



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
رئيس المجلس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية بعنوان

حوكمة الشركات

السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

من إعداد الدكتورة: مهداوي هند

السنة الجامعية 2020-2021

تهيد

لقد حظي مفهوم حوكمة الشركات باهتمام العديد من المؤسسات و المنظمات الدولية و صناع القرار في العالم خلال العقود القليلة الماضية في أعقاب الأزمات الاقتصادية و الأزمات المالية التي عرفتها عدة دول من أمريكا اللاتينية و أوروبا و شرق آسيا و أيضا روسيا، مما كان لها تأثير كبير على الفرد و المؤسسة و المجتمع.

و مع توالي الأزمات و الأزمات المالية على مختلف المستويات، سعت العديد من المنظمات الدولية المتخصصة إلى البحث عن آليات لمعالجة هذه الاختلالات و من ثم حماية حقوق مصالح جميع الأطراف دون استثناء وذلك من خلال حوكمة الشركات و ما تحمله من مبادئ و آليات توفر رقابة فعالة و جيدة.

نحاول من خلال هذه المطبوعة الموجهة لطلبة السنة الثانية إلقاء نظرة مفصلة حول حوكمة الشركات من حيث نشأتها و عوامل الاهتمام بها و ما يمكن ان تقدمه الحوكمة للشركات و للأفراد و المجتمعات ككل من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و أهميتها الاقتصادية و الاجتماعية.

و يمكن للطلاب من خلال هذه المطبوعة أن يلم بمختلف النظريات التي ظهرت و اهتمت بالحوكمة من عدة جوانب و زوايا، إضافة إلى مختلف النماذج التي تبنتها الدول من خلال تطبيقها لمبادئ و أسس الحوكمة.

أهداف المقياس:

- إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات و أهميتها و أهدافها؛
- إلمام الطالب بأهم النظريات التي اهتمت بحوكمة الشركات؛
- التعرف على أهم آليات و محددات الحوكمة؛
- تسليط الضوء على نماذج الحوكمة؛
- التعرف بعض التجارب الدولية و العربية في مجال الحوكمة.
- إلقاء نظرة حول الحوكمة في المؤسسات المالية و أهميتها.

قائمة المحاضرات

رقم المحاضرة	عنوان المحاضرة
المحاضرة الأولى	ماهية حوكمة الشركات
المحاضرة الثانية	أركانها
المحاضرة الثالثة	أهمية حوكمة الشركات و محدداتها
المحاضرة الرابعة	النماذج الدولية لحوكمة الشركات
المحاضرة الخامسة	نظريات حوكمة الشركات (النظريات التعاقدية)
المحاضرة السادسة	نظريات حوكمة الشركات (النظريات التنظيمية)
المحاضرة السابعة	مبادئ حوكمة الشركات
المحاضرة الثامنة	الافصاح المحاسبي و علاقته بحوكمة الشركات
المحاضرة التاسعة	المراجعة و قواعد حوكمة الشركات
المحاضرة العاشرة	آليات حوكمة الشركات
المحاضرة الحادية عشر	حوكمة الشركات و القيم الأخلاقية في بيئة الأعمال
المحاضرة الثانية عشر	التجارب الدولية لحوكمة الشركات
المحاضرة الثالثة عشر	حوكمة الشركات في الجزائر
المحاضرة الرابعة عشر	الحوكمة في المؤسسات المصرفية

المحاضرة الأولى: ماهية حوكمة الشركات



1. المندوب التاريخي لمصطلح الحوكمة
رئيس المجلس
أصل الكلمة اليونانية Kubernan و الذي يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة ثم استعمل بعد ذلك في اللغة العربية بكلمة Gubernare بنفس المعنى، ثم ظهر سنة 1478 في اللغة الفرنسية بمصطلح Gouvernance، و كان يقصد به فن أو طريقة الحكم Art ou manière de gouverner، و كان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحكومة Gouvernment¹. و لكن لم يصبح مستعملاً عند الفرنسيين حيث اعتبر من اللغة القديمة، ثم استعمل بعد ذلك في القرن السادس عشر في اللغة الإنجليزية بالمصطلح الحالي Gouvernance ولم يعد للاستعمال في اللغة الإنجليزية إلا في بداية التسعينات من القرن الماضي.

وقد ساهم في بروز هذا المصطلح العديد من الاقتصاديين و السياسيين و بعض المؤسسات الدولية مثل المصرف الدولي و صندوق النقد الدولي، حيث استعمل هذا المصطلح بداية على المستوى الكلي أي على مستوى الدول و ذلك بنفس المعنى القديم، أي فن و طريقة الحكم مع إضافة نقطتين أساسيتين هما:

- التمييز بين مصطلح الحوكمة Gouvernance و مصطلح الحكومة Gouvernment حيث تعتبر الحكومة أحد عناصر الحوكمة؛
- تطوير نظام إدارة الأعمال العمومية يتركز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات و بالتالي يمكن القول أن مصطلح الحوكمة استعمل أولاً على المستوى الدولي، و هذا ما يعرف بالحوكمة الدولية، ثم استعمل على المستوى الجزئي (الشركات) و هذا ما يعرف بحوكمة الشركات.

2. نظرة تاريخية حول الحوكمة

إن كلمة الحوكمة فكرة و اصطلاحاً شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية، و قد أصبحت فكرة الحوكمة في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي على قدر

¹ عمر حبيب جهلول، النظام القانوني لحوكمة الشركات، بيروت: منشورات زين الحقوقية، 2011، ص 32.

كبير من الأهمية للدول سواء المتقدمة منها أو النامية على حد سواء بهدف تحقيق طموحات المواطنين بتوفير التنمية الشاملة و استمرارها.

و تزداد هذه الأهمية نتيجة للتحديات العالمية و الإقليمية من جانب، و التحديات المحلية من الجانب الآخر، و تتمثل الأولى في العولمة، التجارة العالمية الحرة، الأسواق التجارية المفتوحة، سرعة انتشار المعلومات، التهديدات الأمنية، أما التحديات المحلية فتتمثل في (التنافسية، تشجيع الاستثمارات الخارجية و الداخلية، الفقر، البطالة ، الأمن).

كل هذه التحديات تحتم على مختلف الدول الالتزام بمنهج الحوكمة الجيدة² Good Governance، أن الحوكمة Corporate Governance أصبحت من الموضوعات المهمة في كافة الإدارات و المؤسسات و المنظمات المحلية و الإقليمية و الدولية العامة و الخاصة، خصوصا بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات و المؤسسات العالمية مثل: الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من الدول الآسيوية و دول أمريكا اللاتينية، و أيضا أزمات الشركات الأمريكية، و ترجع هذه الانهيارات إلى الفساد الإداري و المحاسبي بصفة عامة و الفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مراجعي الحسابات و تأكيدهم على صحة البيانات المالية، و ما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع و الحقيقة³.

و اتجهت أنظار الجميع إلى الحوكمة باعتباره الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم أداء الشركات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش و تضارب المصالح و التصرفات غير المقبولة ماديا و إداريا و أخلاقيا⁴.

² عبد العظيم وزير، الحوكمة، مديرية التنظيم و الإدارة، إدارة دراسات و بحوث التنمية و الإدارة، القاهرة، ص 05.

³ مجّد ياسين غادر، محددات الحوكمة و معاييرها، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 04.

⁴ سناء عبد الكريم الحناق، حوكمة المؤسسات المالية و دورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية، ص 01.

3. مفهوم الحوكمة

لقد خاض في مجال التعريف بمفهوم الحوكمة العديد من فقهاء القانون و الاقتصاد، بيد أن نسبة عالية من المختصين في مجال الشركات أجمعوا على شمولية التعريف الذي أورده Parkinson في كتابه Corporate Governance عام 1994:

- تعريف باركينسون* الحوكمة هي الإجراءات الإدارية، الإشرافية و التنسيقية المعتمد و الذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء⁵.
- تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها"
- تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD بأنها: " مجموعة العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من أصحاب المصالح".
- يعد مصطلح الحوكمة المؤسسية ترجمة مختصرة للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"⁶.
- و عرفتها لجنة Cadbury على أنها ذلك النظام الذي وفقا له يتم تسيير و رقابة المؤسسة و تعني بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة لتفادي كل الانحرافات الشخصية و تقوم على ثلاثة ركائز أساسية وهي: مجلس الإدارة، التدقيق و إدارة أعمال المؤسسة⁷.
- كما عرفتها جمعية Cadbury على أنها: " الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية من جهة، و بين الأهداف الفردية و المشتركة من جهة أخرى؛ و أن إطار حوكمة

* يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح و التي اتفق عليها فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، و قد تم الاتفاق على مصطلح "حوكمة" على وزن "فوعلة" لتكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم و الرقابة، وأصدر مجمع اللغة العربية اعتماد لفظ حوكمة الشركات في بيان له سنة 2003.

⁵ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2011، ص 319.

⁶ جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2011-2012، ص 14.

⁷ مراد سكاك، فارس هباش، مداخلة بعنوان: دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 04.

الشركات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد و يبحث أيضا على توفير نظم المحاسبة و المساءلة عن إدارة هذه الموارد و الهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد و الشركات و المجتمع.

4. أسباب تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة

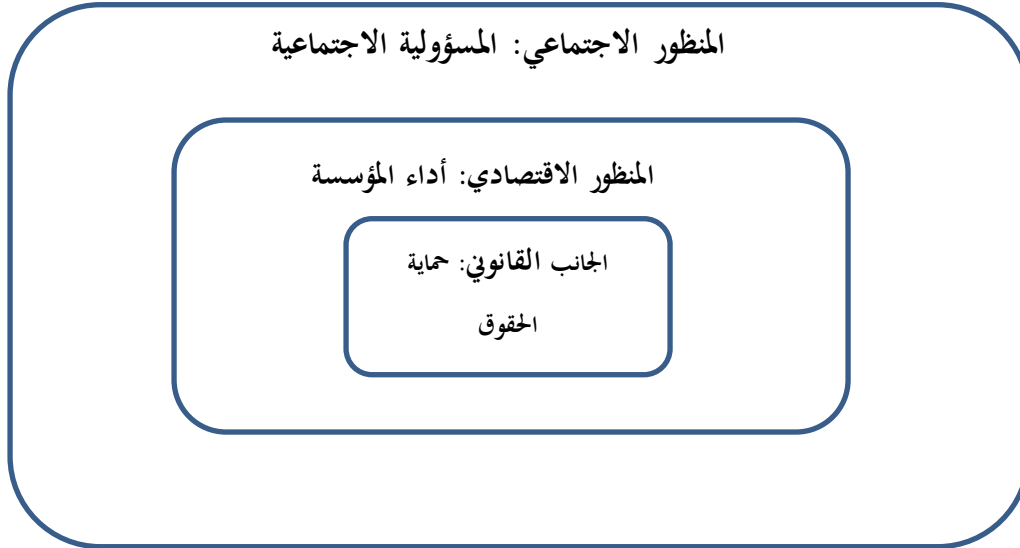
لقد عملت OCDE على إصدار مجموعة من المبادئ، كما أصدرت العديد من القرارات و التقارير الرسمية الدولية و المحلية تحث على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مثل صدور قانون Sarbanes-Oxley Act عام 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية و الذي من أبرز ملامحه أنه يجرم المسؤولين الذي يستغلون مناصبهم من أجل الثراء على حساب أصحاب المصالح الأخرى، كما أن من أهم بنوده التأكيد على المسؤولين الكبار في الشركة لتقديم تأكيد شرطي على صحة و سلامة القوائم المالية، و أنها تعكس الوضع الحقيقي للشركة كما تضمن التأكيد على مراجعي حسابات الشركة ممارسة مسؤولياتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للشركة و الشهادة على صحتها و اعتمادها، و كذلك صدور قانون الأمن المالي في فرنسا La loi de la sécurité financière الذي يحدد شروط ممارسة مهنة مراجعة الحسابات و التنقيط و الاتصال المالي للشركات المدرجة في البورصة، كما فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة (IAS/IFRS) تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على الشركات المدرجة في البورصة، كما أقدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية على وضع قواعد احترازية من خلال اتفاقية بازل الأولى، أو ما سميت بنسب كوك، ثم اتفاقية بازل الثانية أو ما سميت بنسب ماكدونا بدأ تطبيقها ابتداء من 2005 بهدف حماية الأموال الخاصة و تقوية السلامة المصرفية؛ و يمكن تلخيص أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات من خلال:

- إفرازات العولة المالية و ذلك بتعدد حاملي أسهم الشركات المدرجة في البورصة المنتشرين عبر العالم، و بالتالي صعوبة مراقبة عمليات الشركات من طرف المساهمين؛
- سيطرة المدراء التنفيذيين على الشركة و استغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى و ذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معهم؛
- تفشي ظاهرة الفساد المالي و الإداري في العديد من المؤسسات الوطنية و الدولية.

5. القواعد الرئيسية لحوكمة المؤسسات و أهم زواياها

أ- القواعد الرئيسية لحوكمة المؤسسات

1. المساهمون: يقدمون رأس المال مقابل الحق في الحصول على الأرباح و زيادة قيمة المؤسسة؛
 2. مجلس الإدارة: يمثل المصالح الأساسية للمساهمين حيث يقدم التوجيهات العامة و يشرف على أداء الإدارة؛
 3. الإدارة: و هي مسؤولة عن الإدارة اليومية للمؤسسة و عن تعظيم أرباحها و تقديم التقارير لمجلس الإدارة؛
 4. أصحاب المصالح: خاصة الدائنين حيث أن مصلحتهم تتركز في تعظيم احتمالات تسديد الديون، و يتضمن المتعاملون مع المؤسسة أطراف أخرى مهمة: و هم الموظفون و الموردون و العملاء بصفة عامة⁸؛
- ب- زوايا الحوكمة:



المصدر: نزمين نبيل أبو العطا، حوكمة الشركات و التمويل مع التطبيق على السوق المالي بمصر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، ص 03

⁸ بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، ملتقى بعنوان: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، 2009، ص 04.

6. أهداف حوكمة الشركات:

تسعى قواعد و ضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- مراعاة مصالح و حقوق المساهمين و حمايتهم؛
- حماية حقوق حملة الوثائق و المستندات ذات الصلة بفعالية الشركات؛
- حماية حقوق و مصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم؛
- تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات⁹؛
- تحقيق و تأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح و المتعاملين مع الشركات؛
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- تنمية المدخرات و تشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الانتاجية وصولاً لتعظيم الأرباح و يعيداً عن الاحتكارات؛
- الالتزام بأحكام القوانين و التشريعات النافذة؛
- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين و مستقلين عن الإدارة التنفيذية؛
- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.

⁹ أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مجلة اتحاد المصارف الكويتية، العدد 40، مارس، 2007

المحاضرة الثانية: نظام حوكمة الشركات و أركانها

تقوم حوكمة الشركات أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين و مجالس الإدارة و المدراء و حملة الأسهم و غيرهم، و تعمل على زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، و ذلك عن طريق تحسين أداء الشركات و ترشيد اتخاذ القرارات فيها.

1. حوكمة الشركات من المفهوم إلى النظام

تتلخص مدخلات الحوكمة و كيفية تشغيلها و مخرجاتها فيمايلي:

- مدخلات نظام الحوكمة: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات و ما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية و اقتصادية؛
- نظام تشغيل الحوكمة: و يقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، و كذلك المشرفة على هذا التطبيق، و جهات الرقابة و كل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، و في تشجيع الإلتزام بها و في تطوير أحكامها و الارتقاء بفعاليتها؛
- مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها و لمنها أداة و وسيلة لتحقيق نتائج و أهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير و القواعد و القوانين المنظمة للأداء و الممارسات العلمية و التنفيذية للمؤسسات و من ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح و تحقيق الإفصاح و الشفافية.

و منه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية و التشريعية و الإدارية و الاقتصادية كمدخلات و التي تحكمها منهجيات و أساليب و تستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية و الجهات الرقابية و التي تتفاعل فيما بينها، و هذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة و مراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح و تحقيق الإفصاح و الشفافية، و يمكن تلخيص نظام حوكمة الشركات وفق الشكل التالي:

نظام حوكمة الشركات



2. أركان حوكمة الشركات:

تعتمد حوكمة الشركات على الأركان التالية:

1. المساءلة **Accountability**: و تعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما و تشمل جانبين:

الجانب الأول: و هو التقييم؛

الجانب الثاني: هو الثواب أو العقاب أي تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه.

و بالتالي فمجلس الإدارة يخضع لمساءلة المساهمين و المدير العام بدوره يخضع لمساءلة المساهمين، و المدير العام بدوره يخضع لمساءلة مجلس الإدارة، و يخضع المدراء التنفيذيون لمساءلة المدير العام و الموظف يخضع لمساءلة مديرة و هكذا.

2. الافصاح و الشفافية Disclosure & Transparency : و تعني العلنية في مناقشة

الموضوعات و حرية تداول المعلومات بشأن العمل، و يتطلب هذا الركن القيام بخطوتين أساسيتين:

أ- إعداد كافة البيانات المرتبطة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي و الأداء و الملكية و الرقابة على الشركة بالإضافة إلى المعلومات الأخرى التي تتطلبها الجهات الرقابية حسب التشريعات القائمة؛

ب- توفير قنوات اتصال: حيث المعلومات تسمح بعدالة و لكافة المستخدمين و المهتمين بالحصول على تلك المعلومات و بالتوقيت المناسب و بتكلفة أقل؛

ت- المشاركة Participation: تعني أن يكون أسلوب الإدارة ديمقراطياً يشجع على المبادرة، و ليس سلطوياً ينشر التقاعس و اللامبالاة، و تكمن أهمية هذا المبدأ في أنه يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء و زيادة إنتاجية العمال؛ كما أن عدم تبني المشاركة يؤدي إلى ضعف الدور الاستراتيجي للإدارات العليا، و ذلك لانشغالها بالتفاصيل و عدم توفر الوقت الكافي للاهتمام بالاستراتيجية مما ينعكس سلباً على أداء الشركة.

المحاضرة الثالثة: أهمية حوكمة الشركات و محدداتها

تخطى حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الأعوام الأخيرة نتيجة حالات الانهيار المالي للعديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية و دول شرق آسيا نتيجة انعدام أسلوب الحوكمة ، كما أن تحرير أسواق المال العالمية فتح الباب أمام المستثمرين الذين باتوا يبحثون عن المؤسسات ذات الهياكل السليمة و تمارس الحوكمة، لذلك تعتبر الحوكمة من بين المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني.

1. أهمية الحوكمة : تأتي أهمية الحوكمة لأسباب سواء على الاقتصاد الجزئي أو الكلي و تعني بالجانب الاقتصادي و المالي و التنظيمي كذلك.

أ. على مستوى الاقتصاد الجزئي (المؤسسات)

- منع ظهور تكاليف الوكالة: نتيجة لكبر حجم المؤسسات و خاصة المؤسسات المساعمة ذات الاكتتاب العام و المتداولة أسهمها في أسواق الأوراق المالية، يلاحظ تشتت ملكية أسهم المؤسسة بين عدد كبير من المساهمين (الملاك)، أما إدارة المؤسسة فتكون في يد المدراء الذين يملكون نسبة من أسهم المؤسسة، و يترتب على اختلاف شخص المالك عن شخص مدير اختلاف مصالح الطرفين المالك والمدير، وبالتالي تحدث تكلفة الوكالة، وكلما زادت درجة انفصال الملكية عن الإدارة كلما تباعدت مصالح الطرفين وبالتالي تزداد مشاكل الوكالة وتكلفتها، وتأخذ تكاليف الوكالة عدة أشكال - منها سوء الاستهلاك المظهري من قبل الإدارة، والاحتجاز المتزايد للأرباح، ومشاكل انتقال الثروة للمديرين... الخ، وتعتبر حوكمة المؤسسات من أهم الأساليب التي تمنع ظهور مثل تلك التكاليف وذلك باستخدام آليات الحوكمة الداخلية والخارجية والتي تعمل في مجموعها على تحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

- تعظيم أداء المؤسسة، وذلك من خلال الإدارة الأكثر كفاءة والاستغلال الأمثل لموارد تلك المؤسسة وسياسات العمالة الجيدة، والدليل على ذلك نجده في دراسة Metrik&Gomers Ishili عن الولايات المتحدة الأمريكية، والذين توصلوا في دراستهم إلى أن أفضل ممارسات حوكمة

المؤسسات تؤدي إلى تحسين في معدلات الأداء مثل العائد على حقوق الملكية، الربحية، ونمو المبيعات.

- تعظيم قيمة المؤسسة، فإطار حوكمة المؤسسات الجيد لا يؤثر فقط على إمكانية حصول المؤسسة على تمويل خارجي ولكنه يؤثر أيضا على تكلفة الحصول على رأس المال وعلى قيمة المنشأة، فالمساهمين المستثمرين الخارجيين - يكون لديهم الرغبة في توفير التمويل ومنتظرون العائد من ذلك الاستثمار، ونتيجة لتزايد صراع المصالح بين المالكين الأقلية والأغلبية في المؤسسات التي تنخفض فيها ممارسات الحوكمة ينخفض العائد على استثمارات صغار المساهمين.
- توفير التمويل للمؤسسة، حيث تعتبر العلاقة بين حوكمة المؤسسات والتمويل علاقة تبادلية، بمعنى انه إذا ما زاد التزام المؤسسات بممارسات الحوكمة الجيدة زادت فرصة المؤسسات في الحصول على التمويل في ظل التنافسية بالأسواق والعكس صحيح، في حين أنه إذا ما وجدت مستويات متقدمة من البنية الأساسية لحوكمة المؤسسات بالسوق فإن ذلك يعمل على زيادة عمق واتساع آليات التمويل به بما يدعم استقراره وتقدمه، ويمكن القول أنه إذا كمان هناك احتياج للتمويل على مستوى المؤسسات والأسواق والدول مع تزايد التنافسية على مستوى العالم، فإن ذلك سيكون أحد الدوافع الرئيسية لتطوير قواعد حوكمة المؤسسات،

ب. على المستوى الاقتصادي الكلي:

تأتي أهمية حوكمة المؤسسات على المستوى الكلي من مجموعة من الأسباب أهمها:

- إنجاح برنامج تخصيصية وإعادة الهيكلة، مما لا شك فيه أن وجود قواعد وضوابط واضحة وشفافة تنظم العملية التخصيصية من أهم عوامل إنجاح ذلك البرنامج فإن العملية التخصيصية التي تقترن بالفساد يترتب عليها تخريب الاقتصاد والتأثير السلبي على بيئة الأعمال، وكذلك فإن وجود آليات تحدد المسؤولية وتتيح المحاسبة على المسؤولية في ظل قواعد جيدة للإفصاح والشفافية وتوافر المعلومات، من أهم عوامل إنجاح عملية إعادة هيكلة المؤسسات تضمن حقوق الدولة والعاملين بالمؤسسات وكذلك تحد من الفساد الذي يصاحب مرحلة التحول الاقتصادي، ويساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية.

- زيادة في معدل النمو الاقتصادي، فقد أوضحت بعض الدراسات التي أجريت على المستوى الكلي انه هناك علاقة ايجابية بين الحوكمة ومعدل النمو الاقتصادي، ولكنه قد يأخذ على تلك الدراسة أنها ركزت على مفهوم ضيق للحوكمة وهو مقاومة الفساد، وبالتالي اعتمدت الدراسة على مؤشر الفساد الذي ينشره تقرير الشفافية الدولية كمؤشر للحوكمة تختلف باختلاف المفهوم الذي يتم تناولها من خلاله، فالحوكمة لا تقاوم الفساد فحسب، بل تهيئ البيئة المؤسسية والسياسية والتشريعية للأعمال، بما يؤدي إلى تحفيز الاستثمار المحرك للنمو.
- تجنب الانهيارات المالية واستقرار أسواق المال وجذب الاستثمارات الأجنبية، أدت الأزمات المالية في دول جنوب شرق آسيا وروسيا والبرازيل إلى زيادة الاهتمام بحماية حقوق المستثمرين في الأسواق الانتقالية، وقد أرجع الكثير من الكتاب حدوث تلك الأزمات إلى ضعف ممارسات حوكمة المؤسسات في تلك الأسواق، وتعزيز الاستقرار في أسواق المال وتدعيم الكفاءة المالية والاقتصادية، كما أصبح المستثمرين وخاصة المؤسسات الاستثمارية تطالب بالأدلة والبراهين على أن المؤسسات يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال التي تؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن، وذلك قبل الالتزام بأي قدر من التمويل، فضلا عن هذا فإن المستثمرين الأجانب يريدون أن يتمكنوا من تحليل ومقارنة الاستثمار المحتملة وفقا لنفس معايير الشفافية، والوضوح والدقة في القوائم المالية قبل أن يقدموا على الاستثمار، فالحوكمة أصبحت أمر أساسي للمؤسسات المحلية وكفاءة الاقتصاديات لتنمو وتزدهر.
- تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، يؤدي الالتزام بأفضل ممارسات للحوكمة إلى كفاءة تخصيص الموارد، وتحفيز الاستثمار، وزيادة معدلات النمو، وضمان عدالة توزيع الثروة والدخل، والقضاء على الفساد والفقير، واستقرار أسواق العمل، والحفاظ على مستوى معين من التوظيف، وتخفيض المستوى العام للأسعار، وزيادة الإنتاجية، وعلاج عجز الموازنة العامة للدواة، والقضاء على عجز ميزان المدفوعات.
- ☞ و تؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني¹⁰، و تعميق دور سوق المال و زيادة قدرته على تعبئة المدخرات و رفع معدلات الاستثمار، و الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار

¹⁰ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 327.

المستثمرين؛ ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص و دعم قدراته التنافسية، و تساعد المشروعات في الحصول على التمويل و توليد الأرباح و توفير فرص عمل.

2. محددات الحوكمة (الميكانيزمات):

لكي تتمكن المؤسسات، بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسة، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات أو العوامل الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وفي حال عدم توفر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمراً مشكوكاً فيه. وتشمل هذه العوامل والمحددات على نوعين من المحددات:

1- المحددات الخارجية:

- وهي تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال :
- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)؛
- وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
- درجة تنافسية اسواق السلع وعناصر الإنتاج؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على أعمال الشركات خاصة المدرجة في أسواق المال¹¹؛
- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (منها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)؛
- وجود المؤسسات الخاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

¹¹ جمال عبيد مُجد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011-2012، ص 22.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.¹²

2- المحددات الداخلية:

يرتبط نظام حوكمة المؤسسات بمجموعة من المحددات الداخلية و التي تمثل مقومات ادارية وفنية ومالية وتنظيمية، و هي تمثل في ذات الوقت أركان شاملة لنظام حوكمة المؤسسات. وهي تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

وتشمل هذه المحددات:

* نظام أساسي للمؤسسة: يعتبر وضع نظام أساسي للمؤسسة يحدد قيم ورسالة المؤسسة وأهدافها وسلطاتها واختصاصها أحد المقومات الأساسية لنظام حوكمة المؤسسات، إذ أن جميع أنشطة المؤسسة وجميع الأطراف المرتبطة بها تسعى نحو تحقيق رسالة المؤسسة والتي يعبر عنها في شكل استراتيجيات وأهداف وسلطات واختصاصات.

