تحول دون فعالية الضغوط التأديبية الآتية من الأسواق[1]. وبالتالي فإن استمرار علاقة تجارية تقوم على الثقة يمكن على المدى الطويل أن تسمح لنا بتحييد ضغط السوق مثلا، والاستفادة من ثقة يكون اكبر من التكلفة الإضافية المقابلة لها. فإنشاء علاقات ثقة مع الموظفين يمكن أن يؤدي بالشركة إلى تفادي تكبد أجور إضافية دون أن تبرره اعتبارات الكفاءة.

يشار تقليديا بان ميزة علاقات الثقة ذات الطبيعة طويلة الأجل أنها تسهل تراكم رأس المال البشري، يمكن أيضا على المدى الطويل الوقوف على قصور في الفعالية وخاصة إذا كان ينطوي على اعتبارات تتعلق بالقدرة على تكييف أنظمة الحوكمة كتطور البيئة (على سبيل المثال التكنولوجيا) غالبا ما يؤدي إلى انقضاء رأس المال المستثمر. إذا كانت آليات الثقة تسهل الاستثمار في رأس المال البشري بما في ذلك الحد من المخاطر، فعلى العكس كذلك فان هذه الآليات تشكل عوائق تحول دون التكيف السريع في حالة حدوث تغييرات مفاجئة في البيئة. ومنه فإن الاستخدام الواسع النطاق للثقة يعيق التكيف السريع لهذه التغيرات[2].

[1] CHARREAUX , G, **Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises**, op cit, p :12.

[2] CHARREAUX , G, **Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises**, op cit, p : 13.

قد يتصور المرء أن الثقة يمكن أن تؤدي إلى عدم استجابة نظام الحوكمة بسبب عدم الانشغال بالكشف عن أي تدهور في خلق القيمة. فغياب الرقابة الرسمية على القرارات الاستثمارية على سبيل المثال من طرف مجلس الإدارة يمكن أن تحفز على اختيار طرق استثمارية اقل خلق للقيمة. وبالتالي فان نظام الحوكمة الذي يستند في المقام الأول على الثقة يمكن أن يؤدي إلى ضياع رأس المال المستثمر لو لم يكن هناك وسائل رسمية للرقابة.

المحور الرابع عشر: الحوكمة المعرفية للشركات

النظريات المعرفية للحوكمة تعتبر أن تحدي الحوكمة يتجاوز مسألة البعد التأديبي الموجود حتى في خلق القيمة والأعمال، فينظر للدور المعرفي للساهم على انه مقدم للموارد المعرفية وصاحب رؤية إستراتيجية على وجه الخصوص[1]. إن العلاقة الوثيقة والشخصية بين المستثمر والمسير علاقة تبدو أنها تشجع المساهمة المشتركة في تطوير الإستراتيجية، والتي قد تكون أكثر صعوبة في حالة شركات التسييرية *Managériale*. وبالتالي يجب التركيز على حجم مساهمة الموارد الاستثمارية المعرفية في خلق القيمة. من خلال المسح الأدبي للشركات ذات التمويل الاستثماري والتعرض لحدود التشارك المنتج بين المسير والمستثمر، بل وجود الصراعات المعرفية بينهم وهذا ما مثلته النظريات المعرفية في هذا المجال، وما يعبر عنه بمفهوم الصراع الاجتماعي والمعرفي *Sociocognitif*[2].

الفرع الأول:التعاون المثمر بين المساهم والمسير

من منظور معرفي، حوكمة الشركات هي "مجموعة من الآليات التي لديها الإمكانيات الكبيرة لخلق القيمة من خلال التعلم والابتكار"[3]، بينما تعطي نظريات أخرى لحوكمة للشركة في الأساس دور تأديبيا. إن النهج المعرفي يعتبر الشركة بمثابة معالج ومجمع للمعرفة وهو جزء من المنطق الإجرائي بدلا من الموضوعية، يعني أنها تهتم بالصيرورة التي تؤدي إلى خلق القيمة وليس فقط لتوزيع القيمة التي تم إنشاءها. في التفاعلات بين المساهم والمسير يلعب كذلك شكل القرارات دور لبناء المعرفة وتطوير النماذج العقلية، لان تحدي الحوكمة المعرفية يتضمن تبادل المعلومات والمعارف والقدرات النظرية والعملية، التي يمكن أن توفر لصانع القرار والشركة ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي خلق قيمة. ولا يتعلق فقط بالمعرفة التي تم إنشاؤها ضمن المجموعة لتستخدم داخليا لصياغة إستراتيجية وإدارة الشركة، ولكن أيضا المعرفة والمعلومات إشارات ترسل من قبل الشركة ومسيرها لبيئتهما، أي لمختلف الشركاء الاقتصاديون والماليون فضلا عن موظفي الشركة. وتعتبر في حالة خاصة فيما يتعلق بالعلاقة رأس المال المستثمر – المسير أن التحدي هو خلق المعرفة القائمة على الابتكار وجميع الفرص الاستثمارية. فالمستثمر يطور قدرة المسير والشركة لبناء القدرات الاستثمارية الجديدة. أيضا يجب أن يتم حماية وحتى تعزيز الموارد المعرفية الأساسية للشركة والمسير (المعارف والمهارات وسمعة، الخ.)

[1] MARTINET, A, **L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique**, Revue française de gestion, vol 28, n° 141, novembre-décembre 2002, pp: 57-73.

[2] CHARREAUX, G, **L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives**, Revue française de gestion, vol 28, n° 141, novembre-décembre 2002, pp: 77-107.

[3] CHARREAUX, G, **Le gouvernement des entreprises** : **Corporate Governance**, **Théories et faits**, Economica, Recherche en gestion, Paris, 1997, p :638.

على عكس النهج التعاقدي التقليدي الذي كان سائدا. فالمعرفة نابعة من المعلومات التي هي عبارة عن مجموعة من البيانات التي لها معنى في حد ذاتها والتي تعتمد على النماذج المعرفية[1]. في المقابل قد تساهم المعلومات في تغيير وجلب المعرفة من المخططات المعرفية الفردية في التطور والتكيف من خلال عملية التعليم.

الفرع الثاني: مساهمة رأسمال المستثمر في الموارد المعرفية وخلق القيمة

في أعقاب العديد من الأعمال الريادية والدراسات التفصيلية لأبعاد تدخل رأس المال المستثمر في الجوانب التأديبية، فان التدخل المثمر للمستثمرين له تأثير على الطريقة المتبعة في اتخاذ القرارات وعلى طريقة التفكير الاستراتيجي باظفاء الطابع الرسمي والمنهجية المنتظمة، بجانب التأثير على رسم الإستراتيجية يمكن لرأس المال المستثمر أن يتدخل في الشركة وفقا لبعد أكثر عملياتي من خلال توظيف إطارات من ذوي الخبرة والاستعانة بخبراء استشاريين من الخارج وإنشاء نظام معلومات محاسبي ومالي ممنهج. نلاحظ أيضا تأثيرا للمستثمرين حتى على محتوى القرارات الإستراتيجية للشركة، من خلال تشجيع تنفيذ إستراتيجية نمو خارجية. كما أن هناك تأثير أيضا للمستثمرين على السياسة الاستثمارية للشركة من خلال مشاركتهم في تقييم بعض القرارات الخاصة بالقضايا الإستراتيجية التي تتطلب معرفة دقيقة للبيئة والسوق أو في مواضيع أخرى غير مالية (تسير الموارد البشرية، التسويق، القانون..... الخ). فيما يخص هذه المواضيع، قد تكون مساهمة رأس المال المستثمر غير مباشرة وذلك من خلال الشركات الاستشارية[2].

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن وجود رأس المال المستثمر سمحت للشركة بالوصول الى موارد جديدة لم تكن لتصل إليها من قبل، نظرا لما يمثله من ضمان سلامة المشروع وإمكانية الشركة في تحقيق عوائد، رغم أن النتائج المتعلقة بجوانب وأهمية رأس المال المستثمر ليس هناك إجماع حولها، ومع ذلك فان مساهمة الموارد المعرفية يزيد من أهمية الشركة في إيجاد حقل متقدم للتنمية. من خلال هذه المساهمات الإستراتيجية والتنظيمية، ومن وراء الدعم المالي نفسه، يساهم المستثمرين في خلق القيمة من خلال تطوير المزايا التنافسية والموارد المستدامة واستراتيجيات خلق القيمة وتطوير القيمة المحصلة. وتظهر العديد من الدراسات وجود علاقة بين وجود رأس المال المستثمر والأداء الاقتصادي والاجتماعي الجيد للشركة. ففي فرنسا مثلا العديد من الدراسات التي كانت بتكليف من *AFIC* والتي تقوم بها

[1] REIX, R, **Système d'Information et management des organisations**, Vuibert Paris, 5eme éd, 2004, p :125.

[2] DESBRIERES, P, **La relation de capital-investissement dans les firmes industrielles et commerciales**, Images de l'investissement, Vuibert, Paris, FNEGE, 2001, pp: 361-392.

مكاتب المراجعة سارت في هذا الاتجاه، واثنت على التأثير الايجابي لرأس المال المستثمر في خلق القيمة[1]. وينبغي أن نكون حذرين حول تفسير هذه النتائج فوجود علاقة بين وجود رأس المال المستثمر والأداء الجيد للشركة يطرح تساؤلا حول مدى تسبب الأولى في نتيجة الثاني ؟ ومنه فإن أفضل أداء للشركات التي تمويلها بواسطة رأسمال المستثمر تكون دليلا على قدرة هذا الأخير لتقييم المشاريع واختيار البدائل الصحيحة.

الفرع الثالث: مفهوم تضارب المصالح الاجتماعي والمعرفي في تفسير العلاقة مستثمر–مسير

تولي النظريات المعرفية للحوكمة اهتماما خاصا لتضارب المصالح المعرفي والقيمي (المتعلقة بالقيمة) وتجد تبريرها في النهج المعرفي، ولكن في هذا السياق تنبع من الفرق في التوجه المعرفي، وبالإضافة إلى ذلك فان النهج المعرفي يركز على قضايا التعارض أكثر من حيث التعاون المثمر وخلق القيمة وتوزيعها. لقد نشأة الصراعات المعرفية من خلال التفاعلات الاجتماعية داخل مجموعة القرارات وتكون هنا بشكل رئيسي بين المسير ورأس المال المستثمر، وقد تم دراسة هذه الصراعات الاجتماعية والمعرفية على نطاق واسع في علم النفس والعلاقات الاجتماعية. ووفقا لهذه الدراسات، ينشأ الصراع الاجتماعي والمعرفي عند العديد من خلال الخيارات المتاحة والأفكار غير المتوافقة في الشركة، وخاصة المتعلقة بالمفاضلة بين البدائل. وبالتالي فإنه يعتمد على "التعقيد المعرفي الاجتماعي" للمجموعة وعدد من العناصر المشتركة[2].

دراسات قليلة التي عالجت الصراع في علاقة التمويل مع رأس المال المستثمر، في الواقع واحدة من المصادر الرئيسية للصراع بين المستثمرين والمسيرين، حددها الكتاب من ناحية بالإستراتيجية وأجندة النمو (صراع أهداف)، ومن ناحية أخرى بممارسات التسيير وسياسة التمويل (صراعات على الموارد). وتبين هذه الدراسة أيضا أن النزاعات على الأهداف الإستراتيجية والنمو تتشارك بقدر كبير في الشركات. فراس المال المفتوحة والاحتفاظ بالسلطة واختيار الهدف أو الوسيلة لتحقيقه هو مصدر قلق كبير يبديه المسيرين اتجاه أصحاب رأس المال. ومنه فان نظام الحوكمة يهدف للحد من تعارض المصالح في القيم المعرفية[3]. ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن الصراع الاجتماعي والمعرفي ليس بالضرورة سلبي، حيث أن وجود الأنماط المعرفية المختلفة تمثل مصدر للابتكار. فبناء أفكار جديدة يمكن أن تنشأ

[1] DESBRIERES, P, **op cit**, p: 393.

[2] GINSBERG, A, **Connecting diversification to performance**: **a sociocognitive approach**, Academy of Management Review, vol 15, n° 3, 1990, pp : 514-516.

[3] GINSBERG, A, **op cit**, p: 518.

بالضبط من هذه الاختلافات في الرأي، فالمواجهة من وجهات نظر مختلفة تمثل بداية التقدم المعرفي بين المشاركين في التفاعل.

المحور الخامس عشر: دور الحوكمة في إدارة مخاطر الشركات

إن موضوع إدارة المخاطر يعتبر من المواضيع المهمة التي تشكل أحد أهم التحديات التي تواجه الشركات بمختلف أحجامها، الأمر الذي يعني ضرورة تطبيق مفهوم الحوكمة، وبالشكل الذي يسمح لمجالس الإدارة بالقيام بأدوار فعالة ومستدامة لتحديد المخاطر بكل أنواعها، وقياس احتمالية حدوثها، وبالتالي التمكن من وضع خطة لمواجهة وتخفيض المخاطر بسلاسة مع استعداد الشركات التام لمواجهة أي أزمات أو تهديدات.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

المخاطر بالمفهوم الغوي والاقتصادي هي عدم اليقين، والمخاطر لديها احتمالية الوقوع أو عدم الوقوع، حيث أن الأمور اليقينية لا تمثل مخاطرة حتى وان كانت سلبية أو خسارة، حيث تعرف على أنها "عدم تأكد حدث يمكن أن يكون له تأثير على تحقيق أهداف. وتقاس المخاطرة من منظور العواقب والاحتمال"[1]. فهي تمثل حالة من عدم الوضوح أو الشك الذي قد يرتبط بالربح أو الخسارة التي قد تتحقق في المستقبل. جميع الشركات معرضة لمواجهة مثل هذه المخاطر، ويبقي تحديد أو تصنيف أهمية هذه المخاطر من الوظائف الأساسية لإدارة المخاطر.

وفقا لمعهد المدققين الداخليين الأمريكي *IIA* فأن إدارة المخاطر هي "احتمالية تنفيذ أو عدم تنفيذ أمر ما أو عمل ما قد يؤثر بشكل سلبي على المشروع أو النشاط الخاضع للتدقيق"[2]، وهي تمثل أحد الأركان الأساسية لنظام حوكمة الشركات. في ظل النظام السائد لإدارة الشركات والناتج عن تدخل العديد من النظريات لتفسير العلاقة بين المسير ين والملاك وبقية الأطراف المستفيدة، يجب أن تصل هذه الأطراف المختلفة إلى قناعة بمستوى قدرة الشركة على التنبؤ وتحديد المخاطر التي قد تواجها هذه الأخيرة، في سبيل تعظيم المنافع لجميع الأطراف أصحاب المصلحة، باعتبار ان إدارة المخاطر والمساءلة تعدان من الوظائف الرئيسة لمجلس الإدارة.

لقد أوصي العديد من الباحثين الأكاديميين بأن تنشئ الشركات لجان متخصصة في إدارة المخاطر لتقييم ومراقبة المخاطر التي قد تواجه الشركة في مسيرتها، وإيجاد الحلول المناسبة لذلك. وعليه فإن الإفصاح عن المخاطر التي تواجه

[1] طارق حماد، **حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم– المبادئ– التجارب–المتطلبات**، مصر، الدار الجامعية، 2008/2007، الطبعة الثانية، ص:335 .

[2] Herman son, Dana R. Rihenberg, Larry, **Internal Audit and organizational Governance**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation copyright by IIA. 2003, p: 5.

