



جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية
تخصص "اقتصاد وتسيير المؤسسة"

بغنوان

تطبيق معايير حوكمة الشركات
دراسة حالة الجزائر بالمقارنة مع بعض الدول العربية
(مصر كمثال)

تحت إشراف الأستاذ:

■ د. مهدي أعمر

من إعداد الطالبتين:

■ قاضي وسيلة

■ خلواتي وهيبة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

الأستاذ: نزعي

مشرفا

الأستاذ: مهدي عمر

ممتحنا

الأستاذ: هاشمي

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

للابر لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى
أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير
بأفئدنا بزالك جهود كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جدير وقيل أن
نحضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان و التقرير للدكتور مهدي عمر الذي
مدنا بالعون والتوجيه لإتمام هذا المذاكرة.

كما أننا نتقدم بالشكر الكبير للأساتذة المناقشين الذين سيتحملون عبأ

مناقشة هذا البحث

وإلى جميع أساتذة العلوم الاقتصادية بجامعة سعيقة.

إهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فأهدائي إلى الله جل
جلاله الذي سخرني لطلب العلم حتى استفيد وأفيد كل من أراد التعلم
ووفقني في انجاز هذا العمل الذي أهديه إلى من بلغ الرسالة
وأدى الأمانة ونصح الأمة محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى مصدر فخري واعتزازي إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار إلى من بذل
جهده وماله وأوفاني شبابه لتربيتي وتعليمي إلى من ذاق مرارة الحياة لأجل
أن يرى النجاح حليفي يا أغلى "الوالد بوسماحة" إلى قدوتي التي أنارت دربي
وعلمتني إن اصمد أمام أمواج الثائرة والتي أدعو الله عزوجل إن يبقها فخرا لنا
ولا يحرمنا منابع حبها وحنانها "أمي الغالية" إلى التي رحبت بنا في بيتها بكل حب
وحنان ونحتني الثقة والقوة لتخطي كل الظروف جدتي الغالية "فاطنة" وإلى روح
جدي الطاهرة رحمه الله

وإلى أخي وحيدي "فؤاد"

وإلى من كانت لي سنداً وفضلاً في إعداد هذه المذكرة إلى أختي لم تلدها أمي

قاضي دسيلا

وإلى أحلى وأغلى أخواتي "مروة أمينة" و"زينب" و إلى أحابي خاصة أعمامي

وعائلتهم الصغيرة

إلى الكل من قريب و بعيد

خلواتي وهيبتي

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

بدأنا أولا وأخيرا باسم الله، نحمده ونشكره

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك

لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

إلى كل من بادلتني الابتسامة و أعطت لحياتي طابع الصدق و الوفاء.....

إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى شمعة تنير ظلمة حياتي "جدتي خامسة"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز "محمد" أرجو من الله أن يمد في عمره وخاصة

أخي "بن يمينه"

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و لتفاني

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة

إلى إخوتي وأبناء أخوتي ورفقاء دربي في هذه الحياة، معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل أي شيء،

إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكتهم

إلى رفيق حياتي ودربي خطيبي الغالي أطل الله في عمره

ولا أنسى لساني عن نسيان أمي الثانية التي لم تلدني "أم فتحي"

و إلى التي عشت معهم أحلى لحظات ، التي أكن لهم أجمل لحظة و الإخوة صديقاتي

"كريمة" والكنكوتة ، "وخصوصا من شاركتني في "خلواتي وهيبة"

كما لا أنسى أباي وأمي وأخوتي وأخواتي وأولادهم وأولادهم

والله أعلم بالصواب



تميز عقد التسعينات من القرن العشرين بتطورات متسارعة في بيئة الاقتصاد العالمي بفعل التحول الكبير نحو الانفتاح على العالم الخارجي وتحرير الأسواق وتزايد النمو الاقتصادي العالمي والتنافس بين مصالح الأطراف المختلفة في مجال التجارة الدولية , ومع ظهور الشركات , حيث أصبح انهيارها يؤدي الى عواقب اقتصادية جسيمة تؤثر في المجتمع ككل .

فالشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة ,بالإضافة إلى الانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها بعض الدول كالنمو الآسيوية وروسيا بعض الدول بأمريكا اللاتينية في التسعينات , ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية في بداية هذا القرن أدت إلى الكثير من الأزمات بالعالم مما دفع العالم إلى البحث عن نظام يحد من مخاطر انهيار لشركات وأحكام الرقابة عليها لإتباع السلوك الرشيد في الإدارة هو ما يسمى بنظام حوكمة الشركات corporate governance .

تعد حوكمة الشركات من أهم الإصلاحات مما حققته من نجاحات في المجال الاقتصادي الذي دفع إلى تطبيق مبادئها في المجالات الأخرى وتزايد الاهتمام كنموذج لدعم الإصلاح المالي والإداري من خلال تفعيل آليات تهدف إلى التأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات في إطار شفاف ومسؤول وعادل باشتراك جميع الأطراف أصحاب المصالح في المؤسسة .

وقد اهتم الكثير من الدول و المنظمات العالمية لإيجاد صيغة لتطبيق حوكمة الشركات أهمها تقرير لجنة cadbury البريطانية سنة 1992 قانون sarbous-oxly الصادر بأمريكا عام 2002 ,وكان التقرير الذي أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات أول اعتراف دولي من الجهات الرسمية بهذا المفهوم "حوكمة الشركات " والذي طبق عليه بعض التعديلات سنة 2004-2005م.

1- الإشكالية:

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

• ماهو مستوى تطبيق معايير حوكمة الشركات في الجزائر؟

ومن هذه الإشكالية يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات و ما هي المحددات التي تقوم عليها ؟
- ما هي معايير حوكمة الشركات؟
- ما هي وضعية معايير حوكمة الشركات في الجزائر بالمقارنة مع بعض الدول العربية (جمهورية مصر كمثال)؟

2- فرضيات الدراسة:

يقوم بحثنا على مجموعة من الفرضيات يمكن أن نذكر منها ما يلي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق بين وضعية معايير حوكمة الشركات في الجزائر و بعض البلدان العربية (مصر كمثال) في ظل معايير منظمة التعاون الاقتصادي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق بين معايير حوكمة الشركات في الجزائر و بعض البلدان العربية (مصر كمثال) في إطار الموثيق الخاصة بكل دولة.

3- أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من الأهمية التي تحظى بها حوكمة الشركات في الوقت الحاضر وأهمية التدقيق الداخلي كونه أحد الأسس التي ترتكز عليها حوكمة الشركات من منطلق الفصل بين الإدارة والملكية، إذ يساعد التدقيق الداخلي في فحص وتقويم النشاطات التشغيلية ونظم الرقابة الداخلية والتحقق من صحة التوجهات الإستراتيجية للإدارة وكذلك صحة تطبيقها.

4- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. إلقاء الضوء على حوكمة الشركات الاقتصادية.

2. دراسة ومناقشة دور الحوكمة الشركات داخل المؤسسات.
3. بيان علاقة الحوكمة الشركات وتطبيقها وسبل تطويرها في الجزائر.

15- أسباب اختيار الموضوع :

1. أهمية هذا الموضوع في ظل الفترة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والوطني من تحولات وانفتاح على الأسواق العالمية، مما يفرض زيادة الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة للنهوض بالاقتصاديات.
2. انتشار ظاهرة عمليات الفساد وما أنجز عنها من انهيار شركات عملاقة بسبب القصور في تطبيق مفاهيم حوكمة الشركات.
3. الحاجة إلى تطوير آليات الرقابة في الشركات الجزائرية واستخدامها بالشكل الذي يتماشى مع التطبيقات الدولية، مما يسهم في بلورة نمط شبه معياري للحوكمة داخلها، ولهذا الأمر مرجعيته المتمثلة في تفادي وقوع الانهيارات والفضائح المالية، مثل تلك التي عرفت بها بعض الشركات والبنوك الجزائرية بسبب قلة أو تغييب الرقابة الفعالة.

16- صعوبات الدراسة :

1. قلة المراجع التي تناولت العلاقة بين التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات خاصة باللغة العربية.
2. صعوبة التنقل بين الولايات، وعدم استقبالنا من طرف معظم الشركات.
3. ضيق الوقت.

17- هيكل الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات تم تقسيم الموضوع إلى فصلين بعد تناولنا المقدمة وهي كالتالي :

الفصل الأول تعلق مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات، وتضمن ثلاث مباحث المبحث الأول تناولنا فيه مفهوم حوكمة الشركات وأما المبحث الثاني عنوانه محددات ومعايير ومبادئ حوكمة الشركات والمبحث الثالث تطرقنا آليات وتحديات حوكمة الشركات والأطراف المعنية في تطبيقها.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه دراسة مقارنة بين حالة الجزائر و بعض الدول النامية حول التطبيق حوكمة الشركات ويشتمل على ثلاث مباحث، الأول تناولنا فيه نبذة حول حوكمة الشركات في الدول المتقدمة، أما الثاني تناولنا فيه حوكمة الشركات في الدول النامية والمبحث الثالث عنوانه حالة حوكمة الشركات في الجزائر بالمقارنة مع مصر ثم خاتمة عامة.



الفصل الأول

مفاهيم عامة حول

حوكمة الشركات

تمهيد:

أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية , خصوصا بعد التغيرات التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة والمتمثلة في لأزمات المالية والاقتصادية وما تبعها من انهيارات مالية لعديد الشركات وذلك نظرا للتلاعبات والغش المالي والفساد الإداري في بعض الشركات الدولية العملاقة , الأمر الذي دعا إلى إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على الشركات والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة للشركات أو ما يطلق عليها "حوكمة الشركات".

وفي هذا الصدد تطرق العديد من الاقتصاديين والمحليين إلى أهمية ومدى تأثيرها في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة لصالح الشركات بما يعمل على سلامة الاقتصاديات في كل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

المبحث الأول : مفهوم حوكمة الشركات

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة حوكمة الشركات

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة و المساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة ، ففي 1976 قام Jensen بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد من تقليل المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة.

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية ، ولقد أتخذت بعد آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001 ، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن المنظمة للتنمية والتعاون الاقتصادي (dcde,1999) بعنوان : "مبادئ حوكمة الشركات" وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم.¹

وقد أدى اتساع حجم المشروعات وانفصال الملكية عن الإدارة، الى سعي تلك المشروعات لتأمين مصادر للتمويل اعتمدت بشكل خاص على أسواق المال، فتزايدت عمليات انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، وقد نتج عن ذلك ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين ومجالس الإدارة ، وظهور الفساد الإداري وهو ما أدى إلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية ، الأمر الذي دفع دول العالم للاهتمام بالحوكمة.²

¹ - محمد جميل حبوش، "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات-دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة غزة الإسلامية 2007، ص 27

² - بن بركة عبد الوهاب، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 02.

المطلب الثاني: تعريف وأهمية حوكمة الشركات

1/- تعريف حوكمة الشركات وأسباب زيادة الاهتمام بموضوعها

أ/- تعريف حوكمة الشركات

إن من أهم الأسباب التي جعلت هناك اختلاف كبير في تعريف ومفاهيم حوكمة الشركات هو اختلاف وتعدد الجهات التي تتبنى الحوكمة واختلاف أهداف كل منها وكذا اهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين والمحللين والممارسين.

وهذا ما جعل هناك صعوبة في التوصل إلى تعريف موحد لهذا المصطلح، غير أن زيادة ترابط الأسواق المالية واستحداث أدوات مالية جديدة بصفة مستمرة، جعلت مجال حوكمة الشركات يتسع مع مرور الوقت، ومن خلاله ارتأيت أن أعرض بعض التعاريف الواردة في هذا الشأن.

وعرفت بأنها: "مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم"¹.

وتعرف كذلك: "بأنها نظام ذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة والتدقيق على الشركات أو المؤسسات بغرض تحقيق غايات وأهداف الشركة أو المؤسسة من نفسها وبأنفسها دون أي تأثير أو نفوذ من أي جهة كانت وذلك بما يوفر تعامل عادل مع كل الأطراف ذات المصلحة مع الشركة"².

حيث تعرف أنها: "تلك المجموعة من القواعد التي تجري بموجبها إدارة الشركة داخليا، و بإشراف مجلس الإدارة على الشركة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين"³.

¹ - فراس علي ذياب، دور لجان التدقيق في تعزيز فاعلية حوكمة الشركات المساهمة في العراق، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، فرع بغداد، 2010، ص 30.

² - داوود سليمان مولود، تأثير حوكمة الشركات على فاعلية الرقابة الداخلية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، فرع بغداد، 2011، ص 21.

³ - عباس حميد يحيى التميمي، اثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص 70.

فقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية "IFC" حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"¹.

كما عرفها حماد عبد العال بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصرافة"².

وتعرف أيضا بأنها: "الآليات التي تقلل من المخاطر التي تواجه المستثمرين وتسهم في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية وتحسن أداء الشركة وعلى وجه الخصوص في المنطقة ذات المنافسة المتزايدة"³.

وتأسيساً على التعاريف السابقة يمكن القول بأن حوكمة الشركات هي أداة تمكن إدارة الشركة من تحقيق أهدافها على المدى البعيد بطريقة تحمي حقوق ذوي المصالح.

وبصورة بسيطة، حوكمة الشركات هي تعميق دور الرقابة ومتابعة الأداء في الشركات⁴.

وبناء على ما تقدم، فإن التعريفات السابقة تتضمن العديد من الجوانب أهمها:

✓ تعنى الحوكمة بوضع القوانين والمعايير التي تتضمن التحكم والسيطرة على الأمور.

✓ تعنى الحوكمة بمجموعة العلاقات بين مجلس الإدارة والملاك والمساهمين وأصحاب المصالح.

✓ تسعى الحوكمة إلى الحفاظ على حقوق المساهمين ورعاية مصالحهم بشكل عادل.

✓ الحوكمة نظام لتعزيز الرقابة والإدارة وإطار عام لتحديد المسؤوليات والواجبات في الوحدة الاقتصادية وبما يعمل على تحسين الأداء وتوفير القوائم المالية الخالية من الغش والأخطاء وبما يدعم القرارات الاستثمارية ويجعل الوحدة محط أنظار المستثمرين.

¹ - يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص.4.

² - حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص. 22.

³ - L ,Spanos, " Corporate Governance in Greece developments and policy Implications, International Journal of Business in society, Vol (1), No (1), 2005, p 12.

⁴ - يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ماي 2007، ص62

ب/- أسباب زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات

تحتل الحوكمة اليوم مكانا هاما في الاقتصاد العالمي، ساهمت في ذلك أسباب مختلفة وعوامل عديدة ارتبطت بالمناخ الاقتصادي العالمي، لعل من أهمها¹:

1/- أزمة 1997 مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية التي وصفت بأنها أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاطاتها ومعاملاتها، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة ومختلفة لحوكمة المؤسسات.

فكانت المشاكل العديدة التي برزت إلى الواجهة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات غير أخلاقية ورسدت في المؤسسات، منها حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه هذه الشركات على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وذلك من خلال اتباع طرق وأساليب محاسبية ملتوية.

2/- مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية، بدأ الحديث عن ضرورة العمل بحوكمة المؤسسات وتطبيق مبادئها، بحيث أن القوائم المالية لهذه المؤسسات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها وهذا بالتواطؤ مع مكاتب الدراسات الخاصة بالمحاسبة والمراجعة.