* خطة استراتيجية واضحة: حيث يعتبر وضع خطة استراتيجية محددة ومتسقة تمكن من التنفيذ وقياس الأداء والمساءلة أحد المقومات الهامة لحوكمة المؤسسات، إذ أنه في ضوء المقوم السابق تتم ترجمة رسالة المؤسسة إلى خطط واستراتيجيات تمكن الإدارة التنفيذية من متابعة وقياس الأداء، فعملية الرقابة ومتابعة الأداء والمساءلة يجب أن تتم على مستويات متعددة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى مع وجود نوع من التناسق بين تلك المستويات وهذا ما يعمل نظام حوكمة المؤسسات على تحقيقه.

* نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات: حيث يجب وضع نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات لصناع القرار على كل المستويات، إذ أن عدم وجود نظام واضح ومحدد لتحديد السلطات

¹² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 326.

والمسؤوليات لصناع القرار، يمكن أن يوجه الطاقات المختلفة داخل التنظيم من تحقيق المصلحة العامة إلى المصلحة الشخصية.

* نظام معلومات مناسب: لتفعيل نظام حوكمة المؤسسات فإنه يجب توافر نظام جيد لتقرير وتوصيل المعلومات، والذي يعمل كقناة توصيل المعلومات بدرجة مقبولة من الكفاية والوقتية والشفافية بمختلف اتجاهاتها الرأسية والأفقية.

* نظام حوافز مالية وإدارية مناسب للإدارة التنفيذية: يعتبر وضع نظام حوافز مالية وإدارية مناسب للإدارة التنفيذية لحثها على التصرف بالشكل المناسب وفق المصلحة العليا للمؤسسة و للمديرين والموظفين، أحد العوامل الهامة للمساهمة في حل مشاكل الوكالة والتي يسعى من خلالها البعض لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصالح العامة.

* نظام رقابة داخلية قوي وفعال: يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى حماية أصول المؤسسة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام، والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر لإمكان تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرار، والرقابة على استخدام الموارد المتاحة، وحسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها، ووضع نظام للسلطات والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات، مما يجعل نظام الرقابة الداخلية مقوما أساسيا لنظام حوكمة المؤسسات.

ورغم أن توافر المقومات السابقة قد يكون كفيلا لإنجاح هذا النظام إلى أن بعض الدراسات وضحت أن هناك مجموعة من المحددات (داخلية وخارجية) تعتمد بدورها على ثقافة الدولة والنظام الاقتصادي السائد يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تطبيق هذا النظام.

المحاضرة الرابعة: النماذج الدولية لحوكمة الشركات

بالنسبة للعديد من المنظرين يوجد نوعان أساسيان من نماذج الحوكمة¹³: النماذج التي تتمحور على نشاط السوق المالي و النماذج المعتمدة على القطاع البنكي مع محدودية نشاط السوق المالي و إضافة إلى نوع ثالث من النماذج التي تتوسط النموذجين السابقين، و عليه فهناك العديد من التجارب الدولية في سبيل صياغة نماذج حوكمة الشركات تتماشى و طبيعة الدول و مختلف ظروفها السائدة، " و تعتبر كل من الأساليب التي تنتهجها الشركات للحصول على التمويل و هيكل ملكيتها المحددان الرئيسيان لنظام حوكمة الشركات في اقتصاد أي دولة"¹⁴؛ و سنتطرق في هذه المحاضرة إلى أهم ثلاث نماذج للحوكمة* و هي النموذج الأنجلوساكسوني، النموذج الألماني - الياباني و النموذج اللاتيني.

1. تعريف نموذج حوكمة المؤسسات

نموذج الحوكمة عبارة عن تطبيقات، وصف و تمثيل لوضعية الحوكمة الموجودة في بلد ما، و الذي يمكننا من التعرف على مختلف العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة، فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات و العلاقات و يصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر و كذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة¹⁵.

2. النموذج الأنجلوساكسوني:

يتعلق هذا النموذج أساسا بهيكل الملكية المشتتة حيث يوجد عدد كبير من أصحاب الأسهم " الملاك"، يملك كل منهم عددا صغيرا من أسهم الشركة و الذين لا يكون لديهم عادة حافز لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب، كما أنهم يفضلون عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية، ومن ثم يطلق عليهم

¹³ Cherif Lahlou, **Gouvernance des entreprises, Actionariat et performances**, Revue de L'économie & de Management, N° 07, Avril 2008, Université de Tlemcen, P254.

¹⁴ Jill Solomon, Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons Edition, 3rd, United Kingdom, 2010, P.194.

* يتم تقسيم نماذج الحوكمة استنادا إلى معايير تقييم أهمها: حجم تركيز و تشتت ملكية الشركات، كفاءة مجلس الإدارة، الحماية القانونية للمستثمرين لاسيما الأقلية منهم و تطور أسواق المال و أهميته باعتباره من بين أهم الآليات الرقابية على عمل الشركات.

¹⁵ حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ و.م.أ و فرنسا، ص 829

"الخارجيون".¹⁶ أي أنه في ظل هذا النموذج تكون ملكية الأسهم موزعة على عدد كبير من المستثمرين، المؤسسات أو الأفراد و ليست مركزة في أيدي المالكين من أفراد الأسرة أو البنوك أو الشركات التي تنتمي إليها، و بالإضافة إلى ذلك فمن الناظر أن يتدخل المستثمرون الأمريكيون أو البريطانيون في إدارة الشركة، فهم يفضلون دائما البقاء بعيدا عنها إعطاء التنفيذيين الحرية في إدارتها.

لقد أدى التطور الذي عرفته سوق المال في الولايات المتحدة الأمريكية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته و تشرف على شفافية القوائم المالية التي تصدرها الشركات المقيمة به، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة و المراجعة، دفع إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و إلزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم لها و خاصة الشركات المقيمة في البورصة.

و بما أن الملكية مشتتة في هذا النموذج، فإن الشركات يطغى عليها المساهمون غير المراقبون و الممثلين في كل من:¹⁷

- الصناديق المشتركة: في الولايات المتحدة الأمريكية و ما يقابلها في فرنسا بهيئات التوظيف الجماعي للقيم المنقولة OPCVM هذا النوع يبحث عن مردودية على المدى القصير؛
- المستثمرون الأفراد: الذين يقومون بالاككتاب على أجزاء صغيرة من رأس المال للبحث عن أقصى أداء ممكن على المدى القصير و المتوسط؛
- الأسواق المالية: التي تعكس التقلب و التذبذب في الأسعار، حيث تجمع الأطراف ذوي أكبر حصة من الأصول في السوق " المراجحون المضاربون" و الذين يبحثون عن أقصى أداء على المدى القصير و لهم كفاءة كبيرة في إدارة استثماراتهم؛
- المساهمين المقرضين: هم الذين يملكون السندات القابلة للتحويل إلى أسهم و يبحثون عن أقصى أداء على المدى القصير و لديهم فريق من الإدارة يحدد تكاليف إشرافهم على الاستثمارات؛
- الأجراء المساهمين: يعد هذا الصنف حديثا و هو مدعو إلى الرفع من رأسمال الشركة.

¹⁶ جون سوليفان و آخرون، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الحادي و العشرون، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص 08.

¹⁷ Jérémy Morvan, La Gouvernance d'entreprise managériale : Positionnement et rôle des gerants de fonds socialement responsables, these de doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale, Brest, 2005, P P.41-42.

يقوم على إدارة الشركة و رقابتها مجلس واحد يضم بنسب متفاوتة كل من المدراء التنفيذيين و غير التنفيذيين، حيث لا يفرق القانون بين وظائف الأعضاء التنفيذيين و الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس، فكلهم يتحملون المسؤولية عن نشاط الشركة، كما يقوم الخارجيون (المساهمون) " بفرض رقابة غير مباشرة على الشركة عن طريق استخدامهم لحقوقهم في التصويت.

و يميل هذا النموذج إلى أن يكون موجها للمساهمين خاصة من حيث توفير الحماية القانونية القوية للمستثمرين، و خضوع شروط عضوية المجلس لتقدير المساهمين؛ و من بين أهم ما يميز هذا النموذج:¹⁸

- وجود عدد كبير من الشركات المدرجة أوراقها بالبورصة؛
- وجود عدد كبير من المساهمين؛
- وجود أسواق مالية متطورة و كبيرة و أكثر سيولة؛
- قواعد محاسبية صارمة تدعم شفافية و صدق المعلومات المالية المنشورة؛
- قلة الملكية المتبادلة بين الشركات غير المالية و بين البنوك؛
- ضعف تأثير المؤسسات المالية على ممارسة حوكمة الشركات؛
- اعتماد خطط للتحفيز مبنية على أساس كفاءة المسيرين و مرتبطة بأداء الشركة.

وفقا لهذا النموذج و للهيكل التنظيمي للمؤسسة، ينتخب الملاك المساهمون مجلس إدارة يتولى الإشراف على أنشطة المؤسسة؛ و هذا يعني بأن المساهمين يمارسون رقابتهم على المؤسسات الخاصة من خلال مجالس الإدارة و الأعضاء الذين يشكلون تلك المجالس، فالمجلس لديه ثلاث وظائف أساسية تتمثل في:

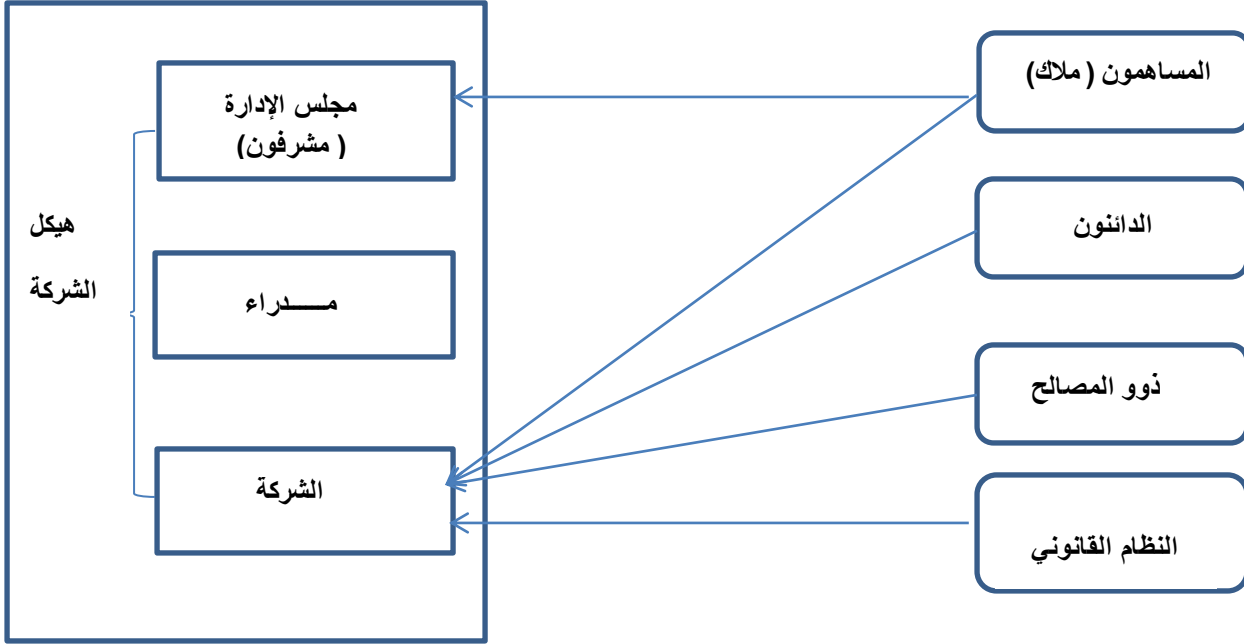
- ت - تمثيل الملاك المساهمين؛
- ث - التوجيه للإدارة؛
- ج - الإشراف و المراقبة.¹⁹

فالمجلس يعين و يشرف على المدراء الذين يديرون شؤون المؤسسة اليومية كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹⁸ عبد المجيد كموش، التزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات - دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014-2015، ص 93.

¹⁹ زهير عدل الكريم الكايد، الحكمانية Governance - فضايا و تطبيقات، ص 36

النموذج الأنجلو- ساكسوني لحوكمة الشركات



المصدر: زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية Governance - قضايا و تطبيقات، ص 37.

مميزات و عيوب النموذج الأنجلوساكسوني (الخارجيين):

لنظام الخارجيين مجموعة من المميزات نذكر منها:

✓ الإعتماد على الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري و الإشراف على بقائه تحت السيطرة؛

✓ يميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح و بدرجة متساوية عن المعلومات و تقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي²⁰؛

²⁰ سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة،

✓ تعتبر نظم الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة و أقل فسادا؛

✓ يشكل هذا النموذج تهديدا دائما للمدراء؛

✓ تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد الاقتصادية.

و على الرغم من كل هذه المزايا للنموذج الأنجلو-ساكسوني إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب منها²¹:

➤ يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير، و من ثم فإنهم يتجهون إلى

الموافقة على السياسات و الاستراتيجيات التي تنشأ عنها مكاسب الأجل القصير، لكنها قد لا

تعمل بالضرورة على تشجيع الأداء طويل الأجل للشركة؛

➤ لصغار المستثمرين حافز أقل لمراقبة قرارات مجلس الإدارة بيقظة و حرص و محاسبة أعضاء مجلس

الإدارة عن مسؤولياتهم، و نتيجة لذلك فقد يظل أعضاء الإدارة الذين يؤيدون اتخاذ القرارات غير

الصائبة في مناصبهم بينما تكون مصلحة الشركة في التخلص منهم؛

➤ تكاليف الإشراف و المراقبة.

3. النموذج الألماني - الياباني

يسمى كذلك النموذج المغلق أو النموذج الموجه بكبار الملاك،²² يسود هذا النموذج عدد من دول

القارة الأوروبية، و بعض الدول الآسيوية كاليابان و كوريا الجنوبية، و هي مجموع الدول التي تمتاز بتشجيعها و

دعمها للقطاع البنكي، لاسيما من خلال مفهوم البنوك الشاملة التي تتميز بشساعة مجال عملها و تقديمها

لحزمة متكاملة من الخدمات.²³

يطلق عليهم اسم "الداخليون"، حيث يقوم هؤلاء الداخليون ذوي الملكيات الضخمة من الأسهم أو

الذين يملكون عددا قليلا من الأسهم و لكنهم يتمتعون بحقوق التصويت* أكثر من الأخرى بممارسة السيطرة

²¹ جون سوليفان و آخرون، ترجمة سمير كرم، حوكمة الشركات في القرن الحادي و العشرين، مرجع سبق ذكره، ص 10.

²² حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 832

²³ عبد المجيد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 93.

* يحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من الأخرى.

أو التحكم في الشركات بعدة طرق مثل التمثيل المباشر في مجلس إدارة الشركة أو عن طريق التوكيل ومن خلال اتحادات التصويت²⁴.

يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مشاركة البنوك و المستثمر المؤسسي في عملية الحوكمة، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك و المستثمر المؤسسي في المؤسسات، فهؤلاء المستثمرين المؤسسين و البنوك تتوافر لديهم القدرات و الإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة و ضبط أدائها، و من بين خصائص النموذج الداخلي لحوكمة الشركات مايلي²⁵:

- مساهمة مركزة من خلال سيطرة المستثمر المؤسسي و البنوك و الديون تكون متمركزة و متجانسة؛
- أسواق رأس المال أقل نشاطا حيث هناك قلة في عدد الشركات المسعرة؛
- أسواق المال أقل سيولة و بالتالي أقل ملاءمة للعرض العام²⁶؛

تواجد قوي للبنوك في رأس مال الشركات و دوام و استمرار العلاقات المتواجدة بين المؤسسات و البنوك، إضافة إلى وجود تشتت ضعيف لرأس المال و العلاقات القائمة بين المستثمرين (المساهمين) و المؤسسة تكون في المدى الطويل تبحث عن الاستمرارية و الديمومة، كما أنه في هذا النوع من الأنظمة تصبح البنوك شريكا، و تتحمل أخطارا كبيرة لأنها تقدم قروضا طويلة المدى و ذات مبالغ كبيرة؛

- في النظام الموجه للبنوك يمكن لهذه الأخيرة أن تصبح دائنة أو مساهمة سواء بصفة مباشرة عن طريق المشاركات، تحويل الديون إلى جزء من رأس المال، أو بصفة غير مباشرة عن طريق التفويض أو التوكيل؛

- ضعف سيولة الأسواق المالية مما يؤدي إلى محدودية سوق الاستحواذ في الرقابة على الشركات؛
- قواعد محاسبية أقل صرامة، و مرونة أكبر في حرية عرض البيانات المالية.²⁷

²⁴ جون سوليفان و آخرون، ترجمة سمير كريم، مرجع سبق ذكره، ص 08.

²⁵ حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 833

²⁶ Bennafa Fariza, **Création, Mesure et Management de la valeur Actionnariale- Cas du groupe Danone**, thèse de magister, département des sciences de gestion, université de Tizi ouzou, 2015, P 21

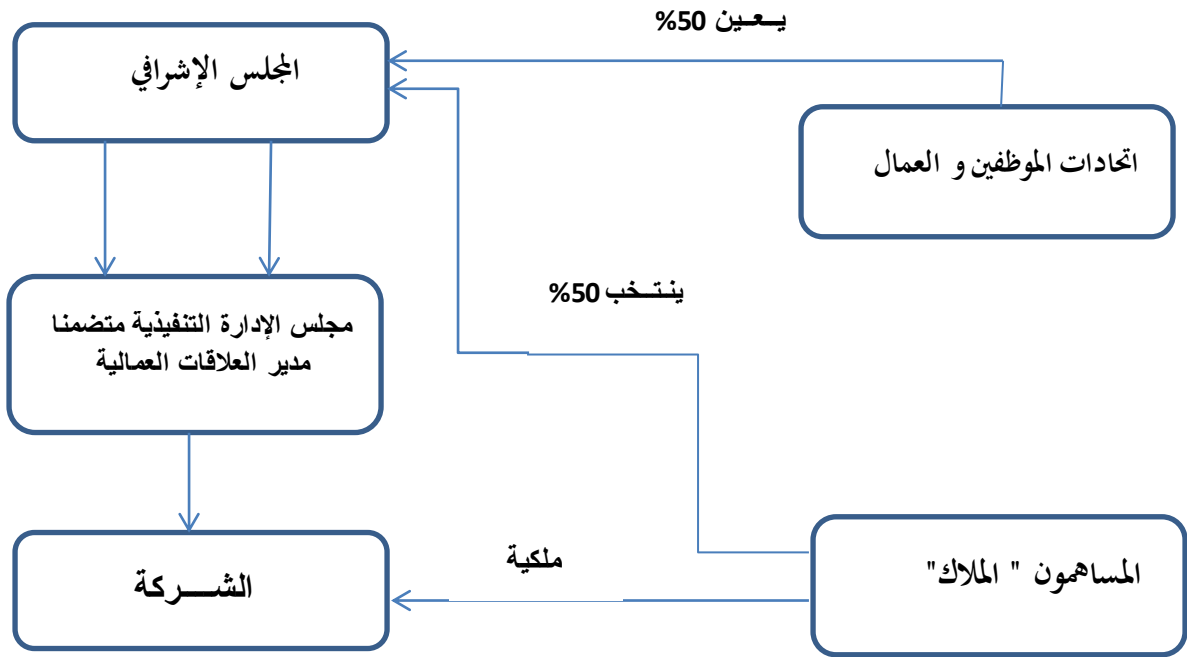
²⁷ عبد المجيد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 97.

أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الموجه بالشبكة

النموذج الموجه بالشبكة		البيان
" النظام الطي تكون فيه ملكية و رقابة الشركة تحت سلطة عدد قليل من كبار الملاك (شركات عائلية، الشركات القابضة، تكتل المساهمين، الملكية المتبادلة...) أو البنوك الدائنة".		المفهوم
اليابان	ألمانيا	محددات النموذج
<p>*السياق: اليابان بلد دمرته الحرب العالمية الثانية، و عليه كانت الشركات غير قادرة على توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين و ضمان جودتها، مما أدى إلى التحول إلى البنوك كمصدر تمويل أكثر أمان.</p> <p>*الإطار القانوني: لم يكن سوق السندات مفتوحا سوى لكبرى الشركات الوطنية.</p> <p>*الجانب الأخريقي: يضم الإجماع و الشفافية و المشاركة. و كلها أبعاد تدعم روح العمل الجماعي.</p>	<p>*السياق: ساهمت الحرب العالمية الثانية في جعل الوساطة البنكية أكثر ملائمة من استخدام الأسواق المالية.</p> <p>*الإطار القانوني: تعود أصوله إلى القوانين الرومانية القديمة، يحتوي هذا النظام قوانين و قواعد يلتزم القضاة بأحكامها دون أن توفر لهم أي قدر من المرونة.</p> <p>*الجانب الأخلاقي: يمثل الانضباط و الجدارة و السلوك ركائز المحور الأخلاقي للألمان في سعيهم لتحقيق الهدف.</p>	
<p>-درجة عالية من الملكية المتبادلة بين الشركات) وفقا لشيرد P.Sheard فإن 3/2 من المؤسسات الصناعية في اليابان مملوكة من قبل شركات اخرى؛</p> <p>-وجود قوي للبنوك في رؤوس أموال الشركات.</p>	<p>-كبر حجم الملكية المتبادلة بين الشركات؛</p> <p>-هيكل رأس المال أكثر تركيزا (أكبر خمسة مساهمين يحملون أكثر من 40 % من رأسمال الشركة في ألمانيا؛</p> <p>-الملكية المعتبرة للبنوك في رأسمال الشركة.</p>	هيكل رأس المال

أ. النموذج الألماني: يتميز النموذج الألماني* لحوكمة الشركات أنه وبالرغم من ملكية المساهمين للشركة إلا أنهم لا يفرضون آليات الحكمة فيها، حيث أن 50% من المجلس الإشرافي يتم انتخابهم من قبل المساهمين، بينما 50% الباقون يتم تعيينهم من قبل اتحادات العمال، و ينطوي هذا النظام على أن العمال ليسوا فقط معينين في أمر الشركة أو متأثرين بها، بل أيضا لهم ميزة المشاركة في حوكمتها فهم متساوون في تحمل مسؤولية تنفيذ السياسة لتحقيق الأرباح للشركة.

النموذج الألماني لحوكمة الشركات



المصدر: زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

* ففي النموذج الألماني هناك علاقة من خلال التقارير بين المجلسين الإشرافي والإداري، فالمجلس الإشرافي له سلطات محدودة تنحصر في تعيين المجلس التنفيذي دون مباشرة الإدارة غير أنه من حقه الاطلاع على قرارات الاستثمار و الاعتراض عليها، ومن الأمور المهمة في هذا النموذج أن مدير العلاقات العمالية يتم مشاركته في المجلس الإداري التنفيذي كعضو عامل، و في النتيجة فإن آليات الحوكمة تضمنت مشاركة العمال في المجلس، كما أن البنوك الألمانية تمتلك رأسمال في الشركات عكس البنوك الأمريكية.

ب. النموذج الياباني:

يتميز النظام الياباني بتدخل الدولة القوي في الواقع الاقتصادي، وكذا تنسيق السياسات الاستثمارية للشركات في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، كما أن سياسات الاستثمار مبالغ فيها بالنظر للاحتياجات الحقيقية للشركات*، و يمثل النموذج لشبكة الأعمال التجارية التي تعكس العلاقات الثقافية التاريخية للبنوك اليابانية، و بهذا فهي تمتلك عدد كبير من الروابط بين الشركات²⁸.

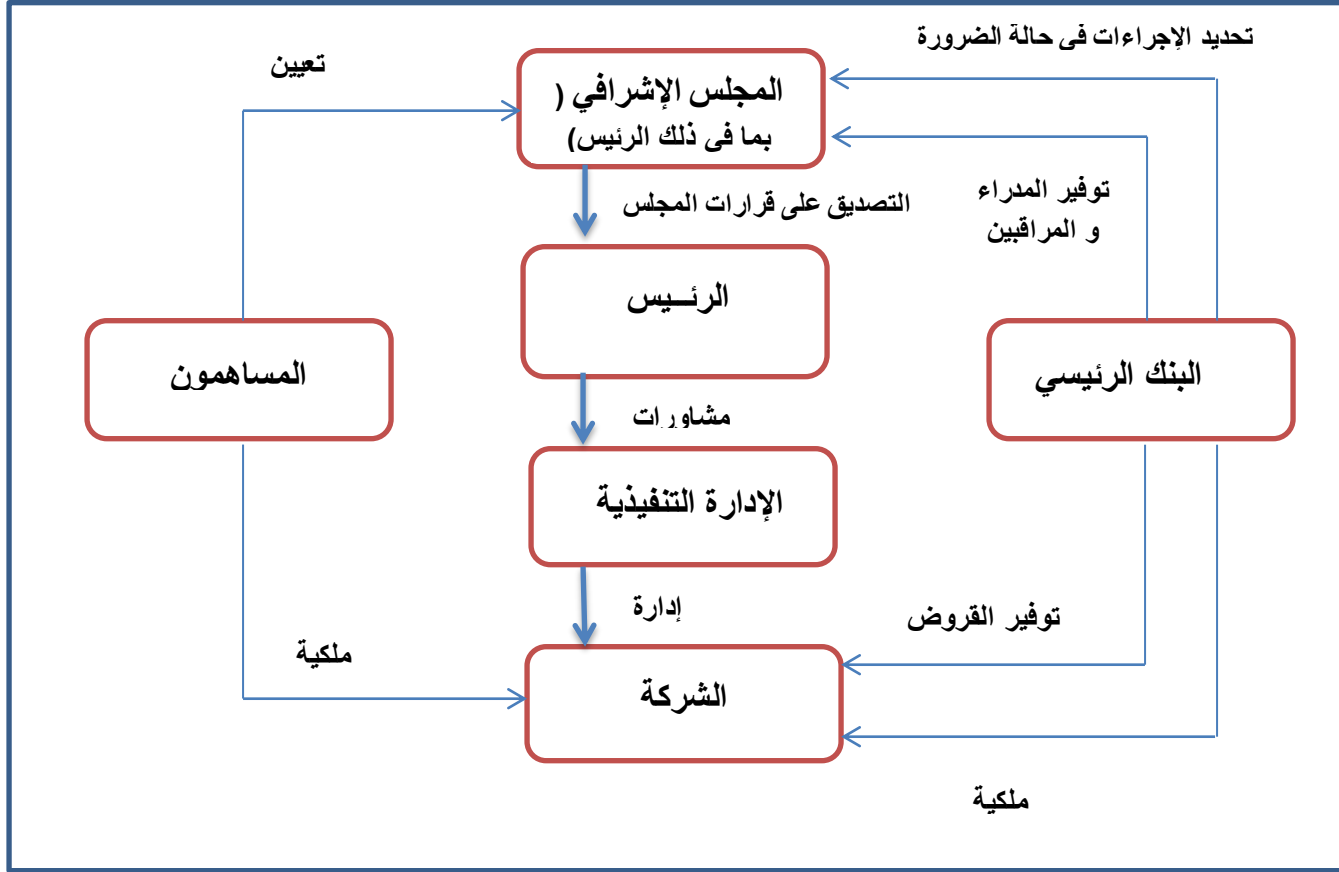
يتميز النموذج الياباني بالدور الأساسي الذي تلعبه المؤسسات المالية في حوكمة الشركات، حيث يمتلك الأفراد في هذه الشركات 28% منها مقابل 45% مملوكة للمؤسسات المالية منها: 22% للبنوك و 11% لشركات التأمين على الحياة و 12% لصناديق الاستثمار و 27% للمؤسسات غير المالية، ففي ظل هذا النموذج يعين المساهمون و البنك معا أعضاء و رئيس مجلس الإدارة الإشرافي، و أن طبيعة علاقة المجلس بالرئيس تتبع للهيكل أيضا؛ و يعتمد النموذج الياباني على مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات اليابانية، و يتركز على العناصر الأربعة التالية:

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

* يعتمد في اليابان على نظام Keiretsu و هو نظام الإدارة التعاونية و الذي ساعد على إقامة علاقات قوية بين الشركات في نفس المجموعة من خلال الأسهم المشتركة للشركات مع البنوك و المبني على تداخل العلاقات بين الشركات.