الشركات يعد من أهم بنود عناصر الإفصاح. لكن من الصعب حصر المخاطر التي قد تواجه الشركات أو تصنيفها، مع ذلك قامت منظمة المعايير الأسترالية في عام *1999* بتحديد مجموعة من المخاطر، وصنفتها في أربع مجموعات كما يلي:[1]

- **المخاطر التجارية**: وتشمل إدارة الأصول، تخطيط الموارد، انقطاع العمل، التغيير في البيئة المحيطة تقنيا أو سياسيا، عمليات تحويل العملات، دراسات الجدوى، نظم المعلومات وشبكات الاتصال، الاستثمار، عمليات التشغيل والصيانة، النقل والمواصلات، إدارة المشاريع والتمويل وغيرها.
- **مخاطر تشريعية**: تتضمن المسؤولية القانونية عن المنتجات، المسؤولية الإدارية، عمليات التوظيف، والتدريب وعلاقات العاملين، البنود البيئية، منع الاحتيال، المخاطر والمسؤوليات العامة.
- **مخاطر بشرية**: تتمحور حول أخلاقيات العمل، مسائل ذات علاقة بالصحة البشرية والحيوانية والبيئية، السمعة والأمن.
- **المخاطر الطارئة**: التي يندرج تحتها أي نوع من المخاطر المفاجئة مثل الحرائق، الكوارث الطبيعية وغيرها.

إن الإدارة الجيدة للخطر تبدأ بأسلوب جيد لحوكمة الشركات، كما أن هذه الإدارة قد تساهم في إنجاح تطبيق هذه الحوكمة، وبعبارة أخرى فان إدارة المخاطر يمكن أن تساعد إدارة الشركة في التعرف بصورة واضحة على مستقبل الشركة، ولكن ذلك يتطلب درجة عالية من الشفافية وهذه بدورها تعد ثمرة مباشرة للتطبيق الجيد للحوكمة، وقد نسب المعهد القانوني للمحاسبين بالمملكة المتحدة إلى الحوكمة الجيدة للشركة أنها تعمل على تخفيض المخاطر وفي نفس الوقت فان المواجهة الرسمية للمخاطر تؤدي إلى حماية وتحسين قيمة الشركة.

الفرع الثاني:مسئولية إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات

من الضروري تحديد الخطوط الواضحة للمسؤولية والقدرة على المساءلة والاستفادة القصوى من فاعلية مجلس الإدارة في ممارسة وظائفه وتفعيل هياكله لاسيما لجنة التدقيق وعمل المدققين الداخليين والخارجيين ، نظرا لأهمية العمل الرقابي الذي يقومون به، وتتوزع مسئولية إدارة المخاطر في الشركة على كل من:

[1] جرامين جميل، **دليل الحوكمة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي**، تقرير مجموعة عمل، متاح على http://grameen-jameel.com/، تم الاطلاع في 2017/01/12،ص:39.

أولا:مجلس الإدارة:على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في الشركة، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة الاطلاع على كافة القضايا التي تخص الشركة وعدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية، وان يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم. ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها الآتي :[1]

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة؛
- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛
- تحديد سقوف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر؛
- تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة إدارة المخاطر في الشركة؛
- يتم التعاون بين هذه اللجنة أو اللجان الأخرى الموجودة في الشركة لإنجاز مهامها.

ثانيا: لجنة المراجعة

تعمل لجان المراجعة على تقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط المفروضة على الإدارة لإعداد التقارير، أو من خطط مكافأة المسئولين التنفيذيين أو الظروف التنظيمية، أو قد تكون نتيجة لما سبق نشرة من توقعات أو احتمال حدوث خسارة صافية في الفترة الجارية.

إن وجود لجنة مراجعة تتمتع بصلاحيات، من شانها أن تكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال التدقيق الداخلي والخارجي ومتابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة الشركة بتنفيذ ما تحويه تلك التقارير من نتائج وتوصيات، ويتمثل دور لجنة المراجعة في ظل حوكمة الشركات مساعدة مجلس الإدارة على إتمام مسؤولياته الإشرافية لغرض التأكد من تكامل التقارير المالية، واحترام الشركة للمتطلبات القانونية والتنظيمية وضمان استقلالية المدققين الخارجيين والداخليين عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية[2]، وتشرف هذه اللجنة على كل من:

- **المدقق الخارجي**:تستدعي متطلبات حوكمة الشركات التعاون بين إدارة الشركة وبين المدقق الخارجي، وان تتصف العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات واستقلالية المدقق والأخذ بآرائه عند تشخيص

[1] NACD, **National Association of Corporate Directors Report of the NACD Blue Ribbon Commission on the role of the Board in corporate strategy**, Washington, DC, NACD, 2000, disponible sur: www.nacd on line.org.

[2] البنك المركزي الأردني ، **دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن** ، 2007، ص: 28.

الأخطاء. ويسعى المدقق الخارجي إلى فهم إجراءات الرقابة الداخلية ليتمكن من الوصول إلى تقييم أولي حول نوعية هذه الإجراءات ومدى ملائمتها مع نوعية المخاطر التي تواجهها، لذا فأن فحص الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي يحدد مدى قناعته بمخاطر الرقابة ومستواها [1].

- **التدقيق الداخلي**: يساعد التدقيق الداخلي في الشركة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية حوكمة الشركات، ويعتبر التدقيق الداخلي مفتاح أساسي من مفاتيح حوكمة الشركات.[2]

الفرع الثالث:تأثر مراجعة القوائم المالية بنظام إدارة المخاطر

إن الإفصاح عن المخاطر ازدادت أهميته ليصبح جزء من التقارير المالية، وأحد عناصر التقرير المالي للمهتمين من مستثمرين وهيئات منظمة ومدققين، وجميعهم يطالبوا بالتوسع في الإفصاح عن المخاطر.

أولا:مستويات الإفصاح عن المخاطر

إن الإفصاح عن المعلومات حول المخاطر وإدارتها بالعادة تتم عبر ثلاثة مستويات مختلفة تتمثل فيما يلي[3]:

- **المستوى الداخلي**: وهي التقارير التي تقدم للإدارة التنفيذية للشركة والمستخدمين وتتضمن إشراكهم في تعريف المخاطر وقياسها وتطور الأداء ومراقبتها، لتساعد الإدارة والمستخدمين على زيادة كفاءة أداء الشركة في تحقيق أهدافها، من خلال تزويدهم بمعلومات إستراتيجية وفق أسس منتظمة عن المخاطر التي تتعرض لها الشركة أولا بأول.
- **المستوى المتوسط**: وهو مستوى يجمع بين المستوى الخارجي والمستوى الداخلي، حيث يطمأن مجلس إدارة الشركة حول مستوى الرقابة لدى الإدارة التنفيذية والنجاح والإخفاق في تجنب المخاطر.

[1] هادي التميمي، **مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية** ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2006، ص:35.

[2] FELIX, W, GRAMBLING, A, MALETTA, M, **Coordinating total Audit Coverage**: **The Relationship between Internal and External Auditors**, The IIA, Research Foundation, 1996, p: 115.

[3] بشار الرواشدة، محمد مجيد سليم، **تحليل محتوى افصاحات إدارة المخاطر كما وردت في التقارير المالية السنوية للشركات المساهمة العامة الأردنية**، دراسة غير منشورة، ص:12.

- **المستوى الخارجي**: وتشمل المعلومات حول المخاطر المتوقعة والمحتملة التي تهم جميع الإطراف المهتمين خارج إطار الشركة، وتنشر من خلال التقارير السنوية والدورية الشركة، التي تزود بمعلومات حول المخاطر إما بشكل كمي أو نوعي.

ثانيا:مراجعة القوائم المالية في ظل المخاطر

تتمثل هذه العملية في القيام بتقييم المخاطر التي تتعلق بإعداد القوائم المالية لمراعاة الالتزام بالمعايير المحاسبية، وتتمثل في مخاطر المعلومات الخاطئة التي تحدث في رصيد حساب أو مجموعة من المعاملات والتي لا يمكن منعها أو اكتشافها وتصحيحها إلا بواسطة النظام المحاسبي أو نظام الرقابة الداخلية في الوقت المناسب، ويكمن تحديد بعض المخاطر من قبل الإدارة التي يمكن أن تنجم عن الظروف المتغيرة، مثل الأنواع الجديدة في المعاملات التي تتطلب إجراءات محاسبية جديدة، يجب أن يحصل الموظف المكلف بالرقابة والمحاسبة على معرفة الكافية بالدرجة التي تمكنه من فهم كيف تأخذ إدارة الشركة في الاعتبار المخاطر المتعلقة بأهداف التقارير والقوائم المالية وكيف تتخذ القرارات اللازمة لمواجهة هذه المخاطر.

إذا كانت إدارة الشركة قد صممت واستخدمت نظاما لإدارة المخاطر فان من الضروري أن يتوفر لها مراجع لتقييم التصميم والاستخدام، ومنه فان على المراجع أن يقوم بفحص نظام إدارة المخاطر وتقييمه، وعلى هذا النحو فان مهمة المراجعة تصبح ثنائية فهو سيراجع نظام إدارة المخاطر لتقييمه وتقديم تقريره إلى إدارة الشركة من اجل العمل على سد الثغرات فيه تصميما وتطبيقا، ثم انه سيستخدم نتائج فحصه في تحديد نطاق الاختبارات الجوهرية لبنود القوائم المالية.

ومنه وفي ظل وجود نظام إدارة المخاطر فانه من المتوقع أن يتأثر عمل المراجع عند قيامه بمراجعة القوائم المالية، لاسيما عند إعداد تقريره. إذ لن يكون هناك تقرير وحيد يتحدث عن مدى إعداد القوائم المالية وفقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها وعن مدى تمثيل هذه القوائم للمركز المالي للشركة ونتيجة نشاطها ونموذج التدفقات النقدي بها فقط. وإنما سيصدر المراجع تقريرا ثانيا عن نتائج مراجعته لنظام إدارة المخاطر، ومن الممكن أن تكون مراجعة هذا النظام واحدة من الأسباب التي تستدعي تغييرا في تقرير المراجع. ومن ثم يكون هناك تقرير خاص عن مراجعة نظام إدارة المخاطر يرفقه المراجع مع تقريره التقليدي إلى المساهمين ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة، ولعل هذا التقرير الجديد

في موضوعه سيأخذ نفس شكل التقرير المعتاد، يتضمن فقرة يحدد فيها المراجع نطاق فحصه للنظام وراءيه حوله، يقدر فيها المراجع مدى تأثير إدارة المخاطر على اسمرار الشركة.

المحور السادس عشر:دور الحوكمة في تضييق فجوة التوقعات

إن ازدياد الاهتمام بحوكمة الشركات على المستوى الدولي هو محاولة لاستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية في التقارير نتيجة ظهور ما أصطلح على تسميته بفجوة التوقعات. وهذه الفجوة ما هي إلا زعزعة لثقة المستثمرين والأطراف الأخرى من مستخدمي القوائم المالية بالنسبة للخدمات التي تقدمها مهنة التدقيق، الأمر الذي ينعكس على مصداقيتهم في القوائم المالية التي تمثل مصدر المعلومات الأساسي لاتخاذ القرارات.

الفرع الأول:فجوة التوقعات: المفهوم والأسباب

كان لازدياد حالات الفساد والفضائح المالية التي طالت اكبر الشركات في العديد من الدول وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية، وانهيار العديد من الشركات العملاقة مثل انرون وورلكوم وبنك لمان براذرز وشركات الرهن العقار مثال فانيمي وفريديماك إلى تعميق الفجوة بين مستخدمي تقارير المراجعة والمراجعين، حيث أن هذه الشركات كانت تنهار وتقارير المراجعة تعطي رأيا نظيفا في بياناتها المالية.

إن ورود مصطلح فجوة التوقعات لأول مرة كان في عام *1974* من قبل *Liggio* في مقالته المعنونة بـ "فجوة التوقعات هزيمة قانونية للمراجع" والذي عرف فيها فجوة التوقعات بأنها الفرق بين مستوى أداء المراجع فيها كما يتصوره، ومستوى أداءه كما يتصوره مستخدم مخرجات أدائه، ومنذ ذلك الوقت تبذل جهود حثيثة من قبل الباحثين لإيجاد تعريف محدد وواضح المعالم لفجوة التوقعات، غير أن هذه الجهود لم تفلح في الوصول إلى اتفاق عام حول مفهوم فجوة التوقعات، وذلك لتباين وتعدد وجهات النظر المختلفة لمظاهر وأسباب تلك الفجوة. ونميز وجود ثلاثة اتجاهات أساسية في تعريف فجوة التوقعات[1]:

- **الاتجاه الأول**: ينظر لفجوة التوقعات على أنها تمثل الشعور بان أداء المراجعين يختلف عن معتقدات ورغبات مستخدمي القوائم المالية، حيث يعتبرون أن جهل الجمهور بطبيعة عملية المراجعة وواجبات ومسئوليات المراجع هي السبب الأساس وراء ظهور فجوة التوقعات، ووفقا لتعريف هذا الاتجاه فقد صنفت فجوة التوقعات إلى فجوة المعقولية، وفجوة معايير المراجعة، وفجوة المسئولية القانونية.

[1] مؤيد محمد علي الفضيل، **فجوة التوقعات ومدى تاثرها ببعض المتغيرات الشخصية دراسة ميدانية في العراق**، متاح على http://www.uob.edu.bh/uob__files/432/Acc-v15/V.15-issue4-129-156.pdf تم الاطلاع في 2016/09/02، ص ص: 133-134.

- **الاتجاه الثاني**: يستند في تعريفه على النظرية السببية التي تربط فجوة التوقعات بكل من مراجع الحسابات ومستخدمي التقارير المالية، فالاختلاف بين الأداء المتوقع لمراجع الحسابات طبقا لمعايير المراجعة والأداء الفعلي لهم سببه يعود إلى الأداء غير الكفء لمراجع الحسابات، والفهم الخاطئ لأهداف عملية المراجعة من قبل مستخدمي التقارير المالية الذين يرون في تقرير مراجع الحسابات بأنه عبارة عن تأكيد مطلق بدقة القوائم المالية، ومنه فان هذا المدخل يمثل مدخلا صائبا لسهولة تحديد المسئولية عن أسباب حدوث فجوة التوقعات.
- **الاتجاه الثالث**: يركز هذا الاتجاه بصفة أساسية على التنبؤ بهيكل العلاقة التأثيرية بين كل من الخبرة، المقدرة الذاتية، المعرفة والأداء في مجال صياغة أحكام المراجع والكشف عن الأخطاء في القوائم المالية بهدف تحديد ماهية مهام عملية المراجعة، وكيف تؤدي إلى زيادة جودة حكمه المهني ومن ثمة تقريب توقعات المراجع من توقعات مستخدمي التقارير المالية، كما يرى هذا الاتجاه أن فجوة التوقعات تزداد كلما زادت صعوبة المهام الموكلة إلى المراجع، وانخفضت معرفته المحاسبية لاسيما إذا كانت هذه المهام متعلقة بقرارات الإفصاح وتحديد الأهمية النسبية.