3/- موجة الخصخصة التي عرفتها دول أمريكا اللاتينية، أوروبا الغربية، وآسيا حتمت ضرورة البحث عن أساليب تمكن من مراقبة وحراسة المؤسسات حديثة الخصخصة في هذه الدول، خاصة مع الضغوطات التي يمارسها المساهمون الجدد.

4/- زيادة الأهمية المالية لصندوق المعاشات خاصة في الدول الأنجلو سكسونية، والتي سمحت بممارسة رقابة فعالة على الشركات لحماية حقوق المساهمين فيها.

5/- اجتياح العروض العمومية للشراء OPA للولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات الثمانينات و التسعينات في أوروبا، غذى النقاش حول حوكمة المؤسسات خاصة على المستوى السياسي بسبب حجم وتأثير هذه المعاملات²

6/- انتشار الممارسات اللاأخلاقية في المؤسسات.

7- عدم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية.

¹ - بن بركة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 45.

² - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 26 .

- 8- الضعف الذي أبدته الأطراف الأخذة في رقابتها للمؤسسات.
- 9- زيادة ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاد العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ و الاندماج بغرض السيطرة على الأسواق العالمية.
- 10- الإخفاق في جذب رؤوس الأموال ما هدد كيان المؤسسات وزيادة عجزها عن المنافسة.
- 11- عدم قدرة المستثمرين على تحليل ومقارنة فرص الاستثمار المحتملة لعدم توفر معايير الدقة والشفافية والإفصاح.

2- أهمية حوكمة الشركات:

لقد منحت المؤسسات الاقتصادية اهتمام كبير لحوكمة الشركات لما لها من أهمية بالغة في اجتذاب الاستثمار وتحسين الأداء، والذي يعود بدوره بالإيجاب على هذه المؤسسات بشتى أنواعها ومن بين ما تتميز به حوكمة الشركات من أهمية سنذكر ما يلي:

أ- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- يتمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة والمساهمين ومجلس الإدارة.
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصالح المساهمين.
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب)، لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعقد على الاستثمارات الأجنبية يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي، وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل¹.

¹ - مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير الحوكمة لتفعيل نظم المراجعة الداخلية للمؤسسات العامة بالسودان، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، 20-21 يناير 2008، ص 17.

• تحظى الشركات التي تطلق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدا قد يقوموا بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمهم لنقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

ب/- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

الإفصاح الكامل على أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا، يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات¹.

ج/- أهمية الحوكمة من الناحية الاقتصادية:

تتمثل في طريقة تحديد النشاط الاقتصادي، لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاط الاستثمار وخفض تكاليف المعاملات وتكاليف التنظيم وإدارة الأعمال وتمثل تكاليف المعاملات ما يلي:

- تكلفة بيع وشراء السلع والخدمات والحصول على التحويل ورأس المال.
- تكلفة ضمان وتنفيذ حقوق الملكية والحصول على معلومات بشأن الأعمال وفرص الشراكة.
- تكلفة تكوين المؤسسات وتنظيمها.

¹ - قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة تلمسان، 2002، ص 35.

- تكلفة نقل وتصدير واستيراد السلع والالتزام باللوائح والتمثيل الحكومي أهم مشكل تعاني منها المؤسسات سواء كانت صغيرة أو متوسطة هو التأثير النسبي لارتفاع تكاليف المعاملات لأنها تتضمن عناصر كثيرة هذا ما يؤثر سلباً على حجم هيكل المؤسسات¹.

د/- أهمية الحوكمة من الناحية القانونية:

يهتم القانونيون بمبادئ وآليات حوكمة المؤسسات كونها تعمل على الوفاء بكافة حقوق الأطراف المنتمية للمؤسسة من:

- حملة الأسهم، مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، العاملين، المقرضين وأصحاب المصالح.... وغيرهم.

- من هذا المنطق فإن التشريعات واللوائح المؤسسة لعمل المؤسسة تعد بمثابة العمود الفقري لمبادئ واليات الحوكمة التي تعمل على ضبط العلاقة بقوانين وقرارات محددة بين الأطراف المنتمية للمؤسسة، وتتداخل قواعد حوكمة المؤسسات بعدد من القوانين مثل: قوانين المؤسسات، أسواق المال، البنوك، المحاسبة والمراجعة، المنافسة المشروعة ومنع الاحتكار، قانون الضرائب والعمل.

- كما أنها تعمل على تنفيذ العقود بطريقة فعالة، وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية في 2002 بأن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات (codes of corporate governance) تتضمن أسواق المال والمؤسسات.

- رغم اختلاف القوانين والأنظمة الأساسية المرتبطة بحوكمة المؤسسات إلا أن الأنظمة القانونية تعد عاملاً أساسياً لضمان تطبيق جيد لقواعد الحوكمة، هذا فضلاً عن أهمية معايير الإفصاح والشفافية والمراجعة والمحاسبة.

¹ - صديقي خضرة، التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، يومي 30-2012/10/31، ص 4.

هـ- أهمية الحوكمة من الناحية المحاسبية والرقابية:

الأمر الذي فوق أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، وأن أهمية دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق تزداد من خلال التركيز على ثلاثة عوامل أساسية: الإفصاح، الشفافية والمعايير المحاسبية السليمة، وسعياً لضمان المزيد من الانضباط أصدرت الولايات المتحدة تشريعاً جديداً أطلق عليه اسم (sarbanes Oxley) ينص على أهمية انتهاج آليات دورية وسريعة لضمان الحصول على الإفصاح والشفافية المطلوب، كما يدعو إلى تشكيل لجان من أعضاء مستقلين لمتابعة أعمال مراجعة الحسابات والقوائم المالية بحياد تام، كما يشير أيضاً إلى أهمية إنشاء جهاز متابعة ومراقبة أداء مؤسسات المحاسبة والمراجعة وضمان كفاءة أداء مهامها¹.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف حوكمة الشركات**1/- خصائص حوكمة الشركات:****أ/- الانضباط: والذي يتحقق من خلال:**

- بيانات واضحة للجمهور.
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم.
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
- التقدير السليم لحقوق الملكية.
- التقدير السليم لتكلفة رأس المال.
- استخدام الديون في مشروعات هادفة.
- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي.

¹ - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة المؤسسات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 8.

ب/- الشفافية: والتي تتحقق من خلال:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة.
- نشر التقرير السنوي في موعده.
- نشر التقارير المالية البينية في الوقت المناسب.
- عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها.
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.
- تطبيق معايير المحاسبة الدولية.
- تطبيق معايير المراجعة الدولية.
- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة.
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.
- تحديث المعلومات على شبكة الإنترنت¹.

ج/- الاستقلال: والذي يتحقق من خلال:

- المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.
- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

¹ - محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص57.

- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة.
- عدم وجود ممثلين لبنوك أو لكبار الدائنين في مجلس الإدارة.
- د/- المحاسبة عن المسؤولية: والتي تتحقق من خلال:
 - عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذي.
 - وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين.
 - وجود أجنب في مجلس الإدارة.
 - الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة.
 - قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة.
 - وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله.
 - وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.¹
- ه/- المساءلة: والتي تتحقق من خلال:
 - ممارسة العمل بعناية ومسئولية والترفع عن المصالح الشخصية.
 - التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
 - التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا .
 - وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة .
 - شفافية وعدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.
- و/- العدالة: والتي تتحقق من خلال:

¹ - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 58.

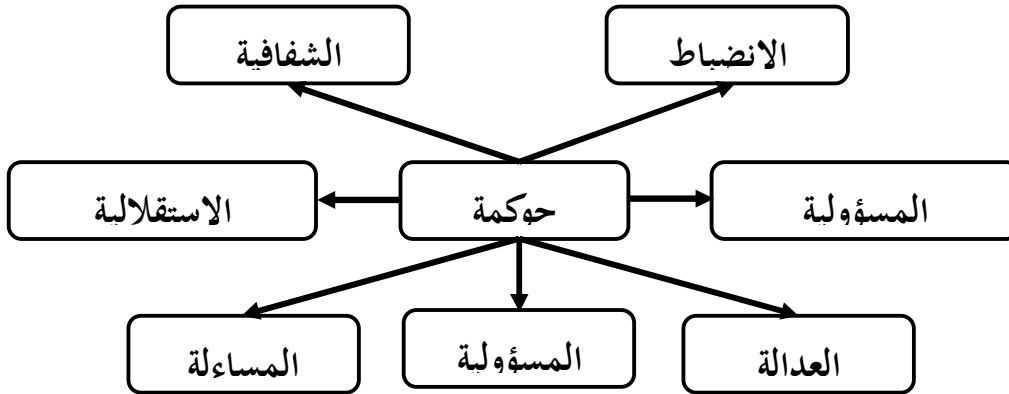
- المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية .
 - حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة .
 - سهولة طرق الإدلاء بالأصوات .
 - إيداع الأسهم بشكل عادي لجميع المساهمين .
 - إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين¹ .
 - المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة.
 - حماية حقوق المساهمين.
 - إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة لحقوقهم.
 - المشاركة في تعيين المديرين وأيضاً في اتخاذ القرارات.
- ز/- الوعي الاجتماعي: الذي يتحقق من خلال:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي .
- عدم تشغيل الأحداث الأطفال دون سن العمل .
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة .
- وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية للمؤسسة².

¹ - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 59.

² - نفسه، ص 60.

الشكل رقم 01: ملخص لخصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبتين وبناءاً على ما سبق ذكره

2/- أهداف حوكمة الشركات

إن أهداف الحوكمة تسعى إلى تحقيق منهج واضح وهو رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة، وتمكن هذه الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة فيما يلي:

يرى البعض أن حوكمة الشركات تستهدف تحقيق ما يلي:

- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح¹.

بينما يرى آخرون أن حوكمة الشركات الجيدة تحقق العديد من الأهداف ومن أهمها:

¹ - عدنان ابن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص 72.

- محاربة الفساد بكل صورة سواء كان فسادا ماليا أم محاسبيا أم سياسيا.
 - جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال.
 - تحقيق الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.
 - تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى دفع كفاءة الأداء.
 - تحقيق إمكانية المنافسة بين الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز وتبني تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الشركة حتى تتمكن من الصمود أمام المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية.
- وبالتالي تسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي:

- تحسين أداء الشركات.
- وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير المقبولة ماديا وأدائيا وأخلاقيا.
- وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء إدارتها.
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.
- ضمان الشفافية والإفصاح وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.
- توفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الأهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة
- ضمان وجود قوانين وتشريعات وإجراءات واضحة ودقيقة¹.
- تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل.
- ضمان الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.
- تشجيع نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية ومساعدته في الحصول على التمويل.
- الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل.

¹ - هوام لمياء، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 8-9 ماي 2012، ص06.

- وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح.
- مراعاة مصالح العمل والعاملين وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي¹.

المبحث الثاني: محددات ومبادئ حوكمة الشركات

المطلب الأول: محددات حوكمة الشركات

لقد اتفق الاقتصاديون على أن نجاح حوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات، المحددات الخارجية والمحددات الداخلية.

1/- المحددات الخارجية:

وتشير الى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال:

أ/- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي:

- قوانين سوق المال والشركات.
- قانون هيئة الأوراق المالية.
- قانون النقد، قانون الضريبة.
- قانون إحداث المصارف الخاصة.
- قانون تطوير وتحديث المصارف العامة.
- قانون تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار.
- قانون الإفلاس².

ب/- قانون الإشراف على التأمين.

- قانون التحكيم.
- قانون تنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق، وغير ذلك من القوانين.

¹ - جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، 2014، ص 492،

² - محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤشر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنب، طرابلس، لبنان، ص 16.

- كفاءة القطاع المالي، المصارف وسوق المال في توفير التمويل اللازم لتمويل المشروعات.
 - كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في أحكام أجهزة الرقابية في أحكام رقابتها على الشركات، مصرف مركزي، هيئة الأوراق المالية، البورصة، وزارة الاقتصاد.
 - كفاءة المنظمات والجهات المهنية مثل: جمعية المحاسبين القانونيين، مكتب تدقيق الحسابات، مكتب المحاماة، شركات التصنيف الائتماني، شركات الاستثمارات المالية والاستثمارية¹.
- بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل، مكاتب المحاماة، والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية، إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة².
- وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يتضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص³.

12- المحددات الداخلية:

تتمثل في القواعد والأسس التي تحددتها كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معادلات الاستثمار والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغر

¹ - فوزي، سميحة فوزي، حوكمة الشركات في مصر مقارنة بالأسواق الناشئة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003، ص 77.

² - محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)، دار هومة للطباعة، القاهرة، 2007، ص 07.

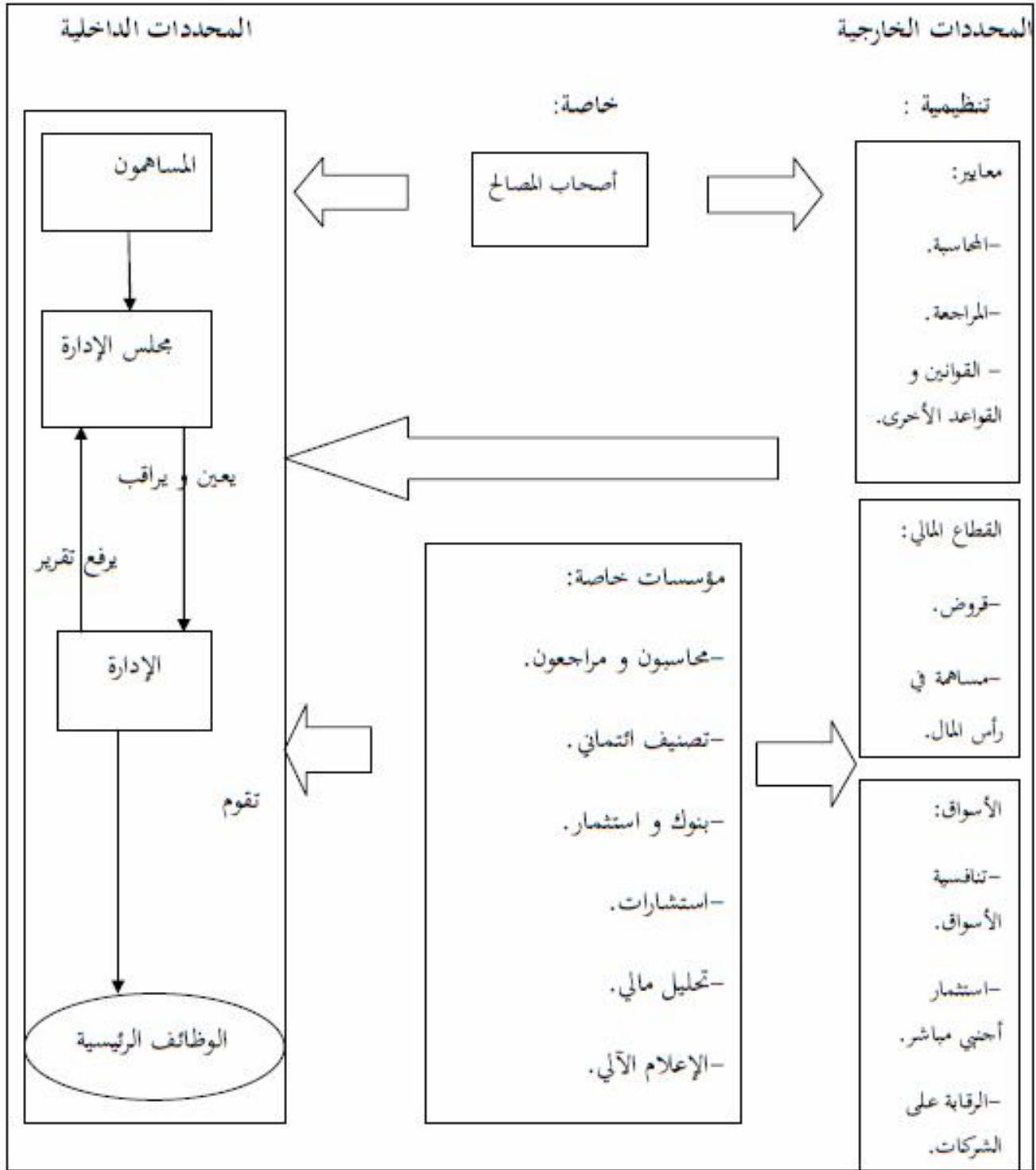
³ - بن ثابت علال وبن جاب الله محمد، المستثمرون المؤسسون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، في الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية-بسكرة- الجزائر، 21-22 نوفمبر 2006، ص ص5-6.