²⁸ Möbert Jochen And Tydecks Patrick., **Power and Ownership Structures among German Companies: A Network Analysis of Financial Linkages**, Darmstadt Discussion Papers in Economics, Vol 179, Darmstadt, Germany, 2007, P.20

النموذج الياباني لحوكمة الشركات



من خلال الشكل السابق فإن المؤسسات المالية اليابانية تلعب دوراً محورياً في الحوكمة، سواء عن طريق ممارستها لصلاحياتها الرقابية كمالك لجزء من رأس المال، أو الضغوط التي يمكن أن تمارسها كمقرض متحمل لجزء من المخاطر التي تتعرض لها الشركة، و رغم أن المساهمين يملكون الشركة إلا أن البنك الممول له الدور الرئيسي* بحيث نجده يتدخل حتى بتزويد الإدارة بالمدراء و يسيطر على الوظائف الإدارية، و في كثير من الأحيان يقوم هذا البنك بتغيير جذري في فريق الإدارة مما يشكل تهديداً للمدراء في حالة الأداء الضعيف.

* لقد أظهرت الدراسات أن من بين مجموعة البنوك الدائمة لشركة ما، فإن البنك الذي لديه الدين الأكبر و المسمى بالبنك الرئيسي له الحق في إفادة بعثة لها السلطة لإجراء رقابة إضافية.

مميزات و عيوب نظام الداخليين: لنظام الداخليين (النموذج الألماني -الياباني) مجموعة من المميزات نذكر منها:

- تركيز الملكية في يد عدد قليل من الملاك، مما يسهل الوصول إليهم؛
 - الداخليون لهم السلطة و الحافز لمراقبة الإدارة عن كثب و بالتالي تقليل احتمالات سوء الإدارة؛
 - بسبب كبر ملكيات الداخليين و حقوق الإدارة الخاصة بهم فإنهم يميلون إلى تأييد القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الأجل الطويل مقابل القرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل الطويل؛²⁹
 - إيلاء أهمية لعنصر العمل و تمثيل أصحاب المصالح الرئيسية.³⁰
- كما يعتبر هذا النموذج أقل عرضة لمشاكل الوكالة، فليس هناك انفصال كبير بين ملكية الشركة و رقابتها، حيث يمثل تركيز الملكية آلية مهمة لحوكمة الشركات ضم
- ن هذا النموذج خاصة في ظل وجود الحافز لمراقبة الإدارة لدى أصحاب النسب الحاكمة.³¹
- و إلى جانب المزايا التي يتصف بها النموذج الألماني - الياباني، إلا أنه يؤخذ عليه مجموعة من العيوب التي تشكل نقاط ضعفه أهمها:

- ✓ إن أصحاب المؤسسة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغموا أو يتواطأوا مع إدارة المؤسسة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية، مما يشكل مخاطرة كبيرة خاصة عندما لا يتمتع صغار المساهمين بحقوقهم القانونية؛
- ✓ قد يستخدم كبار المساهمين أو كبار أصحاب القوة التصويتية سلطتهم للتأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب المؤسسة، مثل إقناع مجالس الإدارة بمرتبات و مزايا باهظة للمدراء؛

²⁹ سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³⁰ Touil Ratiba, **Gouvernance d'entreprise et création de valeur : tendances actuelles et orientations futures**, thèse de Magistère, Faculté des sciences économiques et de sciences de gestion, Université d'Alger , 2009, p 172

³¹ عبد المجيد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- ✓ عندما تكون البنوك من بين كبار المساهمين في إحدى الشركات التي تتولى إقراضها، فإن البنوك قد تواجه مشاكل تعارض المصالح التي يمكن أن تهدد مستقبل كل من البنك و الشركة، فللبنك مصلحة واضحة في استمرار الشركة و من ثم فإنه يستمر في تقديم القروض لها على الرغم من عدم أهليتها للاقتراض؛
- ✓ استخدام الداخليين لسلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعمل على ضياع موارد الشركة و تخفيض مستويات الإنتاجية.

الأبعاد	النموذج الأنجلوساكسوني	النموذج الألماني - الياباني
الدور الرقابي للمساهمين	-رقابة ضعيفة؛ -رأسمال متنوع؛ -رقابة ممارسة أساسا من المؤسسين؛ -أهداف قصيرة الأجل؛ -رقابة تركز على أسعار الأصول في البورصة.	-رقابة قوية؛ -رأسمال مركز عند مساهمين مسيطرين؛ -مشاركة متعددة للبنوك؛ -أهداف طويلة الأجل؛ -ممارسة الرقابة من الفاعلين الداخليين و البنوك الأساسية
الملاك	-رقابة الأصول؛ -مديونية مصرفية ضعيفة - مديونية مهمة من السوق المالي؛ - علاقات أقل استقرارا.	-رقابة الخصوم؛ -مديونية مهمة من البنوك؛ -أهمية القروض بين المؤسسات؛ -علاقة طويلة الأجل؛ -احتمال مشاركة البنوك في رأس المال.
الأجراء	-رقابة ضعيفة من طرف هيئات النقابة.	-رقابة قوية منتظمة في القرارات.
دور مجلس الإدارة و نظم الحوافز	-رقابة ضعيفة؛ -مجلس الإدارة يسيطر عليه المدراء؛ -نمط المكافآت في الحقيقة يجب أن يكون محفز؛ -الرقابة على النتيجة و على أسعار الأسهم؛	-رقابة قوية جدا؛ -يغلب على مجلس الإدارة أهم أصحاب المصلحة و حضور قوي للبنوك و الأجراء؛ -شبكة كم الإداريين أكثر تركزا؛ -رقابة على المدى البعيد و ذات نوعية؛ -نظام المكافآت أقل تحفيزا

أكثر صعوبة	نسبيا سهل	الدور العلاجي (تحويل حقوق الملكية)
- ظاهريا أكثر سهولة؛ - غالبا ما يتم التفاوض داخل مجموعة.	-مع التضارب أكثر أو أقل سهولة حسب التجذر؛ -أهمية السوق الخارجي للمدراء	تغيير المدراء
أكثر صعوبة (علاقات طويلة الأجل مع البنوك و مع الأجراء).	أكثر سهولة.	إمكانية خروج أصحاب المصلحة
-أكثر صلابة؛ -تفضيل التعاون و الاستثمار على المدى البعيد؛ -الموافقة على النشاطات التقليدية.	-أحسن تخصيص لرأس المال؛ أحسن مرونة و قابلية للتكيف؛ تأييد النشاطات الجديدة.	النتائج على الأداء الاقتصادي

4. النموذج الهجين (النموذج اللاتيني)

يدخل في نظام هذا النموذج الذي يعتبر مزيج بين النماذج الأنجلوساكسونية و النموذج الألماني-الياباني العديد من الدول مثل اسبانيا، إيطاليا، بلغاريا و أيضا فرنسا، و يعتمد أساسا على تدخل الدولة في تحديد الأطر التي يستند إليها نظام حوكمة الشركات في البلد، و الجدول الموالي يبين أهم المفاهيم الخاصة بهذا النموذج:

النموذج الهجين	البيان
هو النظام الذي يجمع بين رقابة السوق المالي و الرقابة الممارسة من طرف البنوك.	المفهوم
*السياق: هيمنة الدولة منذ فترة طويلة على الاقتصاد الفرنسي من خلال المشاركة في رأسمال العديد من الشركات أو تأميمها، كون الدولة هي المالك لرأسمال أكبر البنوك الفرنسية فقد اشترطت تطوير نظام فرنسي للحكومة من خلال خلق أسواق مالية محلية عن طريق فك ارتباطها (خصوصة برأسمال الشركات الوطنية الأكثر نجاحا و إدخال النموذج الياباني (البنك الرئيسي).	محددات النموذج
*الإطار القانوني: لا وجود لأي حدود تنظيمية تفرض على البنوك مستويات عليا أو دنيا من	

<p>المساهمة في رأسمال الشركات غير المالية." وطبقا للقانون الفرنسي فإن للشركات حرية الاختيار بين هيكلين متمايزين للحكومة، حيث يمكن أن تُدار الشركة من خلال مجلس إدارة واحد، أو من خلال مجلسين: أحدهما مجلس تنفيذي و الآخر مجلس إشرافي"³².</p> <p>*الجانب الأخلاقي: يتلخص الجانب الأخلاقي الفرنسي في ثلاثية: الشرف، المنطق القانوني، المنهج الديكارتي (الاعتماد على العقل في المعرفة، يقوم على أساسين: البدهاة، الاستنباط).</p>	
<p>-على الرغم من عدم وجود قيود قانونية، فمشاركة البنوك لا تتجاوز في المتوسط 5% من رأسمال الشركات غير المالية؛</p> <p>-ملكية متبادلة للأسهم بين الشركات غير المالية، تصل إلى نسبة 57% من الأسهم القائمة، و اعتماد أقل للشركات الفرنسية على البنوك بسبب شيوع الائتمان التجاري؛</p> <p>-تركز الملكية في الشركات الفرنسية بنسبة 48% مقابل 78% في إيطاليا.</p>	<p>هيكل رأس المال</p>
<p>*الرقابة الخارجية: من خلال الأسواق المالية أي الضغوط التأديبية الناشئة عن التهديدات بممارسة عمليات استحواذ عدائية و الرقابة المفروضة من قبل الشركات المالكة لجزء من رأس المال.</p> <p>*الرقابة الداخلية: تتم من خلال مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، و أهم الأطراف الفاعلة بما فيها الموظفين و العمال.</p>	<p>طرق الرقابة</p>

³² حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لل و .م.أ و فرنسا، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 09.

المحاضرة الخامسة: نظريات حوكمة الشركات (النظريات التعاقدية)

هيمنت النظريات الاقتصادية الأنجلوساكسونية للمنشأة على أفكار الأكاديميين و صانعي السياسات في العالم فيما يتعلق بحوكمة الشركات، على الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها الفروض التي تأسست عليها تلك النظريات* .

تعتبر كتابات بيرل و مينز Berle & Means، و أعمال اوليفر ويليامسون Olivier Williamson و رونالد كوز Ronald Coase فيما بعد، الأساس النظري لحوكمة الشركات ؛ إن الباحثين Berle & Means سنة 1932 أول المنظرين لما سمي بـ " حوكمة الشركات " حيث قاما بدراسة تشتت رأسمال أكبر المجموعات الأمريكية في مؤلف لهما بعنوان: " الشركة الحديثة و الملكية الخاصة"، و قد خلصا إلى ظهور جديد للملكية.³³

و يمكن تصنيف النظريات التي حاولت إيجاد الحجج التي تفسر ضرورة تواجد نظام حوكمة الشركات إلى مجموعتين أساسيتين، تتمثل الأولى في النظريات التعاقدية و الثانية في النظريات التنظيمية (المعرفية).

1- النظريات التعاقدية (الاقتصادية):

حسب هذه النظريات تظهر الشركات كخيال قانوني يغطي مجموعة من العقود الصريحة و الضمنية التي تحكم العلاقات بين الوكلاء الداخليين في الشركة مع بعضهم و مع أطراف أخرى، بحيث تسمح هذه العقود بتحديد حقوق كل عامل و أنظمة الرقابة و التقييم، فالشركة عبارة عن سوق داخلي تتألف من العقود المبرمة بين مجموعة من الأفراد لديهم أهداف مختلفة و يبحثون عن تعظيم منفعتهم الخاصة.

* فتلك النظريات ترى أن المنشأة عبارة عن مجموعة من الشروط التعاقدية يوحدتها غرض تعظيم المنفعة الفردية للسلوك الإنساني، و تميل إلى حماية رأس مال المستثمرين؛ و قد تولت بعض النظريات التنظيمية لحوكمة المؤسسات الرد على تلك النظريات الاقتصادية، و قد تبنت النظريات التنظيمية مفهوما أكثر تعقيدا للمنشأة، إلا أن تطور النظريات التنظيمية لحوكمة المؤسسات كان ضعيفا و بطيئا.

³³ Armand Dayan et autres, Le Manuel de Gestion, V1, Paris, Edition ; Ellipses, 1999, P 216.

1.1 نظرية الوكالة: La théorie de l'agence

إن التوسع الذي عرفته الشركة دعا إلى ضرورة أن يسند تسييرها إلى جهة متخصصة بما يضمن استمرارها و نجاحها، فظهر بذلك فصل الملكية عن التسيير، و بناء عليه أصبح ينظر للشركة على أنها مجموعة عقود (Neoud de contrat)، و العقود تقتصر فقط على مجموعة من الأطراف تشمل أساسا: المساهمين، الموظفين، الدائنين، الموردن و المسيرين.³⁴

تعود فكرة فصل الملكية عن الإدارة إلى كل من 1932 Means& Berle اللذان درسا وظيفة الرقابة التي يقوم بها الملاك ووظيفة اتخاذ القرارات التي يقوم بها المسيرين، إضافة إلى مشكلة توفر المعلومات التي يحصل عليها المسيرون قد تختلف عن المعلومات التي يحصل عليها الملاك، ومن هنا جاءت نظرية الوكالة لتدرس العلاقة بين هذين الطرفين و احتمالية استغلال كل طرف على حساب الآخر.³⁵

أ. مضمون نظرية الوكالة و فلسفتها

إن المسيرين عادة ما يسعون لتحقيق مصالحهم، فهم على سبيل المثال يقومون باستثمارات محفوفة بالمخاطر من أجل زيادة حجم الشركة، و هذا بالنظر إلى زيادة حجم الشركة هو تحسين لسمعتهن في سوق العمل، كما أكد Jensen أن المسيرون يفضلون إعادة استثمار الأرباح في مشاريع مربحة بدل توزيعها على المساهمين و هذا تحقيقا لسيطرتهن على الموارد الهامة في الشركة.³⁶

تعرف نظرية الوكالة* على أنها إطار فكري لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية و تنشأ هذه العلاقة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل، شخصا آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة محددة بالنيابة عن الأصيل،³⁷ هذا ما تم نشره في

³⁵ نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص 37.

³⁶ Frank Bancel, **La Gouvernace des Entreprises**, Edition Economica, Paris, 1997,P18.

* لقد تم عرض نظرية الوكالة بصورة مفصلة من طرف Jensen & Meckling سنة 1976 حيث عرّفوا مسيري الشركة كـ "وكلاء" Agents و المساهمين كـ "موكلين" Principals ، و تتمثل وظيفة نظرية الوكالة في المساعدة على إعداد تقنيات لوصف النزاع الملازم لعلاقة الموكل – الوكيل Principal- Agent و التحكم في الوضعية.

³⁷ نوي فطيمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

مجلة ³⁸ *Financial Economics* سنة 1976 من طرف الباحثين *Jensen & Meckling* في مقال لهما

بعنوان: **Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency costs, and Ownership**

.Structure

أولاً: خصائص علاقة الوكالة: من خصائص علاقة الوكالة:

- تقوم على السلطة؛
- عدم تناظر المعلومات؛
- تتعاطى خصوصاً مع نظرية حقوق الملكية.

ثانياً: فرضيات نظرية الوكالة : تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات تتمثل في مايلي:

1. الفصل بين الأصيل و الوكيل: أي الفصل بين حقوق الملكية و حقوق اتخاذ القرار؛
2. تعارض المصالح (تعظيم المصالح الذاتية): حيث كل من الوكيل و الأصيل يسعى إلى تعظيم منفعته الشخصية،³⁹ و بالتالي اختلاف أهداف و أولويات كل من الأصيل و الوكيل ففي حين يفضل الموكل الحصول على أكبر جهد ممكن من الوكيل مقابل مكافأة مرضية، لا يميل الوكيل بطبيعته إلى بذل الجهد في الوقت الذي يأمل فيه تعظيم ما يحصل عليه من مكافآت⁴⁰؛
3. الموكل لديه القدرة على حفز الوكيل و بطرق مختلفة - سواء كانت مادية أو معنوية - كمحاولة للتغلب على تعارض المصالح أو لضمان تصرف الوكيل لصالح الموكل؛⁴¹
4. الرشادة: و حسب هذا الفرض فإنه يتوقع أن يتصرف كل من الوكيل و الأصيل التصرف الرشيد و أن يتسما بالعقلانية في تحقيق مصالحهم الذاتية؛
5. عدم تماثل المعلومات: و ذلك لأن الوكيل لديه القدرة على الحصول على معلومات أفضل على نشاط و التوقعات المستقبلية للشركة، وهي بذلك تفوق المعلومات المتوفرة للأصيل؛

³⁸ Bennafa Fariza , OP.cit, P 29

³⁹ نوي فطيمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 37

⁴⁰ حسن زكي، نموذج رياضي مقترح لتخصيص تكاليف الطاقة العارقة و التكاليف المشتركة في المؤسسات الصناعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16 العدد 02، 2000، ص 111.

⁴¹ ريمة شيبوب، كفاءة نظام الحوكمة و أثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية - دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف -، أطروحة ماجستير، 2015-2016، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، ص 05

6. الأخطار غير المتوقعة: و ذلك بوجود عوامل أخرى مثل الحظ السيء و العوامل غير متوقعة أخرى تؤدي إلى الفصل بين نشاط الوكيل و النتائج المتحققة، إلا أنه في ظل عدم تماثل المعلومات و تفوق الأصيل فإنه يريد أن يستدل على سلوك الوكيل من خلال الإشراف على إداائه؛
7. الابتعاد عن المخاطرة: إن أداء الوكيل يحتوي على مجموعة من المخاطر ومن أجل الابتعاد عن هذه المخاطر يطلب تعويض أو مكافآت⁴²، كما أن القدر الذي يتحمله الموكل من المخاطرة* قد لا يكون مساويا للقدر الذي يتحمله الوكيل، و يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها إمكانية حصول الوكيل على المعلومات و صعوبة ملاحظة و تقييم تصرفاته من جانب الموكل.⁴³

مشاكل الوكالة:

لقد تطرق كل من Jensen & Meckling عام 1976 و Fama عام 1980 إلى مشكلة الوكالة Agency Problem حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة،⁴⁴ و تتمثل أهم المشاكل الناجمة عن علاقة الوكالة فيما يلي:

- ✓ المخاطر المعنوية*: تنتج هذه المخاطر عن إمكانية اختلاف العمل الذي يقوم به الوكيل عن ذلك الذي التزم به عند توقيع العقد⁴⁵؛
- ✓ مشكلة التخلخل العكسي (سوء الاختيار): تنشأ عندما تكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل و ذلك قبل قيامه بالأداء أو الاختيار في الوقت الذي لا تتوفر فيه هذه المعلومات⁴⁶، فالأصيل ليس واثقا أنه يملك جميع المعلومات المتاحة للوكيل.

⁴² نوي فطيمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

* إن اختلاف نسبة المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل و الوكيل يرجع إلى عدة أسباب تتمثل في:

- عدم قدرة الأصيل على متابعة و ملاحظة أداء و تصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة لمعايشة الوكيل لظروف العمل و مشاكله؛
- اختلاف الخلفية التدريبية و الخصائص الشخصية لكل منهما؛
- اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات و فهمها من طرف الأصيل و الوكيل.

⁴³ رعة شيبوب، مرجع سبق ذكره، ص 06

⁴⁴ نوي فطيمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

** Alea Moral أو Hazard Moral وهو المصطلح الأصلي للمخاطر المعنوية عند الأنجلوساكسون، حيث تختلف ترجمته إلى العربية من المخاطر المعنوية إلى مشكلة التخلخل الخلقي مروراً بالمجازفة المعنوية إلى المأزق الأخلاقي، إلا أن أفضل ترجمة له هي المخاطر المعنوية و التي تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل.

⁴⁵ Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise, Edition Maxima, Paris, 1999, P 32.

تكاليف الوكالة: حسب نظرية الوكالة فتؤدي هذه المشاكل إلى تحمل كلا الطرفين عدة تكاليف نتيجة الاتفاقيات المبرمة بينهما و تتمثل أساسا في:

1. تكاليف المراقبة **Monitoning Costs**: و التي يقوم بها المساهمون للتأكد من أن الوكيل

لا يتصرف من منطلق مصلحته الشخصية على حساب مصالح الأصيل؛⁴⁷

2. تكاليف الإلتزام (الارتباط) **Bonding Costs**: و التي يتحملها* الوكيل من أجل طمأننة

الأصيل و أن يثبت له انه يتصرف وفقا لمصلحه من خلال تنفيذ التزاماته؛

3. الخسارة المتبقية (تكاليف الفرصة البديلة) **Residual Costs**: هي الخسارة التي يتحملها

الأصيل بسبب تضارب المصالح مع الوكيل، و مع ذلك فإن الخسارة المتبقية لا تتعلق بالأصيل

لوحده فالأصيل يستطيع تحمل هذه التكاليف أيضا.**

و تقدم نظرية الوكالة من أجل الحد من انتهازية المدراء و التقليل من تكاليف الوكالة عدة آليات

للرقابة على أداء المدراء و التأكد من مساءلتهم أمام المساهمين وأصحاب المصالح و التي تتمثل أساسا في

مايلي:

أ.ميكانيزمات الرقابة الخارجية: تتمثل في سوق المنافسة الخاصة بالسلع و الخدمات، و سوق عمل المسيرين،

السوق المالي....

ب.ميكانيزمات الرقابة الداخلية: تتمثل في حقوق التصويت، الرقابة التبادلية ، مجلس الإدارة⁴⁸

⁴⁶ ريمة شيبوب، مرجع سبق ذكره، ص 06.

⁴⁷ نوي فطيمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 40

* هذه التكاليف يمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة مثل: " نشر المعلومات من طرف الوكيل أو الخضوع الطوعي للمراقبين".

** و كمثل عن هذه التكاليف " التخصيص السيء للموارد، اختيار استراتيجية غير مثلى.... ، فهي إذن القرارات المتخذة من طرف الوكيل المتعلقة بعدم تعظيم رفاهية الأصيل في ظل وجود بدائل أخرى.

⁴⁸ Frédéric Parrat, Op.cit. p p 46-48.

آليات الرقابة الداخلية و الخارجية

الآليات الخارجية	الآليات الداخلية	
البيئة القانونية و التنظيمية	أنظمة رسمية للحوافز و الرقابة: نظام مكافآت المدراء	الآليات المسطرة " المقصودة "
- سوق العمل للمدراء؛ - السوق المالي؛ - سوق السلع و الخدمات	آليات غير رسمية: رقابة المدراء	الآليات التلقائية " العفوية "

2. نظرية حقوق الملكية:

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل⁴⁹ من Alchain & Demetz سنة 1973، و تعتبر هذه النظرية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الانضباطي الذي تركز عليه حوكمة الشركات، و تتمثل نقطة انطلاق تحليل هذه النظرية هو النظر في التفاعلات الاقتصادية و الاجتماعية و التي هي بمثابة تبادل في حقوق الملكية* على السلع و الخدمات⁵⁰.

و يمكن تعريف حق الملكية على أنه " حق خاص بفرد معين و قابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة على ممتلكات أخرى".

المؤسسة حسب هذه النظرية هي عبارة عن شكل تنظيمي كفاء الانتاج في إطار فريق عمل، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم، و تسيير أعضاء فريقه وهذا من خلال تبادل حقوق معينة⁵¹.

⁴⁹ غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 14 . .

* و حسب هذه المقاربة فإن توزيع حقوق الملكية له تأثير على سلوكيات الأفراد و وظيفة و كفاءة النظام الاقتصادي بصفة عامة و الشركة بصفة خاصة.

⁵⁰ Marc- Hubert depret et d'autre, Gouvernement d'entreprise, p 43.

⁵¹ غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 14.

و تتوزع هذه الحقوق على ثلاث أنماط ملكية* هي:

- حق الاستعمال (L'usus) : و هو الحق في استخدام الملكية؛
- حق الاستفادة من دخل الأصل (Le Fructus) : يقصد به الحق في تحصيل المنافع و الأرباح؛
- حق التنازل للغير (L'abusus) : وهو حق بيع الشيء.

و نسبة لمن يمتلك حقوق الملكية يمكن أن نميز بين عدة أنواع منها⁵²:

1. الحقوق الخاصة Private Rights: تعني أن صاحب هذه الحقوق هو الشخص الوحيد الذي له السلطة في تقرير كيفية استعمال الموارد محل الحقوق؛
2. الحقوق العمومية Communal Raghts: هي الحقوق التي يمتلكها جميع الأفراد على مورد ما، مثل حق صيد الأسماك في البحر؛
3. الحقوق الجماعية Collective Rights: في هذه الحالة يكون مالك الحق مجموعة أفراد، حيث يتخذ قرار استعمال الموارد محل الحقوق بصورة جماعية؛
4. الحقوق القابلة للتبادل Exchangeable Rights: هناك حقوق قابلة للتبادل و حقوق غير قابلة للتبادل*؛

* الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة المكونة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق، بحيث:

- في المؤسسة الرأسمالية: حق الاستعمال، حق الاستفادة من دخل الأصل، و حق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد هو المالك في أغلب الحالات؛
- في المؤسسة الإدارية: أين هناك فصل بين الملكية و التسيير، و المساهم يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصل و حق التنازل، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال؛
- في المؤسسة العمومية: يكون فيها حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل و حق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة؛
- المؤسسات التعاونية: حيث الملكية جماعية و غياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل، يكون حق الاستفادة من دخل الأصل لدى المسيرين و الأجراء العاملين في المؤسسات.

⁵² Martin Ricketts, **The Economics of Business Enterprise : An Introduction to Economic Organization and the Theory of the Firm**, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, 2002, P 88-92.

*مثلا: شخص يملك منزلا يمكن التصرف فيه من خلال بيع حقوق ملكيته لشخص آخر مثل تلك الحقوق هي حقوق قابلة للتبادل بينما الشخص الذي له منزل لك تدفع كل أقساطه بعد له حقوق استعمال المنزل لكن لا يمكنه بيع تلك الحقوق، و بالتالي فهي حقوق غير قابلة للتبادل.