على الرغم من الاتفاق على وجود فجوة التوقعات إلا أن مسبباتها تختلف من بيئة إلى أخرى وعلى حسب درجة تقدم المنظمات المهنية ودور المراجعة في المجتمع، ودرجة استقلال مراجع الحسابات ومسئوليته عن اكتشاف الأخطاء والغش، ومن أهم الأسباب نأتي على ذكر ما يلي[1]:

- **الاختلاف حول دور المراجع في المجتمع**: وهذا يكمن في عدم تفهم مستخدمي القوائم المالية للمسؤوليات الحقيقية للمراجع كما حددتها المعايير والقوانين، لاسيما إبداء رأيه الفني حول مدى صدق وشرعية القوائم المالية التي تكون إدارة الشركة قد أعدتها، في حين يعتقد مستخدمي القوائم المالية أن المراجع هو المسئول عن إعداد القوائم المالية واكتشاف الغش والانحرافات والتصرفات غير القانونية، وبالتالي يعتبر مصدر ثقة والضامن بالنسبة لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة والمستخذين للقوائم المالية.
- **الشك في استقلالية المراجع**: إذا فقد المراجع استقلاليته يكون قد فقد سبب وجوده، حيث أن الهدف من عملية المراجعة هو الحصول على رأي فني مستقل ومحايد حول صدق وشرعية القوائم المالية، وبالتالي عندما يفقد المراجع استقلاله سيكون الأداء الفعلي له مختلفا عن الأداء المتوقع منه وبالتالي تنشا فجوة التوقعات في المراجعة،

[1] ناصيف فرحات، **فجوة التوقعات في المراجعة**، مجلة المحاسب المجاز، الفصل الثالث، العدد39، 2009، ص ص: 23-24.

فالمنافسة بين مكاتب المراجعة وموازنة التكلفة والوقت للمهمة والجوانب الأخلاقية المتعلقة بممارسة المهنة وضغوط العملاء من شأنها التأثير على استقلالية المراجع.

- **عدم فعالية الاتصال في بيئة المراجعة**: إن بيئة المراجعة تتطلب اتصالات مستمرة، حيث يقوم المراجع بتوصيل المعلومات بصورة مستمرة إلى مختلف الأطراف أصحاب المصلحة عبر القنوات القانونية، لكن المشكل يكمن أن مستخدمي القوائم المالية لا يتفهمون بصورة دائمة جميع المعلومات التي يستقبلونها من المراجع، وذلك لسبب نقص الفهم أو سوء الفهم وهذا يعني أن هناك فجوة في الاتصال تؤدي بدورها إلى اتساع فجوة التوقعات.

الفرع الثاني:تفعيل آليات حوكمة الشركات لتضييق فجوة التوقعات

تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الشركة ومراجع الحسابات. فهناك آليات تتعلق بقوة إدارة التدقيق الداخلي داخل الشركة، ومدى التزام إدارة الشركة بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية ، وأخرى تتعلق بالمراجع الذي يقوم باعتماد القوائم والتقارير المالية الخاصة بالشركة وإبداء رأيه الفني عليها.

إن مبدأ الإفصاح والشفافية هو احد مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي التنمية $OCDE$، الذي ينص على وجود إطار لقواعد منظمة لحوكمة الشركات للإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المالية وغير المالية للشركة، فالعمل على تحسين استقلالية المراجع وتشديد قابليته للمساءلة أمام المساهمين ينسجم تمام مع مبادئ حوكمة الشركات[1]. إن العمل على إنشاء لجنة للمراجعة على مستوى مجالس الإدارة وتخويلها مسؤوليات الإشراف وتعيين المراجعين الخارجين تمثل آلية هامة من آليات حوكمة الشركات لتضييق فجوة التوقعات في المجتمع المالي، لاسيما ما أوصت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من قابلية المراجعين الخارجيين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وعليهم واجب اتجاه الشركة، من خلال ممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

تساهم مبادئ حوكمة الشركات في الارتقاء بجودة المراجعة التي تنعكس على درجة إشباع مستخدمي القوائم المالية من المعلومات، وعلى ذلك يكون إشباع هذه الاحتياجات هدفا للجودة والمرشد الأساسي لتطوير وتحسين الرأي الفني

[1] محمد أبو العزم، **مفهوم جودة المراجعة**، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، 2000، ص:22.

للمراجع. فاستعمال مستوى إشباع لاحتياجات مستخدمي القوائم المالية يمثل معيارا لدرجة جودة المراجعة. وقد دعم هذه الجودة مبدأ حوكمة الشركات المتمثل في الإفصاح والشفافية من خلال تحديد نوعية المعلومات المراد إعدادها والإفصاح عنها، أما فيما يخص مبدأ مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة فقد طالبت *OCDE* بان يقوم المجلس بضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية.كما يعد نظام المراجعة الداخلية احد أهم ركائز إطار حوكمة الشركات من خالا رفع كفاءة مستوى الأداء المهني للمراجعين الداخليين بإنشاء برامج وإجراءات داخلية لتشجيع الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير المطبقة.

ومنه فان وجود فجوة التوقعات هي زعزعة لثقة المجتمع المالي بأداء المراجع والثقة في رأيه الفني حول صدق وشرعية القوائم المالية، ما دفع بمجتمع الأعمال إلى الاهتمام أكثر بحوكمة الشركات، ويتجلى ذلك من خلال التشجيع على اعتماد مبادئ الحوكمة التي من شانها أن تساهم في تعزيز الثقة بالتقارير المالية للشركة وبأداء المراجع الداخلي والخارجي ما ينعكس على تضييق فجوة التوقعات. كما أن لوجود قانون فعال للشركات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب إمساكها والقوائم المالية التي يجب نشرها من الممكن أن يؤدى إلى تفعيل أكثر للآليات المحاسبية المتعلقة بإعداد التقارير المالية وبما يحقق الإفصاح والشفافية من اجل الوفاء بمتطلبات هذا القانون[1]، يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الآليات المحاسبية المستخدمة في إعداد التقارير المالية وبالتالي تنعكس على تضييق فجوة التوقعات.

[1] محمد هادي العدناني، **تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية فى العراق**، العراق، شركة أسيا سيل للاتصالات، ص:02.

المحور السابع عشر:موقف الحوكمة من ممارسات الإبداع المحاسبي

إن احتمال وجود أخطاء بالمستندات والسجلات المحاسبية امر بديهي، قد يرجع السبب فيه إلى المراحل المتعددة التي تمر بها البيانات بدء من إثبات العمليات وانتهاء بإعداد القوائم المالية النهائية. إلا أن هذه الأخطاء في بعض الأحيان تكون مقصودة بل وقد تصبح سياسة تتبعها إدارة الشركة للتلاعب، من خلال بعض الممارسات المحاسبية والتي يطلق عليها اسم المحاسبة الإبداعية (الخلاقة، الابتكارية، الاحتيالية، إدارة الأرباح، تزيين الواجهة.....). فقد تلجأ الإدارة إلى التغيير في القواعد المحاسبية المطبقة بهدف تحقيق معلومات أكثر ملاءمة أو تحقيق نمو واستقرار للشركة، وبذلك يعتبر سلوكا كفء، وقد تستهدف الإدارة تحقيق أهداف أو مصالح ذاتية فيعد سلوكاً إنتهازيا لا أخلاقيا.

الفرع الأول: دوافع الاتجاه إلى المحاسبة الإبداعية

إن المعنى الظاهري لمصطلح محاسبة الإبداع يبدو من الوهلة الأولى أنه نوع جديد من أنواع المحاسبة، إلا أنه ظهر بشكل أساسي من قبل المهنيين والمحللين الماليين في الأسواق المالية ليشير إلى أن المحاسبة تتضمن إبداعا في التحايل والتلاعب وتضليل المستثمرين ومستعملي المعلومات المالية، وبالتالي لا يوجد في حقيقة الأمر تأصيل وتنظير علمي لهذا النوع من المحاسبة، لأنه ظهر أساسا من خارج الوسط الأكاديمي للمحاسبة. حيث أن للمحاسبة الإبداعية عدة تعريفات. ومن ضمن تلك التعريفات هو تعريف المحاسبة الإبداعية بأنها عبارة عن " الأساليب أو الوسائل التي تستخدم من اجل تحويل أرقام البيانات المالية مما هي عليه فعليا إلى ما يرغب فيه المعدون عن طريق استغلال القواعد الحالية و/ أو إهمال بعضا منها أو جميعها"[1]، كما يعرفها أخر على أنها "عملية قيام الإدارة باستغلال الثغرات أو حالات الغموض في المعايير المحاسبية بهدف تقديم صورة متحيزة عن الأداء المالي للشركة وعادة ما يتم ذلك دون الإخلال بنصوص القواعد والمبادئ المحاسبية بل الإخلال بجوهرها [2]". ويعتبر تضارب المصالح بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة المصدر الرئيس لظهور المحاسبة الإبداعية، حيث تتلخص دوافع الإدارة من استخدام المحاسبة الإبداعية في النقاط التالية[3]:

---

[1] AMAT, O, BLAKE, J, **The Ethics of Creative Accounting**, P :11.

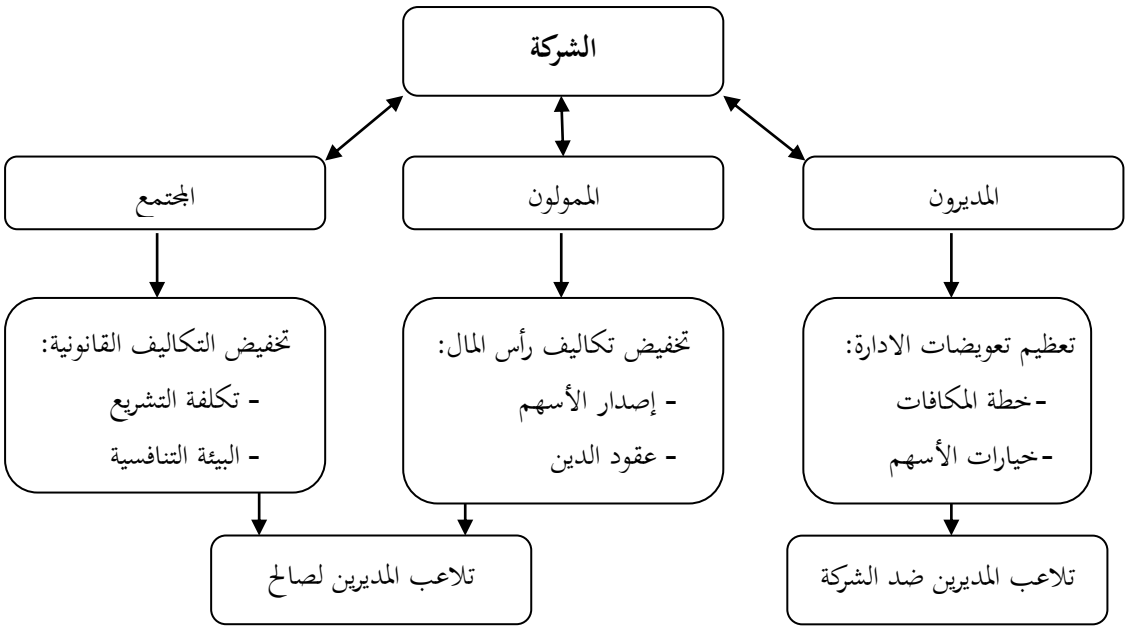
[2] SHAH, K, **Exploring the influences and constraints on creative accounting in the United Kingdom**, The European Accounting Review, 1998, Vol 7 , p :83.

[3] محمد مطر، ليندا حسن الحلبي، **دور مدقق الحسابات الخارجي في الحد من أثار المحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الاردنية**، 2009، ص ص:03-04.

- التهرب الضريبي ويتم ذلك بدافع من الإدارة وبمساهمة كل من المساهمين والمراجعين الخارجيين؛
- تحقيق مكاسب شخصية ويكون ذلك على حساب الأطراف الأخرى أصحاب المصلحة؛
- القيود القانونية والتعاقدية وكذا المتطلبات المتعلقة بالتنافسية يدفع بالشركة لهذه الممارسات؛
- الحصول على التمويل أو الحفاظ عليه يدفع باللجوء إلى أساليب المحاسبة الإبداعية لتحسين نتيجة النشاط والموقف المالي محاسبيا وليس حقيقيا لتحقيق شروط التمويل المفروض من المؤسسات المالية؛
- إظهار الوضع المالي للشركة بشكل أفضل مما هو عليه لإرساء صورة جميلة في أذهان المستثمرين.

وتتجلى العلاقة بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالشركة وطريقة التفاعل بينها في الإقدام على ممارسات المحاسبة الإبداعية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): المحاسبة الإبداعية والأطراف أصحاب المصلحة



المصدر: رشا حماد، **دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية–دراسة ميدانية–**، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد02، 2010، ص: 96. نقلا عن Oradeor, Balaciu, Diana: Is Creative Accounting A form of manipulation University of Tom xvII, ,+accredited CNCSIS-Category B Faculty of Economics, Department of Finance Accounting, Journal 2008 – volume III, p. 936

تقع على عاتق الإدارة الاختيار بين البدائل المحاسبية للتقييم والاعتراف بالعديد من البنود والعناصر التي تؤثر في القوائم المالية، إلا أن اختيار الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية وأسلوب الإفصاح عنها يتأثر بالأهداف الخاصة

بالإدارة، ما ينتج عنه اثأر سلبية على نوعية وشفافية المعلومات المفصح بها[1]، فيتم التلاعب بجدول حسابات النتائج (مصاريف الاهتلاك، الاعتراف المبكر بالإيراد، تضخيم المبيعات، تقييم الأرصدة بالعملات الأجنبية.....) أو من خلال الميزانية(زيادة الاحتياطات، تقليل الالتزامات، تضخيم مصاريف إعادة الهيكلة.....)، حيث يتلخص الإقبال على ممارسات المحاسبة الإبداعية فيما يلي:

- تضخيم الأرباح عن طريق تضخيم إيرادات الفترة أو تخفيض مصروفات الفترة، يعمل هذا الأسلوب على تحسين صافي الأرباح وذلك بتضمين إيرادات العام الحالي بعض الأرباح التي يجب أن يتم إثباتها في فترات لاحقة مما يؤدي إلى تخفيض إيرادات وأرباح الفترات المستقبلية؛
- تخفيض أرباح العام الحالي عن طريق تخفيض إيرادات العام أو تضخيم مصروفات العام، ويؤدي هذا الأسلوب إلى ترحيل الأرباح إلى فترات مستقبلية على حساب الفترة الحالية

الفرع الثاني:نظم حوافز الإدارة والإبداع المحاسبي

يتم تعويض المديرين التنفيذيين بالشركات بعدة طرق مختلفة، فهم يحصلون على راتب أساسي بالإضافة إلى علاوة عادة ما تكون مرتبطة بمقياس أداء ذو أساس محاسبي، ومن مميزات منح العلاوات في مقابل إعطاء زيادات في الراتب، أن المكافآت والعلاوات تحدث مرة واحدة نظير أداء سابق متحقق، بينما الزيادات إضافات دائمة للراتب نظير أداء مستقبلي لم يتحقق بعد[2]، بينما تعد خيارات الأسهم على غرار كل من الأسهم المقيدة واسهم الأداء الشكل الرائج والأكثر شيوعا للحوافز، حيث تعطي للمديرين التنفيذيين في الشركة الحافز على إدارة الشركة على نحو يرفع سعر أسهمها وهذا بالضبط ما يريده حملة الأسهم، حيث يساعد هذا الربط على التغلب على بعض المشكلات المتصلة بالفصل بين الملكية والإدارة وبالتالي تكريس مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات.