المستثمرين، ومن ناحية أخرى تشجيع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على تمويل وتوليد الأرباح وأخيراً خلق فرص عمل.

كما تساهم في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين، وتساعد على ظهور قطاع عام وفعال يؤمن الخدمة، المجتمع ويوفر معدلات عالية من النمو، ويحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى كافة مصالحه¹.

¹ - هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، مذكرة استكمال متطلبات شهادة الماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009، ص ص 22-23.

الشكل رقم 02: يوضح المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات



المصدر: هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، مذكرة استكمال متطلبات شهادة الماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 23.

المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1/- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 وتتمثل في:

أ/- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة¹.

ب/- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ج/- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك

¹ - فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشورة في:

Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector Workshop, March Fawzy, S. Ibid. pp: 5-6.

حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

د/- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء¹.

ه/- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

و/- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2/- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee):

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- إستراتيجية للشركة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

¹ - OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004.

- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مله التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج¹.

3/- معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة².

¹ - فؤاد شاكر، مرجع سابق، ص 7 .

² - نفسه، ص 8 .

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

تعد هذه المبادئ مقاييس للأداء الجيد في الشركات، ونتيجة لما حدث من تطورات أعيدت صياغة تلك المبادئ في سنة 2004 من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وأصبحت تتمثل بالآتي:

1. ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

إن ضمان الأساس الفعال لإطار حوكمة الشركات يمكن أن يتحقق من خلال: تطوير إطار حوكمة الشركات مع الأخذ في الاعتبار تأثيره على الاقتصاد الكلي وعلى نزاهة السوق والدوافع التي يحدثها للمشاركين في السوق وتعزيز الأسواق الشفافة والفعالة، وأن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية متوافقة مع قواعد القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ، وأن يحدد المسؤوليات بين مختلف الجهات (الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية) ضمن نطاق الصلاحية مع ضمان خدمة المصلحة العامة، وأن تمتلك تلك الجهات السلطة والنزاهة والموارد لتنفيذ واجباتها بأسلوب مهني وموضوعي، وأن تكون قراراتها وأحكامها واضحة وشفافة وفي الوقت المحدد¹.

2. الحفاظ على حقوق المساهمين:

ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل ممارسة حقوقهم في تسجيل ونقل وتحويل ملكية الأسهم، وحقوقهم في المشاركة في التصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والمشاركة في الأرباح والحصول على معلومات ملائمة حول الشركات في الوقت المناسب، كما يحقق للمساهمين المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص تعديل الأنظمة والقوانين أو إصدار أسهم إضافية، فضلاً عن السماح بالإفصاح لهم عن المعاملات غير العادية كالاندماج أو بيع نسب كبيرة من الموجودات بوضوح لكي يتم حماية حقوقهم.

¹ - سعاد سعيد غزال، الأبعاد الإستراتيجية لمسؤولية المنظمة في ضوء التحكم المؤسسي وأثرها الإفصاح المحاسبي ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، 2006، ص 32.

3. تحقيق المعاملة العادلة للمساهمين:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك الأقلية من المساهمين والمساهمين من الأجانب، وأن تتاح الفرصة لكافة المساهمين الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يأخذ كافة المساهمين حقوقهم في التصويت، كما يجب الإفصاح عن أية منفعة مادية لهم من صفقات تم إجراؤها مع الشركة والتي يمكن أن تؤثر في الشركة.

4. دور أصحاب المصالح:

يتمثل أصحاب المصالح بالمستثمرين والعاملين والدائنين والموردين، ينبغي على الشركات الاعتراف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل إحدى الموارد القيّمة لبناء شركات تنافسية ومربحة، من ناحية أخرى ينبغي على أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم أن يتصلوا بمجلس الإدارة للأعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية التي يمارسها بعض موظفي الشركة والتي لا تنتهك فقط حقوق أصحاب المصالح، وإنما قد تضر بسمعة الشركة. لذلك من مصلحة الشركة ومساهميها أن يتم وضع إجراءات لسماع شكاوى العاملين أو ممثليهم وفتح طريق مباشر للوصول إلى أحد الأشخاص المستقلين في مجلس الإدارة وغالباً ما يكون أحد أعضاء لجنة التدقيق أو اللجنة الأخلاقية.¹

5. الإفصاح والشفافية:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح السليم والشفاف في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات، وأن يكون الإفصاح عن طريق التقارير المالية التي تتضمن معلومات عن نتائج الشركة المالية ونتائج عملياتها، وأهداف الشركة، وحقوق الأغلبية، وأعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين والمخاطر التي يمكن التنبؤ بها، فضلاً عن هيكل وسياسات الشركة. ويجب أن تهيأ المعلومات وفقاً

¹ - سعاد سعيد غزال، المرجع السابق، ص 32.

لمعايير الجودة المحاسبية والمالية، وتدقق من قبل مدقق خارجي مستقل وكفاء ومؤهل، كما ينبغي توفير قنوات يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة¹.

6. مسؤولية مجلس الإدارة:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين، إذ يجب على أعضاء مجلس الإدارة بذل كل جهودهم لتحقيق مصلحة الشركة ومساهمتها من خلال تطبيقهم للمعايير الأخلاقية العالية، وأن يأخذوا في نظر الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة، ويقع على مجلس الإدارة مسؤولية توجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، ووضع الأهداف، ومراقبة الأداء، واختيار المديرين التنفيذيين وتحديد رواتبهم ومكافآتهم وتحديد صلاحيات لجان مجلس الإدارة².

المبحث الثالث: آليات وتحديات ومزايا والعوامل المؤثرة في حوكمة الشركات

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

إن آليات الحوكمة ما هي إلا ممارسات تؤدي من قبل الوحدة الاقتصادية الهدف منها هو تحقيق الأهداف المتوخاة من الحوكمة أي تضمن للوحدة الاقتصادية إدارة متغيرات بيئتها الداخلية والتكيف مع متغيرات بيئتها بإفصاح عالي وشفافية لتحقيق مصالح كافة الأطراف التي تتعامل مع الوحدة الاقتصادية ، ومما تقدم نرى أن الآليات يمكن تصنيفها بالشكل التالي :

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

أ - مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ويقدم

¹ - سعاد سعيد غزال، مرجع سابق، ص 33.

² - نفسه، ص 34.

الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة ، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك . وفي هذا السياق يأتي التأكيد على ضرورة أن يقود كل شركة من الشركات المملوكة للدولة بمجلس إدارة فعال ، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية.¹

ب - لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية ، والمحلية المتخصصة والباحثين ، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية . ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات . وعرفت لجنة التدقيق بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة ، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه ، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته ، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة كما يمكن تعريفها بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة ، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين ، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك ، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقرها مجلس الإدارة ، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة ويتضح من التعاريف السابقة أن هذه منبثقة عن مجلس الإدارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين ، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق

¹ - عبد الله عناد نجم، دور لجان التدقيق كأحد الأركان الأساسية لحوكمة الشركات، مؤتمر التخطيط الاقتصادي والإداري رؤى مستقبلية في الاستثمار وإعادة الأعمار في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2011، العراق، ص 19.

وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.¹

ج- لجنة المكافآت

تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة ، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية. وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا :

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ، و مراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.

- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا و مراجعة هذه السياسات بشكل دوري .²

- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا .

- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار .

د - لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة . ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فإن هذه اللجنة تقوم بمجموعة من الواجبات هي :

¹ - عبد الله عناد نجم، المرجع السابق، ص 20.

² - عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات - حالة السعودية - ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 22، العدد 1، 2008، ص 193.

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين .
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين .
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار .
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها ، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين .
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية ، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة .¹

هـ - التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ، إذ إنها تعزز هذه العملية ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة . حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي . وفي هذا السياق فإن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة ، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير . وقد بينت الهيئات المهنية والتنظيمية أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة . وأكدت على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير . ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها ، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها .

وفي هذا الاتجاه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة . يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون

¹ - عوض بن سلامة الرحيلي، المرجع السابق، ص 194.

قادرة على الحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة ، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة ¹.

1. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات :

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي ² :

أ - منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) ، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا ، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ب - الاندماجات والاكستسابات Mergers and Acquisitions

مما لاشك فيه إن الاندماجات والاكستسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم . وتشير الدراسات إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكستساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على

¹ - عوض بن سلامة الرحيلي، المرجع السابق، ص 195.

² - وفاء يونس حمودي، أثر حوكمة الشركات في إدارة الأرباح - مدخل أخلاقي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010، ص ص 20-21.

سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج .

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى إن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية ، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج ، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات .¹

ج - التدقيق الخارجي

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ، وليس مقبوليتها فقط ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة ، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه ، فإن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية ، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة ، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام . ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن عمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي. وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي . فعلى سبيل المثال تطلب معيار التدقيق SAS No. 65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق . أما معيار التدقيق SAS

¹ - عوض بن سلامة الرحيلي، المرجع السابق، ص 195.

No.78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة .

د - التشريع والقوانين

غالباً ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين المعنيين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم . فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة ، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة ، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة كما أنط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزيائنها بلجنة التدقيق.¹

المطلب الثاني: تحديات حوكمة الشركات

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:²

¹ - عوض بن سلامة الرحيلي، المرجع السابق، ص 196.

² - صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013، ص 668.

1/- الفساد:

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، فزيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساساً عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائماً ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة¹.

2/- الممارسة العملية والديمقراطية:

إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية والتي من آثارها الإيجابية:

تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلاً أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط².

3/- احترام سلطة القانون:

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالاً إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى

¹ - صبايجي نوال، المرجع السابق، ص 668.

² - نفسه، ص 670.

الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب...الخ.

4/- إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:

إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة¹.

المطلب الثالث: مزايا حوكمة الشركات والأطراف المعنية لتطبيقها

الفرع الأول: مزايا حوكمة الشركات

- تسهم الحوكمة في ترسيخ الاستخدام الأمثل للمؤسسات لمواردها المتاحة والمستحصلة .
- تسهم على تحقيق التنمية المستدامة والإنتاجية الوظيفية العالي.
- تقلل من هامش الكلف المالية ومخاطر الفشل وتتيح الفرص للمؤسسات والمنظمات الأكثر تنظيما واستخداما للحوكمة .
- تجعل من عملية الرقابة والإشراف على أداء المؤسسات والشركات أكثر انسيابيا عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- تساهم في استقطاب الحداثة والفرص الخارجية وعلى سبيل المثال في الجانب الاقتصادي يبحث المستثمرين الأجانب عن أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة، باعتبارها استثمارا في شركة ملتزمة وشفافية.
- تعمل على استقرار الأداء الوظيفي وصولا للجودة المطلوبة في أداء المؤسسات وكادرها الوظيفي لتحقيق الإدارة الفاعلة.

¹ - صبايجي نوال، مرجع سابق، ص 670.

- تحقق التوازن الجمعي لحقوق المؤسسات والأفراد.
- تؤمن نظام مراقبة فعال لنشاط الشركات والمؤسسات وتقييم الإنتاج والنشاط المالي¹.
- تحسين فرص الحصول على رأس المال ودخول الأسواق المالية.
- المساعدة على استمرار الشركة في العمل في جو نافسي من خلال عمليات الدمج والاستحواذ والشراكات وتقليل المخاطر عن طريق تنويع الأصول.
- توفير سياسة الخروج من السوق وضمان سلسلة نقل الثروة بين الأجيال وسحب الاستثمارات العائلية إضافة إلى الحد من فرص نشوء تعارض المصالح.
- تبني الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات التي تؤدي إلى نظام أفضل للرقابة الداخلية وقدر أكبر من المساءلة وتحقيق هوامش ربح أفضل.
- تمهيد الطريق أمام النمو الاقتصادي المستقبلي أو التنوع أو البيع بما في ذلك القدرة على جذب المستثمرين من داخل وخارج الأردن بالإضافة إلى خفض تكلفة الائتمان.
- وفر الحوكمة الجيدة للشركات الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة لتحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والمساهمين، وتسهيل الرقابة الفعالة.
- الممارسات الجيدة للحوكمة توفر للمساهمين أماناً أكثر على استثماراتهم.
- تضمن الممارسات الجيدة للحوكمة تعريف المساهمين بشكل واف بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالمسائل الجوهرية كتعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس وبيع الأصول وغيرها².

¹ - مهند العزاوي، الحوكمة فوائد ومبررات، دنيا الوطن، 2016، ص 5.

² - نفسه، ص 6.

الفرع الثاني: الأطراف المعنية لتطبيقها

يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات في ما بين الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذي نقد يكونون أفراداً، عائلات أو كتل متحالفة، أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة، وفي الوقت الحالي تترأى مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات، وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة، ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة¹.

ويقسم من وجهة نظره مجموع الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات إلى أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح والفشل في تطبيقها:

أ- المساهمون

يعتبر المساهمون الطرف الذي يقوم بتقديم أس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ب- مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة المسلمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين، والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين².

¹ - الشريف ربحان، دور ركّز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، شهادة لنيل دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة،

2013 - 2014، ص 41

² - الشريف ربحان، المرجع السابق، ص 43.