5. الحقوق القابلة للنقل و الثابتة Aleinable and Inalienable Rights: الحقوق التي لا يمكن نقلها لشخص آخر تسمى بالحقوق الثابتة، و تلك التي لا يمكن نقلها تعتبر حقوق قابلة للنقل. لقد أظهرت هذه النظرية أن الفصل بين الإدارة و الملكية في ظل نظام الملكية الخاصة أكثر فعالية بالمقارنة مع نظام الملكية العامة الذي يتطلب ضرورة تطبيق أسلوب حوكمة الشركات، إلا أنها أهملت تكاليف عقود الوكالة في شركات المساهمة العامة.

3. نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات):

يعتبر Ronald Coase المؤسس الأول لهذه النظرية في مقاله: The nature of the Firm سنة 1937 عندما تساءل عن سبب وجود الشركات و مقدرتها على القيام بالعملية الإنتاجية بأكملها لوحدها دون اللجوء إلى السوق،⁵³ لتتطور بعدها على يد Olivier *Williamson سنة 1985 حيث قدم تصنيف و تحليل تكاليف الصفقات* في سياق أو بيئة التنظيم الصناعي من خلال ما أسماه "علم اقتصاد تكاليف الصفقات" الهادف إلى دراسة تأثيرات تكاليف الصفقات على التنظيمات و النواتج الاقتصادية،⁵⁴ وقد وجد أن الصفقة هي الوحدة الأساسية للتحليل الاقتصادي و التي عرفها كما يلي: " تحدث الصفقة عندما يتم تحويل سلعة أو خدمة من خلال وسيط."

و تقوم نظرية تكاليف المعاملة على مجموعة من الفرضيات تتمثل في النقاط التالية:

1. تتميز البيئة بعدم التأكد، وبالتالي فهي غير قابلة للتوقع؛
2. العدد الصغير للمتعاملين الذين يتوافق عرضهم و طلبهم و خصوصيات الأصول، يجعل من المكلف على الأفراد الداخلين في علاقات اقتصادية أن يتخلوا عن تلك العلاقات؛⁵⁵

⁵³ عثمان عثمانية، الحوكمة و أثرها على الأداء المالي للشركة - دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية و الجزائرية -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة تبسة، 2010-2011، ص 43.

* طور Williamson أكثر في نظرية تكاليف الصفقات حيث فاز بجائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 رفقة Elinor Ostron عن مجمل أعماله حول الحوكمة و تطويره لنظرية تكاليف الصفقات.

* لقد عرف Williamson: " تكاليف الصفقات على أنها: "كافة التكاليف التي يتحملها الأطراف في سعيهم لإقامة و تنفيذ اتفاقيات و عقود أو هي تكلفة التعاقد في السوق، و بوجه عام هي التكاليف التي يتحملها اقتصاد ما إذا ترك تنظيمه إلى العلاقات الفردية الخاصة"⁵⁴ أفيناش ديكسي، ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسة الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، عمان: دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، 1998، ص 02.

⁵⁵ عثمان عثمانية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

3. العقلانية المحدودة: يقصد به الرشادة ليست مطلقة وإنما محدودة، حيث أن الكفاءة البشرية محدودة بالمعرفة و التعلم و القدرة على التنبؤ، المهارة، الوقت، كما أن إخفاء المعلومات قد لا يساهم في اتخاذ القرار العقلاني في الوقت المناسب؛⁵⁶

4. الانتهازية: حيث يرى النيوكلاسيكيين أن الأطراف تطمح إلى تحقيق مصلحتهم الشخصية، من هذا المنطلق يرى ويليامسون أن طرف يتعرض لانتهازية الطرف الآخر، مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة، وهذه الفرضية تتعلق بالجانب التحفيزي للسلوك البشري، وتعتبر هذه الفرضية جوهر نظرية تكاليف الصفقات و ذلك لأنه في حالة غياب السلوك الانتهازي⁵⁷.

و تؤدي العوامل الأربعة السابقة إلى زيادة تكاليف المعاملة عند التعاقد، وإلى إمكانية حدوث خلافات، خصوصا بسبب نقص العقود جراء العقلانية المحدودة للأفراد و عدم إمكانية توقع جميع الاحتمالات المستقبلية في ظل بيئة تتميز بعدم التأكد⁵⁸.

ح - نظرية تكاليف الصفقة و حوكمة الشركات

تستمد هذه النظرية أهميتها من كونها تدرس سبل المحافظة على قيمة الشركة*، فبناء على مواصفات الصفقة يتم تحديد ما إذا كان من الأفضل للشركة التعهد بالأعمال الواجب إنجازها لمتعهد خارجي أو الاكتفاء بإنجازها داخليا؛⁵⁹ ومن أجل حماية أطراف التعاقد تصر النظرية على ثلاثة عناصر أساسية:

1. الوقاية لحماية كل طرف من السلوك الانتهازي على حساب الآخر، و تقدم دوافع للالتزام بالمعاملة، و تشدد النظرية على التحكم في تكاليف نقض العقد باستعمال إيداعات آمنة كرهينة، استثمارات لا يمكن التراجع عنها و طول مدة الإلتزام؛

2. بزيادة طول مدة الإلتزام يصبح من الضروري إعادة تحديد التزامات الأطراف فيما يتعلق بسير أداء العقد، هنا نلاحظ سمة متناقضة لنقص العقود في احترام مصداقية الإلتزام، فعندما يعلم الأطراف أنه

⁵⁶ نوي فطيمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 46

⁵⁷ نوي فطيمة الزهرة، نفس المرجع السابق، ص 46.

⁵⁸ عثمان عثمانية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

* فساهمت في التوصل لبعض الحلول للمشكلات الاقتصادية من خلال الحوكمة المؤسسية من خلال اختيار الهيكل المناسب الذي يسمح بتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

⁵⁹ ريمة شيبوب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

يمكن مراجعة العقد مستقبلا يكونون أقل ميلا لانتهاك التزاماتهم عندما لا يقدم لهم العقد نتيجة مقنعة؛

3. وضع آليات خاصة لحل النزاعات، فعلى الأطراف المتعاقدين أن يوافقوا مسبقا على إجراءات ثنائية لحل الخلافات.

4. النظرية التجذرية: La théorie de l'enracinement des dirigeants

يقوم المسير وفق نظرية التجذر* بوضع استراتيجيات تحميه و تحفظ له حقوقه، أو ما يعرف بالتجذر عن طريق استغلال نفوذه، شبكة علاقاته و كذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير بحكم منصبه، و بذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه و أهدافه الشخصية أولا قبل مصلحة باقي المساهمين و باقي أصحاب المصالح، لذا فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل و استجابة لتطلعات المساهمين الذين يطمحون للحد من التصرفات السلبية للمدراء (المسيرين) و لغرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع و تحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

فلسفة نظرية تجذر المسيرين

جاء بنظرية التجذر كل من الأمريكيان **Shleifer & Vishny** اللذين يعتبران أن المسير له إمكانية الإلتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة⁶⁰، حيث أن تعارض المصالح بين المساهم و المسير يجعل من هذا الأخير على دراية بآليات الرقابة الممارسة عليه بهدف بناء استراتيجيات شخصية هادفة للمحافظة على منصبه تدعى بـ: " استراتيجية التجذر".⁶¹

* انطلاقا من التسمية في اللغة الإنجليزية Entrenchment و ترجمتها للغة العربية فيقصد بها " الاستحكام" و الذي يعني التحكم و الإمساك بزمام الأمور، أي استحكام المسير بزمام الأمور في الشركة، أما في اللغة الفرنسية Enracinement فالتسمية تترجم إلى اللغة العربية بـ: " التجذر".

⁶⁰ خرخاش جميلة، أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية- دراسة استشرافية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص 25.

⁶¹ Gérard Charreaux, **Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, Théorie et faits**, Edition : Economica, Paris, 1997, PP 105-106.

مفهوم التجذر:

يعرف التجذر على أنه " نسق أو سياق متكون من شبكة من العلاقات الرسمية و غير الرسمية التي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة المساهمين و مجلس الإدارة".⁶²

إن مفهوم التجذر يغطي في الحقيقة نوعين من الاستراتيجية:

- الاستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط؛
- الاستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى باستراتيجية الوقاية (الدفاع).⁶³

استراتيجيات تجذر المسيرين:

حتى يتمكن المسير من التجذر فإنه يتبنى عدة استراتيجيات نذكر منها:

1. استثمارات محددة خاصة بالمسيرين: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الانسجام مع المحيط بحيث يقوم المسير باستثمارات محددة أو انتهازية لتغيير بيئته و تشكيل علاقات السلطة مع المساهمين أو شركاء المؤسسة. فالمسير إذن يمكنه أن ينجز استثمارات خاصة به، حتى و إن لم تكن الحل الأمثل للمؤسسة لأنه يسعى لتحقيق أقصى قدر من القيمة؛
2. التلاعب بالمعلومات: تعد من الاستراتيجيات المهمة، إذ يسعى المسيرون لتعظيم مداخيلهم من خلال التحكم في المعلومات و إحداث عدم تماثلها و هذا يقلص من التهديد الذي يشكله منافسيه في سوق المسيرين. وقد ميز Hershleifer سنة 1993 بين ثلاث أنواع من التلاعب بالمعلومات وهي:

- الأولى تهدف إلى تحسين مؤشرات الأداء على المدى القصير؛
- الثانية ترمي لتقديم الأخبار الجيدة و تأخير الأخبار السيئة؛

⁶² Benoit Pigé, **Enracinement des dirigeants et Richesse des Actionnaires**, revue Finance-contrôle-stratégie, Vol.01,n°03, Septembre 1998, p 134.

⁶³ خرخاش جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 26

- أما النوع الثالث: فهو مرتبط بسلوك التقليد أو التمييز، ويرمي إما إلى تقليد ونقل قرارات المسيرين ذوي الشهرة أو تجنب التشبه بالمسيرين الأقل كفاءة.
3. شبكة العلاقات: في ظل هذه الاستراتيجية، يعمل المسير على استغلال نفوذه من خلال شبكة العلاقات و يحرص على الحفاظ على هذه العلاقات التي تم تكوينها مع مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية، و التي تعمل على ضمان بقائه على رأس المؤسسة. فعلى سبيل المثال يقوم المسير بتكوين علاقات مع الموظفين إما عن طريق منحهم أجور إضافية أو مزايا عينية أو عن طريق وعدهم بترقيات سخية⁶⁴.

⁶⁴ حاييف سعاد، أثر المحددات السلوكية و المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف - أطروحة ماجستير، جامعة سطيف، 2015-2016، ص 71.

المحاضرة السادسة: نظريات حوكمة الشركات - النظريات التنظيمية-

تعتبر هذه النظريات من وجهة النظر التنظيمية البديل للنظريات الاقتصادية لحوكمة الشركات حيث اهتمت بزوايا مختلفة عما تطرقت إليه النظريات التعاقدية (الاقتصادية)، كما أن نظرتها للوكيل و لسلوكياته في إدارة الشركة اختلفت هي الأخرى، و تتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي:

1. نظرية أصحاب المصالح: يعتبر فريمان Freeman رائد ائد نظرية أصحاب المصالح و مطور أفكارها بداية من دراسته المعروفة Strategic Management ; A Stakeholder Approach سنة 1984 في محاولة منه لوضع إطار أكثر مرونة يتعامل مع التغيرات الشديدة في بيئة الأعمال، من منطلق أن الهياكل الاستراتيجية التقليدية لا تمكن المدراء من إحداث تطوير استراتيجي يساعدهم في خلق فرص استثمارية جديدة في بيئة أعمال شديدة التغيير.

و قد عرف أصحاب المصالح على أنهم " أي مجموعة أو فرد يمكن له أن يتأثر و / أو يؤثر في تحقيق أهداف المنظمة"، و أن الهدف من إدارة أصحاب المصالح هو " وضع أساليب و إجراءات لإدارة الجماعات و العلاقات التي لا تعد و لا تحصى، و التي لها علاقة بالتغيرات الاستراتيجية في بيئة الأعمال*".

و يعرف G.Yahchouchi أصحاب المصالح على أنهم " مجموعة الأفراد و المؤسسات التي تشارك بشكل إرادي و غير إرادي في خلق الثروة المؤسسية، و في إنجاز أنشطتها"، و في نفس السياق قدم كل من (Jiaffon et Martimor منظوراً للمؤسسة من كونها " مجموعة من العقود متعددة الجوانب بين كل ذي مصلحة و أصيل (Principal) و بين المسؤولين عن إدارة المؤسسة، و بهذا فإن الهدف المركزي لمدخل أصحاب المصلحة هو العمل على ديمومة تجمع العقود الذي يكون المؤسسة، و عليه فهذا المنظور يحمل

* فقد لاحظ Freeman أن النظريات الموجودة في ذلك الوقت تتناقض مع التغيرات الموجودة في بيئة الأعمال من الناحية الكمية و الكيفية، و أن الأمر استدعى وضع إطار مفاهيمي جديد و قد وسعت هذه النظرية مفهوم الإدارة الاستراتيجية لما هو أبعد من أصوله الاقتصادية و التقليدية.

توسعة للمدخل التعاقدية في إنشاء القيمة و ذلك من خلال الأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصلحة على أساس التوزيع العادل للقيمة المنشأة".

و تهدف نظرية أصحاب المصالح إلى ابتكار أسلوب لإدارة جماعات و علاقات لا تعد و لا تحصى تؤثر في بيئة الأعمال، فالمدرء في حاجة إلى فهم اهتمامات حملة الأسهم، الموظفين، العملاء، الموردين و الدائنين و المجتمع بأكمله، و ذلك لدعم و تطوير أهداف أصحاب المصالح، و بما يمكن المنشأة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

الفروض الأساسية للنظرية: تقوم هذه النظرية على عدد من الفروض الأساسية أهمها:

- إن القيم الأخلاقية جزء أساسي في بيئة الأعمال و لا يجب التفريق بينهما؛
- إن الهدف الأساسي للمنشأة ليس فقط تعظيم القيمة للمساهمين و لكن تعظيم منافع كل أصحاب المصالح في المنشأة؛
- هناك الكثير من التغيرات حدثت في بيئة الأعمال مما يتطلب إعادة رسم صورة المنشأة بما يتناسب مع تلك التغيرات.

و تتصدى هذه النظرية* للمفاهيم المتعلقة بالقيم غير الأخلاقية المرتبطة بالمنشأة و التي افترضتها النظريات الاقتصادية، حيث ترى هذه النظرية أنه على المنشأة أن تضع رؤيا واضحة للتعرف و الاستثمارات في العلاقات حتى تضمن نجاح المؤسسة على المدى الطويل، مما يتوجب إدراج المعايير الأخلاقية في استراتيجية المنشأة حتى تضمن البقاء و الاستمرار في السوق.

من جهة أخرى تعيد هذه النظرية النقاش حول الغرض من نشوء الشركة، حيث تعتبرها مركزا للتنسيق بين مصالح كل الأطراف ذات المصلحة، و يقول (Clarkson , 1995): "إن الشركة نفسها يمكن تعريفها كنظام يجمع أصحاب المصالح الأساسيين في مجموعة معقدة من العلاقات بينها و بين أصحاب المصلحة الآخرين مع اختلاف في الحقوق، الأهداف ، التوقعات و المسؤوليات"، أما الطريقة الوحيدة لفهم الكيفية التي تعمل بها الشركة لتنسيق هذه المصالح فهي من خلال النظر إليها كمنظمة ترتبط بعقود اجتماعية مع

* إضافة إلى ما سبق ترى النظرية أن تعظيم قيمة حملة الأسهم تنطوي على اعتداء على حقوق باقي أصحاب المصالح، وأن حقوق المساهمين ليست مطلقة بغض النظر عما يراه الاقتصاديين، ولا يجب استعمال تلك الحقوق في تقييد حرية باقي أصحاب المصالح، لاسيما أن حملة الأسهم لديهم فرصة أكبر للخروج من المنشأة عند حدوث خسائر عن طريق بيع أسهمهم في السوق.

أصحاب المصلحة، و هي فكرة مأخوذة من النظرية السياسية حيث يستمد المجتمع - و أيضا الشركة - أصوله نتيجة اتفاقيات افتراضية من خلالها يحافظ الناس على نظامهم الاجتماعي".

2. نظرية متعهد الإدارة: و تنسب هذه النظرية للأستاذين Donaldson & Davis في دراستهما

المعنونة بـ Stewardships Theory or Agency Theory : Corporate Governance and

Shareholde Returns 1991 ، و ترى هذه النظرية أن المدير متعهد على أصول الشركة و ليس وكيلًا

للمساهمين، وأن المشكلة ليست في فصل الملكية عن الإدارة، و إنما المشكلة في كيفية إحداث تطوير

إيجابي و حتمي لتفعيل الإدارة في المنظمات المعقدة، و ترى هذه النظرية أن عمق المعرفة و الإلتزام و

الوصول الفوري لمعلومات التشغيل و الخبرة التكنولوجية جميعها عناصر أساسية لتمكين المنشأة من

العمل بكفاءة، لذلك فإن الأداء الاقتصادي للمؤسسة يزيد مع تركيز السلطة و الإدارة في يد واحدة أو

تنفيذي واحد، أي أن يجمع شخص واحد بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة و العضو المنتدب - المدير

التنفيذي - و لا يتم تشتيت هذا الشخص بالمدراء غير التنفيذيين.

نجد أن نظرية متعهد الإدارة ترى أن السلطة المطلقة لرئيس مجلس الإدارة، و الذي يمثل مصالح

المساهمين ضد المصالح الشخصية للمدراء التنفيذيين يكون لها تأثير إيجابي على أداء المنشأة و سوف يؤدي

إلى تعظيم مصالح المساهمين؛ و عليه فإن المدير التنفيذي* أبعاد ما يكون عن الانتهازية و استغلال ثروات

المالكين لأنه في الأصل يرغب في الحفاظ على أصول المنشأة.

و تعتقد نظرية متعهد الإدارة أن المدير التنفيذي لديه الدافع لخدمة المنشأة لأنه يدرك أن بقاء المنشأة

يحقق أيضا مصالحه، لذلك فإن هذه النظرية تعتبر المدير التنفيذي هو محور التنظيم، و ترى أنه يعمل

لتحقيق أفضل إنجاز للمنشأة، و يعلم أنه مسؤول عن مصيرها و بقاءها، و بالتالي أعادت هذه النظرية

الثقة في علاقة المدير التنفيذي بالمدراء، و تدعوا هذه النظرية إلى إعادة صياغة علاقة الأصيل بالوكيل من

منطلق الثقة و العلاقات الشخصية و هي تحتاج إلى وقت أطول نسبيا، و ليس من منطلق الإلزامية الناشئة

من التعاقدات و تخفيض تكاليف الوكالة كما ترى نظرية الوكالة.

* و تعتبر المكانة التنظيمية التي يشغلها المدير التنفيذي عند توليه منصب رئيس مجلس الإدارة وسيلة لدعمه و تشجيعه على القيام بالمهام المخولة إليه بأفضل شكل ممكن، حيث تتركز السلطة و الرقابة في يد شخص واحد، و بالتالي تستفيد المنشأة من المزايا التقليدية و هي وحدة التوجه و القيادة و السيطرة.

و ترى نظرية متعهد الإدارة أن الدوافع المعنوية هي الأكثر تأثيراً في السلوك التنظيمي من الدوافع الشكلية التي تؤمن بها نظرية الوكالة، حيث تهتم نظرية متعهد الإدارة بإشباع الحاجات العليا في مدرج الحاجات الإنسانية و ذلك عكس نظرية الوكالة، كما أن نظرية متعهد الإدارة ذات أصول نفسية و اجتماعية تؤمن بتحقيق الأهداف الجماعية و تحسين الأداء و ليس الأهداف الفردية و تخفيض تكاليف الوكالة كما ترى نظرية الوكالة.

3. نظرية أمين الإدارة: وتنسب هذه النظرية إلى كل من Kay & Silberston في دراستهم بعنوان: Corporate Governance و هذه النظرية لا تختلف كثيراً عن متعهد الإدارة، إلا أنها قدمت طريقة أفضل لتفسير كيف يتم حكم المنشأة بدون أن تسقط فريسة لبعض فرضيات النظريات الاقتصادية، ففكرة أن يكون مجلس الإدارة هو الأمين* على أصول الشركة تشبه إلى حد كبير فكرة نظرية متعهد الإدارة، حيث يرى مؤيدوها أن هذه النظرية تهتم بأدوار و مسؤوليات مجلس الإدارة بشكل أكثر دقة من النظريات الاقتصادية، حيث تؤكد هذه النظرية على أن المدراء لديهم حزمة كبيرة من الدوافع أكثر من تعظيم منافع المالكين، و تعترف هذه النظرية باستقلالية المنشأة و أهميتها التجارية و الاقتصادية، و تعتبر أن المؤسسات المساهمة المتداولة الكبرى مؤسسة اجتماعية و ليست مجرد عقود محررة بين أطرافها كما ترى النظريات الاقتصادية، و ترى أن الإدارة العليا للمؤسسة ليست وكيلا على حملة الأسهم كما ترى النظريات الاقتصادية، و إنما هي أمينة على أصول المؤسسة و ملزمة بالحفاظ على قيمة تلك الأصول و تحسينها.

و يرى Kay & Silberston أن واجب أمين الإدارة هو الحفاظ على قيمة أصول المؤسسة التي يديرها و تحسين قيمتها، و أن يكون عادلاً بين المطالبات المختلفة على العوائد التي تحققها هذه الأصول، و يرى أن نموذج الأمين يختلف عن نموذج الوكالة في أمرين أساسيين هما:

- إن مسؤولية الأمين هي دعم أصول المؤسسة و التي تختلف عن قيمة أسهم المؤسسة، وهذا الاختلاف لا يأتي فقط من أن أسواق المال قد تقيم أسهم المؤسسة بشكل خاطئ، ولكن يأتي

* و فكرة أن يكون مجلس الإدارة هو الأمين على الأصول المادية و المعنوية للشركة هي فكرة موجودة في معظم الشركات الألمانية و اليابانية و الكثير من الشركات البريطانية، حيث يرى Etzioni أنه في الحالات التي قد لا تحمل في طياتها مصلحة شخصية مباشرة للمدير، فإنه قد يقوم بتنفيذ الأعمال من منطلق إحساسه بالواجب و تعاطفه مع المنظمة.

بسبب أن أصول هذه المؤسسة تشمل أيضا مهارات العاملين بالمؤسسة و توقعات العملاء و الموردين و سمعة المؤسسة في المجتمع؛

- ترى نظرية الأمين أن للمدراء التنفيذيين قيمة مبدعة و خلاقة في مجلس الإدارة و ليس مجرد الجاسوس الذي يعمل لصالح المساهمين كما ترى نظرية الوكالة أو المتطفل الذي تؤمن به نظرية متعهد الإدارة.

و تمتاز النظريات الاقتصادية عن النظريات التنظيمية بأن النظريات الاقتصادية تأخذ بمبادئ المسألة و المحاسبة عن المسؤولية، إلا أن المنطلق الأساسي لـ Kay & Silberston في تفسيره لنظرية أمين الإدارة أننا لا نستطيع تحديد أيا من المساهمين بالمؤسسة يملك أيا من الأصول بما بشكل محدد سواء من الناحية العملية أو القانونية و بالتالي يصعب تحديد المدير الذي يجب محاسبته.

المحاضرة السابعة: مبادئ حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم و تحليله ووضع مبادئ و معايير محددة لتطبيقه، ومن بين هذه المؤسسات نجد : ومنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE ، بنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، و مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك العالمي.

1. مبادئ حوكمة الشركات حسب OCDE

في أبريل 1988 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية الأعضاء بالمنظمة، و غيرها من المنظمات الدولية و القطاع الخاص بوضع مجموعة من المبادئ و الإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات، كما تم الاستفادة من مجهودات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة إضافة إلى مجهودات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي و قطاع الأعمال و غيرها، وفي ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ و التي تضمنت العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات العامة المكثفة، وقد وافقت الدول الأعضاء في المنظمة على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ في 22 أبريل 2004 و المتكونة من:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: كي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني و تنظيمي و مؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، و عادة ما يضم إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية و تنظيمية و ترتيبات للتنظيم الذاتي و الالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة و تاريخها و تقاليدها؛
- حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: يتمتع المستثمرون في الأسهم بحقوق ملكية معينة مثل السهم الذي يمثل حصة ملكية في إحدى الشركات العامة التي يتم تداول أسهم ما يمكن شراؤه أو بيعه أو تحويله، و أيضا أسهم الملكية تخول للمستثمر الاشتراك في أرباح الشركة مع التزام محدود بقيمة استثماره.

و تتركز حقوق المساهمين في الشركة على موضوعات أساسية مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، و الموافقة على العمليات الاستثنائية و بعض الموضوعات الأساسية الأخرى، كما يحددها قانون الشركات و اللوائح الداخلية للشركة ويمكن النظر إلى هذا القسم باعتباره بياناً لمعظم الحقوق الأساسية للمساهمين التي تم الاعتراف بها قانوناً في جميع دول OCDE و هناك حقوق إضافية مثل الموافقة على / أو انتخاب المراجعين و التعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة و القدرة على رهن الأسهم و الموافقة على توزيعات الأرباح؛

➤ المعاملة المتساوية للمساهمين: إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه ستم حمايته من إساءة الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة من العوامل الهامة في أسواق رأس المال، و إحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن يحفظوا حقوقهم هي قدرتهم على اتخاذ الإجراءات القانونية و الإدارية ضد إدارة الشركة و مجلس الإدارة، فقد أظهرت التجربة أن أحد المحددات الرئيسية لدرجة احترام حقوق المساهم هي ما إذا كانت هناك طرق فعالة للحصول على تعويض للشكاوى و بتكلفة معقولة و بدون تأخير؛

➤ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: تهتم إحدى النواحي الرئيسية في حوكمة الشركات بتأمين تدفق رأس المال الخارجي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان، و تهتم حوكمة الشركات كذلك بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري و المادي الخاص بالمنشأة وفقاً للمستويات الاقتصادية المثلى. و ينبغي على الشركة أيضاً أن تعترف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل أحد الموارد القيمة لبناء شركات تنافسية و مربحة، و من ثم فإن المصالح طويلة الأجل للشركات تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح؛

➤ الإفصاح و الشفافية: يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على أساس السوق، و الذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، إن الإفصاح* يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير

* و ينبغي أن يتضمن الإفصاح عن المعلومات التالية:

- النتائج المالية و نتائج عملية الشركة؛

على سلوك الشركات و حماية المستثمرين، و يساعد الإفصاح أيضا في تحسين فهم الجمهور لهيكل و نواحي نشاط الشركة و سياسات الشركة و أدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية و الأخلاقية و علاقات الشركة مع المجتمعات التي تعمل فيها، و تعتبر إرشادات منظمة OCDE الخاصة بالمنشآت متعددة الجنسيات ذات الصلة في هذا الصدد.