إن ملكية الشركة والرقابة عليها مقسمة بين طرفين: حملة الأسهم والمديرين التنفيذيين، حيث تميل حلول مشكلة الوكالة إلى الانقسام إلى فئتين: الحوافز والرقابة حيث يعمل مجلس الإدارة والمراجعين والمكونات الأخرى في نظام الحوكمة على مراقبة المديرين، ويرتبط حل حوافز المديرين بثروة المساهمين، بحيث يشترك الجميع في نفس الهدف.إلا أن استخدام الحوافز ذات الأساس المحاسبي كاستخدام الأرباح المحاسبية لقياس الأداء ممكن أن يعتريه عيوب وتدخل من

[1] رشا حماد، مرجع سابق، ص:97.

[2] طارق عبد العال حماد، **المحاسبة الابتكارية– دافعها–أساليبها–آثارها**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص:352.

الإدارة لممارسة الإبداع المحاسبي لتحريف الوقائع[1]، فلكي يزيد من الأرباح المحاسبية يوجد لدى المدير التنفيذي حافز على تجاهل البحوث والتطوير المكلفين اللذين قد يجعلا الشركة أكثر ربحية في المستقبل منها في الوقت الحاضر، أي أن الإدارة قد تتجاهل القيام بتسجيل بنفقات بحوث وتطوير بغرض تخفيض النفقات في الوقت الحالي، وبالتالي زيادة ربحية الفترة الحالية، وذلك بالرغم من أهمية نفقات البحوث والتطوير في زيادة الأرباح المستقبلية. ويحدث التلاعب في الأرباح المحاسبية من خلال وجود حافز للمدير التنفيذي على ترحيل الإيرادات من السنة الحالية إلى المستقبل. وسوف يؤدي ذلك إلى خفض النفقات النقدية أثناء وضع خطة علاوات السنة التالية ويزيد اصطناعيا من فرص الحصول على تلك العلاوات، حيث قد يركز المديرين أكثر من اللازم على التلاعب بالإيرادات القصيرة المدى بدلا من التركيز على الإيرادات طويلة المدى وثروة المساهمين.

إن تجمع عوائد حملة الأسهم بين الارتفاع في أسعار الأسهم يتأثر بممارسة خيار الأسهم، لذلك قد يتم الامتناع عن زيادة أرباح الأسهم بالتركيز على الزيادة الرأسمالية في الأسهم على حساب توزيعات الأرباح، وذلك من خلال حجز النسبة الأكثر من الأرباح، كما قد يحاول المديرون التنفيذيون التلاعب بالإيرادات ومن ثمة تعظيم الأرباح في سنة مستهدفة معينة لجعل سعر السهم أكثر ملائمة لممارسة الخيارات، ومن شان هذا التلاعب أن يخفض الإيرادات وبالتالي سعر السهم بعد السنة المستهدفة، أي يقوم المديرون بفعل كل ما يمكن لتوقيف تحركات أسعار الأسهم بحيث تتطابق وتنسجم مع الأفاق الزمنية لخيارات الأسهم الخاصة بهم.

الفرع الثالث:جوانب الحوكمة في إدارة الأرباح

في ضوء فضائح الشركات التي حدثت، عانت المحاسبة من أزمة ثقة حقيقية باعتبارها طريقة موضوعية لعرض الواقع الاقتصادي ما أعطى أهمية كبيرة للحوكمة وانتشارها في العالم، فعملية التلاعب بالإرباح تمثل تدخل مقصود وهادف في عملية التقارير المالية الخارجية بنية تحقيق مكاسب خاصة[2].

من الممكن أن يأخذ التلاعب بالأرباح شكلين: إدارة الأرباح والغش وتتضمن إدارة الأرباح تأجيل الفترة المتأثرة بعملية ما عن طريق تغيير طرق القياس، مما يسرع عملية بيع ما أو يؤخر عملية شراء، هنا يتبين لنا أن عملية إدارة الأرباح مقصورة على التلاعب بالأرقام المحاسبية وليس على التلاعب بالأرباح التي تتضمن التصرف في مواقف أعمال

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص: 349.

[2] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص: 568.

حقيقية، أما الغش فيتضمن الإفصاح عن معلومات خاطئة وغير صحيحة[1]، من هنا تدخل مسؤولية مجلس الإدارة باعتباره آلية من آليات الحوكمة الذي من الممكن أن يكون ضمنيا أو علنيا وراء اتخاذ قرار التلاعب بنتائج الشركة.

فيما يتعلق بالإدارة ينبغي ملاحظة أن الدافع وراء هذه الممارسات ليس قاصرا على الإدارة العليا، فقد تحاول الإدارة عند المستويات الأدنى ممارسة التسوية لتبدو جيدة في أعين الإدارة العليا، الذي يطلق عليه التلاعب الداخلي من اجل حماية الشركة من النقد الخارجي وحماية سمعتها، فحجم التلاعب الذي يحدث في الأرباح لا يعتمد فقط على الكيفية التي تستخدم بها المحاسبة في تقييم المديرين وأجورهم بل تتم على مستويات مختلفة[2]. من هنا يتوجب تصور الرقابة الإدارية في ظل حوكمة الشركات على أنها فهم عمليات اتخاذ القرار مع الآخذ بعين الاعتبار التأثير المتبادل على عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة، حيث تكمن مهمة المدير التنفيذي الأساسية في تشجيع وتدعيم هذا الالتقاء في الأهداف إضافة إلى مسئوليته على المعلومات باعتباره حارسا ووصيا لتوصيلها للأطراف أصحاب المصلحة.

إن لضغط المساهمين إيقاع كبير على نمط عمل المديرين التنفيذيين وذلك بالتركيز أكثر على الاتصال المالي وكيفية إيصال المعلومات بكامل الخصائص إلى الأطراف أصحاب المصلحة، ما احدث دمج بين ادوار المحاسب والمدير التنفيذي لتنفيذ هذه المهمة، ويتجلى ضغط المساهمين كأحد أطراف الحوكمة لممارسة التلاعب المحاسبي فيما يلي[3]:

- التزام مجلس الإدارة اتجاه الأسواق المالية يدفع المديرون للتلاعب في الربح من اجل مسايرة الأوضاع الاقتصادية؛
- يعقد ازدياد وتيرة الاتصال المالي التي تواجه المديرين التنفيذيين ويجبرهم على إعادة احتساب تقديراتهم باستمرار، مما يجعل الإفصاح عن أرقام موثوقة مسالة صعبة؛
- يدفع ضغط توقعات الأرباح المرتفعة الجميع من الاتجاه إلى إدارة الأرباح.

[1] BRETON, G. SCHTT,A , **Manipulation comptable :les dirigeants et les autres parties prenantes**, P: 05.

[2] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص ص: 571-578.

[3] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص ص: 587-589.

تتميز حوكمة الشركات بمجموعة متكاملة من الترتيبات القانونية التي تقرر ما اذا كانت تستطيع الشركة المتداول أسهمها في السوق أن تفعله ومن يسيطر عليها وكيف تمارس هذه السيطرة وكيف يتم توزيع المخاطر والعوائد، فهي تمثل المصفوفة المؤسسية التي تربط إشارات السوق بقرارات مديري الشركات، وفي هذا السياق تعد الشفافية التي تنبع من اعتمادية المعلومات المحاسبية واحدا من معايير الحوكمة الجيدة، وتصبح بذلك المحاسبة ذات أولوية بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة لاسيما في اتخاذ قراراتهم.

المحور الثامن عشر:دور الحوكمة في الحد من الأزمات المالية

زاد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات كنتيجة لكثرة الفساد المالي والإداري والغش والتهرب الضريبي والتوسع في الإفصاح المزورة، خاصة وأن مصدر الأزمات لاسيما أزمة سنة *2007* كانت نتيجة لضعف مختلف الآليات الرقابية، بل ومن أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسات السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، وكذلك اختلال هياكل التمويل وعدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها، بالإضافة إلى نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية بجانب إظهار المعلومات المالية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة.

الفرع الأول: طبيعة الأزمات المالية

إن غياب مبادئ الحوكمة أدى إلى حدوث الأزمة المالية العالمية، ورغم وجودها في الشركات الكبرى إلا أنها غير مطبقة بالشكل المناسب، مما أدى إلى حدوث خسائر في شركات كبيرة مثل فانيمي وفريديماك وفي بنوك عالمية مثل ميرل لنش وليمان براذرز وسوستيه جنرال، حيث طالب خبراء دوليون في مجال المحاسبة بضرورة تطبيق نظام الحوكمة بشكل صارم في الشركات، ذلك أن هذا الاعتماد يضمن لها الاستمرارية والأداء الفعال ويحميها من الأزمات. حيث طالب قادة الأعمال وصناع القرار في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وخبراء عالميون في اجتماعهم المنعقد بمناسبة المؤتمر السنوي الثالث " لحوكمة الشركات " المنظم بالدوحة خلال الفترة *9* و*10* نوفمبر *2008* تحت شعار " حوكمة الشركات والأزمة المالية: هل أصبحت المنطقة لاعبا عالميا؟ " طالبوا بضرورة القيام بإصلاح الحوكمة للتصدي لمخاطر الأزمة المالية العالمية، كما شدد المشاركون في المؤتمر على العلاقة المتبادلة بين الحوكمة واستقرار النظام المالي وسلامته وهو الأمر الذي يستوجب تعزيز ممارسات الحوكمة.

إن الأزمة لا تشمل فقط المخاطر والتهديدات والصراع والحوادث وعدم الاستقرار، بل أن الأزمة تشمل أيضا الفرص. ولذلك فـأن الأزمة هي حالة من عدم الاستقرار التي تنبئ بحدوث تغيرات جوهرية وحـاسمة وقريبة قد تكون نتائجها غير مرغوب فيها أو قد تكون نتائجها مرغوب فيها بدرجة كبيرة[1]، حيث تضم ثلاث عناصر أساسية هي[2]:

- عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ؛

[1] شومان منذر ،**الأعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 117.

[2] يوسف أحمد أبو فارة ، **إدارة الأزمات/مدخل متكامل**، دار الإثراء، 2009، ص ص: 19-20.

- عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر؛
- عنصر الوقت: أن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدداً.

من الأسباب الهامة التي أدت لحدوث الأزمات والانهيارات في الشركات عدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الشركات، ما أدى إلى افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها، وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المالية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات.

لن نتعرض لجميع الأزمات لأنها عديدة، كما أن أسبابها ومداها يختلف باختلاف الأزمة محل الدراسة، ما يهمنا هنا هو الانهيارات التي حدثت في *2001* وما نتج عنها من أزمة ثقة حادة في المعلومات المفصح بها من طرف هذه الشركات، وفي الشركات الكبرى للمراجعة التي من واجبها حماية حقوق المساهمين بالتأكيد على صدق وشرعية الحسابات المعروضة، وما اثر ذلك على صدور العديد من التشريعات التي تصب في صميم مبادئ حوكمة الشركات، من تحديد المسؤولية وما يترتب عنها من مساءلة، إضافة إلى الأزمة المالية الأخير لـ *2007* المرتبطة بالدرجة الأولى بالفساد المالي، المحاسبي والإداري.

الفرع الثاني: انهيارات *2001* وقانون ساربنيز اكسلي

ميزت هذه السنة انهيار إحدى شركات الطاقة الضخمة وهي شركة انرون *Enron* والتي أدى انهيارها إلى انهيار اكبر شركة تدقيق في العالم هي شركة آرثر أندرسون *Arthur Andersen*، لثبوت تورطها في التلاعبات المالية التي تمت في شركة انرون. يذكر أن شركة انرون تم إنشاؤها سنة 1985، كنتيجة لاندماج شركتي هوستن وشركة انترنورث للغاز الطبيعي، وكانت تعد اكبر شركة لتجارة الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية. تعكس أزمة انرون تغيرا حادا في مسيرة شركة كانت قد حازت على مجموعة من الجوائز، ونشرت العام *2000* أرباحا وصلت إلى مليار دولار واحتلت حتى العام *2000* المرتبة السابعة في قائمة *500* شركة من اكبر شركات العالم، وصل سعر السهم إلى *90* دولارا منتصف عام *2000* ولكنها فقدت قيمته فجأة فأصبح نحو *60* سنتا عام 2001، فقد انخفضت هذه القيمة بنسبة *99*%، وتعود جذور انهيار شركة انرون إلى عام *1993*، ولولا أحداث

11 سبتمبر المعروفة وتضرر السوق المالي لبقي التلاعب مخفي إلى اجل غير معلوم[1]، وسقطت الشركة العملاقة بأصول تقدر قيمتها بـ *63.4* مليار دولار الأمر الذي شكل اكبر إفلاس لشركة أمريكية في ذلك الوقت، وكان إحباط كبير في ثقة الناس في المحاسبين القانونيين. من جهة أخرى فان شركة آرثر أندرسون *Arthur Andersen* للتدقيق تعد من أضخم شركات التدقيق بالعالم بل هي الأولى من حيث الحجم والانتشار ويقدر عدد العاملين فيها بأنحاء العالم ما يقارب مائة وستون ألف موظف.

يذكر انه هنالك عمليات تم تطبيقها بشكل غير لائق وغير صحيح وبموافقة المستشارين الماليين، إذ تم إطفاء بعض الخسائر الناتجة عن عمليات التحوط الوهمية مع العلم بان تلك العمليات لو كانت صحيحة لكان يجب أن ينتج عنها أرباح لشركة *Enron* فاعتبار هذه الأخيرة هي المتحوطة. وبالتالي كان يجب على الشركات الاستثمارية تعويض الخسائر. ولكن كيف يمكن ذلك إذا كانت شركة *Enron* هي المالكة لتلك الشركات وهذه الملكية تم إخفائها بشكل متقن ولم تظهر إلا عند حدوث الحدث. مع العلم بأن هذه العمليات تمت تحت موافقة وإشراف مدققوا ومستشارو الشركة الخارجين *Anderson*، والدليل على ذلك المبلغ المدفوع لهم مقابل تلك الاستشارات والبالغ 5.7 مليون دولار، والذي جاء ذكره ضمن تقرير مجلس الإدارة[2].

من أهم الملاحظات التي وجدت في الموضوع بأن شركة التدقيق *Anderson* كانت تعمل عدة أعمال مزدوجة، فهي من جهة المدقق الخارجي لشركة *Enron* ومستشارها المالي من جهة أخرى، والغريب أنها كانت تمثل جهاز الرقابة الداخلي للشركة، أي تراقب نفسها بنفسها وتتلقى مبالغ كبيرة جدا تجاوزت الأجور المتعارف عليها. وهنا السؤال الرئيسي، هل كانت شركة *Anderson* شركة مستقلة؟ أم أنها لم تتعدى كونها موظف من موظفي شركة *Enron*[3]. وهنا يكمن اللغز:أين جهات الرقابة على شركات التدقيق وكيف سمح لشركة *Anderson* بممارسة أعمال مزدوجة تعدت التدقيق والاستشارات المالية؟ ولماذا لم تساءل عن الأجور العالية التي تجاوزت المتعارف عليه بكثير؟ لاسيما أن من مهام لجان المراجعة القيام بالتحقق من كفاءة أداء وظيفة التدقيق الخارجي والداخلي وضمان

[1] ظاهر القشي، **انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة**، المجلة العربية للادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد 25، العدد 2، 2005، ص: 04.

[2] ظاهر القشي، **مرجع سابق**، ص، 07.