ج- الإدارة

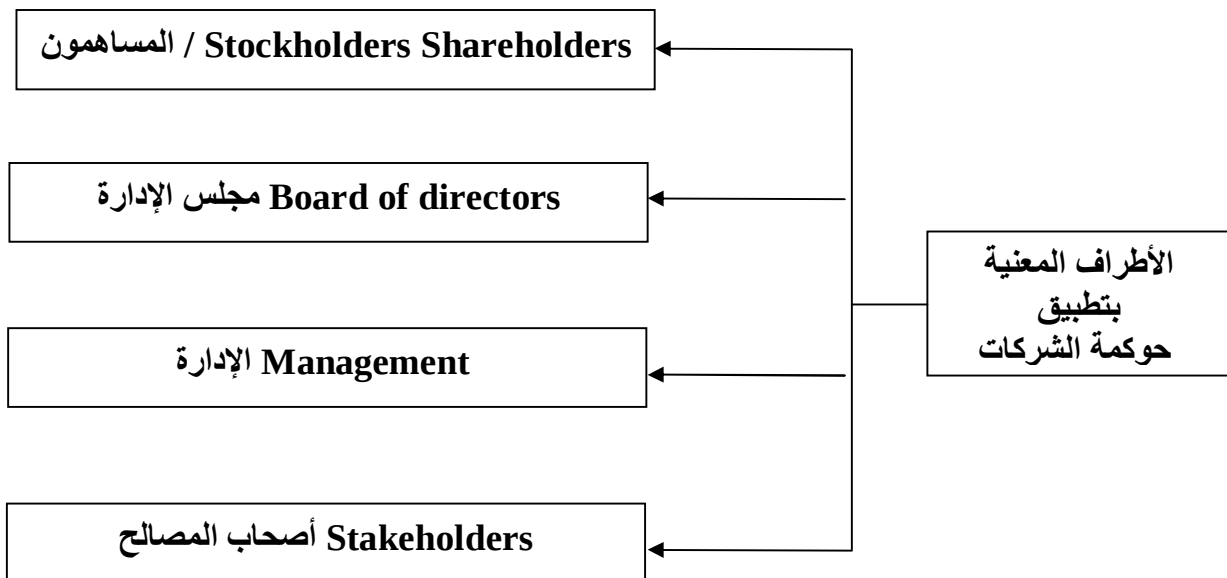
تعتبر الإدارة الطرف المسؤول عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشره للمساهمين.

د - أصحاب المصالح في الشركة

لا يمكن القول أن المساهمين هم الطرف الوحيد الدائن للمؤسسة، فتعظيم قيمة حملة الأسهم وحدها لا تكفي ما لم تقترن بتلبية حاجات شريحة عريضة من أصحاب المصالح داخل و خارج الشركة.

ويمثل أصحاب المصالح مجموع الأطراف الذي لهم مصالح داخل الشركة كالدائنين والموردين، الموظفين والعمال، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.¹

الشكل رقم (03): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبتين وبناء على ما سبق ذكره.

¹ - الشريف ريجان، المرجع السابق، ص 44.

خلاصة الفصل:

إن تطبيق حوكمة الشركات في أي بلد لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن ذلك، وهذا ضمن الأطر المؤسسية والتشريعية.

إن الحوكمة نموذج إصلاحي في الاقتصاديات العالمية الحديثة يهدف إلى تجاوز الأخطاء التي وقعت فيها اقتصاديات دول معروف كالانهيارات وفضائح الفساد التي أطاحت بشركات عالمية مثل شركة انرون للطاقة و ورلدكوم الأمريكيتين ، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي حدثت في القارة الآسيوية و أمريكا اللاتينية هذا ما دفع الدول بمختلف مستويات النمو الاقتصادي لها إلى تبني الحوكمة .

والحوكمة هي نسق متكامل بين أصحاب المصالح ومجلس إدارة الشركة في مجال الإفصاح و الشفافية في القوائم المالية و التي تؤدي إلى زيادة عوائدها وتوسيع حصتها السوقية، لهذا فقد بدأت مجموعة لابس بها من الشركات بتطبيق مبادئ وأسس معادلة لحوكمة الشركات ضمانا لحقوق الأقلية من المساهمين و الالتزام بأكثر شفافية في القوائم المالية .

حوكمة المؤسسات هي أحد هذه الأساليب الإدارية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة بالموازاة مع حالات الفشل والإفلاس التي مست كبرى الشركات العالمية. لذلك حاولنا في هذا البحث أن نساهم في اقتراح نموذج مناسب للبيئة المحلية ومبني خاصة وأنه ليس هناك نموذج موحد.

على المستوى العالمي. إن هذا البحث يمثل محاولة للتوجه و التركيز على الجانب التطبيقي لحوكمة الشركات و ذلك من خلال استشراف واقعها.

الفصل الثاني

دراسة مقارنة بين حالة الجزائر وبعض الدول

النامية حول تطبيق حوكمة الشركات

تمهيد:

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من المواضيع الهامة لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتهتم به العديد من الدوائر الاقتصادية والمالية والقانونية في جميع أنحاء العالم حيث أصبحت أسلوباً عملياً يتم التأكيد من خلاله حسنت سببوا إدارة المنظمات ،ويقوم مفهوم حوكمة الشركات على الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات المساهمة العامة ؛حيث أن المستثمرين يسعون إلى استثمار رؤوس أموالهم في مشاريع مربحة من أجل الحصول على الأرباح، في حين لا يتوفر لديهم الوقت والخبرة اللازمة لتفحص أعمال الشركة .ولضمان الحصول على عائد مقابل استثمارهم، يقومون بتعيين موظفين منذ وي الخبرة من أجل العمل في إدارة الشركات ومواصلة أعمالها اليومية .

إن سلسلة الانهيارات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة، بين تلنا أن نقص حوكمة الشركات كنظام رقابي متكامل،يؤدي إلى تمكين من يعملون داخل الشركة من مديرين، أعضاء مجلس إدارة، موظفين،من نهبها عن حساب مصلحة المساهمين والدائنينغير هم من أصحاب المصالح (كالعاملين،الموردين،الجمهور العام)،أما ما يتزايد وضوحه بشدة هو أن الطريقة التي تحكم وتراقبها الشركات لا تقرر مستقبل ومصير كل شركة بمفردها على حدا وحسب، بل مستقبل ومصير اقتصاديات بأكملها لاسيما والعولمة السائدة في عصرنا الحالي.

المبحث الأول : نبذة حول حوكمة الشركات في الدول المتقدمة

المطلب الأول: حوكمة الشركات الولايات المتحدة وبريطانيا

الفرع الأول: الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية

لقد طور نظام الولايات المتحدة الأمريكية حوكمة الشركات بشكل مستمر على مدى العقود القليلة الماضية ونتيجة للأزمات المالية الناتجة عن انهيار كبريات الشركات الأمريكية بسبب عدم تطبيق أو انعدام أخلاقيات المهنة والأعمال ولمعالجة الفساد المالي والإداري تم إصدار قانون الذي يساعد في تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في جالس إدارة الشركات، والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين، مع وصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم، وتحديد واضح لمسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له. بالإضافة إلى مجموعة من القوانين الخاصة بالشركات المساهمة، حيث العدالة وعدم التمييز بينهم. أما قوانين وقواعد الأسواق المالية.

فقد اهتمت بممارسات المؤسسات والشركات المدرجة في الأسواق المالية، ومبادئ الإفصاح، ومسؤوليات الشركات، وحقوق الأطراف المختلفة وقد بين أن أهم مبادئ حوكمة الشركات السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في أن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين، ومستقلين. وأن يتم عقد اجتماع الأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، وذلك بهدف مراجعة وتقييم أدائهم¹.

وأن يقوم مجلس الإدارة باستعراض، وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ. و ضمان الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر وفق المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركة. وإنشاء لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، والتي تقوم بمراجعة وتحديد الأسس التي تبني عليها مكافآت ومرتببات أعضاء مجلس الإدارة، وكبار التنفيذيين بالشركة، مع مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل وبضيف أن مبادئ حوكمة الشركات تشكل ضمانا للشفافية في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي. علاوة على ذلك، فإن مبادئ الحوكمة يجب أن تساعد في رقابتها وإدارة أي

¹ - اسماعيل رومي، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات، مذكرة شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، جامعة بوليتيكنك فلسطين، فلسطين، ص 07.

تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة، وضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية؛ بما في ذلك التدقيق المستقل، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، ووجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة. وقيام لجنة التدقيق بالإشراف على إعداد القوائم المالية، وظيفة التدقيق الخارجي والداخلي، ومراجعة العمليات المتعلقة بالإفصاح في القوائم المالية. وأن لا يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتقديم أي عمل استشاري للشركة.¹

أكثر السمات البارزة لملكية المؤسسات في الولايات المتحدة هي غياب المستثمرين المهيمنين، حيث أسهم المؤسسات الأمريكية يمتلكها أعداد كبيرة من المساهمين فيها سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات ما يزيد عن 1% من أسهمها.

فالتطور الذي حصل في السوق الأوراق المالية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة المؤسسات وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة التدقيق والمحاسبة أدى إلى زيادة اهتمام بمفهوم الحوكمة والتزام المؤسسات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم لها وخاصة المقيدة في البورصة، ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة (the california public employees retirement system ، calp ERS-) وهو أكبر صندوق في الوم. أ، بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، ولقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة المؤسسات، وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية، حيث ركزت في المبادئ على تشكيلية مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس و المكافآت الخاصة بأعضاء المجلس، ومعايير لتقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين، وأوضحت الخطوط الإرشادية إلى ضرورة الاتفاق بين المجلس و المساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال، ويعاب على هذه المبادئ على أنه بعد فترة من إصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات، وأخذ الصندوق بحذف بعضها حتى أصبحت غير ذا جدوى ومن بين التقارير و القوانين الصادرة بالولايات المتحدة الأمريكية ذات العلاقة بالحوكمة.²

¹ - العيادي.ع، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، دورية حوكمة الشركات القضايا واتجاهات الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، ع 21، واشنطن الولايات المتحدة الأمريكية، 2011، ص 18.

² - حمادي نبيل، النماذج الدولية لحوكمة الشركات، دراسة مقارنة لوم.أ و فرنسل لنيل شهادة دكتوراه، جامعة المدية، ص 833.

ب جهود الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق حوكمة الشركات

تكن أهم مبررات اختيارنا لجهود الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التطبيق العملي لحوكمة الشركات في التالي:

إن التطور الذي حصل في سوق الأوراق المالية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة الشركات، وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات بالإضافة إلى التطور الذي وصلت له مهنة التدقيق والمحاسبة، أدى إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والتزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم له وخاصة المقيدة في البورصة.

تعود جذور مفهوم حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى فضيحة (Water gate) ونتيجة العديد من التحريات المتعاقبة تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية من تحديد أسباب الفشل في أنواع الرقابة المالية في العديد من الشركات الأمريكية، وقد أدى ذلك إلى إصدار "قانون مكافحة الفساد" في عام 1977 الذي تضمن قواعد محددة بخصوص ايجاد صياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركات.¹

ومن الملاحظ أن الاهتمام المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة.

(The California public employees, retirement system - calp ERS -)

وهو أكبر صندوق معاشات في الولايات المتحدة الأمريكية، بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، ولقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة الشركات وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية. ركزت هذه المبادئ على تشكيلة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس، ومعايير لتقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين، وأوضحت الخطوط الإرشادية إلى ضرورة الاتفاق بين المجلس و المساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال، ويعاب على هذه المبادئ أنه بعد فترة من إصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات و أخذ الصندوق بحذف بعضها حتى أصبحت غير ذي جدوى و في عام 1987 قامت "اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية"

¹ - ناظم شعلان جبار التميمي، صلاح صاحب شاكر: دور مراقب الحسابات في تعزيز الإفصاح بالتقارير المالية في ظل حوكمة الشركات- دراسة تحليلية للقوائم المالية للشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة. دراسات محاسبية ومالية، مجلد 3، العدد 9، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص5

(National Commission on Fraudulent Financial Reporting) والتابعة لـ (SEC) بإصدار تقريرها المسمى (Treadway Commission)، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجالس إدارة الشركات.

وفي سنة 1999 أصدر كل من (New-York Stock Exchange) و (Association of Securities Dealers National) تقريرهما المعروف باسم (BLUE RIBBON REPORT) والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق بالشركات بشأن الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة التدقيق من استقلال وخبرة في المحاسبة والتدقيق، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة التدقيق. تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي والتدقيق الداخل¹.

في 31 جويلية لعام 2002 صادق الكونغرس الأمريكي على قانون يسمى "قانون ساربنز-أكسلي" نسبة إلى الأشخاص الذين أنيطت بهم مهمة إعداد هذا القانون وهما عضوان في السلطة التشريعية الأمريكية (أعضاء الكونغرس).

وينص القانون على تشكيل هيئة للرقابة مهمتها مراقبة أداء المدققين القانونيين الذين يُدققون القوائم المالية للشركات العامة، كما أنه يقضي بوجوب إنشاء لجنة للتدقيق في كل شركة عامة، وارتصدُ در إدارة الشركة ضمن التقارير المالية السنوية المنشورة تقريراً يسمى تقرير الرقابة الداخلية كُد مجلس الإدارة بموجبه مسؤوليته عن احتفاظ الشركة بنظام رقابة داخلي وأن ينفذ هذا النظام بفاعلية. كما يقضي القانون بتقديم المدقق القانوني للشركة تقريراً يسمى بتقرير فحص تأكيدات يتم استخدامه لإيضاح رأي المدقق حيال ما تضمنه التأكيد المتقدم من مجلس الإدارة حول الرقابة الداخلية للشركة. كما يطلب القانون من هيئة سوق المال الأمريكية أن تطالب الشركات المساهمة الإفصاح عما إذا كانت الشركة قد تبنت قواعد السلوك المهني وآداب مزاوله عمل المدراء التنفيذيين في الشركة والإفصاح عن القواعد التي تتبناها الشركة².

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 95

² - علي حسين الدوغجي، أسامة عبد المنعم سيد علي: دور قانون (ساربنز-أكسلي) (في رفع كفاءة مهنة 2011 - 9، ص 8، التدقيق الخارجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 8

وينظر المجتمع الأكاديمي إلى القانون وفق الآتي¹:

- يعد أهم قانون لتنظيم الأعمال منذ قانون الأوراق المالية لسنة 1933 و 1934 في ضوء نشوء إخفاقات محاسبية وفضائح مالية لعدة شركات أمريكية.
 - أنه علامة فارقة زه عن جميع الأبحاث والآراء التي كانت مطروحة قبل صدوره.
 - إنه عنصر مهم لإزالة المخاطر الخارجية وحالات عدم التأكد التي أجبه المحاسبين الممارسين للمهنة في ايفاء المحاسبة وتدقيق الحسابات للأهداف المرجوة منها.
 - وفي سنة 2003 أصدرت بورصة نيويورك العديد من المتطلبات التي تمثل مبادئ أو قواعد للحوكمة وألزمت بها الشركات المسجلة ومن هذه المبادئ²:
 - أن يكون غالبية أعضاء مجالس الإدارة من المستقلين.
 - أن يكون لدى جميع الشركات المسجلة بها لجنة للتدقيق، المكافآت، التعيينات مشكلة من أعضاء مجلس إدارة مستقلين.
 - على مجلس الإدارة تحديد بدقة المدير المستقل وهو الذي لا يرتبط مع الشركة بأي علاقة هامة.
 - على جميع الشركات الاحتفاظ بوظيفة التدقيق الداخلي.
 - على الشركات تبني تشكيل لجان التدقيق والتعيينات، والمكافآت ورشادات وميثاق الحوكمة، والنظام الأساسي للحوكمة، والإفصاح عن مهامها.
- نستنتج من عرض جهود الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تطبيق حوكمة الشركات بأنها بذلت خطوات جادة نحو توفير الإطار القانوني والمؤسسي، وقد ساعدها على ذلك تطور سوق المال ووجود هيئة فاعلة تراقبه وتشرف على تنظيم تداول الأوراق المالية، علاوة على التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والتدقيق.

¹ - علي حسين الدوغجي ، المرجع السابق، ص9.