➤ مسؤوليات مجلس الإدارة: يقوم مجلس الإدارة بتوجيه استراتيجية الشركة، كما أنه مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء الإداري و تحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح و تحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة. و من بين المسؤوليات المهمة الأخرى لمجلس الإدارة هي الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام الشركة بإطاعة القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب، المنافسة، العمل و البيئة و تساوي الفرص.

و مجلس الإدارة ليس خاضعا للمساءلة أمام الشركة و مساهميها فحسب، ولكن أيضا عليه واجب بالعمل لتحقيق أفضل لمصالحهم، وبالإضافة إلى هذا فإنه يتوقع من مجلس الإدارة أن تأخذ في حسابها أن تتعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين (العمال، الدائنين، العملاء، الموردون...).

- أهداف الشركة؛
- الملكيات الكبرى للأسهم و حقوق التصويت،
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين و المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم؛
- العمليات المتعلقة بأطراف الشركة أو أقاربهم؛
- عوامل المخاطرة المتوقعة؛
- الموضوعات الخاصة بالعاملين و أصحاب المصالح الآخرين؛
- هياكل و سياسات الحوكمة، وبصفة خاصة ما يحتويه من نظام أو سياسة لحوكمة الشركة و العمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.



2. مبادئ حوكمة الشركات حسب البنك الدولي: يعمل البنك الدولي على تشجيع الدول

على تبني أفضل الممارسات الدولية و القيام بالإصلاحات القانونية و التشريعية، و يقوم بتقديم الدعم المناسب سواء على المستوى المحلي او الإقليمي و العالمي فيما يخص تبني قواعد لإدارة جيدة للشركات

- فعلى المستوى المحلي: دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها لنفسها و التي تحدد على أساسها مواطن الضعف و القوة فيما يخص إدارة الشركات، مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها، و الهدف منها التقويم و دعم الإصلاح التشريعي، و في الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص في هذا المجال. وهو الأمر الطي يتفق و إطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الحوكمة الجيدة للشركات كعامل أساسي في التنمية.

- على المستوى العالمي: لقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لتوسيع دائرة مبادئ حوكمة الشركات خارج نطاق دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، حيث وقع البنك الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مذكرة تفاهم في الحادي عشر من جوان 1999 و ذلك برعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، و كان الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخل المنخفضة و المتوسطة على تحسين المعايير التي تستعملها إدارات الشركات لتشجيع المساءلة في الإدارة و العدل و الشفافية و تحمل المسؤولية.

وقد توصل البنك الدولي بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم إدارة الشركات في الدول النامية، و صمم هذا النموذج بحيث يتيح الفرصة لتقويم نقاط الضعف و القوة في مختلف الأسواق و أكد على أهمية أن تتضمن قواعد و أسس حوكمة الشركات على: الإعسار و حقوق الدائنين إلى جانب الشفافية*.

* الإعسار و حقوق الدائنين: في محاولة إلى تحسين استقرار النظام المالي بعد أزمة جنوب شرق آسيا قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس و الخطوط الإرشادية للوصول إلى نظام فعال للإعسار و دعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين و المدينين في الأسواق الناشئة؛ حيث أتاحت نظم الإعسار للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن مخاطر السعر و شجعت على أن يكون الإفراض في صورة تدفق للأموال بدلا من أن تكون عملية الإفراض توجهها العلاقات أو السياسات.

الشفافية في النظم المحاسبية و المراجعة: من أجل الحصول على التقارير المالية للشركة التي تضمن توفر الشفافية و تقدم في الوقت المناسب و تكون صالحة للاعتماد عليها سوف يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة و المراجعة في عدد من الدول، و يهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث و التي يتم مراجعتها على أساس المعايير المحلية و الدولية و التي ستؤدي بدورها إلى تسهيل عمليات المقارنة عبر البلاد و تصميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للشركات.

3. مبادئ صندوق النقد الدولي: إضافة إلى مبادرة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير و القواعد، فقد وضع الصندوق قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسة المالية و النقدية الحكومية و تؤكد هذه القواعد على أربعة نقاط:
- وضوح الأدوار و المسؤوليات؛
 - توافر المعلومات للمواطنين؛
 - إعداد الميزانية و تنفيذها و تقديم التقارير بطريقة واضحة؛
 - التأكيد على النزاهة.

المحاضرة الثامنة: الإفصاح المحاسبي و علاقته بحوكمة الشركات

لقد حظي موضوع الإفصاح المحاسبي* و العرض باهتمام كبير من قبل الجمعيات المهنية للمحاسبة و أسواق المال العالمية و الدولية و المحلية التي تهتم بشكل خاص بموضوع الشفافية، فهو يحقق في حال توفره جوا من الثقة بين المتعاملين و حماية مصالح مختلف الأطراف.

و تعود الجذور التاريخية لمفهوم الإفصاح عن المعلومات المالية لعام 1837 حيث نشرت مجلة Railway Magazine مقالة عن الإفصاح، و التي أشارت إلى أثر الإبلاغ عن أرباح الشركات على سلوك المستثمرين حيث ساد في الربع الأخير من القرن التاسع عشر اتجاه يحث على الزيادة في الإفصاح المحاسبي، خاصة ما تعلق بتقديم معلومات عن الأرباح و رأس المال، الاستهلاكات و تقييم الموجودات، و الإفصاح عن القوائم المالية...

1. مفهوم الإفصاح:

✓ لقد عرف الإفصاح بشكل عام بأنه: " بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقر الاستفادة منها أو استخدامها، فالإفصاح هو نقل هادف للمعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها".⁶⁵

✓ كما عرف الإفصاح المحاسبي على أنه عملية إظهار المعلومات المالية سواء كانت كمية أو وصفية في القوائم المالية أو في الهوامش و الملاحظات و الجداول المكملة في الوقت المناسب مما يجعل القوائم المالية غير مضللة و ملائمة لمستخدمي القوائم المالية من الأطراف الخارجية و التي ليس لها سلطة الاطلاع على الدفاتر و السجلات للشركة⁶⁶.

* لقد ازدادت أهمية الإفصاح المحاسبي بعد أزمة الكساد الكبير سنة 1929 بعد إفلاس عدد كبير من الشركات بسبب التلاعب بالقوائم المالية، و هو الأمر الذي أدى إلى إنشاء هيئة تداول الأوراق المالية لتتولى مراقبة تداول الأوراق المالية، و من ثم إصدار قانون الأوراق المالية عام 1932 و الذي يعتبر قانونا متعلقا بالإفصاح.

⁶⁵ محمد سمير الصبان، دراسات في الأصول المالية - أصول و أساليب الاتصال المحاسبي-، بيروت: الدار الجامعية، 1996، ص 245.

⁶⁶ فاتح بلواضح، محمد براق، حوكمة المؤسسات كآلية لتعزيز الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية لغرض إدارة المخاطر - دراسة تجريبية أن سي أروبية في مجال حوكمة المؤسسات-، مجلة الاصلاحات الاقتصادية و التكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد 25، ص 286.

✓ الإفصاح المحاسبي هو إظهار كل المعلومات التي قد تؤثر في موقف متخذ القرار المتعلق بالوحدة المحاسبية و هذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم و التقارير المحاسبية بلغة مفهومة للقارئ دون لبس أو تظليل.⁶⁷

2. أنواع الإفصاح: يقسم الإفصاح من حيث كمية المعلومات الملائمة و الجوهرية و المفيدة للمستخدمين إلى إفصاح كامل، إفصاح عادل، و إفصاح كاف؛ أما من حيث المجالات فيقسم إلى إفصاح وقائي (تقليدي) و إفصاح إعلامي (تنقيفي) و تتمثل فيمايل:

أ. الإفصاح الكامل Full disclosure: و يشير إلى مدى شمولية التقارير المالية و أهمية تغطيتها لأي معلومات ذات أثر محسوس على قرارات مستخدم تلك التقارير، فالإفصاح الشامل يتطلب أن تصمم و تعد القوائم المالية الموجهة إلى عامة المستخدمين بشكل يعكس بدقة جميع الأحداث و الحقائق المالية الجوهرية التي أثرت على المنشأة خلال الفترة ، ولكن يبقى هذا هدفا صعب المنال بسبب تكلفة إنتاج و توصيل المعلومات من جهة و أيضا كثرة التفاصيل غير المهمة التي تخفف من القدرة على الاستيعاب من جهة أخرى؛⁶⁸

ب. الإفصاح العادل Fair disclosure: يهتم الإفصاح العادل بالرعاية المتوازنة لاحتياجات جميع الأطراف المالية، إذ يتوجب إخراج القوائم المالية و التقارير بالشكل الذي يضمن عدم ترجيح مصلحة فئة معينة على مصلحة الفئات الأخرى من خلال مراعاة مصالح جميع هذه الفئات بشكل متوازن؛

ت. الإفصاح الكافي Adequate disclosure: يشمل تحديد الحد الأدنى الواجب توفيره من المعلومات المحاسبية في القوائم المالية، ويمكن ملاحظة أن مفهوم الحد الأدنى غير محدد بشكل دقيق حسب الاحتياجات و المصالح بالدرجة الأولى كونه يؤثر تأثيرا مباشرا في اتخاذ القرار، غير أنه يتبع للخبرة التي يتمتع بها الشخص المستفيد؛⁶⁹

⁶⁷ حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 222

⁶⁸ رضوان حلوة حنان، النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص 473.

⁶⁹ حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات، الحوكمة في المصارف)، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 223.

ث. الإفصاح الوقائي Protective disclosure: يقوم هذا النوع من الإفصاح على ضرورة الإفصاح عن التقارير المالية بحيث تكون غير مضللة لأصحاب الشأن و الهدف الأساسي لذلك حماية المستثمر العادي ذو القدرة المحدودة على استخدام المعلومات، لذا يجب أن تكون المعلومات على درجة عالية من الموضوعية، فالإفصاح الوقائي يتفق مع الإفصاح الكامل لأنهما يفصحان عن المعلومات المطلوبة لجعلها غير مضللة للمستثمرين الخارجيين؛

ج. الإفصاح التثقيفي (الإعلامي) Information disclosure: هو الإفصاح عن المعلومات المناسبة لأغراض اتخاذ القرارات مثل: الإفصاح عن التنبؤات المالية من خلال الفصل بين العناصر العادية و غير العادية للقوائم المالية و الإفصاح عن الإنفاق الرأس مالي الحالي و المخطط و مصادر تمويله، و يلاحظ أن هذا النوع من الإفصاح من شأنه الحد من اللجوء إلى المصادر الداخلية للحصول على المعلومات الإضافية بطرق غير رسمية يترتب عليها بعض المكاسب لبعض الفئات على حساب أخرى.

3. الشفافية المحاسبية:

تعرف الشفافية المحاسبية بأنها مصطلح يشير إلى مبدأ خلق بيئة يتم خلالها جعل المعلومات عن الظروف و القرارات و التصرفات القائمة قابلة للوصول إليها بسهولة و مرئية، و قابلة للفهم لكافة الأطراف المشاركة بالسوق، فهي تعبر عن التمثيل الصادق للمعلومات عن أحداث و معاملات المنشأة الواردة في القوائم المالية التي أعدت وفق المعايير الخاصة بإعدادها دولياً، وهي تختلف عن الإفصاح في كونها تتخطى مبادئ التقارير و القوائم المالية لتزويد المستخدمين بالمعلومات المالية التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات استثمارية رشيدة وواعية.

4. قواعد الإفصاح المحاسبي و الشفافية و أهميتهما

أ. قواعد الشفافية و الإفصاح المحاسبي

ينص المبدأ الخامس للحوكمة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE على الآتي: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي و الأداء و حقوق

الملكية و حوكمة الشركة"؛ و لتطبيق هذا المبدأ المتعلق بالإفصاح و الشفافية لابد من الالتزام بمجموعة من الإرشادات أو القواعد هي⁷⁰:

✓ ينبغي أن يتضمن الإفصاح المعلومات التالية:

- النتائج المالية و نتائج عمليات الشركة؛
- أهداف الشركة؛
- الملكيات الكبرى للأسهم و حقوق التصويت؛
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين الرئيسيين و المعلومات عن مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم و عملية اختيار المدراء الآخرين في الشركة و ما إذا كان ينظر إليهم باعتبارهم مستقلين؛
- العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة و أقاربهم؛
- عوامل المخاطرة المتوقعة؛
- الموضوعات الخاصة بالعاملين و أصحاب المصالح؛
- هياكل و سياسات الحوكمة و بصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة و العمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

✓ ينبغي إعداد المعلومات و الإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة و المراجعة المالية و غير المالية؛

✓ يجب إجراء مراجعة سنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل و مؤهل، بهدف تقديم

تقرير موضوعي للمجلس و المساهمين يفيد بأن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة

و أدائها في جميع المجالات المهمة؛

✓ يجب أن يقدم مراجعي الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين؛

✓ يجب توفير قنوات لبث المعلومات حتى يتمكن المستخدمون من الحصول على المعلومات

الكافية، في التوقيت المناسب و بتكلفة اقتصادية تتسم بالعدالة؛

✓ يجب أن يزود إطار الإدارة الحاكمة للشركات بمنهج فعال يتناول التحليل أو المشورة عن

طريق المحللين و السماسرة و وكالات التقييم و التصنيف و غيرها، و المتعلقة بقرارات

⁷⁰ مُجَّد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص ص 60-

المستثمرين بعيدا عن تعارض المصالح الذي قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمون من مشورة.

ب. أهمية الإفصاح المحاسبي و الشفافية: يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق، و الذي يعتبر أمر رئيسي للمساهمين من أجل ممارسة حقوق ملكياتهم، من جهة ثانية تعمل الشفافية على زيادة المعلومات الوارد في الإيضاحات المتممة على النحو الذي يؤدي إلى تحسين الإفصاح في قوائم الشركات، و عليه تتمثل أهمية كل من الإفصاح و الشفافية في:

- 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 و تساعدهم أيضا على توقع و تقييم المعلومات السلبية؛
 - تعمل على القضاء على ظاهرة عدم تماثل المعلومات؛
 - تقلل من ميل الأسواق للتركيز على الأنباء الإيجابية أو السلبية؛
 - توفير المناخ لجميع المهتمين بالمنشأة؛
 - جذب اهتمام المستثمرين و تعريفهم بالمنشأة.⁷¹
5. الإفصاح و الشفافية في ظل حوكمة الشركات

تعتبر آلية الإفصاح و الشفافية أحد أهم و ركائز و آليات حوكمة الشركات، فالإفصاح يهدف إلى إطلاع المستثمرين الذين لهم دراية محدودة بالمعلومات الموضوعية و ذلك لحماية المستثمر من التعامل غير العادل في سوق المال، كما لا يقتصر الإفصاح على تقديم المعلومات المالية الموضوعية فقط، بل إلى تقديم للمعلومات الملائمة* حسب الاتجاه المعاصر.

⁷¹ بن الطاهر حسين، بوطلاعة مجد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، 06-07 ماي 2012، جامعة بسكرة، ص 09.

* و المقصود بالمعلومات الملائمة تلك المعلومات التي تحتاج درجة كبيرة من الدراية و الخبرة في فهمها و استخدامها، و التي يعتمد عليها المستثمرين الواعيين و المحللين الماليين في اتخاذ قراراتهم، مثال: تقارير قطاعية على أساس خطوط الإنتاج، أو المناطق الجغرافية، و إعداد التقارير المحلية و المعلومات المتعلقة بالإنفاق الاستثماري الحالي و مصادر تمويله.

و عليه تحرص معظم المنشآت على بناء و تأسيس نظام جيد للإفصاح و الشفافية و توفير المعلومات بالكم و الجودة و في الوقت المناسب مع التزام بالقواعد و اللوائح المنظمة و التي تحدد جوانب و مجالات و خصائص الإفصاح سواء فيما يتصل بالموضوعات أو العناصر التي يتعين الإفصاح عنها و إثباتها بالقوائم المالية و التي تعد بغرض تزويد متخذي القرار بالمنشأة.

كما أن العلاقة بين حوكمة الشركات و الإفصاح علاقة ذات اتجاهين، حيث يتوقف تحقيق مزايا و منافع الحوكمة على إفصاح الشركات عن ممارسات الحوكمة بها، مما يؤدي إلى زيادة مصداقية الشركات أمام جمهور المتعاملين و اكتسابها سمعة حسنة الأمر الذي يعيد الثقة بها و بسوق المال ككل.

كما تعمل حوكمة الشركات على تدعيم الإفصاح من خلال توفيرها لمعايير الإفصاح و الشفافية تضمن شمول التقارير المالية للشركات على جميع المعلومات اللازمة و الضرورية لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة عن نشاط الشركة⁷².

⁷² بن الطاهر حسين، بوطلاعة نُجْد، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المحاضرة التاسعة: المراجعة و قواعد حوكمة الشركات

تعتبر وظيفة المراجعة مكملة للعمل المالي و المحاسبي عموما خصوصا في نهاية الفترة المالية، و تخضع عملية المراجعة إلى مجموعة من المعايير و القواعد.

1. مفهوم المراجعة: هناك العديد من التعاريف المقدمة لمصطلح المراجعة أهمها:

أ. تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية: المراجعة هي عملية نظامية و منهجية لجمع و تقييم الأدلة و القرائن بشكل موضوعي و التي تتعلق بنتائج الأنشطة و الأحداث الاقتصادية لتحديد مدى توافق و تطابق النتائج مع المعايير المقررة، و تبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة.

ب. المراجعة هي اختبار أو فحص يقوم به شخص مهني كفء و مستقل من أجل إبداء رأي مبرر حول الانضباط و المصادقية في إعداد البيانات التي تتضمنها القوائم المالية الختامية.⁷³

ت. تعرف منظمة العمل الفرنسي المراجعة على أنها مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني، يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات و التقييم بغية إصدار حكم معلل و مستقل استنادا على معايير التقييم و تقديم المصادقة و فعالية النظام و الإجراءات المتعلقة بالتنظيم.⁷⁴

ث. المراجعة هي الفحص الفني المحايد، و التعبير بالرأي عن القوائم المالية للمشروع بواسطة مراجع معين مع الإذعان لأي الزام قانوني يحكم هذا العمل.⁷⁵

2. أهداف المراجعة: لقد تطورت أهداف المراجعة* من اكتشاف الغش و السرقة من قبل الموظفين

قبل الثورة الصناعية إلى أهداف تتلاءم و بيئة الأعمال الحالية و يمكن تلخيصها فيمايلي:

أ. أهداف تقليدية و تتمثل في أهداف رئيسية و أخرى فرعية:

⁷³ محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 11.

⁷⁴ Lionel Collin, Gerard Valin, **Audit et contrôle interne :Aspects Financier, Opérationnel et Stratégiques**, 4eme édition, Dalloze, Paris, 1992,P22.

⁷⁵ كمال عبد السلام علي، خالد المعتصم، أصول علم المراجعة، 2003، ص 18.

* إن المراجعة لا تعني المطابقة الشكلية بين بيانات القوائم المالية و بين ما تحتويه الدفاتر و السجلات المختلفة للمنشأة، بل تعني الفحص الفني الدقيق المحايد للحسابات و لإبداء الرأي فيما تحويه القوائم المالية من بيانات و التأكد من أن الحسابات الختامية تعبر عن النتيجة الصحيحة، و أن قائمة المركز المالي تعبر فعلا و بوضوح عن المركز المالي الحقيقي للمنشأة و ذلك في ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

- التحقق من صحة و دقة البيانات الحسابية المثبتة في الدفاتر و مدى الاعتماد عليها؛
 - إبداء رأي فني محايد يستند على أدلة قوية عن مدى مطابقة القوائم المالية للمركز المالي⁷⁶؛
 - اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر و السجلات من أخطاء أو غش؛
 - تقليص فرص ارتكاب الأخطاء و الغش لوضع ضوابط و إجراءات تحول دون ذلك؛
 - اعتماد فرص ارتكاب الأخطاء و الغش لوضع ضوابط و إجراءات تحول دون ذلك؛
 - اعتماد الإدارة عليها في تقرير و رسم السياسات الإدارية و اتخاذ القرارات حاضرا أو مستقبلا؛
 - طمأنة مستخدمي القوائم المالية و تمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة لاستثماراتهم؛
 - معاونة دائرة الضرائب في تحديد مبلغ الضريبة
- ب. الأهداف الحديثة المتطورة:
- مراقبة الخطة و تنفيذها و مدى تحقيق الأهداف و تحديد الانحرافات و أسبابها و طرق معالجتها؛
 - تقييم نتائج الأعمال ووفقا للنتائج المرسومة؛
 - تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة عن طريق منع الإسراف في جميع نواحي النشاط؛
 - تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع؛
 - التأكد من صحة القيود المحاسبية أي خلوها من الخطأ أو التزوير، و العمل على استكمال المستندات المثبتة لصحة العمليات و المؤيدة للقيود الدفترية؛
 - التأكد من صحة عمل الحسابات الختامية و خلوها من الأخطاء الحسابية و الفنية سواء المعتمدة أو غيرها نتيجة الإهمال أو التقصير؛
 - دراسة النظم المتبعة في أداء العمليات ذات المغزى المالي و الإجراءات الخاصة بها لأن مراجعة الحسابات تبدأ من صحة هذه النظم؛
 - التأكد من الكفاية الانتاجية و كفاية الأداء⁷⁷؛
 - العمل على تخفيض الإهدار و الإسراف في جميع أوجه النشاط.

⁷⁶ أحمد حجاج، كمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية و التطبيق، الرياض: دار المريخ للنشر، 1997، ص 52.

⁷⁷ أشرف مُجد إبراهيم منصور، سمحي عبد العاطي حامد، زمزم أحمد أبوبكر أحمد، مبادئ المراجعة في ضوء المعايير الدولية للمراجعة، جامعة حلوان: جهاز نشر و توزيع الكتاب الجامعي، ص 20.

3. قواعد المراجعة: للمراجعة مجموعة من المتطلبات أو القواعد الأساسية للتعامل مع المشاكل المرتبطة ببيئة المراجع تتمثل أهمها في:

- قابلية البيانات للفحص: يعني أنه في حالة قيام شخصين بفحص المعلومات نفسها يجب أن يصلوا إلى نفس النتائج؛
- عدم وجود تعارض بين مصلحة المراجع و الإدارة: تقوم هذه القاعدة على تبادل للمنافع بين المراجع و الإدارة، فالأول يقدم للإدارة المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الصائبة، و الثاني يمد المراجع بمعلومات يكون على أساسها رأيا فنيا محايدا؛
- خلو القوائم المالية من أية أخطاء تواطئية: تنص هذه القاعدة على مسؤولية المراجع في اكتشاف الأخطاء غير العادية أو التواطئية، وهو ما يشير إلى درجة التركيز المطلوبة أثناء مزولة المهنة؛
- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية يبعد احتمال حدوث أخطاء: بحيث من الممكن إعداد برنامج للمراجعة في وقت أقل؛
- التطبيق المناسب للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها: يسترشد المراجع بالمبادئ المحاسبية كدليل للحكم على مدى عدالة القوائم المالية و تبرير رأيه الفني؛
- العناصر التي كانت صحيحة في الماضي سوف تكون كذلك في المستقبل: يفترض المراجع إذا ما ثبت أن إدارة المؤسسة رشيدة في تصرفاتها، و رقابتها الداخلية سليمة، بأن الوضع سيستمر كذلك في المستقبل إلا إذا ثبت دليل عكس ذلك، و العكس صحيح؛
- مراقب الحسابات يزاول عمله كمراجع فقط: تشير هذه القاعدة إلى أن مهمة المراجع تقتصر على المهنة الموكلة إليه وفقا للعقد المبرم مع المؤسسة كما يتمتع المراجع بالاستقلالية في أداء عمله؛
- يفرض المركز المهني للمراجع التزامات تتناسب مع هذا المركز: يعني أن مهنة المراجع تتطلب عناية و تحديدا لمسؤولياته اتجاه عمله و اتجاه زبائنه و زملائه.

4. أنواع المراجعة

4.1 من حيث الشخص القائم بها: تتضمن المراجعة من حيث طبيعة الشخص القائم بها إلى نوعين هما⁷⁸:

أ. مراجعة داخلية Internal Audit : تشير المراجعة الداخلية إلى المراجعة التي تتم بمعرفة موظف أو موظفين من داخل المنشأة يخضعون لها ماليا وإداريا، و يطلق الموظف القائم بذلك مصطلح المراجع أو المدقق الداخلي.

ب. المراجعة الخارجية External Audit: تشير المراجعة الخارجية إلى المراجعة التي تتم بمعرفة مراجع خارجي ليس موظف بالمنشأة و من ثم لا يخضع لها ماليا أو إداريا، لذا فالمراجع الخارجي من المفروض أن يكون أكثر حيادا من المراجع الداخلي.

4.2 من حيث درجة الإلزام بها: تقسم المراجعة من حيث الإلزام التشريعي لها إلى نوعين هما:

أ. المراجعة الإلزامية Compulsory Audit: و هي المراجعة الإجبارية التي تلتزم المنشأة بالقيام بها و ذلك بحكم القانون؛

ب. المراجعة الاختيارية: Optional Audit: تشير المراجعة الاختيارية إلى المراجعة التي تتم بمحض إرادة إدارة أو أصحاب المنشأة دون أن يوجد إلزام قانوني يلزمهم بذلك.

5. دور المراجعة في دعم حوكمة الشركات: تلعب المراجعة اليوم دورا مهما في حل مختلف

التعارضات بين الأطراف و خدمة مصالحهم و تتمثل الأدوار التي من الممكن أن تلعبها المراجعة في حوكمة الشركات فيما يلي:

- علاقة الوكالة كمبرر لتبني المراجعة القانونية: حيث يتخوف الموكل من قيام الوكيل بممارسات تخدم منفعتة الشخصية، وهو ما يؤدي إلى ظهور تكاليف الوكالة، وقد ظهرت المراجعة كأداة لتخفيض تكاليف الوكالة و منع احتمالات الغش و التزوير لحماية المساهمين؛

⁷⁸ أشرف مُجد إبراهيم منصور و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- الدور الاقتصادي للمراجعة في إطار نظرية تكلفة الصفقة: نظرا لتطور المحيط التنافسي تسعى المؤسسات إلى تخفيض تكاليف بعض الصفقات للحفاظ على استمراريته في السوق، وهنا برز دور التفتيش و الرقابة التي يقوم بها المراجع؛
- المراجعة و دورها في خدمة أصحاب المصالح: حيث تفيد المراجعة في:
1. التقليل من حدة الصراع القائم بين المساهمين و المسيرين من خلال إفصاحه عن كل الممارسات التي تؤثر على تمثيل القوائم المالية مع إجبار الإدارة على التقيد بالتشريعات و الخطة العامة للمؤسسات للتقليل من خدة الصراع بين المساهمين و الإدارة؛
 2. المراجعة الخارجية أداة للتقليل من آثار الاختيار العكسي: عندما تريد المؤسسات رفع رأسمها فإن المسيرين يملكون معلومات داخلية عن نوعية أدائهم و التي ليست في متناول المستثمرين (الجدد)، فالنقص في المعلومات يؤدي إلى عدم إمكانية التمييز بين المسيرين الجيدين من غيرهم، فيبرز دور المراجع الخارجي لتخفيض عدم تماثل المعلومات. فالمراجع في نظر المسيرين وسيلة في أيدي المسيرين الأكفاء لإرسال إشارة إلى المستثمرين و اجتذاب أكبر عدد منهم؛
 3. تأمين المعلومة المالية التي يتم نشرها في القوائم المالية.