[3] ظاهر القشي، حازم الخطيب، **الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية**، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2006، ص:28.

استقلالية المدقق الخارجي وضمان تماشي القوائم المالية المفصح عنها مع القوانين المنصوص عليها، فضلا عن قيامها بالمساعدة في إدارة المخاطر من خلال تحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها إدارة الشركة للسيطرة على المخاطر المالية المتعددة.

كنتيجة لإفلاس وانهيار شركة *Enron* وتواطأ شركة *Anderson* للمراجعة، وانهيار العديد من الشركات الأمريكية العملاقة، عمل الكونغرس الأمريكي على إصدار قانون Sarbanes – Oxley Act بهدف تعزيز نظم المحاسبة والمسئولية والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وتحديد مسئوليات مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة التنفيذية والمراجعة الداخلية والمراجع الخارجي[1]. لقد أشار القانون إلى إلزام الإدارة بالتصميم والاحتفاظ والتقييم والتقرير عن فعالية ضوابط الرقابة الداخلية على التقرير المالي، وقيام المراجع الخارجي بإبداء رأيه على تقييم وتقرير الإدارة، وذلك في تقريره الذي يصدر للمساهمين، إضافة إلى مسئولية مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في القيام بمسئولياتهم الإشرافية في هذا المجال، والاحتفاظ بوظيفة مراجعة داخلية فعالة. وتضمن القانون هذه المتطلبات لأهمية الرقابة الداخلية في تنظيم سير العمل، وضمان تنفيذ العمليات وفق ما هو مخطط لها، وحماية الأصول وتحقيق كفاءة وفعالية العمليات والالتزام باللوائح والقوانين، إضافة إلى منع الأخطاء أو الغش، والأكثر أهمية تحقيق الجودة والثقة وإمكانية الاعتماد على التقارير المالية. واستحدث هذا القانون معايير جديدة للمسؤولية بما فيها معاقبة التصرفات الخاطئة، حيث ألغى هذا القانون العذر القائم على عدم الاطلاع على الأمور المالية، كما أدخل تعديلات تشريعية تبنت قواعد مساءلة متشددة بغرض تحسين دقة وموثوقية إفصاحات الشركات بموجب القوانين، حيث سعى لتشديد المسؤولية بهدف إعادة الثقة إلى المساهمين والأسواق المالية وكان من أهم مبادئه تكريس صحة الحسابات ودقتها واستقلالية مراقبي الحسابات، وتكمن ملامحه الأساسية في الأتي[2]:

- تأسيس مجلس أعلى للمحاسبة لمراقبة أداء أعمال المحاسبين القانونيين وحماية المستثمرين وإعادة الثقة في تقاريرهم، ويتطلب تسجيل جميع المحاسبين القانونيين كأعضاء في هذا المجلس وإتباع تعليماته المستقبلية بدقة؛
- تطبيق القواعد المقترحة بصرامة للمحافظة على استقلال المراجع بما في ذلك الرفع من صلاحيات لجان المراجعة ومنع المراجعين من مزاولة الخدمات الاستشارية للشركة نفسها؛

[1] حسام الدين خداش، عبد المطلب السرطاوي، **مدى إسهام بنود الاستقلالية الواردة بقانون ساربنس–اوكسلي في تعزيز استقلالية المحاسب القانوني الأردني واثرها في تقليص فجوة التوقعات، دراسة ميدانية من وجهة نظر كل من مدققي القوائم المالية والمستثمرين المؤسسين**، المجل الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد6، العدد3، 2010، ص:294.

[2] حسام الدين خداش، عبد المطلب السرطاوي، **مرجع سابق**، ص ص:299-300.

- مطالبة المديرين التنفيذيين والماليين للشركة بتوقيع شهادة قسم كل ثلاثة أشهر، يشهدون فيها بعدم علمهم بوجود أخطاء أو غش في القوائم المالية بالإضافة إلى مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في اكتشافها، وحدد القانون قواعد صارمة لتداول أسهم الشركات من قبل المديرين؛
- العمل على الرفع من مستوى الإفصاح والشفافية لكل الأحداث المالية المؤثرة في عناصر القوائم المالية سواء داخل القوائم المالية أو خارجها، بالإضافة إلى الإفصاح عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية للشركة؛
- ضرورة إصدار قواعد تحدد آداب وسلوك المديرين، والعمل على الرفع من مستوى المحللين الماليين ومنع عمليات التحايل المالي لخدمة الأغراض الخاصة؛
- توقيع العقوبات المالية والجنائية على جميع الأطراف ذات العلاقة في حالة وقوع المخالفات قصدا أو دون قصد.

هناك علاقة وطيدة بين قانون ساربينز اوكسلي وحوكمة الشركات، حيث أن وظيفة ومسؤولية الإدارة العليا سيكون من ضمنها توكيد صلاحية وسلامة القوائم المالية للشركات، فقد مرر الكونغرس الأمريكي هذا القانون ليتم تحميل الرئيس التنفيذي *CEO* والمدير المالي *CFO* المسؤولية في حال وجود فساد بالمعلومات أو القوائم المالية. سابقا كان لا يتم تحميلهما أي مسؤولية بحال إدعائهم عدم المعرفة أو العلم بالمخالفات والفساد. هذا القانون سيعطي القوة للزج بالسجن وفرض الغرامات على الرئيس التنفيذي والمدير المالي أو ما يكافئهما بالمناصب والمستويات الإدارية العليا، إذا وجد أنهم مذنبين وقاموا بالتوقيع على قوائم بها فساد وتلاعب هام نسبيا. كما تم في ظل هذا القانون تفعيل دور لجان المراجعة بشكل أكثر كفاءة من السابق بتعيين أعضاء مستقلين بشكل كامل ومن ذوي أصحاب السمعة النزيهة والخبرة الكبيرة، والحذر من اخذ مشورة المدققين الخارجيين كما كان بالسابق، كما ظهرت آليات جديدة تحث على التفاني بالعمل والنزاهة كتنظيم لقاءات بين موظفيها ومجلس إدارتها لحثهم وتشجيعهم وطمأنتهم بتوصيل المعلومات دون الخوف من طائلة المسؤولية، ومنه أصبح الجميع يركز على الأخلاقيات، والدقة المحاسبية بإعطاء أهمية في التعامل مع إدارة المخاطر بشكل جيد[1].

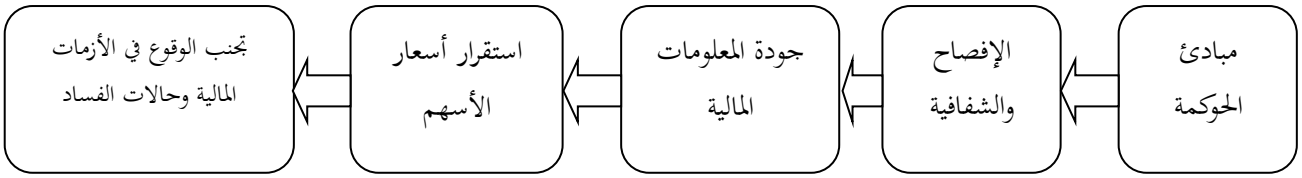
[1] نعيم دهمش، ظاهر القشي، **الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها**، مجلة البنوك، الأردن، العدد الرابع، المجلد الثالث والعشرون، 2004، ص ص: 04-05.

الفرع الثالث: ممارسات الحوكمة والأزمة المالية

لقد عانى الاقتصاد العالمي من العديد من الأزمات أحدثها الأزمة المالية التي بدأت في أقوى اقتصاد في العالم وهو اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية، الناجمة عن أزمة الرهن العقاري التي ظهرت على السطح في سنة *2007*، بسبب فشل ملايين المقترضين لشراء المساكن والعقارات في الولايات المتحدة في تسديد ديونهم للبنوك، وأدى ذلك إلى حدوث هزة قوية للاقتصاد الأمريكي وصلت تبعاتها إلى اقتصاد أوروبا وآسيا، مطيحة في طريقها بعدد كبير من كبريات البنوك والمؤسسات المالية العالمية، ولم تفلح مئات المليارات التي ضخت في أسواق المال العالمية في وضع حد لأزمة الرهن العقاري التي ظلت وتطورت إلى أزمة مالية عالمية، انفجرت رسميا في يوم *15* سبتمبر عام *2008* عندما أعلن بنك (ليمان برذر) وهو اكبر بنك استثماري في أمريكا عن إفلاسه وضرورة حمايته من الدائنين في هذا التاريخ .

على الرغم من التأكيد على أهمية الاعتماد على نظام جيد للحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية وضرورة الإفصاح عن أوضاعها المالية وشفافية ممارسة الشركات لمختلف الأنشطة، وذلك من أجل تجنب تعثرها إلا أن الأزمة العالمية وإفلاس العديد من الشركات الكبيرة يبرز ضعف الحوكمة في ضمان حقوق المساهمين والمجتمع، ومن بين أسباب ذلك هو عدم أداء مجالس الإدارة لدورها بطريقة جيدة. وهنا يطرح التساؤل عن مدى جودة مجالس إدارة الشركات لعملها العالمي في ظل التحرير الكامل والسريع للتجارة الدولية والاعتماد المفرط على اقتصاديات السوق وإعادة النظر في النظام التمويلي العالمي كدور صندوق النقد الدولي والمؤسسات التمويلية، من هنا يتوجب إيجاد نظام رقابة فعال. فبالرغم من ازدياد الاهتمام بالحوكمة إلا أن الأزمة العالمية وإفلاس العديد من الشركات والبنوك يبرهن على عدم فعالية الحوكمة في ضبط أداء الشركات، ويمكن تلخيص دور الحوكمة في مواجهة الأزمات المالية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): دور حوكمة الشركات في تجنب الوقوع في الأزمات المالية



المصدر: حمادي نبيل، **اثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2012/2011، ص: 12. نقلا عن رجب احمد، دور حوكمة المؤسسات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية، دراسة تحليلية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 2008، المجلد 45، العدد1، مصر: جامعة الإسكندرية، ص: 14.

عموما حوكمة الشركات تكتسب أهمية متزايدة في ظل المتغيرات الاقتصادية التي تكثر فيها الأزمات المالية، ذلك أن مبادئ الحوكمة تعتمد الأسس الأخلاقية وتضمن لكل أصحاب المصالح حقوقهم وتوجه الشركة نحو الالتزام بالقوانين المنظمة لعملها، من خلال الإفصاح والشفافية والمسائلة. فالأكيد أن انتهاج أسلوب الحوكمة وتطبيق معاييرها من شأنه أن يكون درعا واقيا لها من كل الأزمات والمخاطر المختلفة. وفي ظل تداعيات الأزمات المالية، تتجلى الضرورة الملحة للتعامل مع قضايا حوكمة الشركات لاسيما فما يلي[1]:

- العمل على إصلاح اطر وإجراءات وممارسات تطبيق إدارة المخاطر من أجل تصحيح مواضع الخلل التي كشفت عنها الأزمة المالية؛
- ينبغي توفير مزيد من الإفصاح والشفافية بشأن نظام مكافآت المسؤولين التنفيذيين، ويجب أن تقوم الشركات بإخضاع نظام المكافآت لتدقيق المساهمين وموافقتهم؛
- يجب تعزيز ممارسات حوكمة الشركات، لا سيما من خلال تطوير كفاءات ومسؤوليات أعضاء مجالس الإدارة، الذين يجب أن يبقوا على اطلاع دائم على أحدث مستجدات القطاع المالي ليتمكنوا من القيام بالمهام المنوطة بهم، كما يمكن أن يخضعوا إلى التدريب عند الضرورة. ويجب على مجالس الإدارة إجراء تقييم سنوي لأداء أعضائها الذين يجب أن يكونوا مسؤولين أمام المساهمين؛
- إرساء أنظمة فاعلة لحقوق الدائنين والإعسار، وتطوير أُطر قوية للإنقاذ وإعادة الهيكلة، لان تحديث هذه الأطر يعد من الأولويات المهمة من أجل تسهيل إنقاذ وإعادة هيكلة الشركات القادرة على الاستمرار والتي تواجه ضائقة مؤقتة أو محتملة.

[1] هيئة قطر للأسواق المالية، **إصلاحات حوكمة الشركات للتصدي لمخاطر الأزمة المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، المؤتمر السنوي الثالث لحوكمة الشركات، تحت عنوان "حوكمة الشركات والأزمة المالية: هل أصبحت المنطقة لاعباً عالمياً؟" أيام 10/09 نوفمبر2008، الدوحة، قطر، ص ص:3-4.

المحور التاسع عشر:تطور سياق ممارسات الحوكمة في الجزائر

لقد مر الاقتصاد الوطني بعدة مراحل، وكانت المؤسسات الاقتصادية العمومية في قلب هذه التغيرات، ومرت هذه الأخيرة بمراحل مختلفة مست ملكيتها وطرق التسيير والإشراف والرقابة عليها. وفي العرض الموالي سنقدم أهم ما جاء، من تغيرات تبعا لتغيرات البيئة الاقتصادية والتسلسل الزمني لها.

الفرع الأول:تسيير المؤسسات الوطنية الجزائرية

عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية مراحل مختلفة في تطورها وما الأسماء التي أخذتها إلا تعبيرا واضحا على الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتها، وخضعت إلى العديد من أشكال التنظيم والتسيير[1]، حيث كان تسيير الشركات العمومية على أساس النهج الاشتراكي، فالشركات المملوكة للدولة وفقا لقانون المالية لسنة *1971* كانت لها علاقة مباشرة مع الخزينة العمومية وبنك التنمية الجزائري للمشاركة في التمويل في الأجلين المتوسط والطويل، بما في ذلك الحصول على قروض متناسبة مع التوجه المركزي. هذه التجربة لم تكن لها النتائج المتوقعة لأسباب مختلفة. ونظرا للصعوبات التي واجهها هذا النوع من التسيير الذي أسفر عن عدم وجود ربحية للشركات العمومية من خلال العجز الهائل المسجل كل سنة، تم إتخاذ تدابير تصحيحية من قبل الحكومة في عدة مناسبات، حيث قررت الحكومة الإتجاه إلى تحقيق هدف الكفاءة الإقتصادية من خلال عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية للشركات ليتم تطبيقها للخطة الخماسية بين عامي *1980* و*1984* . وكانت أهداف هذه العملية تسعى إلى تحسين ظروف التشغيل، التحكم في نظام الإنتاج والعمل على إلزام أنشطة هذه المؤسسات بالأهداف التي تم وضعها في الخطة الوطنية.

لقد تم تنفيذ عمليات إعادة هيكلة الشركات في مرحلتين، الأولى عضوية وتتمثل في تجزئة الشركات الوطنية إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسات وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها بهدف التحكم في وسائل الإنتاج، والثانية مالية خاصة بتطهير الأوضاع المالية نتيجة تكبد خسائر كبيرة لهذه الشركات، أين تولت الخزينة العمومية تسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات فيما بينها[2]. منذ ظهور إصلاحات *1980* أصبحت مصطلحات الإنتاجية والكفاءة والأداء، الأهداف الأساسية لسلسلة التغييرات التي أدخلت فيما بعد، إضافة إلى الحاجة إلى تحسين وتطوير الممارسات الإدارية في الشركات، لتعديل وتطوير الهياكل

[1] مجدة بن حسين، **الخوصصة والتغيرات التنظيمية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 32، جامعة بسكرة، ص:68.

[2] بهدي عيسى، **ملامح هيكلة المؤسسة الشبكية**، مجلة الباحث، العدد03، 2004، جامعة ورقلة، ص:9.