² - New York stock Exchange (NYSE): **Final nyse corporate governance rules**, Nov2003. disponible sur le site: <http://www.nyse.com> ,visiter le : 20/03/2014.

الفرع الثاني: بريطانيا

أ/- حوكمة الشركات في المملكة المتحدة:

صدرت في المملكة المتحدة عدة تقارير ساهمت بشكل كبير في صياغة مبادئ وآليات الحوكمة، وكان من أبرز هذه التقارير وبعد ذلك ظهرت مجموعة من المبادئ الأساسية في مدونة حوكمة الشركات للمملكة المتحدة وتتمثل هذه المبادئ في القيادة، والفعالية، والمساءلة، والمكافآت، والعلاقات مع المساهمين.¹

- القيادة :

حيث ينبغي أن يترأس الشركة مجلس إدارة فعال يكون هو المسؤول عن النجاح طويل الأجل للشركة، و أن يكون هناك تقسيما واضحا للمسؤوليات بين أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ويقوم المديرين غير التنفيذيين بوضع اقتراحات بشأن استراتيجيات الشركة.

- الفعالية :

حيث ينبغي توازن المهارات والخبرات في مجلس الإدارة ولجانه المختلفة، و يجب أن يكون هناك إجراء رسميا وصارما وشفاف لتعيين مدراء جدد لمجلس الإدارة، وأن تخصص الوقت الكافي للشركة للوفاء بمسؤولياتها على نحو فعال، كما ويجب تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، و يجب على مجلس الإدارة إجراء تقييم سنوي رسمي ودقيق لأدائه، وأداء لجانها إدارة الشركة كاملة، علاوة على أنه يجب إعادة انتخاب مجلس الإدارة في فترات منتظمة من أجل استمرار الأداء المرضي في الشركة.

- المساءلة :

حيث ينبغي أن يقدم مجلس الإدارة تقييما عادلا ومتوازنا عن وضع، آفاقها وتطلعاتها الشركات يضاف لذلك بأن مجلس الإدارة هو المسؤول عن تحديد طبيعة ومدى المخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركة لذلك عليه أن يعمل جاهدا للحفاظ على الإدارة السليمة للمخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية وعلى مجلس الإدارة أن يضع ترتيبات رسمية وشفافة للنظر في الكيفية التي تطبق بها المبادئ في تقارير الشركات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحفاظ على علاقة ملائمة مع مدققي حسابات الشركة.

¹ - صباخ غربي، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات، لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، ص 07.

- المكافآت:

إذ ينبغي مكافأة المديرين التنفيذيين لتعزيز النجاح على المدى الطويل للشركة، كما يجب أن تكون العناصر المتصلة بالأداء شفافة، وأن تكون هناك إجراءات رسمية وشفافة لتطوير سياسة أجور المديرين التنفيذيين، وتحديد نسب مكافآت أعضاء مجلس الإدارة الفردية، وينبغي أن يشارك أي مدير في تحديد الأجر.

- العاقبات مع المساهمين:

أن يكون هناك حوار مع المساهمين على أساس التفاهم المتبادل، حيث أن أهداف مجلس الإدارة ككل هي مسؤولية ضمان أن الحوار يكون مرضي مع جميع المساهمين، واستخدام لوحة الاجتماعات العامة للتواصل مع المستثمرين وتشجيع مشاركتهم.

ب - جهود بريطانيا في تطبيق حوكمة الشركات

تكمن أهم مبررات اختيارنا لجهود المملكة المتحدة في مجال التطبيق العملي لحوكمة الشركات في التالي:

- تعتبر المملكة المتحدة أول الدول الرائدة في تطبيق نظم حوكمة الشركات نتيجة الأحداث التي جرت خلال عقد الثمانينات من تعثر العديد من شركاتها الأمر الذي جعل المملكة المتحدة تقود حملة إصلاحية في هذا المجال.

- تعتبر المملكة المتحدة أول دولة من بين الدول الإتحاد الأوربي التي تصدر تشريعا يهدف إلى تشجيع التطبيق الاختياري للممارسات الرشيدة لإدارة الشركات.

- توجد العديد من المنظمات والمجموعات المهنية التي كانت ولا تزال تدعم وتوجه هذا التوجه، ومن هذه المنظمات، الاتحاد البريطاني للمؤمنين، الاتحاد الوطني لصناديق المتقاعدين، اتحاد مديري؛ الصناديق الاستثمارية، مجمع المحاسبين في إنجلترا وويلز وغيرهم¹

نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة بحيث صار جزء من ثقافة المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مسجلة لأسهمها ببورصة الأوراق المالية أو لا.

وقد أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية

¹ - محمد مصطفى سليمان: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2009، ص4

وكذلك مجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدُرُها. وكانت هذه البداية لأول فرصة لمجتمع الأعمال .

بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد أسفر عن هذا صدور تقرير "كادبري" (Cadbury Report) والذي يُعبرُ حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بل والعالم، ويضم هذا التقرير 19 بند، وهي . عبارة عن توجيهات الممارسات السليمة لمفهوم حوكمة الشركات¹.

أوصت اللجنة بأن يتم تضمين التقرير السنوي ببيان رسمي يبين البنود التي تم الالتزام بها والبنود التي لم يتم الالتزام بها مع تفسير أسباب عدم الالتزام، أيضا أوصت اللجنة بأن تتم مراجعة بيانات الالتزام من طرف المراجعين قبل إعلان التقرير السنوي ، وقد لاقى هذا التقرير عند إصداره العديد من الاعتراضات من قبل الشركات بحجة أنه يمثل إعاقة لعمليات الشركات، إلا أنه وجد من يصدرُ عليه وينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العام ومن أجل زيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية التي تصدرها الشركات . وبالرغم من أن التوصيات التي تبناها هذا التقرير تعتبر غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن، إلا أن البورصة ترغم الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات² .

في أكتوبر 1993 ظهر تقرير "روتمان" (RUTTEMAN) الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن تصدُرُ من تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، ولكن اقتصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية. في سنة 1995 ظهر تقرير (GREENBURY) والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت، وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد حجم المكافآت على أن تتناسب قيمتها مع الأداء الخاص بالأعضاء .

وفي سنة 1995 أسس "هامبل" (Hampel) لمراجعة توصيات (cadbury) وتم نشر التقرير في 1998. نظر "هامبل" إلى المنظور الضيق للعلاقة الموضحة في علاقة الوكالة بخصوص حوكمة الشركات،

¹ - محمد مصطفى سليمان المرجع نفسه، ص 8 .

² - غالم عبد الله: المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة،، مداخلة بالملتقى الدولي الأول حول :الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع، رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية، 08 ديسمبر 2010 ، ص - 15 العلوم التجارية و علوم التسيير، أم البواقي، 07.

وذلك لتحسين قيمة حملة الأسهم في المدى البعيد الذي يعتبر كهدف أساسي للشركة، هذا الأمر قدم تطورا معتبرا بالنسبة لتقرير "كادبوري" و "قرينبوري" والتي ركزت على منع استخدام السلطة الاختيارية المخولة للإدارة، بشكل خاص فضل التقرير تدخلا أكبر لحملة الأسهم. في شؤون الشركة وتمكين حملة الأسهم المؤسساتيين من التصويت على القرارات المهمة وفي سنة 1998 ظهر ما يعرف بـ "الكود الموحد" (Combined Code) والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبحت هذه الوثيقة من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، هذا وقد تم تعديل هذه الوثيقة سنتي 2000 و 2003 وذلك بعد نشر تقرير "هيغز"، وتضمن الكود قسمين، هما على التوالي¹:

القسم الأول: يضم مواضيع حول تركيبة وعمليات مجلس الإدارة، مكافأة المديرين، العلاقات مع حملة

الاسهم، تجهيز المعلومات، المسؤوليات والتدقيق.

القسم الثاني: يغطي تصويت حملة الأسهم، الحوار مع الشركات وتقييم إدارة الشركات، العلاقة بين الشركات والمستثمرين المؤسساتيين.

سنة 2003 نشر تقرير "هيغز" (Higgs)، وقد أوصى هذا التقرير بعدد من التعديلات في الكود الموحد، وقد تضمنت النسخة المعدلة من الكود الموحد أغلب التوصيات التي جاء بها هذا التقرير. وقد تطرق التقرير إلى دور واستقلال استخدام المديرين غير التنفيذيين، حيث قدم "هيغز" نظرة خاصة حول دور المدير غير التنفيذي كما يلي :

- تقديم مساهمات إلى استراتيجية الشركة؛
- يراقب نجاعة أداء الإدارة التنفيذية؛
- إرضاء أنفسهم بخصوص فعالية الرقابة الداخلية؛
- وضع مكافآت المديرين التنفيذيين؛
- يشارك في ترشيح المديرين، تخطيط تعاقبهم وحتى تنحية الإدارة العليا في 25 جويلية 2003 نشر الكود المولود أجع، وقد تضمن التقرير ما يلي :

¹ - كمال بوعظم، زايدي عبد السلام: حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في 2009، ص - 51/11/18 المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 1.

- الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس المدير التنفيذي.
- يخضع مجلس الإدارة و لجانته و أعضاءه لمراجعة أداء سنوية.
- يضم مجلس الإدارة على الأقل 5% من الأعضاء المستقلين، كما جاء في تقرير " هيغز".
- يجب أنيسُ حب المرشحون للانتخاب كأعضاء في المجلس من مجتمع واسع
- يجب أن تتضمن لجنة التدقيق على الأقل عضوا يتمتع بالخبرة والتجربة في الميدان المالي .

نستنتج من عرض جهود المملكة المتحدة البريطانية في مجال تطبيق حوكمة الشركات بأن المملكة المتحدة البريطانية قادت حملة من الاصلاحات في مجال حوكمة الشركات، وسبقت دول الاتحاد الأوروبي في إصدار تشريع يهدف إلى تشجيع التطبيق الاختياري للممارسات المفضلة لإدارة الشركات.

المطلب الثاني : الحوكمة في ألمانيا

أ/- حوكمة الشركات الألمانية :

حيث تمول كل شركة كبيرة بصفة مستدامة من قبل hausbank يستند التمويل بالنسبة للاقتصاد الألماني على نظام البنك نفسه، الذي لا يضمن توفير الموارد المالية فقط بل يضع ترتيبات الرقابة على المدى الطويل وبصفة مستمرة، والمصارف في هذه الحالة نفسها الدائنين، المساهمين ومقدمي الخدمات المصرفية . هذه النسبة العالية من تركيز رأس المال للشركات الألمانية يقضي بلا شك إلى تشكيل قاعدة مساهمين مستقرة تميل إلى الحد من التضارب بين المصالح .حيث تستخدم البنوك الألمانية قوتها التصويتية للضغط على فرق الإدارة والميل إلى تعظيم الأرباح¹.

ب- جهود ألمانيا في تطبيق حوكمة الشركات

تكمن أهم مبررات اختيارنا لجهود ألمانيا في مجال التطبيق العملي لحوكمة الشركات في التالي²:

- النموذج الألماني لحوكمة الشركات ذو نظرة شاملة، فهذا النموذج يسعى إلى شمول أهداف ومصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى أهداف ومصالح حملة الأسهم؛

¹- The Revised Combined Code on Corporate Governance, 2003, disponible sur le site: <http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/Ircomcode2003.pdf>, visiter le : 18/03/2014.

² - محمد مصطفى سليمان المرجع نفسه، ص 9.

- يتم تطبيق النموذج الألماني لحوكمة الشركات في العديد من البلدان، منها: سويسرا، نيوزيلندا، النمسا، الدول الاسكندنافية.

لقد اكتسب موضوع حوكمة الشركات في ألمانيا أهمية خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية الكبيرة للانهييار مثل شركة (Daimler)، وتبعاً لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح ما يسمى (Kan trag) يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة¹:

أ- يسمح بإعادة شراء الأسهم بشروط صارمة.

ب- الأسهم متعددة حقوق التصويت لا يسمح بها بعد ذلك

ج - لن يكون هناك نقص إلزامي في عدد أعضاء المجلس الإشرافي، بينما يمكن مشاركة الأعضاء في عشرة مجالس.

د - يعين المجلس الإشرافي المراجع الخارجي، وليس مجلس الإدارة .

هـ - تأثير البنوك مكبوح في التصويت ولا يجوز للبنوك التصويت كمفوض عن أصحاب الأسهم إذا تجاوزت نسبة هؤلاء 5% من عدد الأسهم الكلية.

وفي 6 يونيو 2000 أصدرت مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين (مهندسين) الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة المؤسسات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين كما ناقشت موضوعات أخرى مثل: الشفافية التدقيق والشركات الخاصة، وعلاوة على ذلك فإن منظمة (Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz) وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين وضعت المقترحات التالية وطالبت الشركات بتطبيقها كحد أدنى للقواعد الجيدة لإدارة الشركات²:

¹ - فريد محرم فريد إبراهيم الجارحي: أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق، المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، 25 نوفمبر -113.2010 ص112

² - شهيرة عبد الشهيد: قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً، ماذا يمكن عمله في مصر؟، سلسلة أوراق عمل إدارة البحوث وتنمية الأسواق، بورصة القاهرة والإسكندرية بالتعامل مع مركز المشروعات الدولية، -32.سبتمبر 2001، ص

- أ - منع أعضاء المجالس الرقابية من الحصول على عضوية مجلس منافس في نفس الوقت.
- ب - منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية
- ج - ضمان استقلال مراجع الشركة.
- د - إرسال الدعوة لحضور الاجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر.
- هـ - يجب أن تطبق الشركات الألمانية الهيكل الرأسمالي القائم على نظام صوت واحد للسهم الواحد.
- و - طالبت بالمزيد من الشفافية والقابلية للمحاسبة من البنوك التي تصوت عن الحصة التي تستفيد.
- منها وذلك بأن تفصح البنوك الألمانية المزيد عن توكيلات التصويت بما في ذلك تقديم إشعار عام عند التصويت ضد الإدارة.

ومما سبق نجد بأن هناك دعم كبير لتطبيق قواعد أفضل الممارسات للسوق الألمانية، فالبورصة الألمانية لم تنتظر حتى تصبح قواعد إدارة الشركات ممارسات تطوعية عامة للشركات الألمانية بل بدأت بمطالبة الشركات المسجلة في البورصة الألمانية بمسك حسابا إما حسب المعايير المحاسبية الأمريكية (US-GAAP) أو حسب المعايير المحاسبية الدولية (IAS) مع إصدار تقارير مالية ربع سنوية.

المطلب الثالث : حوكمة الشركات في فرنسا

أ/- حوكمة الشركات الفرنسية

يعتبر حملة الأسهم هم الفئة ذات التأثير في فرنسا ولكن ليس بالشكل المطبق في النموذج الانجلوسكسوني (الخارجي)، فقد أشار أنه يمكن لحملة الأسهم التأثير على مجالس إدارة الشركات، وتعديل تشكيل هذه المجالس، ولكن يشترط إجماع 50 بالمائة على الأقل من المساهمين، كما تمتاز الشركات الفرنسية أن هناك شركات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد الممثل في المجلس التنفيذي وهناك شركات أخرى تحتوي على مجلسين للإدارة مجلس إشرافي وآخر تنفيذي فطبقا للقانون الفرنسي فالشركات يمكنها أن تختار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد، أو أن يقوم بإدارة الشركات مجلسا الإدارة هما المجلس التنفيذي والمجلس الإشرافي.¹

أما في ما يتعلق بهيكل ملكية الشركات في فرنسا فنجد أنه يتميز بوجود شركات تخضع لسيطرة الحكومة، شركات تخضع للملكية العائلية، أي يمكن القول بأنه يوجد نوع من تركيز الملكية في الشركات الفرنسية.