المحاضرة العاشرة: آليات حوكمة الشركات

يقصد بآليات حوكمة الشركات الطرق و الوسائل المستعملة لتطبيق مبادئ الحوكمة و تتمثل فيمايلي:

1. الآليات الداخلية: تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة و فعاليات الشركة،

واتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة و يمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية

إلى:

1.1 المساهمون الكبار: المساهم الكبير هو مساهم نشيط، راغب و قادر على مراقبة الإدارة

العليا عمليا، و يمتلك حصة كبيرة من رأس مال الشركة، و يؤدي دور المراقب الرئيسي لعمل الإدارة

العليا، و عادة ما يكون المساهمون الكبار الأساسيون ضمن الأصناف التالية: الشركات القابضة

، Holding، المؤسسات المالية، الشركات الصناعية و التجارية، المستثمرون الأفراد، العائلات أو

المدراء⁷⁹.

و يشار إلى المساهمين كملاك للشركة و لكن الشخصية القانونية لهذه الأخيرة تثير الكثير من

التساؤلات حول طبيعة التملك، خصوصا في ظل الاعتماد على أشخاص آخرين (من غير

المساهمين) في إدارتها و القيام بأعمالها. ورغم ذلك يقوم المساهمون بالاجتماع سنويا من أجل

التصويت و الإقرار و المصادقة على الحسابات و إبداء الرأي بعض المقترحات أو القرارات التي تمثل

محور النقاش.⁸⁰

1.2 دور مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات حوكمة الشركات أهمية، لأنه يمثل قمة إطار

الحوكمة، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية و

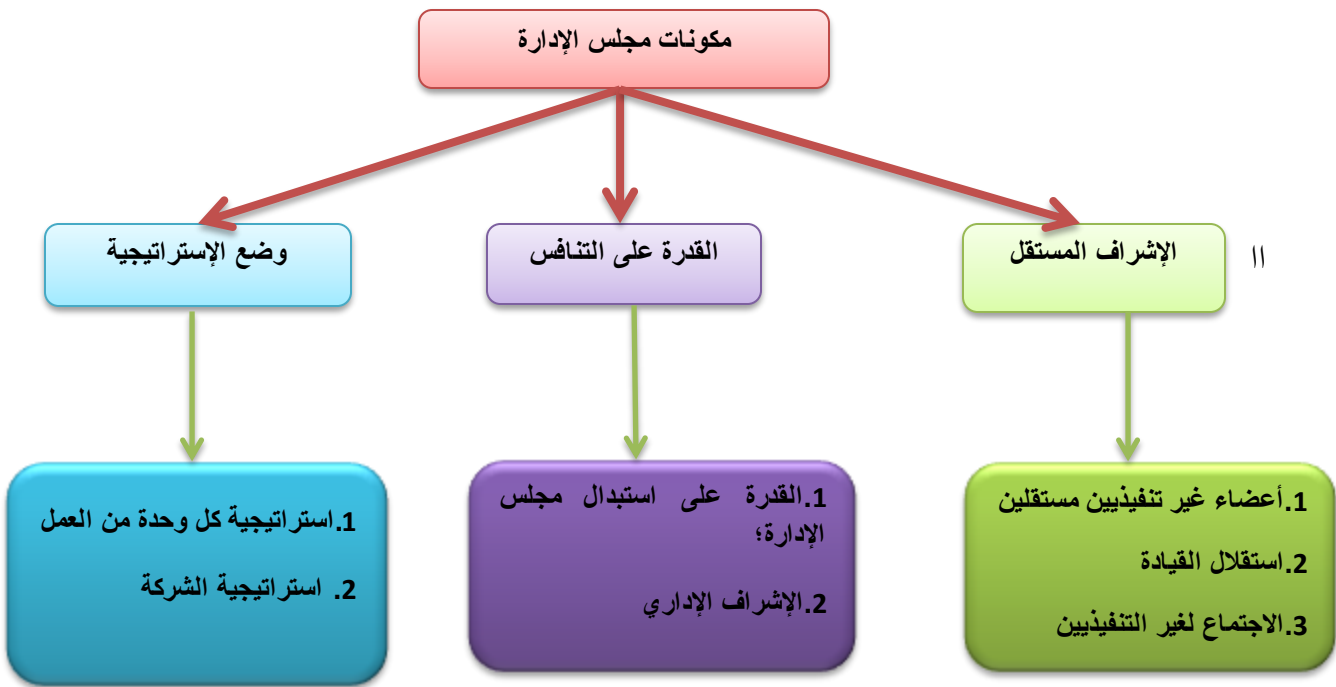
سلطة اتخاذ القرار، و يكون مجلس الإدارة مسؤولا بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة و

⁷⁹ عبد المجيد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁸⁰ عثمان عثمانية، مرجع سبق ذكره، ص 76

القيادة و التوجيه لشؤون الشركة؛⁸¹ وحتى تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة و في ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية بعين الاعتبار. ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة المؤسسية الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات و تبعاً للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، و ينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة و التطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية و حماية المستثمرين تفرض على الدول و الشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها و أن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها و يسعى إليها المستثمرون و غيرهم من أصحاب المصالح.

وسائل تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات



مسؤوليات مجلس الإدارة: و تتمثل في مايلي:

⁸¹ فكري عبد الغني مُجد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2008، ص 41.

أولاً: يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة و بأمانة وبالعناية و المهارة اللازمة، ووفقاً لأفضل مصلحة للشركة و مساهميها؛

ثانياً: في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فإن على المجلس أن يعامل كافة المساهمين بعدالة؛

ثالثاً: يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يراعي فيها مصلحة المساهمين؛

رابعاً: يجب أن يؤدي المجلس الوظائف المعينة التالية:

- مراجعة استراتيجية الشركة و الخطط الرئيسية للأداء و سياسة الخطر و الموازنات التقديرية و خطط الأعمال، وأن يحدد أهداف الأداء و أن يراقب الأداء و التنفيذ، فضلاً عن مراقبة الإنفاق الرأسمالي الرئيسي و الاستحواذ و التخلص من الاستثمارات؛
- مراقبة فعالية ممارسات الحوكمة و إدخال التعديلات اللازمة؛
- اختيار و تحديد مكافآت و مراقبة الأداء و عزل و إحلال الموظفين الرئيسيين؛
- ضمان نزاهة أنظمة التقرير المالي و المحاسبي للشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة، و ملائمة أنظمة الرقابة و على الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة الخطر و مراقبة التشغيل و العمليات و الالتزام بالقوانين و المعايير ذات العلاقة؛
- مراقبة عمليات الإفصاح و الاتصالات.

خامساً: يجب أن يكون مجلس الإدارة قادراً على ممارسة التقييم المستقل و الموضوعي لأمر الشركة*؛

سادساً: يجب أن تتاح لأعضاء المجلس فرصة الحصول على المعلومات السليمة و الملائمة في التوقيت الملائم و على نحو يمكنهم من الوفاء بمسؤولياتهم.

* من خلال مراعاة ما يلي:

1. تخصيص عدد كاف من أعضاء المجلس غير التنفيذيين ليتولوا المهام التي من المحتمل أن تنطوي على تعارض في المصالح (مثل التحقق من نزاهة التقارير المالية و غير المالية، مراجعة المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة، اختيار الموظفين الرئيسيين)
2. يجب توصيف و تحديد تشكيلة و إجراءات عمل اللجان المنبثقة من المجلس؛
3. يجب أن يكون أعضاء المجلس قادرين على الالتزام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بصورة فعالة .

و حتى يتمكن مجلس الإدارة القيام بواجباته في التوجيه و المراقبة يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه غير التنفيذيين أبرزها مايلي⁸²:

أ- لجنة التدقيق (المراجعة): يتمثل الهدف الأساسي للجنة المراجعة في الإشراف على السير الحسن لمهام المراجعة الداخلية و الخارجية بما يضمن استقلالية كبيرة للمراجعة، و ذلك بانتقاء المراجعين الخارجيين بما يضمن قيام هذا الأخير بمهامه على درجة كبيرة من الكفاءة و الفعالية، أما فيما يخص تنظيم هذه اللجنة التي يتم تعيين أعضائها عن طريق مجلس الإدارة، فإن هذه اللجنة تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة يترأسها رئيس يتولى الاعداد للاجتماعات و عرض الموضوعات عليها.

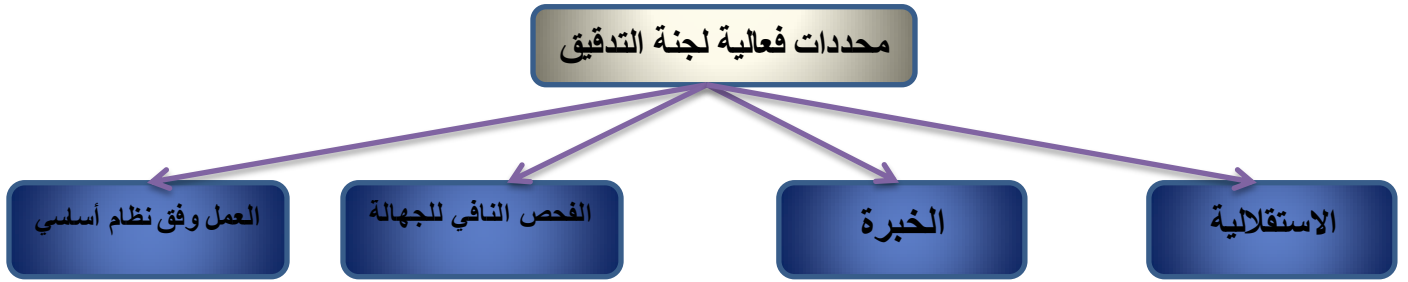
كما تعتبر لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة و الشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات و ذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية و إشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة استقلاليتها فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

و تتولى اللجنة القيام بالمهام التالية:

- ✓ ضمان تطبيق الإجراءات الخاصة بنظام الرقابة و وظيفة المراجعة الداخلية؛
- ✓ مراقبة و ضمان مهام المراجع القانوني عن طريق ضمان استقلالية كل من المراجع الخارجي و مكاتب المراجعة؛
- ✓ متابعة الإجراءات المساعدة على الاتصال المالي.
- ✓ مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛
- ✓ مناقشة نطاق و طبيعة الأولويات في التدقيق و الاتفاق عليها؛
- ✓ المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.

وقد أجمعت الأدبيات المتخصصة في حوكمة الشركات على أنه حتى تتسم لجنة التدقيق بالفعالية في أداء مهامها و يجب أن تحقق مجموعة من العناصر.

⁸² حساني رقية ، مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 18.



ب- لجنة المكافآت: توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات و التوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بما بانه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، و في مجال المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين ذوي الكفاءات العالية، و تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب و المكافآت و المزايا الخاصة بالإدارة العليا، لذا فإن Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي:

- تحديد المكافآت و المزايا الأخرى للإدارة العليا و مراجعتها و التوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا و مراجعة هذه السياسات بشكل دوري؛
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا⁸³؛
- وضع سياسات لمزايا الإدارة و مراجعتها باستمرار.

ت- لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم و خبراتهم مع المهارات و الخبرات المحددة من المؤسسة، و لضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة و بقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل

83 بوراس بودالية، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري و المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة عين تموشنت، 2020-2021، ص 29.

المرشحين المؤهلين و تقويم مهارتهم باستمرار، و توخي الموضوعية في عملية التوظيف و كذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها؛⁸⁴

ث - لجنة الحوكمة: يقع تحت مسؤوليتها مهمة الإشراف على عمليات تقييم هيكل و عمليات نظام الحوكمة في الشركة و تقديم التوصيات الضرورية بهدف التحسين عند الضرورة؛

ج - اللجان الخاصة: مجالس إدارة الشركات لها حرية إنشاء لجان إضافية وفق ما تستدعيه الحاجة، و غالبا ما تهتم هذه اللجان بالرقابة على المجالات الوظيفية ذات الأبعاد الاستراتيجية للشركة و التي تستلزم إشراف و رقابة إضافية⁸⁵.

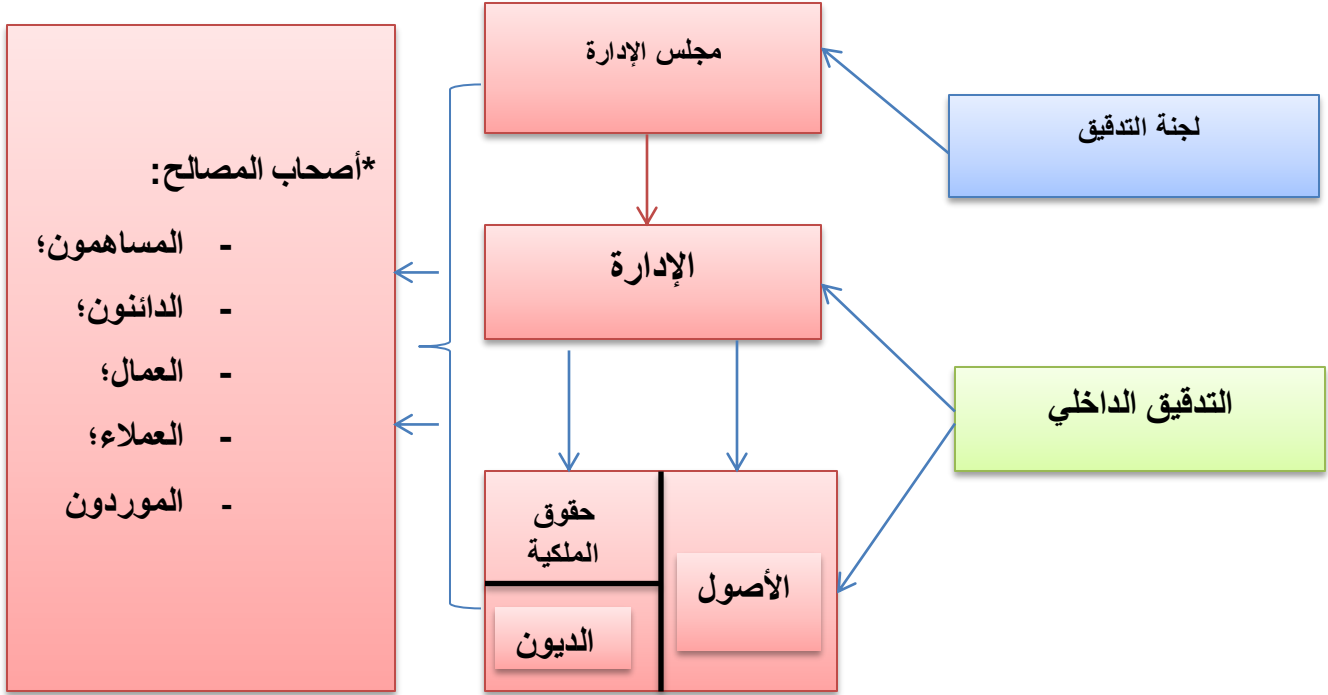
1.2 التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة إذ أنها تفرز هذه العملية و ذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة و تقليل مخاطر الفساد الإداري و المالي.

تؤكد البحوث المعاصرة على " انتقال المدقق الداخلي من الدور المحصور في التأكيد على الامتثال، إلى إضافة القيمة و ربط علاقات مع الإدارة من أجل إيجاد الحلول و ليس فقط التحديد للمشاكل"، و هو ما يوضحه الشكل الموالي:

⁸⁴ حساني رقية و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁸⁵ عبد المجيد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 83.

حوكمة الشركات و التدقيق الداخلي



2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: تمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات القوى التي تقع خارج الشركة،

خصوصاً في بيئة تتميز بقوة التشريعات في هذا المجال، ومن بين تلك الآليات نذكر:

2.1 القوانين و التشريعات: تعتبر القوانين و التشريعات من بين أهم العناصر الخارجية قدرة على التأثير على مستويات الالتزام بحوكمة الشركات، و ذلك من خلال رسم الإطار الذي يحتوي (بصفة رسمية) كافة التفاعلات بين الأطراف الفاعلة في العملية من ناحية، وقدرتها على إلزام الشركات باعتماد و تطبيق بعض أو كل المبادئ الخاصة بالممارسات السليمة للأعمال من ناحية أخرى⁸⁶.

2.2 السوق Market for Control: تؤدي الآليات الداخلية غير الفعالة لحوكمة الشركات إلى تدخل السوق من أجل التحكم في الشركة، ومن بين آليات التدخل: عمليات الشراء Takeovers، الإندماج

⁸⁶ عبد المجيد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 85.

Mergers و الاستحواذ Aquisition و لكن تبقى الآليات السابقة محل تساؤل كونها آليات تساهم في تحسين ثروة مساهمي الشركات المطبقة عليها.

وقد يكون للسوق دورا غير مباشر على الشركة: أولا قد يؤدي مجرد تهديد عملية شراء Takeover إلى زيادة الشركة. ثانيا: الشركات المحمية من عمليات شراء السوق لها أسعار أسهم أقل.⁸⁷

2.3 سوق العمل الإداري: كغيرهم من الموظفين يخضع المدراء للتقييم المستمر في سوق العمل، هذا الأخير يمكن له أن يلعب دورا جوهريا في تهذيب سلوك المسيرين و انضباطهم، وهو ما يساهم حتما في تخفيض تكاليف الوكالة، فسوق العمل يكفل علاقة مميزة بين كفاءة المدراء و نظام التحفيز و المكافآت الخاص بهم، و يمكن التمييز بين سوقين للعمل الإداري: سوق العمل الإداري الداخلي، و سوق العمل الإداري الخارجي.⁸⁸

2.4 المدققون الخارجيون: يعتمد المساهمون/ المستثمرون في تقييمهم لأداء الشركات و تحديد القيمة العادلة لأوراقها المالية على المعلومات التي تقوم هذه الأخيرة بالإعلان عنها، و "لأن الإدارة هي المسؤولة عن إعداد هذه المعلومات فلا بد من وجود طرف ثالث مستقل و محايد يقوم بتقديم ضمانات على أن المعلومات التي يتلقونها دقيقة، و كافية و تعبر عن الواقع الفعلي للشركة و هو الدور الذي يقوم عليه المراجع الخارجي".

وتمثل المراجعة الخارجية أحد أهم مكونات حوكمة الشركة، و ذلك من خلال إسهامها في غرس الثقة بين المساهمين و الإدارة و المستثمرين المحتملين و كل الأطراف ذات المصلحة، و التأكيد على إدارة الشركة وفق القواعد و المعايير السليمة؛ و يؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن⁸⁹: "التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف و التبصر و الحكمة".

⁸⁷ عثمان عثمانية، مرجع سبق ذكره، ص 48

⁸⁸ عبد المجيد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁸⁹ يوهدة علي، قنادزة جميلة، الحوكمة كأداة للقضاء على الفساد المالي و الإداري، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، الجزء الأول، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر، 2013، ص 284.

* فالإشراف يتم من خلال التحقق من عمل الشركة وفق ما تقتضيه الضرورة، واكتشاف حالات الغش و التزوير، و الحد من حالت الفساد المالي و الإداري، و التلاعب بأموال الشركات، و التبصر يساعد متخذي القرارات من خلال تزويدهم بتقييم مستقل للبرامج و السياسات و العمليات و النتائج و نظام الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر، و أما الحكمة فتحدد الاتجاهات و التحديات التي تواجهها الشركة. و في سبيل تحقيق هذا الدور وفق ما تقتضيه العناية، يقوم المراجعون الخارجيون بالمراجعة المالية و مراجعة الأداء و التحقق و الخدمات الاستشارية.

و يقوم المدققون بتقييم البيانات المالية لضمان مطابقتها للمعايير المحاسبية المعمول بها، و يقدم المدققون الخارجيون رأيا حول الحالة الحقيقية و العادلة للصحة المالية للشركة، كما يفصح المدققون الخارجيون الالتزام Compliance من خلال قواعد و معايير معينة، و بالتالي فهم يقدمون نظرة مستقلة لحالة الشركة المالية. وقد توصل الباحثان J.Fan & T.Wong في دراسة حول المدققين الخارجيين في حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة إلى أن المدققين الخارجيين يؤدون دورا مخففا لنزاعات الوكالة.⁹⁰

2.5 مراقبة الدائنين: ترتبط بعض الشركات بالدائنين بصورة وثيقة، بسبب حجم ديونها الذي يكون كبيرا في بعض الأحيان، و بالتالي تكون الشركة عرضة لتدخل هؤلاء الدائنين في حالة حدوث مشاكل في حوكمة الشركة. و قد بين شلايفر و فيشني Shleifer & Vishny سنة 1997 لأن الدائنين الكبار يؤدون دورا مماثلا للمساهمين الكبار، لأن هؤلاء الدائنين يملكون استثمارات كبيرة في الشركة و بالتالي لهم دافع قوي لمراقبة الإدارة.

⁹⁰ Joseph P.H Fan & T.J Wong, Do External Auditors Perform a Corporate Governance Role in Emerging Markets? Evidence from East Asia. Journal of Accounting Research, Vol.43 N°01, March 2005, USA.

المحاضرة الحادية عشر: حوكمة الشركات و القيم الأخلاقية في بيئة الأعمال

تعتبر عملية اتخاذ القرار ذات أهمية بالغة، حيث تعتمد بشكل كبير على جانب تقني مبني على المعطيات المتوفرة، إلا أن هذه العملية يتخللها جانب مهم مرتبط بالتحلي بالقيم الأخلاقية و السلوكيات الحميدة في ممارسة مختلف الأنشطة في بيئة الأعمال.

1. ماهية أخلاقيات الأعمال

أ. مفهوم السلوك الأخلاقي: يعود أصل كلمة أخلاقيات إلى الكلمة الإغريقية ETHOS و التي تعني العادة، في إشارة إلى حسن الفرد على حل مشكلات الحياة ضمن سياقها التاريخي و الحضاري.

و يعرف Alvin Arens السلوك الأخلاقي بأنه: " السلوك الذي لا يتعارض مع معتقدات الفرد و مفهومه للسلوك المناسب ضمن ظروف معينة، هذا السلوك ينطوي ضمناً على الآداب و الواجبات الأخلاقية في اختيار الذات لمعايير الصواب و الخطأ و التي بها يمكنه التعرف على التصرفات الخاطئة، ففي نطاق هذه الأبعاد يضع المجتمع الدليل الأخلاقي الملزم لأفراد جماعته في اتباع هذه القواعد التي تتناول سلوك التعامل مع الآخرين و تحديد ما يجعل الأفراد يتصرفون بطريقة يعتبرها ذلك الفرد غير أخلاقية"⁹¹.

ب. مفهوم أخلاقيات الأعمال

يعرف فالوك Valok أخلاقيات الأعمال بأنها: " الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد"، و يحاول هذا التعريف أن يعطي لأخلاقيات الأعمال بعداً علمياً ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة، حتى لا تصبح أخلاقيات الإدارة هي نقطة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة و قراراتها و عملياتها المختلفة.

⁹¹ سعيداني نجاد السعيد، لعبيدي مهاوات، أحمد بكاي، مدى فعالية حوكمة الشركات في الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في سبيل تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، مجلة المالية و حوكمة الشركات، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، جامعة أم البواقي، ص 115-116.

يرى بيتر دراكر P.Dracker أن الأخلاق في الإدارة هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف " ليضيف إلى أخلاقيات الإدارة بعدا موضوعيا.

و قد ميز Max Weber بين الدوافع وراء تبني الأخلاقيات بين أخلاقيات القناعة و أخلاقيات المسؤولية، فالأولى تستند على نظام القيم الشخصية دون الرجوع إلى عواقب مترتبة عن الأفعال، في حين أخلاقيات المسؤولية أن الشخص مسؤول أمام الآخرين في تحقيق أهدافه و العواقب التي قد تنجم عنها، مع إلزامية قبول الشخصية عن اختيار الوسائل المستخدمة⁹².

و يرى البعض أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ أو الأسباب، و التي يجب أن تغطي تصرف منظمات الأعمال سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، كما يرى Woller " أن أخلاقيات الأعمال هي الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، الاستقامة، الثقة و الصدق في العمل)."⁹³

2. أهمية أخلاقيات العمل

تتمثل أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء الالتزام بالمبادئ و السلوك الأخلاقي سواء ا على صعيد الفرد في الوظيفة أو بالنسبة لمنظمات الأعمال ذات أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح و الصادق، و يبعد المنظمة من أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معيار محدد تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير و لكن ستكون ذات أثر سلبي على المدى الطويل؛ و تكمن أهمية الالتزام بالمنظور الأخلاقي فيمايلي:

- لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل و الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي و بين الالتزام بالمعايير الأخلاقية؛
- قد تتحمل منظمات الأعمال أعباء كثيرة نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية و هنا يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية؛

⁹² بجاوي نور الهدى، أخلاقيات الأعمال و أثرها على حوكمة المنظمات، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة جيلالي لباس، 2017-2018، ص 34.

⁹³ مخلوفي كتنز، أخلاقيات الأعمال و علاقتها بتدعيم ممارسات الحوكمة في قطاع البنوك، مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، المجلد 03، العدد 02، 2018 ص 148.

- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية و الدولية و هذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة؛

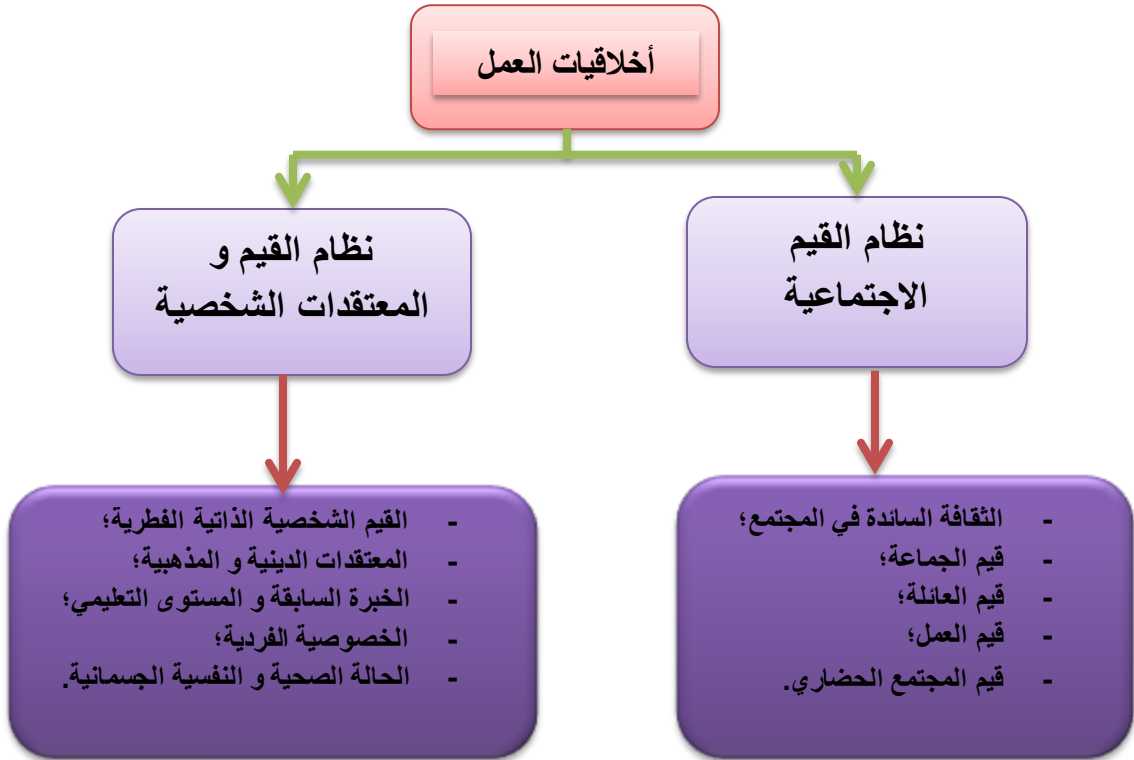
- الحصول على شهادات علمية و امتيازات عمل خاصة.

3. مصادر أخلاقيات العمل: بشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال على ركنين أساسيين:

الأول: نظام القيم الاجتماعي و الأخلاقي و الأعراف و التقاليد السائدة في المجتمع؛

الثاني: هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية و المعتقدات التي تؤمن بها و كذلك خبرتها السابقة.

الشكل رقم 01: مصادر أخلاقيات الأعمال



4. أخلاقيات العمل مكون رئيسي لحوكمة الشركات

في دراسة استقصائية علمية للحوكمة و علاقتها بأخلاقيات الأعمال، وجد Rossow, 2005 أن حوكمة الشركات طبيعة أخلاقية متميزة، و أكد أن الآليات التي تشكل نظام حوكمة الشركات كتركيبة مجلس الإدارة و عمله، إدارة المخاطر، التدقيق، الإفصاح، و متطلبات الإفصاح كلها مجرد ضمان أن المؤسسة ستعمل بطريقة عادلة، مسؤولة، شفافة و خاضعة للمساءلة- بعبارة بسيطة : أخلاقية-.

في تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات و أخلاقيات الأعمال وجد Nainawat ;Meena, 2013 أن حوكمة الشركات تقوم على القيم الأخلاقية، وأهم القيم الأساسية التي ينبغي الالتزام بها هي قيم الشفافية و المساءلة، هذه القيم ينبغي أن تشكل أساسا لجميع إجراءات و قرارات مجلس الإدارة و لجميع جوانب الحوكمة مثل تكوين مجلس الإدارة، الإبلاغ و الإفصاح، إدارة المخاطر التي تعتبر بدورها أساليب و أدوات لتحقيق هذه القيم الأخلاقية الأساسية. فحوكمة الشركات تشكل هيكلًا يعمل - على الأقل من الناحية النظرية- بما يعود على جميع أصحاب المصلحة من خلال ضمان التزام المؤسسات بالمعايير الأخلاقية المقبولة وأفضل الممارسات عن القوانين الرسمية.

و قد ركز أصحاب هذا المنظور على الطبيعة الأخلاقية لحوكمة الشركات، فالحوكمة تقوم على عدد من القيم الأخلاقية الأساسية، على رأسها الشفافية و المساءلة و المسؤولية، و ينبغي أن تتخلل هذه القيم جميع جوانب الحوكمة، و تظهر في جميع إجراءات و قرارات مجلس الإدارة. فمختلف جوانب الحوكمة مثل تركيبة مجلس الإدارة و الإبلاغ و الإفصاح و إدارة المخاطر تبقى تعتبر أدوات و طرقًا لتحقيق القيم الأساسية في الحوكمة؛ حيث توفر حوكمة الشركات المحددة بشكل جيد هيكلًا يعمل على الأقل من الناحية النظرية بما يعود بالفائدة على جميع أصحاب المصلحة، من خلال ضمان التزام المؤسسة بالمعايير الأخلاقية المقبولة و أفضل الممارسات فضلًا عن القوانين الرسمية⁹⁴.

⁹⁴ مجاوي نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المحاضرة الثانية عشر: التجارب الدولية لحوكمة الشركات

هناك العديد من الدول التي اهتمت بالحوكمة من منطلق أهميتها و ما يجب أن تحتويه وثيقة الحوكمة من مصلحة لجميع الأطراف حسب طبيعة كل بلد و الاطلاع على هذه التجارب الدولية وما لها من اثر كبير في توضيح أهمية حوكمة الشركات ومدى تأثيرها على مختلف الأطراف.

1. التجارب الدولية الأجنبية

1.1 تجربة المملكة المتحدة:

تعتبر المملكة المتحدة من أول الدول الرائدة في تطبيق نظام حوكمة الشركات بسبب تعثر العديد من شركاتها في عقد الثمانينات من جراء المشاكل المترتبة عن إخفاء المعلومات و البيانات المالية بالحسابات و القوائم المالية المقدمة للمساهمين ما يعني عدم تطبيق حوكمة الشركات⁹⁵.

أنشأت المملكة المتحدة مجلس الإبلاغ المالي في عام 1990 لتشجيع الإبلاغ المالي الجيد من خلال هيتين هما: مجلس المعايير المحاسبية و هيئة استعراض تقارير الإبلاغ المالي، و في عام 2003 أعلنت الحكومة إدخال صلاحيات على مجلس الإبلاغ المالي تستهدف خلق لوائح تنظيمية مستقلة لمهنة المحاسبة و المراجعة و الارتفاع بمعايير حوكمة الشركات و في عام 2003 بدأ مجلس الإبلاغ المالي الجديد يمارس أعماله، و كان هدفه هو تعزيز ثقة الجمهور و المستثمرين في أنظمة الإبلاغ و الحوكمة و الشركات.

كما أن حوكمة الشركات في بريطانيا تطورت و تكيفت كجزء من ثقافة المفهوم السائد في لندن عن "منشآت الأعمال"، فقد كان يتم إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات و القوائم المالية المقدمة للمساهمين و المستثمرين، و في شهر ماي 1991 بدأت بورصة الأوراق المالية في لندن و مجلس التقارير المالية و جهات محاسبية أخرى بمراجعة المشكلات و ضمان أن الثقة في أسواق لندن لم تتضرر مطلقا و كانت البداية من أعضاء لجنة كاديبيري و لجنة أخرى، وكانت هذه الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جدي و مفتوح عن موضوع حوكمة الشركات و المسؤولية مثل ما همت اللجنة إلى عمله، و قد برزت حالات

⁹⁵ فايذة بلعابد، عزوز مخلوفي، دروس مستفادة من تجارب دولية رائدة في حوكمة الشركات، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 03، العدد 01، خاص، جانفي 2019، ص 294.

BCCI و MAXWELL و اتخذ عمل اللجنة شكلا هاما جدا، فقد كانت سمعة لندن كمركز تجاري على المحك (نتيجة التعرض للانتقادات)، و بدأ تقرير كادبيري كجسر احتجاج حيث شعر مجتمع الأعمال بأنه قد هوجم من جانب الكم الهائل من اللوائح الجديدة، و تمثل البنود 19 الواردة في الكود توجيهات الممارسات السليمة التي كانت تقاومها شركات عديدة في البداية وهو عبارة عن مجموعة المبادئ المقدره على النحو التالي:

1. ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام و يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة و فعالة على الشركة و أن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية؛
2. لا بد من وجود تقسيم واضح و قبول للمستويات في رئاسة الشركة بما يضمن توازن القوى و السلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار؛
3. يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن و عدد كافي مقارنة بالأعضاء التنفيذيين و بشكل يجعل لأرائهم وزنا هاما؛
4. لا بد أن يكون لمجلس الإدارة جدول رسمي للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات و لضمان توجهات و رقابة الشركة في يده بشكل مؤكد؛
5. لا بد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة؛
6. يتعين أن يكون لكل عضو من أعضاء المجلس حق الدخول على المشورة و خدمات سكرتارية، و أمانة الشركة هي المسؤولة عن المجلس لضمان إجراءات المجلس تتبع و أن القواعد المطبقة و اللوائح يتم التوافق معها؛
7. ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة (من غير الإدارة التنفيذية) حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة بالاستراتيجية و الأداء و الموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية و معايير السلوك؛
8. يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة و ألا يكون لأعضائها أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة أعمالهم الرقابية أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل بعيدا؛

9. يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة و لا يعاد تعيينهم تلقائياً؛
 10. يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية ما يتعلق بها من تعيينات يجب أن تكون أمراً خاصاً بالمجلس ككل؛
 11. يجب أن لا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاث سنوات بدون موافقة المساهمين؛
 12. يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء و ما يتقاضاه رئيس المجلس و الأعضاء الأعلى أجراً؛
 13. ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسية من أعضاء لجنة المراجعة؛
 14. يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقدير متوازن و مفهوم لوضع البنك؛
 15. لا بد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية و مهنية مع المراجعين؛
 16. يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة المراجعة المكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم؛
 17. ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية لبيان المراجعين حقل مسؤولياتهم عن التقارير؛
 18. يجب على المدراء إعداد تقرير عن مدى فاعلية نظام الشركة للرقابة الداخلية؛
 19. يجب على أعضاء المجلس إعداد تقرير عن أن الأعمال مستمرة مع افتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل الحوكمة التي تشمل:
 - الحاجة إلى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة؛
 - الحاجة إلى التصدي لإساءة استخدام الحرية بالنسبة لأجور و مزايا أعضاء المجلس؛
 - الحاجة إلى ضمان وجود رقابة جيدة على التشغيل؛
 - الحاجة إلى ضمان إشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة و المبادئ الأساسية التي تدعم هذا الدليل.
- يتميز مدخل حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بتحقيق جودة مرتفعة لحوكمة الشركات بأقل تكاليف إلتزام قانوني ممكنة، و لقد وضعت التقارير المنشورة عن Matrics International و FTSE في سنة

2005 المملكة المتحدة في مقدمة البلدان التي تطور حوكمة الشركات بها، كما أكدت FRC أنها تبنت مدخلا مميزا لحوكمة الشركات عن باقي دول العالم.

1.2 التجربة الأمريكية:

في عام 1999 أصدرت كل من بورصة نيويورك (NYSE) و المنظمة الوطنية لتجار الأوراق المالية (NASD) تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon report الذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن تؤديه لجان المراجعة من استقلال و خبرة في لامحاسبة و المراجعة ليتمكن من أداء مهامه بموضوعية و حياد، إضافة إلى مسؤوليات اللجنة المتعلقة بإعداد التقارير المالية و مسؤوليتها تجاه وظيفتي المراجعة الداخلية و الخارجية.

تمثل تجربة الولايات المتحدة الأمريكية تماما تجربة المملكة المتحدة و ذلك بالرغم من أن هياكل مسؤولية الشركة و لجنة بورصة الأوراق المالية بنظمها المختلفة تختلف في بعض الجوانب و تشمل مجموعة مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة* تحت اسم " مبادئ حوكمة الشركات الأساسية" و هي كالتالي:

1. يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين؛
2. يجب أن يتم عقد اجتماع للاعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة بدون المدير التنفيذي أو الأعضاء غير المستقلين؛
3. عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي فإن المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛
4. إنشاء لجان مجلس الإدارة تكون مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين و شاملة (المراجعة، تعيين الأعضاء، تقييم أعمال المجلس، تقييم أجور التنفيذيين و الإدارة، التوافق مع القوانين و توافر الأخلاقيات)؛
5. لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة؛

* من أجل زيادة موثوقية التقارير المالية ألزم القانون المدير التنفيذي و المدير المالي للشركات بالمصادقة على هذه التقارير مع تحمل المسؤولية كاملة في حالة الافصاح عن معلومات خاطئة. و يعتبر تطبيق هذا القانون الزامي على كل الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية في الولايات المتحدة الأمريكية.

6. يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية و أوراق مالية للشركة.

1.3 التجربة الفرنسية: نشأ مفهوم حوكمة الشركات في فرنسا من التقارير المنشورة خلال الفترة 1995-2003، و استمدت هذه التقارير نصوصها و قوانينها من القوانين الدولية، مثل قانون Cadbury سنة 1992، وقانون منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية سنة 1999، حيث اعتبرت تقاريرها إرشادية و ليست إلزامية، و يمكن تلخيص التقارير فيمايلي:

- تقرير فينو الأول Viénot 1 عام 1995 بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصور هذا التقرير تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص AFPE و المجلس الوطني لأصحاب الأعمال للفرنسيين ONEP، و يسمى بـ "مجلس الإدارة للشركات المدرجة بالبورصة"، و قسم هذا التقرير إلى ثلاث أقسام، و أهم ما تضمنته هذه الأقسام هي مهام و تعيين مجلس الإدارة و مكوناته و وظائفه؛

❖ تقرير ماريني Marini: و يتمحور حول إمكانية الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي، و وضع حدود لفرص تجديد الوكالة لدى المديرين، وإعطاء أهمية أكبر للدور الذي تلعبه لجان مجلس الإدارة؛⁹⁶

❖ تقرير فينو الثاني Viénot 2 سنة 1999: بإشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص AFPE و حركة المؤسسات الفرنسية MEDF و من أهم أفكاره التي تضمنتها أقسامه مايلي:

- القسم الأول: الفصل بين وظائف الرئيس و المدير العام: و يتضمن الإفصاح عن مكافآت المديرين بالشركات المدرجة، الإفصاح عن خطط الاكتتاب و شراء الأسهم فيها؛

- القسم الثاني: و يتمحور حول المديرين و نشاطات مجلس الإدارة، و نشاطات لجان المجلس، و الإفصاح عن المعلومات المالية، كما يتناول توصيات و اقتراحات على الجمعية العامة للمساهمين حول إمكانية زيادة رأس المال في فترة الاكتتاب العام بالإضافة إلى التزام الشركات بتوصيات تقارير فينو الأول و الثاني.

⁹⁶ سمية بن عمورة، باديس بوغرة، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نداء للاقتصاد و التجارة، المجلد 03 العدد 02، ديسمبر 2019، ص 140.

- تقرير Bouton سنة 2002: و جاء بعد سلسلة الانهيارات الكبرى للشركات الأمريكية و يضم ثلاثة أقسام، تضمن معايير تحسين ممارسات الحكومة فيما يتعلق بدور مجلس الإدارة و أهمية الإداريين المستقلين، و استقلالية محافظي الحسابات، و ضرورة تضمن التقارير السنوية كل الإجراءات الداخلية المتعلقة بتحديد و الرقابة على الالتزامات خارج الميزانية و كل ما يتعلق بالإفصاح عن المعلومة المالية؛

❖ تقرير الأمن المالي سنة 2003: بعد سلسلة الانهيارات المالية في كبرى الشركات الأمريكية و الأوروبية، ظهرت أزمة عدم الثقة في جودة المعلومة المحاسبية و المالية الموجهة لخدمة المستثمرين، و تتمحور أهم نصوصه حول كيفية إعداد تقارير الرقابة الداخلية و متضمناتها و اهتمامها بالمعلومة المالية و الشفافية و الإفصاح عنها لتفادي التلاعب المحاسبي.

1.3 التجربة اليابانية: أن جهود حوكمة الشركات في اليابان لا تزال في مراحلها الأولى، منتدى الحوكمة الياباني CGF المكون من ممثلي المستثمرين و السياسيين و الأكاديميين وضع تقريراً و قنيا يبرز اتجاهها من خطوتين نحو تطبيق الحوكمة، الخطوة الأولى تتمثل في الإصلاحات قصيرة الأجل و التي سيتم تنفيذها حتى عام 2002، أما الخطوة الثانية تشمل إصلاحات أكثر جوهرية يتم تطبيقها على الأمد البعيد. كما أعلنت بورصة طوكيو (TSE) أنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية، وذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية تتفق مع القانون التجاري الياباني.⁹⁷

1.4 التجربة الروسية: أدخل مستثمرو الحافظة المالية حوكمة الشركات إلى روسيا عندما ضغطوا على الشركات الأجنبية العاملة في البلد لتجاوز قانون الشركات البسيط، لم ينجحوا إلا في إقناع الشركات الكبرى باعتماد الممارسات الفضلى الدولية، و بما أن استثماراتهم كانت חדسية محضة، غدت مصلحتهم في تعزيز حوكمة الشركات قصيرة الأمد.

مع الوقت قررت الشركات الروسية أن تكون معايير الحوكمة الخاصة بها، آملة تحسين هبتها الأولية العامة أو رفع رأس المال من المستثمرين الدوليين، وقد تأتى مزيد من الدوافع لتنمية الحوكمة الداخلية من اهتمام متزايد بعمليات الدمج و الاكتسابات من خلال تحقيقات بُدئ بها ضد الشركات

⁹⁷ طروبيا ندير، تجارب دولية لإرساء مبادئ حوكمة الشركات كآلية لمحاربة الفساد الاقتصادي (بين إلزامية المرحلة و احتشام المحاولة)،

مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 04، مارس 2014، ص 108.

الروسية من قبل سلطات تنظيمية في الخارج. وقد أدى هذا التغيير إلى اعتبار حوكمة الشركات كأداة لجذب الاستثمارات لا لتحسين العمليات، نتيجة لذلك انطوت الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر ضمن فئة الإدارة الواسعة بدى من برنامج مستقل.

تكشف تقارير الحوكمة الروسية السنوية و الربع سنوية عن المظيد من التفاصيل على الأداء المالي و غير المالي للشركات رغم ما يتطلبها الأداء غير المالي من شمولية قيام عدد من الشركات الروسية الكبرى بإصدار تقاريرها و فق معايير المحاسبة الدولية IAS و المبادئ المحاسبية المقبولة ذات القبول العام GAAP، و مما هو جدير بالذكر أن معهد قانون حوكمة الشركات أعطى الشركات الروسية درجات عالية لممارسة الشفافية و الإفصاح المطبق فيها، و كذلك أحدثت الشركات الروسية تقدما ملحوظا في مجال إعداد و عقد الوثائق الداخلية للشركة، حيث ينص قانون الشركات الروسية على أن تتضمن لوائح كل شركة مساهمة وضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين، مجلس الإدارة، لجان متخصصة مثل: لجنة المراجعة و خدمة الرقابة المالية و خدمة المراجعة الداخلية⁹⁸.

2. التجارب الدولية العربية

2.1 التجربة المصرية: ظهرت أول بوادر الحوكمة في مصر* عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد و التجارة الخارجية آنذاك (وزارة التجارة حاليا)، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر.⁹⁹

و أشار التقرير في مجمله إلى أن مفهوم و مبادئ حوكمة الشركات في مصر متواجد في نسيج عدد من القوانين الحاكمة و لوائحها التنفيذية و تعديلاتها من أهمها قانون رأس المال 1992/95، قانون

⁹⁸ سمية بن عمورة، باديس بوغرة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

* اعتبرت مصر أول دولة عربية يتم إجراء تقييم لممارسة حوكمة الشركات فيها من قبل البنك الدولي و صندوق النقد الدولي عام 2001، وقد أشارت نتائج هذا التقييم إلى أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات و المطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 40 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ.

⁹⁹ طروبيا ندير، مرجع سبق ذكره، ص 109.

الشركات 1981/153، قانون الاستثمار 1997/8، قانون قطاع الأعمال 1991/203، قانون التسوية والإيداع و الحفظ المركزي 2000/93 و غيرها¹⁰⁰.

و يرى العض أن أسلوب الحوكمة تم تطبيقه في جميع البنوك المصرية و على رأسها البنوك العامة الكبرى و ذلك من خلال إدارات التفتيش و المراجعة، و يجري تحديث و تطوير الآليات اللازمة لذلك للوصول إلى تحقيق الأسلوب الأمثل لتطبيق الشفافية في العمل المصرفي، و قد شهدت السوق المصرفية بدء تنفيذ برنامج تحديث الجهاز المصرفي الذي أطلقته الحكومة بالتعاون مع البنك المركزي المصري خلال الربع الأخير من عام 2012، حيث بدأ البرنامج بإجراء تغييرات واسعة في رؤساء و أعضاء مجالس إدارات البنوك العامة ليشغلها ذوي الكفاءات و الخبرات العالمية القادرة على تفعيل حركة التطوير الشاملة في الجهاز المصرفي بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في البنوك.¹⁰¹

و في سنة 2016 تم إصدار الدليل المصري لحوكمة الشركات في نسخة محدثة، أي أنه يعد أول تحديث متكامل منذ سنة 2005، يستهدف أن يقدم الإرشاد بأفضل ما هو معمول به في مجالات الحوكمة وتطبيقات الشفافية و الإدارة الرشيدة بما يخدم كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة التي تطبقه.

2.2 التجربة الفلسطينية: لم تكن فلسطين بعيدة عن التوجه العالمي، حيث أصبحت كافة القطاعات تطالب بتطبيق قواعد الحوكمة المتمثلة في الشفافية و الإفصاح و المساءلة، و حماية حقوق المساهمين، و صغار المساهمين، و الكشف عن كل المخصصات و الرواتب لأعضاء مجالس الإدارة و المدراء التنفيذيين و المراتب العليا.¹⁰²

و في إطار الجهود المبذولة لنشر ثقافة الحوكمة في فلسطين فقد لعب مركز تطوير القطاع الخاص و جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين دورا رياديا في هذا المجال، فقد استمر التعاون منذ عام 2001 بين مركز البحوث و الدراسات الفلسطيني، و مركز تطوير القطاع الخاص التابع لجمعية رجال الأعمال الفلسطينيين في القدس بهدف دعم برنامج حول الإطار القانوني و التنظيمي للقطاع الخاص الفلسطيني.

¹⁰⁰ سمية بن عمورة، باديس بوغرة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

¹⁰¹ بنك الاسكندرية، دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، النشرة الاقتصادية، المجلد الخامس و الثلاثون، 2003، ص 1-11.

¹⁰² جبر إبراهيم الداعور، محمد نواف عابد، مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)، مجلة

الأهر بغة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15، العدد 01، 2013، ص 257.

و من أهم نشاطات مركز تطوير القطاع الخاص، إعداد دراسة في عام 2003 تمحورت حول البنية الهيكلية للمنشآت التجارية و مستوى الحوكمة السائدة فيها، و في عام 2006 أنجزت دراسة بعنوان: "تحديث الحوكمة في المنشآت التجارية الفلسطينية"، كما عقد المركز مجموعة من ورش العمل حول تحديث الحوكمة في المصارف التجارية بالتعاون مع سلطة النقد الفلسطينية، بالإضافة إلى مجموعة من اللقاءات التثقيفية في الجامعات الفلسطينية.

2.3 التجربة اللبنانية: صدر تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات الذي عقد في

بيروت عام 2004، بعنوان " حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا: تحسين الإفصاح و الشفافية"، و كانت أهم توصياته أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي و الإقليمي وفقا لأفضل المعايير و المستويات و الممارسات الدولية لتنفيذ الحوكمة. ثم قامت جمعية رجال الأعمال اللبنانية (منظمة الشفافية في لبنان) بنشر كود أخلاقيات العمل في فبراير 2004 أو ما يعرف بلائحة حوكمة الشركات الصغيرة و المتوسطة بتبني هذا الكود من كافة أعضاء الجمعية، و تم توزيعه على منظمات أخرى كثيرة بهدف تربيته و تطبيقه، حيث العاملون في هذه المنطقة من الفاعلين في مجال الحوكمة.

2.4 التجربة المغربية: بدأت الحوكمة في المغرب في عام 1993 عندما تمت خصصت بورصة

كازابلانكا و تحديثها، و في عام 1995 صدر قانون الشركات الذي قضى بضرورة وجود مجلس إدارة مستقل، ووجود هيكل مزدوج ذي مجلس إشرافي و لجنة إدارة، بالإضافة إلى زيادة الشفافية و الإفصاح و حماية أكبر لمساهمي الأقلية.

و في عام 2004 قام الاتحاد العام للشركات المغربية بإجراء دراسة حول الحوكمة بغية مراجعة و استعراض ممارسات الحوكمة وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، وقياس مدى الوعي بضرورة تطبيق الحوكمة حيث أجريت الدراسة على 40 شركة مغربية من عدة قطاعات، إلا أن استجابتهم لم تتعد 45% من الشركات في العينة كان من بينها 14 شركة مدرجة في البورصة، و قد لوحظ مايلي:

- أن أغلب الشركات لم تحصل على معلومات صحيحة عن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية المتعلقة بالحوكمة؛
- هناك احترام لحق المساهمين في الحصول على معلومات عن حقوقهم؛

- عدم قيام مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين بالإفصاح عن مصالحهم المادية في أي عملية أو موضوع يؤثر على الشركة بشكل مباشر؛
- ضعف الشفافية فيما يتعلق بعمليات الترشيح و الانتخابات و مكافآت أعضاء مجلس الإدارة؛
- بالنسبة لدور أصحاب المصالح و حد ان هناك تنفيذ لقانون العمل و توجد آليات لحماية البيئة و حقوق المستهلكين.

و لتعزيز ممارسات الحوكمة و تطويرها أكثر في الشركات المغربية تم في مارس 2008 إصدار قانون الحوكمة المغربي الذي يهدف إلى إرساء الإفصاح و الشفافية، و تحسين الأداء و دعم القدرة التنافسية للشركات و كذلك تحسين صورتها مع المستثمرين و أصحاب المصلحة الآخرين¹⁰³ (الموظفون، العملاء، الدائنون و غيرهم).

¹⁰³ حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي و الإداري: قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص 98.

المحاضرة الثالثة عشر: حوكمة الشركات في الجزائر

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، فلم يكن هذا المصطلح متداولاً، إلا أنه بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية و على رأسها صندوق النقد الدولي و البنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي المتعلق بإدارة الشركات.

و قد قامت الجزائر بإصدار مدونة حوكمة الشركات في 11 مارس 2009، و قد جاءت هذه المدونة بالدرجة الأولى لتوضيح أهمية الحكم الراشد* في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كيف يمكن لتطبيقها أن يكسبها ميزة تنافسية التي هي هدف أي مؤسسة¹⁰⁴.

1. دوافع إصدار ميثاق الحكم الراشد

كانت هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى تبني ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة، لهدف تمكين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تحقيق تطور ملموس في ظل اقتصاد السوق، و تتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- تفشي ظاهرة الفساد لمختلف أنواعه بسبب ضعف آليات الرقابة و عدم تفعيلها، و قلة الإجراءات الردعية و العقابية من جهة أخرى؛
- غياب منظومة بنكية و مالية فعالة و متوازنة تضمن تدفق الاستثمارات المحلية و الأجنبية مما يعود بالفائدة على حركة الاقتصاد الوطني؛

* في شهر جويلية من سنة 2007 انعقد أول ملتقى دولي حول " الحكم الراشد للمؤسسات"، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، و حدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد و الدقيق لمصطلح و إشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، من زاوية الممارسة في الواقع و سبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر و كذا الاستفادة من التجارب الدولية.