بالاعتماد على الخبرة وتنفيذ أهداف جديدة غير التي كانت محددة في السابق، أدى هذا إلى اعتماد قانون جديد لإستقلالية المؤسسات العمومية، حيث وضع الشركة العمومية في شكل شركات اقتصادية خاضعة لأحكام القانون التجاري.

صدرت قوانين بشأن التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية في جانفي من عام *1988* . فالشركات المملوكة للدولة سابقا في ظل المؤسسات العمومية الاشتراكية (*EPS*) تم تحويلها إلى مؤسسات اقتصادية عمومية (*EPE*)، والتي تحكمها قواعد الجدوى الإقتصادية، ويستند هذا الإصلاح على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة. فهذه المؤسسات لديها رأس المال ملكية أسهمه تعود للدولة، وتفوض حقوق ملكيتها إلى المؤسسات المالية وصناديق المساهمات التي تم إنشاؤها لهذا الغرض.

إصلاح هذه المؤسسات تواصل مع إزالة صناديق المساهمات (*fonds de participation*) واستبدالها في جوان *1996* لفائدة الشركات العمومية القابضة (*holdings publics*)، والتي لديها القدرة على التنازل عن ملكية الأسهم لديها المكونة لمحافظهم وهي غير خاضعة تنظيميا للدولة، إن المحتويات التي بينتها النصوص القانونية لهذه الإصلاحات تستند على عدة مبادئ تختلف عما كان سائداً وهي[1]:

- مراجعة العلاقة دولة/شركة: ويتمثل هذا في الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات العمومية، وإنشاء مؤسسات وسيطة ممثلة في صناديق المساهمات؛
- مراجعة نظام المراقبة وتنظيم الاقتصاد الوطني من خلال اقتراح نظام تخطيط وطني؛
- التكيف مع الأشكال القانونية للشركات التجارية ذات رأس المال*SPA* والشركات ذات المسؤولية المحدودة *SARL*؛
- تشغيل المؤسسات العمومية وفقا للمبدأ التجاري (مثل الأرباح، الاستمرارية... الخ)؛
- إعادة إدماج أدوات التنظيم الاقتصادي (الضرائب، الأسعار والائتمان... الخ) على حساب الإجراءات الإدارية؛

[1] BOUTALEB, K, **La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie**, Colloque International: Education, Formation et Dynamique du Capitalisme contemporain, 24 et 25 Juin 2004, France: Université de Montpellier1, p : 10.

- فتح الإستثمار في الشركات بهدف إدارة هذه الأموال تماشيا مع المنطق الاقتصادي، وفتح المعاملات التجارية الأجنبية للشركات.

بعد إلغاء الهيكل العام لإدارة المؤسسات الاشتراكية من خلال(القانون *90-11*)، وأصبحت شركة مساهمة عمومية مستقلة رسميا، أصبح من الممكن لها ولو نظريا القيام بما يلي[1]:

- إنشاء هيكلها التنظيمي بحرية؛
- تحديد أسعار أكثر ملاءمة لمجموعة منتجاتها؛
- إختيار أو تنظيم قنوات التوزيع التابعة لها؛
- التفاوض حول أجور العاملين عن طريق الاتفاقيات الجماعية؛
- التدخل في أي جزء من العقد لغرض المؤسسة، دون الحصول على إذن مسبق من الوصاية أو البنك.

الفرع الثاني: أنماط حكم المؤسسات العمومية

أصبحت المؤسسات العمومية على الأقل رسميا مؤسسات منفصلة عن الدولة، مع الاستقلال المالي لها. لتقوم الدولة فيما بعد بإنشاء هياكل متخصصة، تسمى "صناديق المساهمات " تفوض لها إدارة استثماراتها حيث تم إنشاء *08* صناديق مساهمات

أولا: **تجربة صناديق المساهمات**

تأسست صناديق المساهمة بموجب المرسوم التنفيذي رقم *88 / 119* المؤرخ في *1988/06/21* فقد عرفها أنها عبارة عن هياكل وسيطة بين الدولة والمؤسسات الاقتصادية لتحل محل المؤسس في تسيير القيم المنقولة، وهذا لحساب المالك الأصلي وهي الدولة. حيث يتولى أعضاء الجهاز حق المساهم وباسم الدولة ولحسابها حسب القواعد التي ينص عليها القانون التجاري. فهي مسؤولة عن ممارسة حق الملكية من خلال تفويض الدولة. وهذا يتضمن كذلك مهمة المراقبة، ويتضمن دورها كذلك بعلاقة الوكالة بين الدولة وهذه الصناديق من جهة، وبين الصناديق وغيرها من الشركات من جهة أخرى .

[1] BOUTALEB, K, **op cit**, p : .11

لا يجوز أن تقل حصة الأسهم التي يحوزها كل صندوق مساهمة في مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم عن 10% ولا تفوق 40% من عدد الأسهم[1]، حيث يقوم الجهاز بتقديم تقارير للحكومة عن القرارات التي تتخذها الجمعية العامة العادية وغير العادية لكل صندوق من صناديق المساهمة. إن الدور المنوط بصناديق المساهمات باعتبارها تسير المساهمات لمصلحة الدولة ما يلي [2]:

- تعزيز الإدارة اللامركزية بين الدولة المالكة والشركات؛
- حث الشركات من خلال مجالس الإدارة للسعي إلى تحقيق أقصى قدر من العوائد؛
- بناء القدرة على إدارة محافظهم الاستثمارية؛
- تشجيع اتخاذ إجراءات إعادة هيكلة الشركات قليلة الكفاءة.

يتألف مجلس إدارة الصندوق من خمسة مدراء إضافة إلى أن الدولة يمكن أن تعين اثنين آخرين للوصول إلى سبعة أعضاء في المجموع، يعينون من قبل الحكومة لعهدة خمس سنوات، هؤلاء الإداريين دائمين ويحصلون على راتب مقابل ذالك، وتخضع هذه الصناديق إلى أحكام القانون التجاري.

ثانيا: إنشاء الشركات القابضة

إن إنشاء الشركات القابضة بدلا من صندوق المساهمات كان من اجل المساهمة في حل مشاكل الإدارة التي ظلت لفترة طويلة ومنذ المؤسسات الاقتصادية العمومية *(EPE)*. حيث مكن هذا التنظيم الجديد للمؤسسات العمومية الذي يحكمه القانون *25/95* بإنشاء *11* شركة قابضة وطنية و*5* إقليمية، تحول القيم المنقولة التي تحوزها الدولة أو أي شخص معنوي أخر تابع للقانون العام في المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى الشركات القابضة العمومية وهذا قصد تسيير الأسهم أو سندات المساهمة أو شهادات الاستثمار وأي قيم منقولة أخرى[3]، وتأخذ هذه الشركات شكل شركات المساهمة تحوز فيها الدولة رأسمالها كاملا أو تشترك فيه مع أشخاص معنويين آخرين تابعين للقانون العام.كما يجب على الشركات القابضة أن تحدد وتطور استراتيجيات وسياسات الاستثمار والتمويل في الشركات التابعة لها، وكذا أية سياسة لإعادة هيكلة المؤسسات وإعادة انتشارها، غير انه يجب أن تسهر على الحفاظ

[1] المرسوم التنفيذي رقم 88 / 119، المؤرخ في 1988/06/21، المتعلق بصناديق المساهمة والأعوان الائتمانيين التابعين للدولة، ، الجريدة الرسمية، العدد 25، المادة 9.
[2] BOUTALEB, K, **op cit**, p : 12.
[3] الأمر 95 – 25، المؤرخ في 1995/10/25، المتعلق بحماية الأملاك العموميّة وامن الأشخاص فيها، الجريدة الرسمية، العدد55، المادة 4.

على استقلال الذمة المالية للشركات التجارية التابعة لها، وتشارك الشركة القابضة العمومية في تنفيذ السياسة الإقتصادية للحكومة.

يسير الشركة القابضة العمومية مجلس إدارة يوضع تحت رقابة مجلس المراقبة. تعين الجمعية العامة مجلس الإدارة وأعضاء مجلس المراقبة لمدة *6* سنوات قابلة للتجديد، ويتم اختيار أعضائهم من ضمن المهنيين الذين تتوفر فيهم صفات الكفاءة والتجربة، كما نشير هنا إلى انه يجب على مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة حسب كل حالة أن يشتمل على مقعدين لصالح العمال[1]. يمارس مجلس المراقبة الرقابة المستمرة بالعمليات التي يراها ملائمة على تسيير الشركة القابضة، كما يمكنه الاطلاع على الوثائق التي يعتبرها ضرورية للقيام بمهامه، وتتلخص التغييرات في تنظيم وإدارة المؤسسات الاقتصادية على النحو التالي[2]:

- من الناحية القانونية: يجب أن يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة والرقابة على النحو التالي : تناط ملكية رأس المال للمجلس الوطني لمساهمات الدولة *(CNPE)*، وإدارة الأصول العامة هي مسؤولية المجلس الإداري للشركة القابضة؛ ويتم ضمان الرقابة من طرف مجلس المراقبة (الإشراف) ومحافظي الحسابات، حيث يأخذ رأس مال الشركة القابضة طابعاً غير القابل للتصرف أو التنازل، في حين كانت المؤسسات العمومية الاقتصادية مفتوحة للمساهمات؛
- على المستوى الإقتصادي: تتولى الشركات القابضة مهمة الإدارة المالية لمحفظة الأصول المالية والرقابة الاقتصادية لمحفظة الشركات؛
- أما من حيث الإدارة: تم إنشاء إدارة جماعية وتسيير مشترك لأنشطة القطاع العام.

كان القصد من هذا النظام تمهيد الطريق نحو وضع سياسة خصخصة القطاع العام، لكن الصعوبات التي واجهت تنفيذ هذا النظام أظهرت الضرورة مرة أخرى لإعادة النظر في هذا التنظيم. وبالتالي فإن عدد الشركات القابضة الوطنية خفض من *11* إلى *05* مع الحفاظ على العدد الأولي للشركات القابضة الإقليمية، وقد دعت عملية المراجعة وإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني في النهاية إلى شكل جديد من هيكلة المؤسسات العمومية وهي شركات تسيير مساهمات الدولة *(SGP)*.

[1] الأمر 95 – 25، المؤرخ في 1995/10/25، المتعلق بحماية الأملاك العموميّة وامن الأشخاص فيها، الجريدة الرسمية، العدد55،المادة 25.

[2] BOUTALEB, K, **op cit**, p : 10.

ثالثا:شركات تسير مساهمات الدولة

الإقدام على إنشاء شركات تسير مساهمات الدولة *(SGP)* في الغالب يفسر الصعوبات والتأخير في عمليات الخصخصة، حيث تم حل الشركات القابضة في *2001/09/12*. قبل ذلك تم إنشاء هيئات أخرى لتسيير المؤسسات العمومية بموجب الأمر رقم *01-04* المؤرخ *2001/08/20* المتعلق بتنظيم وإدارة وخصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية *(EPE)*. إن تسيير شركات تسير مساهمات الدولة والتي هي رسميا شركات مساهمة، يحكمها المرسوم رقم *01-283* المؤرخ *2001/09/24*، هذا التنظيم الجديد يضع مخططا أكثر دقة وأكثر صرامة خاصة فيما يتعلق بالجهاز التنفيذي، ومن هذا المنطق فهو يكلف مجلس مساهمات الدولة بوضع التوجهات الكبرى وتبني إستراتيجية فيما يخص تسيير مساهمات الدولة ووضع برنامج تنمية وخوصصة وتعيين أعضاء الجمعية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

طبقا لهذا التغيير تزود المؤسسة العمومية الاقتصادية بجهازين هما الجمعية العامة، ومجلس الإدارة الذي يتكون من 3 أعضاء من بينهم الرئيس، تخول لمجلس الإدارة أوسع السلطات للقيام بإدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية وتسييرها والإشراف عليها. يقرر مجلس مساهمات الدولة تشكيل مجلس الإدارة حسب مهام المؤسسة العمومية الاقتصادية وطبيعتها وحجمها، وتقوم الجمعية العامة بالفصل في كل المسائل المتعلقة بحياة المؤسسة، باستثناء قرارات التسيير العادية لاسيما ما يلي[1]:

- البرامج العامة للنشاطات، الحصيلة وحسابا النتائج وتخصيص النتائج؛
- الزيادة في رأس المال الاجتماعي وتخفيضه؛
- إنشاء فروع في الجزائر وفي الخارج وعمليات الإندماج آو الإنفصال؛
- تقييم الأصول والسندات أو التنازل عنها أو عن عناصر الأصول؛
- مخطط تطهير المؤسسة وإعادة هيكلتها بما في ذلك اقتراحات تعديل القانون الأساسي وتعيين محافظ أو محافظي الحسابات.

يمكننا القول كملخص بان الشركة العمومية كانت دائما في مركز مختلف الإصلاحات المتتالية وهذا نظرا لأوجه القصور المتعددة التي لا تزال تميزه عملية تسييرها. حيث بدأ أساس الإصلاحات الاقتصادية في عام *1988* واستمر

[1] المرسوم التنفيذي رقم 01-283، المؤرخ في 24سبتمبر 2001، المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها، الجريدة الرسمية، العدد 55، المادة 5.

بعد ذلك، والتي مثلت بلا شك تغييرا كبيرا جدا من اجل التحكم في الصعوبات الحقيقية لهذه الشركات. لقد كانت النصوص الأولى من التشريعات والقوانين بشأن الحكم الذاتي في الواقع الهدف الرئيسي لإعادة تعريف وتوضيح العلاقة بين الدولة كمساهم والشركة العمومية من الناحية النظرية فقط، وتعتبر هذه الخطوات جهوداً من طرف الدولة إلى إيجاد نمط معين لحوكمة الشركات، إلى أن تبلور ذاك في ميثاق الحوكمة لسنة *2009*.

الفرع الثالث:تطور الإصلاحات والتقارب نحو مبادئ الحوكمة

إن الإصلاحات السابق التطرق لها ساهمت بشكل كبير في تقنين العلاقات بين الشركات وأصحاب المصلحة من خلال تحديد حقوق وإلتزامات الشركاء في الشركة. وقد اعتمدت في ذلك العديد من القوانين منها القانون التجاري، قانون الضرائب، قانون التأمينات ...الخ، إن المتتبع لتطور نظم إدارة الشركات انطلاقا من التسيير الاشتراكي الذي ساد قبل *1988* وإنشاء هيئات أخرى للتسيير في هذه السنة تمثلت في صناديق الاستثمار، لتحل محلها الشركات القابضة العمومية سنة *1995* وبعدها شركات تسيير مساهمات الدولة سنة *2001* والاتجاه إلى خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، قد كرست الفصل بين الملكية والتسيير على الأقل نظريا، وأرسى اللبنات الأولى لأطر حماية مختلف الأطراف أصحاب العلاقة، كما تحث على ذلك مبادئ حوكمة الشركات. حيث تضمنت مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ أساسية هي ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية ومسئولية مجلس الإدارة[1]، كل هذه المبادئ لم يتم الوفاء بها حسب متطلباتها ولكن كانت هناك محاولات لتحقيقها.