¹ - حمادي نبيل، المرجع السابق، ص 838.

تعتبر آلية السوق للرقابة على الشركات آلية غير نشطة في هذا النموذج ، وتستخدم بشكل ضئيل فقد أشار الى أن الدور الثانوي لهذه الآلية يرجع إلى وجود نسبة تركيز في الملكية في الشركات التي تنتمي لهذا النموذج ، فنسبة تركيز الملكية في فرنسا تصل إلى 48% ، بينما تصل إلى 78% في إيطاليا ، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تقيد من قابلية الأسهم للتحويل ، وفيما يتعلق بأسلوب ربط مكافأة الإدارة العليا بالأداء فهي محدودة الاستخدام في هذا النموذج أن فرنسا هي الدولة الوحيدة في هذا النموذج التي تعتمد على أسلوب ربط مكافأة الإدارة العليا للأداء .

1/- جهود فرنسا في تطبيق حوكمة الشركات

تكمن أهم مبررات اختيارنا لجهود فرنسا في مجال التطبيق العملي لحوكمة الشركات في التالي:

- برزت عدة عوامل جعلت أطراف السوق أكثر اهتماما بقواعد الحوكمة وإدارة المؤسسات في فرنسا، ومن بين تلك العوامل وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس، وقد بذلت فرنسا كواحدة من الدول المتقدمة جهودا واضحة لتبني مفهوم حوكمة الشركات من خلال تقاريرها الصادرة خلال الفترة ما بين 1995 - 2003، ما أدى لتوسع تبني شركاتها لهذا المفهوم، وتحسين أدائها المالي والإداري، مما انعكس إيجابا على اقتصادها وتمييزها المستدامة.

- ظهر الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدر تقرير (Viénot¹) ولمس توحى إلى كبير من تقرير "كادبوري 31"، وقد صدر هذا التقرير سنة 1995 تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص (AFEP)، والمجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين (CNPF) وسُمي بـ: "مجلس الإدارة للشركات المدرجة بالبورصة"، وذلك بفعل مجموعة من العوامل أهمها:

العولمة، زيادة عدد المساهمين، ظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس . تم تقسيم هذا التقرير إلى ثلاثة أقسام هي¹ :

1- القسم الأول بعنوان "مهام وتعيين مجلس الإدارة".

2- القسم الثاني بعنوان "مكونات مجلس الإدارة".

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق ، ص 99

3- القسم الثالث بعنوان "وظائف مجلس الإدارة".

لقد جذب هذا التقرير الكثير من الاهتمام، إلا أنه لم يقترح إدخال تعديلات جوهرية على الممارسات آنذاك ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، ومع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بهذا التقرير هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطا أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ هذا التقرير أم لا، ولم تكن المؤسسة مطالبة ببيان التزامها بتطبيق هذه المبادئ، ورغم أن التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصرار عضو مجلس الشيوخ "ماريني" قام بالتحقيق في قواعد إدارة الشركات، وترتب عن ذلك صدور تقرير "ماريني (Marini)" في يوليو 1996، تحت عنوان "تحديث قانون الشركات". تمحور تقرير "ماريني" حول النقاط التالية:¹

- إمكانية (وليس إجباريا) الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، بالنسبة للوظيفة الأولى فيفضل أن يكون رئيس مجلس الإدارة ممثلا عن المساهمين، يقود الإدارة التنفيذية، ويهتم بالرقابة على تضارب المصالح في الشركة.
- وضع حدود لفرص تجديد الوكالة لدى المديرين وذلك لوضع حد لتعدد الوكالات، مما يسمح بفتح المجال أمام الجيل الصاعد من المديرين.
- إعطاء المزيد من الاهتمام للدور الذي تلعبه لجان مجلس الإدارة.
- فتح مجال تطبيق الرقابة من قبل المساهمين ومنحهم الحق في الأداء بحقوق تصويتهم مما يجعل الجمعيات العامة للمساهمين أكثر حيوية.

يعُاب على تقرير "ماريني" بأنه لم يتعرض في نصوصه إلى ضرورة الإفصاح عن المكافآت الفردية للمديرين إضافة إلى أنه أهمل المسؤولية التي تقع على عاتق الرئيس غير المدير العام أو عضو أحد لجان مجلس الإدارة في حين أن التفريق بينها ذو أهمية بالغة في الشركة.

في عام 1999 صدر تقرير "فيينو الثاني" (Viénot 2) تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص (AFEP) وحركة المؤسسات الفرنسية (MEDF).

¹ - Marc Vienot : **Le conseil d'administration des sociétés cotées, Rapport du groupe de travail**, l'association Française des Entreprises Privées et le Conseil National du Patronat Français, juillet 1995, p : 14.

المبحث الثاني : حوكمة الشركات في الدول النامية (حالة بعض الدول العربية)

المطلب الأول : حوكمة الشركات في مصر والسودان

الفرع الأول: حوكمة الشركات في مصر

تعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة. ويمكن إبراز ذلك كما يلي :

في عام 2001 م تزايد الاهتمام بقواعد وتطبيقات حوكمة الشركات وإصدار عدد من القوانين واللوائح التنفيذية وتعديلاتها، وحازت عدد من التطبيقات على تقييم مرتفع، في عام : 2002 تم الانتهاء من تقييم مدى مراعاة معايير الحوكمة في مجال المحاسبة والمراجعة، كبرنامج مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد، في عام 2003 شهدت مصر تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات، وارتفاع في المعايير التي تطبق تماماً أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية لحوكمة الشركات من 40 إلى 45 معيار، بينما انخفض عدد المعايير التي لا تتم مراعاتها في مصر إلى 3 معايير فقط في عام 2004 م تم الانتهاء من تقييم معايير الحوكمة، وتأكيد على توحيد التقارير المالية وتفعيل دور هيئة سوق المال ولجان المراجعة وقنوات نشر المعلومات في عام 2005 م تم إصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات، في عام 2006 م أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار. في أكتوبر 2005.¹

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك (وزارة التجارة حالياً)، حيث وجدت الوزارة إن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات.

واعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر وكان من أهم نتائج التقييم :

- 1- أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ كما أن

¹ - تريش حسنية، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركة، لنيل شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 119.

تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء 0 ومن أهم القوانين قانون الشركات 159 لسنة 1981 وقانون قطاع الأعمال العام 203 لسنة 1991، وقانون سوق رأس المال 95 لسنة 1992 ، وقانون الاستثمار 8 لسنة 1997 ، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركز ي 93 لسنة 2000 ¹

2- لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي ، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات الشركات بتلك المعايير ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عمليا مع المبادئ الدولية في سياق 7 مبادئ من إجمالي أل 48 مبدأ، وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق نهائيا في السوق المصرية .

وتشير المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لدرء بعض الممارسات السلبية ، بالنسبة للممارسات الإيجابية في مصر نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة ، ويحمي القانون المصري حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال ، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية ، أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة ، ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة) ، كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة ، ومن الأمور الهامة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة وتعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة ويؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الشفافية مما يساعد على جذب استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية كما يؤدي إلى تراجع الفساد .

ونشير إلى انه عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في مصر لم يكن على مستوى الشركات وإنما بدأ في المجتمع المدني وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث ، إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة ومنها

¹ - تريش حسنية، المرجع السابق، ص 120.

إصدار قانون سوق المال المعدل وقانون الشركات الموحد وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة وقانون الإفلاس .¹

وفي النهاية نشير إلى أن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها (تطبيقها) ولكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور .

الفرع الثاني: حوكمة الشركات في السودان

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في السودان يعتبر ضعيفا، ولعل أكبر دليل على ذلك الفساد الذي استشرى في معظم أجهزة الدولة ومؤسساتها، ويعود السبب في ظهور الفساد في المؤسسات العامة والمصارف السودانية إلى²:

✎ ضعف نظم الرقابة الداخلية.

✎ تبعية المراجعة الداخلية مباشرة لرئيس الوحدة وبالتالي عدم استقلالها.

✎ غياب المراجعة الخارجية المستمرة والفجائية.

✎ ضعف أو غياب القوانين واللوائح والإجراءات المالية.

✎ ضعف الإدارة وقلة الخبرة.

✎ المحسوبية في استيعاب الموظفين غير الأكفاء.

✎ ضعف أو غياب المراجعة الداخلية وعدم كفاءة القائمين على عملها.

✎ ضعف الأنظمة المحاسبية للمؤسسات العامة وعدم التزامها بمعايير ومبادئ المحاسبة.

✎ غياب الوازع الديني والأخلاقي لموظفي الإدارة.

¹ - تريش حسنية، المرجع السابق، ص 322.

² - البشاري، مصطفى نجم (2008)، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، الإدارة العامة للمراجعة الداخلية لأجهزة الدولة، 10-12 يناير الخرطوم، السودان، ص 27.

استخدام التقنيات الحديثة في معظم المعاملات

بعد اتفاقية السلام في 2002 مدخل السودان مرحلة جديدة حيث تم وضع إجراءات لضمان سلامة الممارسة المالية في المؤسسات العامة للدولة حيث احتوى الدستور الانتقالي وقتها على بعض المواد منها الشفافية والإفصاح ونشر المعلومات وتوضيحها للعامة، وتحسين نظام العطاءات الحكومية، وتفعيل المراجعة الداخلية للمؤسسات وتقوية نظم الضبط المحاسبي والإداري فيها، وتحسين كفاءة إعداد التقارير الرسمية والعامة، وتحسين وسائل الرقابة في المؤسسات الحكومية، ونشر ثقافة مكافحة الفساد. و كذلك في عام 2002 م منشور بنك السودان الذي وضع ضوابط للحد من عمليات الاختلاس والتزوير بالجهاز المصرفي والذي وضع إجراءات لتقوية وتحسين أداء المصارف والحد من الفساد ولم يتطرق إلى آلية للتنفيذ والمتابعة¹.

يوجد فراغ قانوني في السودان وبالتالي لا يوجد حوكمة شركات في السودان ولا بد من إصدار لائحة خاصة أو المبادئ العامة لحوكمة الشركات و إلزام جميع الشركات السودانية بتطبيقها وتنفيذ أحكامها. ولا بد من تعديل قوانين سوق الخرطوم للأوراق المالية، القوانين المصرفية والقوانين التجارية ذات العلاقة ليشمل مبادئ الحوكمة واقتراح تضمين المعايير الدولية المنظمة لحوكمة الشركات و إضافتها لقانون الشركات الجديد المعدل عن قانون الشركات لعام 1922 ، و ضرورة تهيئة البيئة القانونية السليمة التي تقوم عليها مبادئ الحوكمة وفق المعايير الدولية السليمة².

في جلسته الختامية بالخرطوم شدد مؤتمر حوكمة الشركات السودانية³ على أهمية إنشاء آلية حكومية لرعاية الحوكمة لتقوم بالتنسيق بين الجهات المعنية بالحوكمة وجاءت توصيات المؤتمر في ختام أعماله على أهمية تعديل قانون الشركات وقانون سوق الأوراق المالية وقانون بنك السودان المركزي وقانون الاستثمار حتى تتوافق مع معايير وقواعد الحوكمة و طالب المؤتمر بإنشاء هيئة للأوراق المالية منفصلة عن سوق الأوراق المالية لكي تطبق القواعد الخاصة بحوكمة الشركات، مع أهمية التعاون بين القطاعين العام والخاص في تفعيل مبادئ وقواعد الحوكمة وزرعاً روح التنافس بين الشركات في التطبيق.

¹ - البشاري مصطفى، المرجع السابق ص 27

² - غالب، عبد القادر ورسمه (2009م) كيف نطبق الحوكمة في السودان ؟ ورقة مقدمة مؤتمر حوكمة الشركات، تحت رعاية المجلس الأعلى للاستثمار وبتنظيم من مركز المديرين القطري بالتعاون مع مركز المديرين المصري، الخرطوم، 6 أكتوبر.

³ - مؤتمر حوكمة الشركات (2009م)، الجلسة الختامية، تحت رعاية المجلس الأعلى للاستثمار وبتنظيم من مركز المديرين القطري بالتعاون مع مركز المديرين المصري، الخرطوم، 6-8 أكتوبر.

يتضح مما سبق انه لا توجد حوكمة في السودان بالمفهوم العلمي والتجربة تعتبر ضعيفة، ويوجد الكثير من القيود التي تحد من تطبيقها مثل قانون الشركات وقوانين سوق الخرطوم للأوراق المالية بالإضافة إلى عدم وجود الرغبة الجادة من المسؤولين في كافة القطاعات ذات الصلة.

المطلب الثاني : حوكمة الشركات في السعودية

لقدت أزيد اهتمام المملكة العربية السعودية بالحوكمة بعد تأسيس السوق المالية، وفي عام 2003 م شهدت المملكة بعض أنظمة الرقابة الداخلية ولوائح الشركات والمراجعة الداخلية. وتم تأسيس هيئة السوق في 26/7/2003 المالية بموجب نظام السوق المالية الصادر بالمرسوم الملكي رقم 30/31 وفي عام 2006 م أصدرت هيئة سوق المال لائحة حوكمة الشركات، ثم صدر قرار هيئة السوق 2006 بإنفاذ اللائحة بشكلها النهائي¹.

تعد السوق السعودية الأكبر عربياً من حيث القيمة السوقية وقد بلغت أوجها خلال الفترة من 2003م حتى بداية عام 2006م وأسست أول شركة مساهمة في المملكة عام 1954م، و في نهاية عام 2007م وصل عدد الشركات المساهمة المدرجة بالسوق السعودية إلى 111 شركة بقيمة سوقية تقارب 2 تريليون ريال سعودي وبعدها أسهم بلغ 30 مليار و 728 مليون سهم إلا أن بداية التداول في الأسهم كان في بداية السبعينات الميلادية عندما تزايد عدد الشركات المساهمة وفي العام 1984م صدر مرسوم ملكي بتنظيم تداول الأسهم عن طريق البنوك المحلية، وفي العام 1990م تم تطبيق أول نظام إلكتروني متكامل للتداول و في العام 2001م تم إطلاق نظام تداول الذي أحدث نقل نوعيه جديدة لنظام التداول يواكب التطورات العالمية وتحسين البيئة الاستثمارية وقامت المملكة بمراجعة العديد من الأنظمة وتحديثها وإصدار أنظمة جديدة تهدف إلى إعادة هيكلة السوق المالية وفق أحدث الأسس والمعايير الدولية المطبقة في هذا المجال وحظيت مهنة المحاسبة والمراجعة باهتمام الدولة – أيدها الله - وقد مرت بعدة مراحل من التطور على النحو التالي :

المرحلة الأولى: 1931م-1978م

أهم ما يميز هذه المرحلة إنها شهدت ميلا مهنة المحاسبة والمراجعة لأول مرة بالمملكة العربية السعودية وبالتالي فإن هذه المرحلة اشتملت على أول آلية من آليات الحوكمة متمثلة في :

¹ - أحمد قايد نور الدين، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، لنيل شهادة دكتوراه تخصص المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 - 2016، ص 46.