¹⁰⁴ معيزي أحلام، ضرورة تبني الحوكمة المصرفية في ظل التحرير المالي - دراسة حالة الجزائر، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، العدد الثالث، 2017، ص 20.

- عجز المؤسسات العمومية و تسريح عدد كبير من العمال حيث ارتفعت نسبة البطالة من 19 % سنة 1990 إلى 29.5% سنة 2000، كما تجاوز عجز المؤسسات العمومية 14 مليار دولار نهاية 2002؛

- الاعتماد على عائدات النفط: ضعف الاستثمارات خارج قطاع المحروقات الذي يمثل نسبة 90%، مما يجعل الاقتصاد الجزائري ريعيا أحاديا، فجعل ذلك اقتصاد البلاد يعيش على تقلبات السوق البترولية و الانعكاسات المترتبة على ذلك.

2. مؤشرات توجه الجزائر نحو تبني حوكمة الشركات

يمكن استخلاص بعض المؤشرات و المعطيات التي توحى بتوجه الجزائر نحو اعتماد أساليب الحوكمة في إدارة الشركات الجزائرية، و التي نستعرضها كمايلي:

- سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي، و الانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع للالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية و التجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية و تعزيز التنافسية و زيادة تحرير الاقتصاد، وهذا ما انعكس على مراجعة آليات إدارة الاقتصاد و زيادة الانفتاح على المبادرات الخاصة الوطنية و الأجنبية؛

- مراجعة المنظومة المصرفية و إصلاحها من جهة، و إنشاء سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة و تبسيط النظام الضريبي و التحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلي من جهة أخرى؛

- اعتماد نظام محاسبي و مالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، وهو ما يسمح بتحسين نوعية المعلومات المحاسبية و المالية، و قد تم الشروع في تطبيقه على كافة المؤسسات و القطاعات منذ سنة 2010؛

- إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك و الأخلاقيات، بعدما كان هذا الإلزام خاصا بشركات المساهمة فقط؛

- مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد و توزيع المسؤوليات داخل المؤسسات؛

- تصنيف مكافحة الفساد كأولوية وطنية¹⁰⁵ (التعليمية الرئاسية رقم 03 المؤرخة في 13 ديسمبر 2009 المتعلقة بمكافحة الفساد.*

3. مضمون ميثاق الحكم الراشد في الجزائر:

يحمل دليل حوكمة الشركات في الجزائر اسم " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر " وهو مستمد من كون الإجراءات و التدابير الخاصة بالإدارة الرشيدة للشركة مدونة ضمن مدونة ضمن ميثاق يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، و يهدف الميثاق إلى أن يضع تحت تصرف الشركات الجزائرية الخاصة جزئيا أو مليا وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة*، قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع¹⁰⁶.

يتضمن الميثاق جزئين هامين و ملاحق يمكن تلخيصهما فيمايلي:

❖ الجزء الأول: يوضح الدوافع التي أدت إلى جعل الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في

الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسات الجزائرية لاسيما الصغيرة و

المتوسطة؛

¹⁰⁵ غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2013، ص 107.

* و في هذا الإطار تم اتخاذ الإجراءات التالية:

- إنشاء ديوان مركزي لقمع الفساد يختص أساسا بإجراء التحقيقات و البحث عن الدلائل المتعلقة بجرائم الفساد و عرض مرتكبيها على النيابة العامة و كذا تطوير التعاون مع الهيئات المماثلة؛
 - إلحاق الاختصاصات في مجال مكافحة الفساد بالاختصاصات القضائية الجنائية ذات الصلاحيات الموسعة؛
 - إلزامية اعتماد القوانين و القواعد الأخلاقية في إبرام الصفقات العامة و تنظيمها و مراقبتها كما هو منصوص عليه في المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010؛
 - شروع الهيئة الوطنية لمنع الفساد و مكافحته في العمل يوم 11 جوان 2010 ؛
 - توسيع اختصاصات محكمة المراجعين و المفتشية العامة للمالية لتشمل مجمل المؤسسات العمومية و الاقتصادية.
- * الحكم الراشد للمؤسسة هو عبارة عن فلسفة تسييرية و مجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد، لضمان استدامة و تنافسية المؤسسة بواسطة:

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛
 - تقاسم الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- و بصفة عامة فإن فحوى و تدابير الحكم الراشد للمؤسسة مدونة ضمن ميثاق يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

¹⁰⁶ عبد المجيد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 105.

❖ الجزء الثاني: يتطرق إلى المقاييس الأساسية التي يُبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة و المديرية التنفيذية)، ومن جهة اخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك و المؤسسات المالية و الموردون و الإدارة.

و يُختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع - في الأساس - أدوات و نصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح و دقيق.¹⁰⁷

بعد أن تم إصدار الميثاق، يبدأ الجزء الأصعب من العمل، ألا وهو تنفيذ الإطار؛ وقد بدأت العملية بداية إيجابية، و لمساعدة الشركات في إنجاز هذه العملية تتجلى ضرورة وضع جهاز مرافقة يتكفل بمايلي:

- تسجيل المؤسسات المنخرطة ضمن هذا الميثاق و التعديلات و الإثراءات التي تريد إدراجها؛
- تشكيل مجموعات عمل و تفكير حول اقتراحات التعديل المحتملة حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في السياق الجزائري؛
- تنظيم لقاءات تحسيسية و تكوينية حول الحكم الراشد للمؤسسات لاسيما تجاه مديري المؤسسات؛
- تطوير العلاقات الدولية مع الهيئات المماثلة بهدف تبادل التجارب، و المشاركة في المنتديات و الشيكات العالمية التي لها علاقة بالحكم الراشد للمؤسسات.

4. عراقيل تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع و التي قد تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها و تتمثل فيمايلي:

- أ. المصدر الداخلي: و يتمثل في عدم الفصل بين الملكية و الإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تتعد قدر الامكان في تأسيس شركتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك

¹⁰⁷ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، إصدار 2009، على الخط ،

www.algeriacorporategovernance.org ، تاريخ الاطلاع (11.05.2021)، ص 17.

ب. النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة.¹⁰⁸ بالإضافة إلى هذا العائق هناك مشاكل أخرى ثانوية أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة و عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة و مهمة الإدارة التنفيذية و مسؤوليات إدارة الشركة، و مستوى الرقابة و عدد اجتماعات المجلس؛
- أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكومون قادرين على تقديم الآراء و اجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية و من خبراتهم و تفهمهم لعمل الشركة؛
- لجان مجلس الإدارة: و أهمها لجنة التدقيق، و لجنة المكافآت و الترشيحات و مدى فعاليتها و استقلاليتها، و توفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ت. المصدر الخارجي: وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة و مدى توفر القوانين و التعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات و إعطائها صفة الالتزام و عدم تعارضها مع هذه القوانين، و من بين العراقيل التي تقف أمام التطبيق الفعلي للحوكمة في الجزائر نجد:

- انتشار الفساد المالي و الإداري و هو ما بينته التقارير التي تصدرها الهيئات الرسمية الدولية؛
- افتقار الجزائر إلى سوق مالي بالمفهوم المتعارف عليه، مما عرقل عملية تجسيد الخصوصية و كذا في تطوير النظام المصرفي بالشكل المطلوب خاصة مع انعدام الشفافية و غياب المساءلة و نقص المعلومات الكافية و الضرورية مما قد يعطي صورة غير صادقة عن الشركات.

5. إيجابيات و سلبيات الميثاق الوطني للحوكمة: تبرز بعض الإيجابيات التي أتى بها دليل حوكمة

الشركات في الجزائر من جهة و أيضا بعض السلبيات و التي نذكر منها مايلي:

أ. إيجابيات الحوكمة:

- يعتبر إصدار الميثاق حدثا في حد ذاته لأنه كسر أحد الطابوهات المعقدة في الجزائر،
- ألا وهو التسيير؛
- يقدم الميثاق فرصة للمؤسسات للأخذ به دون إقبال كاهلها بالبحث و الدراسة لإنجاز ميثاق مماثل؛
- حاول الدليل تغطية أكبر قد ممكن من المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

¹⁰⁸ صافي أحمد، صفيح صادق، بن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات و أجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، العدد 03، مارس 2018، ص58.

- يمثل إصدار الدليل خطوة نحو مواكبة التطورات الحاصلة في مجال نظرية الحوكمة، خاصة و أن جميع الاقتصاديات عملت على إنجاز موثيق مماثلة.
- يعبر الميثاق على حسن نية و إرادة المسيرين في الجزائر على تعديل أوضاع مؤسساتهم، ما يحسن من صورة الجزائر الخارجية؛
- اعتماد الميثاق على المبادئ العامة و المعترف بها دوليا في مجال الحوكمة.

ب. سلبيات و الانتقادات الموجهة للحوكمة في الجزائر:

- يعتبر بالميثاق طوعيا و ليس إجباريا و هذا ليس إيجابيا بالنسبة للمؤسسات التي ترغب في التغيير؛
- تركيز الميثاق على القطاع الخاص الذي و إن نعترف بأهميته في ظل اقتصاد السوق، ولكن لا ينبغي إهمال المؤسسات العمومية و إهمال مشاريع إصلاحها؛
- توظيف بعض المفاهيم الحديثة في الدليل، التي ينبغي تبسيطها بشكل أكبر لسهولة استيعابها.

6. إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

تسعى الجزائر إلى استحداث إجراءات لتحسين حوكمة الشركات و تسهيل تطبيقها على أرض الواقع، و تتمثل هذه الإجراءات فيمايلي:

أ. إجراءات قصيرة الأجل:

- تنص سياسة حوكمة الشركات على إنشاء مجلس إداري استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، و الغرض من إنشائه هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة و مجلسها بآراء موضوعية ذات بعد مستقل، وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين؛

- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق؛
- تقوم الشركة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين و يتم الافصاح و الإعلان عنها؛
- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

ب. إجراءات متوسطة الأجل

- تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقلا و غير موظف خلال عامين، و يمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارة الاستشاري؛
- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى و مدى سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات و السياسة البيئية للشركة اتجاه المواطنين؛
- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات¹⁰⁹.

¹⁰⁹ بوراس بودالية، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

المحاضرة الرابعة عشر: الحوكمة في المؤسسات المصرفية

إن وجود نظام مصرفي سليم يعد احد الركائز المهمة والأساسية لسلامة عمل المؤسسات، إذ يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة لعمل المؤسسة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو احد أهم الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات، ومنه تظهر أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي.

1. مفهوم الحوكمة المصرفية

على الرغم من عدم وجود تعريف موحد عالميا للحوكمة، فمن الواضح أن مبدأ الحوكمة هو التحكم بكافة العلاقات السلوكية للمؤسسة و المتعاملين معها، ومنه حوكمة المصارف هي الطريقة لاتي تدار بها أعمال المصرف بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية و إدارة المخاطر و إيجاد ترابط و تناسق بين الأنشطة و السلوكيات المؤسسية من جهة و توقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن و سليم من جهة أخرى.

تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية¹¹⁰ حاكمية المصارف بأنها "الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من لدن مجالس الإدارة، والإدارات العليا والتي تؤثر في كيفية قيام المصرف بوضع الأهداف والخطط وتحديد السياسات والإصلاحات والمسؤوليات والرقابة والتحكم في المخاطرة الائتمانية وغير ذلك".

و هناك ما يعرفها على أن الحوكمة بالجهاز المصرفي تعني مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و العليا، وحماية حقوق حملة الأسهم و المودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة الفاعلين الخارجيين، و التي تحدد من خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية¹¹¹.

¹¹⁰ أمال عياري وأبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر، 2012، ص 8.

¹¹¹ محمد إقبال غناية، حكيمة حليمي، فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع و المأمول - النظام المصرفي الجزائري نموذجاً -، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEJE، المجلد رقم 4، العدد 04، 2021، ص 128

بصفة عامة يمكننا القول أن حوكمة المصارف هي: "النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف و مراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها و أهدافها، فهو بالتالي النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس موال المساهمين و المستثمرين و المؤسسين".

2. أهمية الحوكمة في المؤسسات المصرفية

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث إن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من عملاء و مودعين و مقرضين، وإنما يؤثر على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها، فيما يعرف بسوق ما بين المصارف، و تحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي و المحافظة على أمواله و موجوداته، مما يعزز الاستقرار المالي و من ثم الاستقرار الاقتصادي، ومن أهم مزايا تطبيق الحوكمة في المصارف نذكر:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي و الإداري التي تواجهها المصارف ومن ثم الدول؛
- رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم و النمو الاقتصادي و التنمية للدولة؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية و تشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية و ضمان تدفق الأموال المحلية و الدولية؛
- الشفافية و الدقة و الوضوح و النزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار؛
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار أو المستثمرين الكبار ، سواء كانوا أقلية أو أغلبية و تعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع؛
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين و المراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة؛
- تعظيم قيمة أسهم المصرف و تدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛
- تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية و محاسبية ، مما يعمل على تدعيم و استقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد و درء حدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية و أسواق المال المحلية و العالمية؛

- الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق و تنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين و اللوائح الحاكمة و بطريقة أخلاقية.

3. دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة

تعلب المصارف المركزية دورا أساسيا في تفعيل و إرساء الحوكمة على مستوى المصارف و ذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية و الضبط و السيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية و المصرفية و حقوق المودعين، و يضمن سلامة مركزها المالي و تدعيم استقرارها المالي و الإداري.

و للبنك المركزي دور أساسي في تعزيز و تشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية و ذلك للأسباب التالية:

- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛
- إن المصارف تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كونها مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين)؛
- نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر و بسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة مسألة مهمة وضرورية لهذه المصارف؛
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في المصارف ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمالهم تدار بشكل سليم، وأن لدى المصرف المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.
- ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال المصرف.

4. آليات الحوكمة في الجهاز المصرفي

إن آليات الحوكمة هي عبارة عن أسلوب يضعه أصحاب المصالح لرقابة أداء الوكلاء وتحقيق التوازن بين الحوافز الخاصة بهم ، وبين الوكلاء الذين يتخذون القرارات نيابة عنهم ، والتأكد من أن هؤلاء يعملون

لتحقيق وتعظيم العائد لأصحاب المصالح في المصرف¹¹²، وتزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظراً لطبيعتها الخاصة إذ أن إفلاس المصرف لا يؤثر فقط في الأطراف المعنية من مودعين وزيائن ومقترضين وإنما يؤثر أيضاً في استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم وبالتالي يؤثر في الاقتصاد ككل، كما إن إشكالية الحوكمة تعد أكثر تعقيداً في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى بوصف المصارف تحتوي على مجموعة من العناصر لا توجد في القطاعات الأخرى مثل التأمين على الودائع وإدارة المخاطر النظامية والتنوعية وتقدير رأس المال المخصص للمقترضين ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل رأس المال الذي يتشكل بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة، كما إن مصادر الأموال في المصارف تكون أغلبها على شكل ودائع يشترط أن تكون متوافرة عند الطلب من طرف المودعين، في حين إن أصول المصرف تكون في أغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل، وبالتالي تكون المراقبة أكثر تشدداً على مستوى المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وإن التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية يتوقف على جودة مجموعتين من المحددات وهي:

- 1- المحددات الداخلية: تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين، بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف، وتشمل المحددات الداخلية:
 - حملة الأسهم: يلعب حملة الأسهم دوراً هاماً في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات المصرف؛
 - مجلس الإدارة: وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك؛
 - الإدارة التنفيذية: لا بد أن يكون لهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة المصرف، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقاً لأخلاقيات المهنة؛
 - المراجعين الداخليين: أصبح للمراجعين دوراً هاماً في تقييم عملية إدارة المخاطر.
- 2- المحددات الخارجية: تتمثل في عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المصرف وتضم:

¹¹² أكرم محسن الياسري، أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية وحكومة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد الخامس، العدد 9، 2012، ص 48.

- الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي و قانوني متطور لنظام المصرف أمراً هاماً و حيويًا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي؛
- دور العامة: مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيراً أكبر في إحكام الرقابة و فرض انضباط السوق على أداء المصرف، إذا ما اتسع ليشمل:
- 1. المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال المصرف على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر؛
- 2. شبكة الأمان و صندوق تأمين الودائع: يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الأمان (نظام التأمين الضمني، نظام التأمين الصريح)؛
- 3. وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات و رفع كفاءة رأس المال البشري و مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام؛
- 4. شركات التصنيف و التقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين و من ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية و دعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

5. مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

وضعت لجنة بازل عام 1999 تعليمات و إرشادات تتعلق بالحوكمة المصرفية و المالية، و تتمثل أهم هذه التعليمات فيما يلي¹¹³:

- وضع موثيق شرف بين الشركات لتحقيق و تطبيق التصرفات الجيدة بين هذه الشركات؛
- وضع استراتيجية للشركة بمشاركة و مساهمة الأفراد فيها؛

¹¹³ مناوور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الأول حول حوكمة الشركات و دورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، أيام 16/15 أكتوبر 2008، ص 06.

- تحديد المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس؛
- إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي و الخارجي و إدارة مستقلة؛
- إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين و الإدارة العليا)؛
- تطبيق العدالة و المساواة عند توزيع الحوافز المادية و الإدارية أو ترقيات بين المديرين و الموظفين؛
- ضمان توفير المعلومات المناسبة.

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه المصوغة الموجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة التعرف على مفهوم مصطلح الحوكمة و جدولتها التاريخية، و تبيان أهمية حوكمة الشركات لمختلف الأطراف ذوي المصلحة و أهدافها و أركانها أيضا، كما تم التطرق إلى أهم النظريات التي تناولت حوكمة الشركات و حاولت تفسير ضرورة حوكمة الشركات من أجل تحقيق أهداف المنشأة من جهة و أهداف الفرد و المجتمع ككل من جهة أخرى.

تسعى حوكمة الشركات من خلال المبادئ التي جاءت لها منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية إلى تعزيز أدوات و آليات الرقابة و تفعيلها بشكل يضمن الرفع قدر الامكان من أداء المؤسسات و تقليل من الفساد بمختلف أنواعه (المالي، الإداري و المحاسبي) من خلال التحديث في المعايير المحاسبية بما يتناسب مع تطور المؤسسات و بيئتها (الداخلية و الخارجية)، و الاهتمام بدور المراجعة الداخلية و الخارجية، و العمل على ترسيخ مبدأ الافصاح و الشفافية على مستوى مختلف المنظمات.

أن الجزائر كغيرها من الدول عملت حاهدة على إرساء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات خاصة في ظل تواجد العديد من المؤشرات السلبية في أداء الاقتصاد الجزائري وضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية و ضآلة حجمها نتيجة الاعتماد على الربع النفطي، كما صنفت الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد و ضعف جاذبية المناخ الاستثماري، هذه العوامل و غيرها دفعت الحكومة الجزائرية إلى الاهتمام أكثر بحوكمة الشركات و إجراء مختلف الإصلاحات الاقتصادية اللازمة لمعالجة مختلف الاشكالات التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية للنهوض بها.

المراجع و المصادر

1. المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد حمّاح، كمال الدين سعيد، **المراجعة بين النظرية و التطبيق، الرياض: دار المريخ للنشر، 1997.**
2. أشرف محمد إبراهيم منصور، عبد العاطي حامد، زمزم أحمد أبوبكر أحمد، **مبادئ المراجعة في ضوء المعايير الدولية للمراجعة، جامعة حلوان: جهاز نشر و توزيع الكتاب الجامعي.**
3. أفيناش ديكسي، ترجمة نادر إدريس التل، **صنع السياسة الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، عمان: دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، 1998.**
4. بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2011.**
5. جون سوليفان و آخرون، ترجمة سمير كريم، **حوكمة الشركات في القرن الحادي و العشرون، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.**
6. حسن زكي، **نموذج رياضي مقترح لتخصيص تكاليف الطاقة الغارقة و التكاليف المشتركة في المؤسسات الصناعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16 العدد 02، 2000.**
7. حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، مصر: الدار الجامعية، 2005.**
8. رضوان حلوة حنان، **النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2006.**
10. زهير علد الكريم الكايد، **الحكمانية Governance - قضايا و تطبيقات.**
11. سناء عبد الكريم الحناق، **حوكمة المؤسسات المالية و دورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية.**

12. عبد العظيم وزير، **الحكومة، مديرية التنظيم و الإدارة، إدارة دراسات و بحوث التنمية و الإدارة،** القاهرة.

13. محمد بوتين، **المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق،** بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

14. محمد سمير الصنان، **دراسات في الأصول المالية - أصول و أساليب الاتصال المحاسبي -** بيروت: الدار الجامعية، 1996.

15. محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري،** الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.

ب. الرسائل و الأطروحات

1. بوراس بودالية، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري و المالي،** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة عين تموشنت، 2020-2021.

2. جمال عبيد محمد العازمي، **دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية،** رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2011-2012.

3. خرخاش جميلة، **أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية - دراسة استشرافية -** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018.

4. ريمة شيبوب، **كفاءة نظام الحوكمة و أثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية - دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف -** أطروحة ماجستير، 2015-2016، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1.

5. عبد المجيد كموش، **التزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات - دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر -** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014-2015.

6. عثمان عثمانية، **الحوكمة و أثرها على الأداء المالي للشركة - دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية و الجزائرية -** مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة

7. غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ل.م.د. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013.

8. فكري عبد المجني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بنك فلسطين -، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2008.

9. نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016-2017.

10. بجاوي نور الهدى، أخلاقيات الأعمال و أثرها على حوكمة المنظمات، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، 2017-2018.

ت. الملتقيات و الندوات

1. بن الطاهر حسين، بوطلاحة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، 06-07 ماي 2012، جامعة بسكرة.
2. بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، ملتقى بعنوان: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، 2009.
3. حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري. يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

4. حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لل و م.أ. و فرنسا، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013. 

5. مراد سكاك، **الحوكمة في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.**

6. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة و معاييرها، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، 15-17 ديسمبر 2012.

7. يوهدة علي، قنادزة جميلة، الحوكمة كأداة للقضاء على الفساد المالي و الإداري، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و اقتصاديات، الجزء الأول، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر، 2013.

ث. المجالات و الدوريات

1. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، إصدار 2009، على الخط ، www.algeriacorporategovernance.org ، تاريخ الاطلاع (11.05.2021).
 2. أحمد منير النجار، **البعد المصرفي في حوكمة الشركات**، مجلة اتحاد المصارف الكويتية، العدد 40، مارس، 2007.
 3. أكرم محسن الياسري، **أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية و حوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية**، مجلة دراسات إدارية ، جامعة البصرة ، المجلد الخامس، العدد 9 ، 2012.
- بنك الاسكندرية، دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، النشرة الاقتصادية، المجلد الخامس و الثلاثون، 2003.

4. جبر إبراهيم الداعور، محمد نواف عليل، مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)، مجلة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15، العدد 01، 2013.
5. سعيداني محمد السعيد، لعبيدي مهاول، محمد بكاي، مدى فعالية حوكمة الشركات في الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في سبيل تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، مجلة المالية و حوكمة الشركات، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، جامعة أم البواقي.
6. سمية بن عمورة، باديس بوغرة، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، المجلد 03 العدد 02، ديسمبر 2019.
7. صافي أحمد، صفيح صادق، بن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات و أجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، العدد 03، مارس 2018.
8. طروبيا ندير، تجارب دولية لإرساء مبادئ حوكمة الشركات كآلية لمحاربة الفساد الاقتصادي (بين إلزامية المرحلة و احتشام المحاولة)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 04، مارس 2014.
9. فايزة بلعابد، عزوز مخلوفي، دروس مستفادة من تجارب دولية رائدة في حوكمة الشركات، مجلة المقرئزي للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 03، العدد 01، خاص، جانفي 2019.
10. محمد إقبال غناية، حكيمة حليمي، فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع و المأمول - النظام المصرفي الجزائري نموذجاً - ، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship ، المجلد رقم 4، العدد 04، 2021، ص 128
11. مخلوفي كتزة، أخلاقيات الأعمال و علاقتها بتدعيم ممارسات الحوكمة في قطاع البنوك، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، المجلد 03، العدد 02، 2018.
12. معيزي أحلام، ضرورة تبني الحوكمة المصرفية في ظل التحرير المالي - دراسة حالة الجزائر، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، العدد الثالث، 2017.

1. Armand Dayan et autres, **Le Manuel de Gestion**, V1, Paris, Edition ; Ellipses, 1999.
2. Bennafa Fariza, **Création, Mesure et Management de la valeur Actionnariale- Cas du groupe Danone**, thèse de magister, département des sciences de gestion, université de Tizi ousou, 2015.
3. Benoit Pigé, **Enracinement des dirigeants et Richesse des Actionnaires**, revue Finance-contrôle-stratégie, Vol.01.n°03, Septembre 1998.
4. Cherif Lahlou, **Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances**, Revue de L'économie & de Management, N° 07, Avril 2008, Université de Tlemcen.
5. Frank Bancel, **La Gouvernace des Entreprises**, Edition Economica, Paris, 1997.
6. Frédéric Parrat, **Le gouvernement d'entreprise**, Edition Maxima, Paris, 1999.
7. Gérard Charreaux, **Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, Théorie et faits**, Edition : Economica, Paris, 1997.
8. Jérémy Morvan, **La Gouvernance d'entreprise managérial : Positionnement et role des gerants de fonds socialement responsables**, these de doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale, Brest, 2005.
9. Jill Solomon, **Corporate Governance and Accountability**, John Wiley & Sons Edition, 3rd, United Kingdom, 2010.
10. Joseph P.H Fan & T.J Wong, **Do External Auditors Perform a Corporate Governance Role in Emerging Markets ?Evidence from East Asia**. Journal of Accounting Research, Vol.43 N°01, March 2005, USA.
11. Lionel Collin, Gerard Valin, **Audit et contrôle interne :Aspects Financier, Opérationnel et Stratégiques**, 4eme édition, Dalloze, Paris, 1992.

12. Martin Ricketts, **The Economics of Business Enterprise : An Introduction to Economic Organization and the Theory of the Firm**, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, 2002.
13. Möbert Jochen And Tydecks Patrick.. **Power and Ownership Structures among German Companies: A Network Analysis of Financial Linkages**, Darmstadt Discussion Papers in Economics, Vol 179, Darmstadt, Germany, 2007.
14. Touil Ratiba, **Gouvernance d'entreprise et création de valeur : tendances actuelles et orientations futures**, thèse de Magistère, Faculté des sciences économiques et de sciences de gestion, Université d'Alger , 2009.