إن مصالح المساهمين محمية بموجب القانون التجاري الذي يمنح لهم ممارسة حقوقهم في إطار الجمعيات العامة العادية وغير العادية. حيث يمكن للمساهمين الوصول إلى أي وثيقة في الشركة لتمكينهم من اتخاذ قراراتهم بشأن التسيير تعيين وإقالة أعضاء مجلس الإدارة، تعيين محافظ حسابات أو أكثر لضمان نزاهة الوثائق المحاسبية للشركة، حيث أن وسائل حماية مصالح المساهمين والشركاء هي صالحة بصرف النظر عن الشكل القانوني للشركة المعنية.كما صدرت كذلك مجموعة من القوانين الهامة التي تحمي حقوق أصحاب المصلحة الآخرين من الدائنين، الموردين، والمديرين ، والموظفين ..الخ، ومنها القانون المتعلق بالتسيير والتنظيم والخصخصة للشركات المملوكة للدولة، القانون

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات**، مرجع سابق، ص: 3.

المدني بخصوص عقد الملكية، قوانين المستهلك والقوانين المتعلقة بعلاقات العمل والوقاية وحل النزاعات والحق في التنظيم النقابي لحماية الموظفين، وأحكام القانون التجاري التي تحدد العلاقة بين الإدارة والشركة[1]، كل هذه الحزمة من التشريعات والقوانين أرست بصفة مبدئية لتحديد المسؤوليات ومهدت لتبلور مفهوم الحوكمة في صورته الحالية.

فيما يخص مسؤولية الشركات والمديرين والإطارات فان الشركات ومؤسسات الائتمان والمؤسسات المالية والتأمين وشركات القطاع العام أو الخاص، محكومون بالقانون التجاري، أحكام مجلس النقد والقرض، قانون التأمين، قانون الضرائب ويقعون كذلك تحت طائلة العقوبات المدنية والجنائية التي أنشئت في ذلك الوقت، وهذا يمثل الشق الثاني من مفهوم الحوكمة المتمثل في المساءلة عن الإخلال بالمسؤوليات الموكلة لطرف معين من أطراف الحوكمة أو حتى الأطراف أصحاب المصلحة. ويتم مراقبة امتثال المؤسسات العمومية للمعايير المنصوص عليها من قبل شركات تسير مساهمات الدولة(*SGP*) التي ينتمون إليها.

إن نظام المعلومات الداخلي للشركة أو حتى الوطني يعتريه نقص في توفر وتدفق المعلومات وعدم وجود معلومات عن بيئة الأعمال، ومن أجل تدعيم الإفصاح والشفافية اللذين يعتبران من أهم مبادئ حوكمة الشركات، كانت هناك إصلاحات محاسبية عميقة في الجزائر تبلورت بإعداد نظام محاسبي مالي يستند إلى معايير المحاسبة الدولية *IAS/IFRS*، ويهدف إلى الارتقاء بمستوى الاتصال المالي ويتكيف مع توحيد اللغة المحاسبية على المستوى الدولي، بدأ تطبيقه في *2010/01/01*، فهذا يمثل تطوراً في مستوى الإفصاح والشفافية وتقارباً أكثر نحو مبادئ الحوكمة من الناحية النظرية على الأقل، في انتظار بذل جهود اكبر من اجل تكريس هذا الإطار النظري في الواقع من خلال الممارسات الميدانية.

إن شركات تسيير المساهمات التي أنشئت سنة *2005*، تأخذ الشكل القانوني لشركات المساهمة التي تمثل الدولة بوصفها المساهم الوحيد الذي لديه القدرة على التوجيه الاستراتيجي للشركة. كما يشكل مجلس الإدارة في هذا التنظيم الجديد للشركة العمومية جزءاً محوريا للشركة يوفر له القانون التجاري أوسع السلطات للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة[2]. حيث تنص المادة *610* من القانون التجاري الجزائري على أنه يتولى إدارة شركة المساهمة

[1] BOUTALEB, K, **op cit**, p : 12.

[2] المادة 622، القانون التجاري الجزائري.

مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثنتي عشر عضوا على الأكثر، يتداول مجلس الإدارة ويتخذ قراراته حسب الشروط التي يحددها القانون الأساسي ويمثل رئيس مجلس الإدارة الشركة في علاقاتها مع الغير، تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ست *(06)* سنوات، وهذا يمثل تكريساً لمبدأ ممارسة المساهمين لحقوقهم في مبادئ حوكمة الشركات، ويجب على مجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20 % من رأس مال الشركة[1]، ويحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يحوزها كل قائم بالإدارة. تخصص هذه الأسهم بأكملها لضمان جميع أعمال التسيير بما فيها الأعمال الخاصة بأحد القائمين بالإدارة وهي غير قابلة للتصرف فيها، وهذا يمثل ضماناً لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة التي تنص عليهم صراحة مبادئ حوكمة الشركات.

[1] المادة 619، القانون التجاري الجزائري.

المحور العشرون: حوكمة الشركات في الجزائر

لقد حذت الجزائر في هذا المجال حذو التوجه العالمي لاسيما جارتاها تونس والمغرب في تبنى توجه واضح نحو ترسيخ الحوكمة الرشيدة للشركات، والذي توج بإصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في *11* مارس *2009* وهذا سعيا إلى حفز وتعزيز النمو الاقتصادي.

الفرع الأول: سياق الإصلاحات والاستجابة لدواعي الحوكمة

لقد كان لسعي الجزائر في التحول من الاقتصاد المركزي الموجه إلى اقتصاد السوق دون إيجاد هيكل تشريعي يضمن حوكمة رشيدة للشركات العامة والخاصة اثر على الشفافية، وهذا ما أثبته المستوى السيئ الذي احتلته الجزائر(المرتبة*99*) في تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في *26* سبتمبر*2007* فيما يخص تكشف ظاهرتي الفساد والرشوة وعدم اتخاذ الجزائر أي خطوة لكبح لجام خذه الظواهر .

إن من بين الأهداف الأساسية للحوكمة هي السير في سبيل إصلاح الاقتصاد وتدوير عجلته بشكل سليم لتحقيق التنمية، وهذا لا يأتي إلا بصياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات وتدعيم مسيرتها ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها. من هنا تبرز الحاجة لدور الحوكمة، فالعمل على الارتقاء بها من مجرد مفاهيم ونظريات تتداول في الندوات والمؤتمرات إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي. وتظهر جليا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبة الجزائر التي تحتل مراتب متأخرة ضمن مؤشرات الفساد والعمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ويظهر ذلك من خلال :

- إقدام السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها، تبسيط النظام الضريبي وتنشيط عمل السوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه وهذا بإرساء الثقافة المالية لدي مسيري الشركات وبيان أهمية السوق المالي [1].

[1] قدي عبد المجيد، **إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية**: الجزائر أنموذجا، متاح على https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kantakji.com%2Ffiqh%2FFiles%2FManage%2F911.doc&ei=Wi0BUrPHKKKJ4ATbtYHoBw&usg=AFQjCNGFTsTKSB0OKOnveqLjEwnxh0fpmw&bvm=bv.50310824,d.bGE تم الاطلاع في 2016/04/03.

- انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي فرض جملة من القيود الذي يفرضها المحيط الدولي ممثلا في المنظمات الدولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والتنافسية في الاقتصاد، كان حافزا للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المحيط الخارجي لاسيما في الاتجاه نحو الخوصصة وتقليص حجم الدولة في الاقتصاد، حيث ارتفع عدد الشركات التي تمت خوصصتها من *58* سنة *2003* إلى *110* سنة *2007* [1].
- إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري باعتماد النظام المحاسبي المالي الذي طبق ابتداءا من *2010/01/01* على مختلف الشركات سعيا لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي الوطني لـ *1975*، من خلال تنسيق الممارسات الوطنية مع ما تفرضه التحديات الدولية وتماشيا مع مبادئ حوكمة الشركات الداعية إلى إرساء مبادئ ولوائح واضحة لعملية الإفصاح عن المعلومات لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة، مع مراعاة الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل الذي يفرضه القانون.
- سعيا لتعزيز الشفافية تم إلزام كذلك الشركات ذات المسؤولية المحدودة الذي يتجاوز رقم أعمالها *10* ملايين دج[2]، بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد مستقل يضمن صدق وشرعية الحسابات المقدمة من طرف الشركة بما يحقق العرض العادل لوضعية الشركة.

يتبادر لنا أن حزمة الإصلاحات التي تعكف الجزائر على القيام بها تم تضمينها والأخذ بعين الاعتبار بمبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات ومتطلباتها التشريعية والتنظيمية الواجب توفرها، حتى تضمن توافق هذه الإصلاحات مع ما تنادي به الهيئات الدولية والمنضمات الاقليمية في هذا الشأن، وهو ما يثبته محتوى أجندة الإصلاح القائمة على التركيز على الخصخصة، تنمية المشروعات الصغيرة وإزالة المعوقات أمام قيادة القطاع الخاص للنمو وفتح السوق الجزائرية أمام المستثمرين الأجانب.

الفرع الثاني: ميثاق حوكمة الشركات: المعمول والمأمول

كان مجتمع الأعمال هو الذي أخذ المبادرة لوضع مدونة الحوكمة، وهذا بتضافر جهود ثلاث مؤسسات هي : مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة *CARE* ومعهد رؤساء المؤسسات والاتحاد الجزائري لمنتجي

[1] تقرير حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، **الآلية الإفريقية للتقييم من النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر**، نوفمبر 2008، ص:25.

[2] القانون 10-13 المؤرخ في 29 ديسمبر 2010 المتضمن قانون المالية لسنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 80، المادة 66.

المشروباتAPAB وتم وضع وتطوير المدونة بدعم من هيئة التمويل الدولية IFC والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات GCGE بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة حاليا بدعم التنفيذ.

يعتبر انعقاد المؤتمر الدولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات " بالجزائر في جوان 2007 النواة الأولى في بلورة فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركات، تلاها فيما بعد تشكيل فريق عمل لحوكمة الشركات مكون من 8 أعضاء من القطاع الخاص، حيث لاقت هذه الفكرة دعما من سلطات حكومية ممثلة في كل من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزارة المالية ووزارة العدل وقد تم الاستناد بشكل أساسي في صياغة هذا الميثاق على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادرة [1]في 2004 ،مع مراعاة خصوصية الشركات الجزائرية.

يعتبر الالتزام بمبادئ " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة " تطوعي وغير ملزم وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة بعث مبادئ للحوكمة على المستوى الداخلي للشركة ودعمها واستخدامها ويحتوي هذا الميثاق على جزأين هما :

- الجزء الأول: يوضح الأسباب الدافعة لبروز مفهوم الحوكمة وأهمية الشركات الجزائرية؛
- الجزء الثاني: يتطرق هذا الجزء إلى إبراز العلاقات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة.

إن ميثاق الحكم الراشد موجه بصفة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما يفسره المساهمة الفعالة للوزارة الوصية وكذا مكانة هذا النوع من المؤسسات ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات ووزنها في توفير عدد مناصب الشغل في الاقتصاد الجزائري. إذ جاء هذا الميثاق لمعالجة جملة من المشاكل الخاصة بالحوكمة التي تعاني منها هذه الشركات لاسيما ما يلي [2]:

- تضعضع الثقة بين الشركات والمؤسسات المصرفية الموردة لرأس المال للشركة؛
- الطابع العائلي للشركات واثر ذلك على الإقدام على فتح رأس مال الشركات أمام المستثمرين الخارجيين؛
- تضارب المصالح بين المساهمين والإخلال بالواجبات والحقوق الخاصة بمهامهم مما يستوجب تنظيم هذه العلاقة لاسيما بين المساهمين والمسيرين، إضافة إلى العمل على حماية حقوق الأقلية من المساهمين؛

[1] **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر**، إصدار 2009، ص:14.

[2] **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر**، إصدار 2009، ص ص:24-25.

- مشكل تركز السلطات مما يستدعي توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي بوضع تنظيم هيكلي لضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف؛
- العلاقة العدائية إذا أمكن القول بين الشركات والمصالح الجبائية، حيث ينظر كل طرف إلى الأخر نظرة العدو مما يؤدي إلى بروز انعدام النزاهة والشفافية بين الطرفين.

انطلاقا من المشاكل السابقة الذكر، يمكننا القول أن اغلب الشركات تعيش نفس المشاكل، لذا يتوجب على هذه الشركات العمل على البدء بتقييم علاقاتها الداخلية والخارجية وهذا بالاستناد إلى المبادئ التي توفرها حوكمة الشركات .

الفرع الثالث: تحديات ميثاق الحوكمة في الجزائر

لقد كان لميثاق حوكمة الشركات أثر بالغ في مجتمع الأعمال في الجزائر فكان حافزا لانطلاق مركز"حوكمة الشركات" *(hawkamah-eldjazair)* في أكتوبر *2010*، الذي يعتبر المرجعية التي يستند عليها لتحقيق الشفافية، المساءلة والمسؤولية[1]، من خلال التوسع في نشر الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات ومساعدة الشركات على الالتزام بمحتوى هذا الميثاق، وسواء كانت محتوياته من معايير ومبادئ إلزامية أو تطوعية، فان سر نجاحها يكمن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعدهم على جمع منافع اكبر من المعتاد حتى مع التقدم التدريجي تجاه تلك المبادئ، ويعزز أخلاقيات العمل لصالح القطاع العام والقطاع الخاص والمصلحة العامة.

إن إقدام الجزائر على الاستثمار في مجال حوكمة الشركات سعيا منها لتعزيز إجراءات الرقابة والشفافية والإفصاح والارتقاء بمستوى الممارسات الأخلاقية للمدراء التنفيذيين، والحفاظ على استمرارية الشركات، لا سيما ذات الطابع العائلي منها، يواجه تحديات جمة وعلى مختلف المستويات التي تتطلب الكثير من العمل في سبيل الإقدام على هذه الخطوة. وتمثل في نفس الوقت عناصر التحفيز التي تغذي هذه الإرادة.

أولا:توفير التمويل

لتستمر الشركات وتحقق خططها التوسعية تحتاج إلى الحصول على مصادر رأس مال، مما يستوجب إرساء الشفافية وتكريس الضوابط المالية للمحافظة على المستثمرين واستقطاب أكبر شريحة من المستثمرين المحتملين، حيث نشير في هذا المجال إلى الدراسة التي أجراها كل من مجمع ماكينزي بالتعاون مع البنك الدولي، إذ توصلا إلى أن

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، العدد 21، 2011، ص ص:1-3.

المستثمرين على استعداد لدفع قيمة أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز بممارسات الحوكمة مقارنة بتلك التي تفتقر لمثل هذه الممارسات[1]. كما أن لتنظيم العلاقة بين الشركة ومختلف أصحاب المصلحة اثر على استدامة الشركة وقدرتها على تحقيق نتائج مالية أفضل.

ثانيا: تأطير القوى العاملة

تعتبر الموارد البشرية العقل المفكر الذي تعتمد عليه الشركات لاسيما إذا أُطّر بمواثيق أخلاقية، بحيث شكلت الشركة مكان عمل مفضل في جذب قوى عاملة تمتاز بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى، فترسيخ القيم والإحساس بالالتزام اتجاه الشركة والتعامل بنزاهة داخل الأوساط العمالية باعتبارهم جزءاً من أصحاب المصلحة لا يأتي إلا بوجود نظام حوكمة فعال، مدعم بنظم الاتصالات الداخلية والخارجية التي تتمتع بالشفافية وسياسات معاملات الأطراف ذات الصلة وخطط التوفيق الداخلي ومكافحة الفساد[2].