1- **النظام التجاري:** صدر النظام التجاري بالمرسوم الملكي رقم 32 لعام 1931/6/1م والذي تضمن بعض الأحكام العامة التي تنظم مسك الدفاتر التجارية.

2- **نظام الشركات:** صدر نظام الشركات بالمرسوم الملكي رقم م/6 في 1965/7/20م والذي ألزم الشركات العاملة بالمملكة بإعداد قوائم مالية ومراجعتها من قبل محاسب قانوني مرخص وحدد قرار وزارة التجارة الصادر برقم 422 لعام 1968م بعض الشروط الواجب توافرها لمن يرخص له بمراجعة الحسابات.

3- **نظام المحاسبين القانونيين :** توجت هذه المرحلة بصدر نظام المحاسبين القانونيين الأول بالمرسوم الملكي رقم م/43 في 1974/8/1م والذي وضع النواة الأولى لتنظيم المهنة بالمملكة العربية السعودية وأوجد لجنة عليا للمحاسبين القانونيين وأوكل إليها مهمة الإشراف على المهنة وتطويرها .

تعكس هذه المرحلة وجود للحوكمة بالمملكة منذ عام 1931م متمثلة في صدور أول نظام تجاري، وكذا صدور نظام الشركات وأفرزت هذه المرحلة صدور نظام المحاسبين القانونيين الأول الذي وضع تنظيمًا للمهنة نتج عنه قيام لجنة عليا للمحاسبين القانونيين .¹

المرحلة الثانية 1979م – 1990م

تمتاز هذه المرحلة بأنها أسهمت بتطوير وتنمية الفكر المحاسبي بالمملكة وذلك بتضافر العديد من الجهود الرسمية والتعليمية والمهنية حيث تمت المشاورات في منتصف عام 1979م بين وكيل وزارة التجارة ومكتب الراشد (محاسبون ومراجعون قانونيون) حول ظروف المهنة في المملكة وأوجه التطوير اللازم إجراؤها لتواكب التغيرات الجديدة وتم مناقشة ذلك مع معالي وزير التجارة حتى تتمكن الوزارة باتخاذ قرار نحو سبل تطوير المهنة قام مكتب الراشد بتكوين فريق عمل شارك فيه معالي أ.د عبد الله الفيصل أستاذ المحاسبة بجامعة الملك سعود – مدير جامعة الملك سعود السابق - وانتهى فريق العمل بمذكرة مختصرة حددت بها أوجه القصور في المجالات الرئيسية للمهنة .

¹ - عيد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع ... الطموح ! ورقة بحثية ، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة

دمشق ، دمشق ، 2008، ص 03.

توجت هذه الدراسة بصور قرار وزير التجارة رقم 692 في 1985/11/11م والذي دعا بضرورة اعتماد الدراسة المتعلقة :

1- أهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها.

2- معيار العرض والإفصاح العام .

3- معايير المراجعة .

إن أهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها و معيار العرض والإفصاح العام ومعايير المراجعة المشار إليها أعلاه تعتبر في حد ذاتها دعامة أساسية - آنذاك - من أجل تطوير الممارسة المهنية بالمملكة على الرغم من وجود بعض أوجه القصور التي كانت تشوبها وتمثل مرجعا يسترشد به جميع المحاسبين القانونيين المرخص لهم العمل بالمملكة. وبناء على متابعة الوزارة خلال الفترة الاسترشادية صدر القرار الوزاري رقم 852 في 1990/5/2م والذي قضى بالالتزام بأهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها و معيار العرض والإفصاح العام ومعايير المراجعة عند إعداد ومراجعة القوائم المالية

المرحلة الثالثة 1991م -2002م

تمثل هذه المرحلة العصر الذهبي لمهنة المحاسبة والمراجعة بالمملكة وذلك بصور المرسوم الملكي الكريم رقم م/12 في 1991/11/19م⁽¹⁷⁾ الذي تم بموجبه إلغاء نظام المحاسبين القانونيين الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/43 لعام 1974/8/1م و الموافقة على نظام جديد للمحاسبين القانونيين والذي نص في مادته التاسعة عشر على إنشاء الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين التي عهد إليها مهمة تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة وكل ما من شأنه الارتقاء بمستواها ، وبالتالي فإن هذه المرحلة الهامة اشتملت على :¹

1- نظام المحاسبين القانونيين الجديد

يشترط في المادة الأولى أن لا يزاول مهنة مراجعة الحسابات إلا إذا كان اسمه مقيدا في سجل المحاسبين القانونيين لدى وزارة التجارة . وفقا للمادة الثانية التي تشترط في من يقيد في سجل المحاسبين القانونيين .

2- المعايير المهنية والتي تتمثل في:

¹ - عيد بن حامد الشمري، المرجع السابق، ص04.

أ - معايير المحاسبة

ب - معايير المراجعة.

ج - قواعد سلوك وآداب المهنة.

د - معايير الرقابة النوعية لمكتب المحاسبة.

3- لجان المراجعة.

اشتملت هذه المرحلة على إحدى آليات الحوكمة المتمثلة في لجان المراجعة والتي تم تشكيلها لأول مرة بالمملكة بموجب القرار الوزاري رقم (903) في 1994/01/23م⁽²⁰⁾ إلا أنه هذه التجربة واجهت بعض الصعوبات وتعرضت لبعض الانتقادات في التطبيق العملي ، الأمر الذي دعا إلى ضرورة إعادة النظر في تقييم هذه التجربة لكي تقوم بدورها المطلوب وتم تشكيل فريق عمل متخصص من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين لدارستها وتقييمها وإعادة هيكلتها لتفادي بعض أوجه القصور التي واحة التطبيق العملي لهذا القرار .

المرحلة الرابعة 2003م - 2007م

تعتبر المرحلة الرابعة من أهم المراحل التاريخية نحو بناء وتطوير الأداء المهني حيث شهدت المملكة ميلاد آليات الحوكمة في تاريخها وهي:

1- نظام الرقابة الداخلية.

2- لائحة الشركات.

3- المراجعة الداخلية.

ويمكن تلخيص التجربة السعودية بأنها تمثلت بتطبيق بعض آليات حوكمة الشركات والتي شملت بعض الأنظمة والقوانين واللوائح ومنها :النظام التجاري ونظام الشركات السعودي ونظام المحاسبين القانونيين والمعايير المهنية ولائحة الحوكمة والمراجعة الداخلية .¹

المطلب الثالث : حوكمة الشركات في العراق

يمر العراق بمرحلة انتقالية والتي من الممكن أن تؤدي الى أحداث تطورات كبيرة في الاقتصاد العراقي ولاسيما في سوق العراق للأوراق المالية . والذي من الممكن ان يشيد ارتفاع عدد كبير من المستثمرين بشكل كبير خلال السنوات القادمة ، وهذا التوسع في السوق المالية يتطلب حوكمة الشركات توضح جوانب الخمل

¹ - عيد بن حامد الشمري، المرجع السابق، ص 07.

ومنيا ضعف هياكل الإدارة، العمليات التمويلية وعدم الانتماء بالشفافية والا فصاح وضعف المساءلة ، وتحاول معالجتها من خلال تقديم المعمومات المحاسبية بصورة دقيقة وصحيحة لحملة الأسهم و حماية حقوقهم و حقوق أصحاب المصالح الآخرين.

يعد تبني مفهوم حوكمة الشركات في العراق ، أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي الذي تعاني منه معظم الشركات المساهمة ولاسيما ما يتصل بإعداد التقارير المالية الشفافة وإتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس والإفصاح المحاسبي ، وكذلك التحديد الواضح لحقوق حملة الأسهم في الشركات العراقية وحقوق الآخرين من أصحاب المصلحة ، والمسؤوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين فيها ، فضلا عن تخفيض عمليات التداول الداخلي في المعلومات ودعم استقلالية مراقبي الحسابات وتعزيز مستوى انسجام المعالجات المحاسبية المطلوبة وفقا للنظام المحاسبي الموحد مع المعايير المحاسبية الدولية ، إضافة إلى أهمية الحوكمة في تلبية متطلبات المرحلة الراهنة وما يمكن أن يقبل عليه العراق من فرص وتحديات مستقبلية بشأن العديد من المجالات ، ولا سيما المجالات الاقتصادية¹.

وتتبع مشكلة البحث من ضعف الوعي العام بأهمية حوكمة الشركات في مواجهة حالات الفساد ، ولاسيما الفساد المالي والمحاسبي الذي تعاني منه غالبية الشركات المساهمة العراقية من جهة ، وقصور الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال تلك الشركات في إرساء المبادئ العامة للحوكمة من جهة أخرى .

يشتمل الإطار القانوني والرقابي على كافة القوانين والأنظمة والتعليمات وكذلك المعايير التي تنظم أعمال الشركات المساهمة في العراق فضلا عن الهيئات الرقابية التي تمارس إلزاميا أو طوعيا مهام المتابعة والإشراف عليها (30) ، هذا ويتضمن الإطار القانوني أهم القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة ، مثل قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 المعدل فضلا عن تعليمات النظام المحاسبي الموحد رقم (1) لسنة 1985 ، ونظام ممارسة مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات رقم (3) لسنة 1999، والمعايير المحاسبية والتدقيقية الصادرة عن مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في العراق ، والقانون المؤقت لأسواق الأوراق المالية رقم (74) لسنة 2004 والتعليمات الملحقة به ، في حين يتضمن الإطار الرقابي مجموعة التعليمات والإجراءات الصادرة من

¹ - بشرى نجم عبد الله المشهداني، أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2003، ص 96.

قبل هيئة الأوراق المالية في العراق والجمعية العراقية للمتعاملين بالأوراق المالية وكذلك نقابة المحاسبين والمدققين وجمعية مراقبي الحسابات في العراق.¹

ومن خلال هذا المجال، يتم تحليل مستوى مساهمة كل من الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة في العراق في مجال إرساء المبادئ العامة لحوكمة الشركات * بما ينسجم ومواجهة الفساد المالي والمحاسبي فيها :

1. حقوق حملة الأسهم ومهام الملكية الأساسية

تشترع الكثير من القوانين وأنظمة الشركات المساهمة حقوق حملة الأسهم ، ولاسيما ما يتصل بالحقوق الأساسية لحملة الأسهم والمتمثلة بحق حملة الأسهم في نقل ملكيتها إلى مساهمين آخرين أو إلى الغير، وكذلك حق حملة الأسهم في المشاركة باجتماعات الهيئة العامة للشركة المساهمة ومناقشة التقارير المالية وتقرير مراقب الحسابات وأخيرا حق حملة الأسهم في الحصول على نصيب من الأرباح المقرّر توزيعها ونصيبهم من موجودات الشركة عند تصفيتها وقد نصت المادة رقم (64) من قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 المعدل على حق حملة الأسهم في الشركات المساهمة بنقل ملكية الأسهم إلى مساهمين آخرين أو إلى الغير مع مراعاة ما يلي :

- لا يجوز للمؤسسين في الشركات المساهمة نقل ملكية أسهمهم إلى الغير إلا بعد مرور سنة واحدة على الأقل من تاريخ تأسيس الشركة ، وتوزيع أرباح لا تقل عن 5 % من رأس المال الاسمي المدفوع .
- لا يجوز لحملة الأسهم من القطاع الخاص نقل ملكية أسهمهم إذا كانت مرهونة أو محجوزة بقرار قضائي ، أو إذا كان للشركة دين على الأسهم المراد ملكيتها ، أو إذا كان من تنتقل إليه ملكية الأسهم ممنوعا من تملك أسهم الشركات بموجب قانون أو قرار صادر من جهة مختصة .

2. المعاملة المتوازنة لحملة الأسهم

تشير المعاملة المتوازنة لحملة الأسهم في الشركات المساهمة إلى تحقيق المساواة بينهم من حيث حقوق التصويت على القرارات الأساسية في اجتماعات الهيئة العامة للشركة وحمايتهم من النتائج المترتبة على عملية

¹ - بشرى نجم عبد الله المشهداني، المرجع السابق، ص 97.

التداول في المعلومات الداخلية أو أبرام الصفقات غير الاعتيادية مع الأطراف ذوي العلاقة , وتمكين حاملي أقلية الأسهم من الدفاع عن انتهاك حقوقهم من قبل المسؤولين في الشركة أو حملة غالبية الأسهم .¹

وفي مجال ممارسة حقوق التصويت لكافة حملة الأسهم على القرارات الأساسية في اجتماعات الهيئة العامة للشركة , نصت المادة " 97 " من قانون الشركات رقم " 21 " لسنة 1997م¹ على أن يكون لكل مساهم في الشركة عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يمتلكها كما نصت المادة رقم " 98 " في نفس الصدد على ما يلي :

- يكون التصويت من قبل حملة الأسهم في اجتماعات الهيئة العامة علنيا إلا في المسائل الخاصة بانتخاب وإقالة رئيس مجلس الإدارة أو أي عضو من أعضائه , وكذلك إذا طلب ذلك عدد من الأعضاء يحملون ما لا يقل عن 10 % من الأسهم الممثلة في الاجتماع أيا كان الموضوع المراد التصويت بشأنه فيكون التصويت عندئذ سريا .
- لا يتخذ قرار تعديل عقد الشركة المساهمة أو قرار زيادة أو تخفيض رأسمالها أو قرار بيع أكثر من نصف موجوداتها في صفقة تخرج عن إطار أعمالها الاعتيادية أو قرار بدمج الشركة أو تحويلها أو تصفيتها إلا على أساس أصوات الأغلبية من حملة الأسهم المكتتب بها والتي تم تسديد أقساطها المستحقة ما لم يتطلب عقد الشركة نسبة أعلى من ذلك .
- يحق لحملة 5 % من أسهم الشركة (حسب ما جاء في نص المادة " 100 " من قانون الشركات المذكور) الاعتراض على القرارات الصادرة في اجتماع الهيئة العامة لدى مسجل الشركات خلال سبعة أيام من تاريخ اتخاذها في الاجتماع المذكور .

3. حقوق أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة

لم يتناول الإطار القانوني والرقابي في العراق حقوق أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة والمدى الذي يسمح لهم بتملك جزء من الأسهم أو الحصول على نسبة معينة من الأرباح , وكذلك الاطلاع على العمليات الأساسية في الشركة أو المشاركة في إدارتها , عدا ما أشارت إليه الفقرة ثلثا من المادة الرابعة من قانون الشركات رقم " 21 " لسنة 1997م¹ على بشأن حقوق الدائنين في الشركة حيث أكدت على عدم جواز ممارسة

¹ - بشرى نجم عبد الله المشهداني، المرجع السابق، ص 97.

سلطة التصويت أو أية سلطات أخرى من قبل مالكي رأس مال الشركة وبالشكل الذي يؤدي إلى قيام تلك الشركة بأعمال أو موافقتها على أعمال من شأنها تعريض حقوق الدائنين للخطر نتيجة سحب رأس مال الشركة أو نقل موجوداتها عندما يكون إفسار الشركة وشيك الوقوع أو عندما يحظر القانون ذلك , فضلا عما جاءت به القاعدة المحاسبية المحلية رقم " 6 " بشأن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية والسياسات المحاسبية , حيث أشارت إلى أهمية الإفصاح في التقرير السنوي للإدارة عن أثر نشاطات الشركة على حياة المجتمع والاقتصاد الوطني ومدى مساهمتها في توفير وتحسين ظروف أساليب العمل , وكذلك التدابير والإجراءات المتخذة من قبل الشركة للحفاظ على سلامة البيئة .