ثالثا:استشراف المخاطر

إن الخوض في هذا الموضوع يستوجب دائما الانتباه إلى الفساد والاحتيال، فمثل هذه الممارسات من شأنها أن تزيد من التعرض للمخاطر وهدر الموارد وتهدد استدامة الشركة، حيث أثبتت الدراسات ان ضعف الحوكمة من أسباب نشوء الممارسات الاحتيالية. فتأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يشتمل على مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفاعلة، يساعد الشركة على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية. حيث يعد أعضاء مجلس الإدارة لا سيما المستقلون منهم عنصرا رئيسيا في وضع إستراتيجية للمخاطر واتخاذ إجراءات الحد منها.

رابعا:استمرارية الشركات العائلية

يتميز مجتمع الأعمال في الجزائر باتساع الملكية العائلية للشركات هذا يطرح مشكلا أخر في تضارب المصالح بين أفراد العائلة، مما يزيد من تهديد عدم استمرارية الشركة. فقد اثبتت الدراسات أن بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية 90%من هذه الشركات، 30% منها فقط تستمر حتى الجيل الثاني و12% حتى الجيل الثالث و3% تصل الجيل الرابع وما بعده، مما يستوجب التفكير في طرق تحد من هذه المشاكل. فهناك شركات جزائرية عائلية لجأت

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تجارب وحلول**، فيفري 2001، ص:02.

[2] نفس المرجع، ص:03.

إلى فتح رأس مالها لمستثمرين أجانب حتى تضمن أن يبقى السعي إلى وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة واستشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها، وهذا من خلال وجود مجلس إدارة قوي داخل الشركة العائلية يشجع على التواصل والشفافية وبوضع الآليات اللازمة للانتقال إلى الجيل الثاني.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- **المنتدى العالمي لحوكمة الشركات**، 2005.
- أبو العطا نرمين، **حوكمة الشركات سبيل التقدم**، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- اشرف جمال الدين، **حوكمة الشركات: المفاهيم الأساسية والإطار العام في مصر**، مركز المديرين المصري، القاهرة، 2006.
- اشرف حنا ميخائيل، **أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية، الإدارية والاقتصادية، الإسكندرية 10/08 سبتمبر 2005.
- الأمر 95 – 25، المؤرخ في 1995/10/25، المتعلق بحماية الأملاك العموميّة وامن الأشخاص فيها، الجريدة الرسمية، العدد55.
- ايمان احمد الهنيبي، **تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز إستقلالية مدفق الحسابات**، أطروحة دكتورا، غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية العليا.
- بريش عبد القادر، حمو محمد، **البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من اثار الأزمة المالية العالمية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف،20-21 أكتوبر 2009.
- بشار الرواشدة، محمد مجيد سليم، **تحليل محتوى افصاحات إدارة المخاطر كما وردت في التقارير المالية السنوية للشركات المساهمة العامة الأردنية**، دراسة غير منشورة.
- بن حيدر بن درويش عدنان، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية،2007.
- البنك المركزي الأردني ، **دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن** ، 2007.
- بهاء الدين سمير علام ، **اثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية** ،كلية التجارة جامعة القاهرة ، 2009.
- بهدي عيسى، **ملامح هيكلة المؤسسة الشبكية**، مجلة الباحث، العدد03، 2004، جامعة ورقلة.
- تقرير حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، **الآلية الإفريقية للتقييم من النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر**، نوفمبر 2008.
- جاناثان شارخام، **عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
- جون سوليفان، الكسندر شكولنيكوف، **أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2006/01/12.
- جون هوسبرس، **السلوك الإنساني: مقدمة في مشكلات الأخلاق**، ترجمة وتعليق على عبد العاطي محمد، الاسكندرية، دار المعارف الجامعية، 1983.
- حسام الدين خداش، عبد المطلب السرطاوي، **مدى إسهام بنود الاستقلالية الواردة بقانون ساربنس–اوكسلي في تعزيز استقلالية المحاسب القانوني الأردني واثرها في تقليص فجوة التوقعات، دراسة ميدانية من وجهة نظر كل من مدققي القوائم المالية والمستثمرين المؤسسين**، المجل الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد6، العدد3، 2010.
- حسان بن صالح المعتاز، **أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة انرون والدروس المستفادة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 22 ، العدد 1، 2008.
- حمادي نبيل، **اثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2012/2011.
- خنشور جمال، **الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي والبعد الاستراتيجي لإنشاء القيمة**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة،18/19-11-2009.
- رشا حماد، **دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية–دراسة ميدانية–**، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد02، 2010.
- سناء عبد الكريم الخناق، **المسؤولية الأخلاقية لأصحاب المشاريع الريادية والصغيرة**، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، 18/19-11-2009.
- شومان منذر ،**الأعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- صالح حسين، **أساليب الممارسة وإدارة السلطة في الشركات قضايا عامة**، بيروت، اتحاد المصارف العربية، 2005.
- صالح محمد حسن محمد الحملاوي، **اتجاه دور للمراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية** ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية، الإدارية والاقتصادية، الإسكندرية 10/08 سبتمبر 2005.

- طارق حماد، **حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم– المبادئ– التجارب–المتطلبات**، مصر، الدار الجامعية، 2008/2007، الطبعة الثانية.
- طارق عبد العال حماد، **المحاسبة الابتكارية– دافعها–أساليبها–آثارها**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- طارق عبد العال، **حوكمة الشركات**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008/2007.
- ظاهر القشي، **انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة**، المجلة العربية للادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد 25، العدد 2، 2005.
- ظاهر القشي، حازم الخطيب، **الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية**، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2006.
- على كنعان، **الأسواق المالية**، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2008.
- القانون 10-13 المؤرخ في 29 ديسمبر 2010 المتضمن قانون المالية لسنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 80، المادة 66.
- القانون التجاري الجزائري.
- قدي عبد المجيد، **إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية**: الجزائر أنموذجا، متاح على https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kantakji.com%2Ffiqh%2FFiles%2FManage%2F911.doc&ei=Wi0BUrPHKKKJ4ATbtYHoBw&usg=AFQjCNGFTsTKSB0OKOnveqLjEwnxh0fpmw&bvm=bv.50310824,d.bGE .
- كاترين ل ،كوشتا هلبلينج ،جود دسوليفان، **غرس حوكمة الشركات في الإقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية، (حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون)**، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- كاترين ل، كوشتا هلبلينج وآخرون، **غرس حوكمة الشركات في الإقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة سمير كريم ، الطبعة الثالثة، واشنطن مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
- كاروجو جاتاما، **بدء حوكمة الشركات في أفريقيا مع التركيز على كينيا**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي العشرين، ترجمة سمير كريم، الطبعة الثالثة، واشنطن مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
- مجدة بن حسين، **الخوصصة والتغيرات التنظيمية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 32، جامعة بسكرة.
- محمد أبو العزم، **مفهوم جودة المراجعة**، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، 2000.
- محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، 2007.
- محمد حمو، **الحوكمة في المصارف**، سلسلة بحوث في العلوم الإقتصادية ، جامعة الشلف.
- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .2005.
- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006.
- محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري(دراسة مقارنة)**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009.
- محمد مطر، ليندا حسن الحلبي، **دور مدقق الحسابات الخارجي في الحد من أثار المحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الاردنية**، 2009.
- محمد هادي العدناني، **تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية فى العراق**، العراق، شركة أسيا سيل للاتصالات.
- المرسوم التنفيذي رقم 01-283، المؤرخ في 24سبتمبر 2001، المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها، الجريدة الرسمية، العدد 55.
- المرسوم التنفيذي رقم 88 / 119، المؤرخ في 1988/06/21، المتعلق بصناديق المساهمة والأعوان الائتمانيين التابعين للدولة، ، الجريدة الرسمية، العدد 25.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا : تجارب وحلول**، فيفري 2011.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة** .
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، الجمعية المصرية لشباب الأعمال، **دليل القطاع الخاص لتطبيق الشفافية**.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تجارب وحلول**، فيفري 2001.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، القاهرة، مصر.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة** ، 2008.

- مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، أغسطس 2008.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، العدد 21، 2011.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات**.2004.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، **ممارسات سلطات الإدارة وأداء مجلس الإدارة في الأسواق الصاعدة**، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) طبعة 1998.
- **مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان**، هيئة الأوراق المالية، 2006.
- المشهداني بشرى، **أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي، دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة في العراق**، متاح على، www.mazaha.iq/search_web/muhasbe/4.doc ، تم الاطلاع في 2016/08/16.
- منير هندي، **أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية**، الإسكندرية، دار المعارف، 2008.
- مؤيد محمد علي الفضيل، **فجوة التوقعات ومدى تاثرها ببعض المتغيرات الشخصية دراسة ميدانية في العراق**، متاح على http://www.uob.edu.bh/uob__files/432/Acc-v15/V.15-issue4-129-156.pdf تم الاطلاع في 2016/09/02.
- **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر**، إصدار 2009.
- ناصيف فرحات، **فجوة التوقعات في المراجعة**، مجلة المحاسب المجاز، الفصل الثالث، العدد39، 2009.
- نبيل عبد الرءوف إبراهيم، **آثر نماذج وقواعد الإفصاح المحاسبي المستحدثة على كفاءة سوق الأوراق المالية المصرية**، مصر، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، 2012.
- نبيل محمد مرسي، **إستراتيجية الإدارة العليا، إعداد وتنفيذ ومراجعة**، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- نعيم دهمش، ظاهر القشي، **الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها**، مجلة البنوك، الأردن، العدد الرابع، المجلد الثالث والعشرون، 2004.
- هادي التميمي، **مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية** ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2006.
- هيئة قطر للأسواق المالية، **إصلاحات حوكمة الشركات للتصدي لمخاطر الأزمة المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، المؤتمر السنوي الثالث لحوكمة الشركات، تحت عنوان "حوكمة الشركات والأزمة المالية: هل أصبحت المنطقة لاعباً عالمياً؟" أيام 10/09 نوفمبر2008، الدوحة، قطر.
- وليد بن نعمه الهزاع، **حوكمة الشركات: أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها في المؤسسات والبنوك المالية بدول مجلس التعاون وأثره الايجابي على تنامي الاقتصاد الخليجي**، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، إدارة البحوث والدراسات.
- يوسف أحمد أبو فارة ، **إدارة الأزمات/مدخل متكامل**، دار الإثراء، 2009.

المراجع اللغة الأجنبية:

- ALLEMMND, I, **Le role du marché des dirigent dans le systeme de gouvernance des enterprise**: **une revue de la literature**, cahier N 10509, sebtembre 2005.
- AMAT, O, BLAKE, J, **The Ethics of Creative Accounting**.
- BANCIEL, F, **La gouvernance des entreprises**, paris, economica, 1997.
- [1]BECHT, M, BOLTON, P, ROELL A, **Corporate governance and control**, **National bureau of economic research**, **working paper**, N°9371, 12/2002, disponible sur, http://www.nber.org/papers/w9371, consulter le 15/16/2016.
- BEEKUM, R, Islamic business ethics university of nevada and islamic training foundation, Disponible sur www.ethicshm.com. Consulter le 13/05/2016.
- BOUTALEB, K, **La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie**, Colloque International: Education, Formation et Dynamique du Capitalisme contemporain, 24 et 25 Juin 2004, France: Université de Montpellier1.
- BRETON, G. SCHTT,A , **Manipulation comptable** :**les dirigeants et les autres parties prenantes**.

- Brussels Stock Exchange. **Report of the belgium commission on the coporate governance**, 1998, disponible sur: http://www.cg.org-cr/theory/zlyz/belgium.pdf, Consulter le 09/07/2016.
- CAB, J, HIRIGOYE, G, **Creation de valeur et gouvernance de l'entreprise**, 3edition, economica, paris.
- Cadbury Commission, **Report of committee on the financial aspects of corporate governance**, 1992, disponible sur: http://www.kantaji.com/figh/companies/w127,pdf, Consulter le 09/07/2016.
- CHARREAUX, G, **L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives**, Revue française de gestion, vol 28, n° 141, novembre-décembre 2002.
- CHARREAUX, G, **Le gouvernement des entreprises** : **Corporate Governance**, **Théories et faits**, Economica, Recherche en gestion, Paris, 1997.
- CHARREAUX, G, **Le gouvernement des entreprises**, Economica, 1997.
- CHARREAUX, G, **Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises**, IAE DIJON - CREGO / LATEC, 1998.
- CHARREAUX, G, **Les théorie de la gouvernance** : **la gouvernance des entreprise à la gouvernance des systèmes nationaux**, cahier de FARGO N ° 14101, 12/2004.
- CHARREAUX, G, WIRTZ, P, **corporate in france**, cahie de FARGO n 1070201, 02/2007.
- DESBRIERES, P, **La relation de capital-investissement dans les firmes industrielles et commerciales**, Images de l'investissement, Vuibert, Paris, FNEGE, 2001.
- FELIX, W, GRAMBLING, A, MALETTA, M, **Coordinating total Audit Coverage**: **The Relationship between Internal and External Auditors**, The IIA, Research Foundation, 1996.
- GINSBERG, A, **Connecting diversification to performance**: **a sociocognitive approach**, Academy of Management Review, vol 15, n° 3, 1990.
- GREENBURY, R, **Directors remuneration report of a study group**, 17/07/1995.
- GUY LECLERC, W, MOYNAGH, D et Autres, **Accountability and reporting on performance and overall control Overview**, 2007.
- HAMPEL, R, Rapport du group de travail, Association Française des Entreprises Privées, Conseil National du Patronat Français Le conseil d'administration des sociétés cotées , 1995.
- HAMPEL, R, **Committee en corporate governance**, Final report,1998 .
- Herman son, Dana R. Rihenberg, Larry, **Internal Audit and organizational Governance**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation copyright by IIA. 2003.
- http://www.jbs.cam.ac.uk/cadbury/report/ consultater le 15/02/2016
- MARTINET, A, **L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique**, Revue française de gestion, vol 28, n° 141, novembre-décembre 2002.
- MEHEZ, C,GRINICHI, A, **Gouvernance et exigence de la transparence** :**La condescendance du voile**, Revue de la Gouvernance, 2007.
- MERCIER, S, **La théorie des parties prenantes**, cahier du FARGO N° :1050502, Mai 2005.
- NACD, **National Association of Corporate Directors Report of the NACD Blue Ribbon Commission on the role of the Board in corporate strategy**, Washington, DC, NACD, 2000, disponible sur: www.nacd on line.org.

- Rapport du group de travail, Association Française des Entreprises Privées, Conseil National du Patronat Français Le conseil d'administration des sociétés cotées , 1995.
- REIX, R, **Système d'Information et management des organisations**, Vuibert Paris, 5eme éd, 2004.
- Report of the commitee on the financial aspects of corporate governance, 01/09/1992.
- ROLAND, P, **La gouvernance de l'entreprise**, paris, LA Decouverte, 2003.
- SHAH, K, **Exploring the influences and constraints on creative accounting in the United Kingdom**, The European Accounting Review, 1998, Vol 7.
- VIENOT, M, **Recommendations of the Committee on corporate governance**, Association française des entreprises privées, Mouvement des entreprises de France, 1999.
- WILLIAMSON, O, **Comparative economic organization** : **the analysis of discrete structural alternatives**, Administrative Science Quarterly, vol 36, 1991.
-