4. الإفصاح والشفافية :

تناول الإطار القانوني والرقابي في العراق جانبا من المتطلبات الأساسية للإفصاح والشفافية الواجب الالتزام بها أو مراعاتها من قبل الشركات المساهمة , كما جاء في تعليمات النظام المحاسبي للشركات رقم " 1 " لسنة 1985 والتي أكدت على أهمية الإفصاح في التقارير المالية للشركات ومنها الشركات المساهمة وألزمتهما بما يلي :

- إعداد الكشوفات التحليلية المرافقة للتقارير المالية الأساسية , وإبراز أهمية التقرير السنوي للإدارة وما يتضمنه من معلومات مكملة للمعلومات الواردة في التقارير المالية , ومن بينها نبذة مختصرة عن الشركة وعن أهدافها الأساسية وبيان طبيعة النشاطات التي أنجزتها الشركة خلال السنة وأية مصلحة فيها لرئيس أو أعضاء مجلس الإدارة والهيئات التنفيذية .¹

- التأكيد على أهمية دور مراقب الحسابات في أبداء رأيه بشأن عدالة وصحة ما تعبر عنه التقارير المالية للشركات وذلك في تقريره الذي حددت مضامينه بموجب هذه التعليمات فضلا عن تصوير نموذج لما يجب أن يكون عليه هذا التقرير بما يكفل التأكيد على أهمية الإفصاح والشفافية والكشف عن أية معلومات من شأنها أن تؤثر على نتائج الأعمال والمركز المالي للشركات المعنية .

5. مسؤوليات مجلس الإدارة

¹ - بشرى نجم عبد الله المشهداني، المرجع السابق، ص 98.

تشرع قوانين وأنظمة الشركات المساهمة الكثير من القضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة , ولاسيما ما يرتبط بهيكل وتشكيلة مجلس الإدارة والكيفية التي يتم بواسطتها اختيار الأعضاء والمهام الأساسية التي تناط بهم , فضلا عن دور المجلس في الإشراف على الإدارة التنفيذية لتلك الشركات , وعلى الرغم مما تضمنته نصوص وأحكام المواد الواردة في قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 المعدل بشأن تشكيل مجلس الإدارة في الشركات المساهمة العراقية وتحديد المسؤوليات والمهام التي يجب أن تناط بأعضائه.¹

المبحث الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر.

المطلب الأول حوكمة الشركات في الجزائر

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

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

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

¹ - بشرى نجم عبد الله المشهداني، المرجع السابق، ص 99.

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

انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي فرض جملة من القيود الذي يفرضها المحيط الدولي ممثلا في المنظمات الدولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والشفافية في الاقتصاد، كان حافزا للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المحيط الخارجي لاسيما في الاتجاه نحو الخصوصية وتقليص حجم الدولة في الاقتصاد، حيث ارتفع عدد الشركات التي تمت خصصتها من 58 سنة 2003 إلى سنة 2007.

إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري باعتماد النظام المحاسبي المالي الذي طبق ابتداء من 2010/01/01 مع مختلف الشركات سعيا لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي الوطني ل 1975، من خلال تنسيق الممارسات الوطنية مع ما تفرضه التحديات الدولية وتماشيا مع مبادئ حوكمة الشركات الداعية إلى إرسال مبادئ ولوائح واضحة لعملية الإفصاح عن المعلومات لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة، مع مراعاة الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل الذي يفرضه القانون.

سعيا لتعزيز الشفافية تم إلزام كذلك الشركات ذات المسؤولية المحدودة الذي يتجاوز رقم أعمالها 10 ملايين دج 2، بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد مستقل يضمن صدق وشرعية الحسابات المقدمة من طرف الشركة بما يحقق العرض العادل لوضعية الشركة.

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

أ/- مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر:

¹ - قدي عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية: الجزائر أنموذجا.

تهتم الجزائر بحوكمة الشركات، حيث أصبحت أولوية وطنية وإستراتيجية هامة، وذلك لأهميتها في مرحلة ما بعد النفط، والانتقال نحو اقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات؛ وذلك من خلال ما يعرف بنظام الحكم لراشد للمؤسسات الجزائية. فالحكم لراشد يعتبر تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية، والصارمة في تسييرها وإدارتها، وواقبتها، وذلك بدمج الأطراف الفاعلة الرئيسية على نطاق أوسع في تسييرها، بالمقابل فهؤلاء الإداريين والفرق التنفيذية وكذلك الأطراف الشريكة سيتصرفون كفرق تنفيذية، وليس مجرد موكلين. وتجدر الإشارة إلى أن معايير الحكم لراشد تتوجه لجميع أنواع الأشكال القانونية للشركات، حيث أن الشكل القانوني للتنظيم الأكثر تطوراً هو شكل المؤسسة ذات الأسهم (ميثاق الحكم لراشد بالخزائن).¹

* قيادة الشركة:

ينبغي وجود قيادة فعالة تسعى لتحقيق إستراتيجية الشركة، وتتمثل قيادة الشركة في الخزائن بمجلس الإدارة، ومن أبرز مهامها وضع الإستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصلحة الشركة، ووضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر، وتحديد معايير انتقاء أعضاء الفريق التنفيذي ونظم تقييم ذات شفافية، موائمة رواتب الفريق التنفيذي ومصالح الشركة على المدى الطويل ومساهمتها، ووضع إجراءات مكتوبة وشفافة، ومعالجة تضارب المصالح بين الفريق التنفيذي والإداري والمساهمين، ووضع الآليات اللازمة لمعالجة الانحرافات التقيد تنشأ من إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس التقيد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة.

* مراقبة الشركة:

يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود الآليات والأجهزة المناسبة لتسيير المخاطر، والرقابة المالية، والعملية، واحترام القانون والمعايير المطبقة، ومن أبرز الآليات المستخدمة في المراقبة التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة، والتأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز لواجبة الحسابات، ووضع نظام مراقبة خاص بالشركة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي، ووضع نظام فعال للتقارير، أول تقييم الشفاف، والتحديد الدقيق للمسؤوليات، ووضع إجراءات تنظم عمل مجلس الإدارة، ومراقبة الممارسات الفعلية للشركة فيما

¹ - بن بركة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 118.

يتعلق بالتسيير وإلاشوا إجراءات التغيرات اللازمة، ومتابعتم أحل نشر المعلومات والاتصال من طرف الشركة في اتجاه الأطراف الفاعلة الخارجيين، وتطبيق معايير الإنصاف والشفافية، والمعايير الأخلاقية.

وتم تأسيس مركز " حوكمة الشركات " في العام 2010 لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد دليل الحكم وإلاشد، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، أول أخذ بعين الاعتبار مصالح كل الأطراف المشاركة.¹

المطلب الثاني: المقارنة بين حوكمة الشركات في الجزائر ومصر

أهم الفروق بين إطار الحوكمة الشركات الجزائرية مع المصرية:

الفرع الأول: مصر

عرض فحوى دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر:

اهتمت الحكومة المصرية من خلال وزارة الاستثمار وكر المديرين والهيئة العامة لسوق المال بتنفيذ تطبيق قواعد ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة للمؤسسات في جمهورية مصر حيث أصدر وزير الاستثمار في أكتوبر 2005 بصفته رئيس مجلس أمناء كز المديرين دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية والذي دّل في فيفري 2011 ، ويتكون هذا الدليل من تسع مجموعات تنقسم إلى مجموعة مبادئ شارحة لكيفية تطبيق وتحقيق الغرض من كل مجموعة وكذلك تقييم مدى نجاح المؤسسة في التطبيق كما يلي:

- 1- نطاق تطبيق هذه القواعد ؛ 2- الجمعية العمومية ؛ 3- مجلس الإدارة ؛ 4- إدارة المراجعة الداخلية ؛ 5- مراقب الحسابات ؛ 6- لجنة المراجعة ؛ 7- الإفصاح عن السياسات الاجتماعية ؛ 8- قواعد تجذب تعارض المصالح ؛ 9- قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات الأخرى.

وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتباراً من أول يناير 2007، وقد أصدر مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال قرار رقم 11 سنة 2007 بشأن القواعد التنفيذية

¹ - بن بركة عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 119..

لحوكمة الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة والمستمد من دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية وضرورة التزام المؤسسات بها كأحد متطلبات استمرار الترخيص لمزاولة النشاط وقد تمثلت هذه القواعد فيما يلي :

- 1- مجلس إدارة الشركات ؛ 2- الجمعيات العامة وحماية حقوق المساهمين ؛ 3- تعارض المصالح وتعاملات الداخلين ؛ 4- الشفافية والإفصاح ؛ 5- نظم الرقابة والمراجعة الداخلية ؛ 6- مراقبة الحسابات ؛ 7- الجزاءات الخاصة بالشركات.

الفرع الثاني: الجزائر

عرض فحوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية :

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات لوضع إطار (IFC) ومؤسسة التمويل الدولية (GCGF) تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات ، (CARE) حوكمة المؤسسات الجزائري، أما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 ، أعلنت آل من جمعية آير واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري. وقد تم إعداد هذا الدليل ويتضمن الميثاق ، (IFC) ومؤسسة التمويل الدولية ، (GCGF) بمساعدة من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات جزئين وملاحق كما يلي :

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، أما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

- ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبغي عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، الممونون،... الخ بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.

- ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق قائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات، رؤية متعددة الأوجه بانورامية للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري، تضارب المصالح في المؤسسة... الخ.

الفرع الثالث: الدراسة المقارنة

تتضمن الدراسة مقارنة لدولتين عربيتين هي مصر والجزائر فكلا الدولتين نشرت إطاراً للحكومة فقد نشر دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر بالإضافة إلى القواعد التنفيذية لحكومة الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة وفي الجزائر نشر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، أما أنه ليس المقصود من هذه الدراسة انتقاد التقصير لهذه البلدان بل المساعدة في تحديد الخصائص والمساهمة في تطوير إطار الحكومة لكلا الدولتين.

تعتمد الدراسة المقارنة على مسح لمبادئ الحكومة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وعلى ما نشرته من إرشادات لإطار عمل حكومة المؤسسات خصوصاً في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مع محاولة تحديد جوانب الاختلاف لإطار الحكومة للدولتين محل الدراسة من خلال تصميم مجموعة من الأسئلة تغطي متطلبات مبادئ الحكومة الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وهذا من أجل الخروج بتوصيات واقتراحات في ذلك. و قد انطلقا في هذه المقارنة من الافتراضات التالية:

الفرضية الأولى: ليست هناك فروق بين معايير الحكومة في البلدين مصر والجزائر وتلك المتبعة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومن ثم يمكن القول: أن إطار الحكومة في البلدين المذكورين تلبية متطلبات ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحكومة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق بين معايير حوكمة الشركات في الجزائر و بعض البلدان العربية (مصر كمثال) في إطار المواثيق الخاصة بكل دولة.

بعد الاطلاع على نتائج عدة دراسات تخص حوكمة الشركات في مصر و الجزائر توصلنا إلى عدة نتائج يمكن أن نذكر منها ما يلي:¹

¹ علي عبد الصمد عمر، إطار حوامة المؤسسات في الجزائر، مجلة الباحث - عدد 2013/12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، ص.ص: 42-43.

✓ تم مسح مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للبلدين محل الدراسة وجاءت النتائج كالتالي:

• تشير النتائج إلى أن مصر تبدي تقدماً ملحوظاً في مجال الإيفاء بمتطلبات مبادئ الحوكمة مقارنة بالجزائر إلا أنه هناك مجموعة من المتطلبات التي لم تلبيها أدلة الحوكمة في البلدين محل الدراسة بصفة آلية، وعليه يمكن القول أن القواعد الواردة في أدلة الحوكمة للبلدين محل الدراسة لا تلبي متطلبات مبادئ الـ OECD بصفة إجمالية وهذا ما يتفق مع الفرضية الأولى.

✓ أما بالنسبة لشدة الالتزام بمبادئ الحوكمة ودرجة قوتها وضعفها فقد كانت النتائج كما يلي :

• صدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية وهو بذلك موجه إلى هذه الفئة من المؤسسات بالدرجة الأولى وهي في غالبيتها مؤسسات عائلية تعتمد على التمويل الذاتي والبنكي وهي بذلك ذات طابع وتركيبية خاصة هذا ما أدى إلى اختلافها عن مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والموجهة إلى المؤسسات المدرجة في البورصة بالدرجة الأولى.

• وجود العديد من متطلبات مبادئ الحوكمة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية مدرجة بشكل سطحي كإشارات فقط رغم أهميتها كعدم تضمينه وصفاً وافياً لمواصفات ومؤهلات عضو مجلس الإدارة حيث اكتفى بالإشارة إلى أعضاء ذوي خبرة ومهارات، بالإضافة إلى عدم وجود شرح دقيق ومفصل للجان مجلس الإدارة، عددها كيفية إعدادها وتركيباتها ومهامها.

• على الرغم من وجود العديد من متطلبات مبادئ الحوكمة في إطار الحوكمة المصري إلا أنه هناك مجموعة من المطالب غير موجودة حتى بنسبة للجزائر كطرق وأساليب تقييد عمل مجلس الإدارة ذو الأداء السيئ، الميثاق الأخلاقي مع أهمية هذين المطلبين.

وفي دراسة أخرى تخص مركز المشروعات الخاصة و الذي يقع مقره الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية و مركزه الفرعي الخاص بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا أثبتت أن تطبيق ممارسات حوكمة الشركات في شمال إفريقيا بما فيها مصر والجزائر وفي ظل تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي الـ OCDE، له عدة منافع للشركات العامة و الخاصة في هذه الدول تكاد تكون متساوية وخصوصاً ما تعلق منها بالشركات العائلية¹. يظهر دور منافع حوكمة الشركات بالنسبة للشركات العائلية في بعض من أهم المجالات خصوصاً بما تعلق منها بالحصول على رأس المال، ورفع تحفيز العاملين وإدارة المخاطر، وإدارة النمو، ومعالجة تعاقب الأجيال².

¹ - مركز المشروعات الخاصة: www.cipe.org

² - دروس عن الحوكمة والأداء "مقاييس دولية للحوكمة. يوجد على: <http://www.gmiratings.com/Performance.aspx>

(1)- دور الحوكمة في الحصول على رأس المال و جذب المستثمرين:

ويؤكد عدد متزايد من الدراسات التجريبية على أن الشركات العائلية التي تمتاز بحوكمة رشيدة تتمتع بتقييم أعلى في السوق. وقد وجدت هذه الدراسات بشكل عام أن الشركات العائلية التي تمتاز بحوكمة أفضل تحقق إيرادات كلية أفضل، خاصة في الأسواق المتقلبة. ونتيجة لذلك، يأخذ المستثمرون في الاعتبار، بصورة متزايدة، ممارسات الحوكمة الخاصة بالشركة عند اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالاستثمار.

وتؤدي الشفافية والضوابط المالية والحقوق والمسؤوليات الواضحة للمجلس والإدارة والمساهمين ذوي الحصة الحاكمة والمساهمين الخارجيين والنابعة من أنظمة حوكمة رشيدة للشركات، إلى تقليل ترتيبات المستثمرين. وقد أوضحت البحوث التي أجرتها شركة ماكينزي & كومباني بالتعاون مع البنك الدولي، أن المستثمرين على استعداد لدفع قيمة أعلى للسهم للشركات التي تمتاز بممارسات الحوكمة، مقارنة بتلك التي تقتصر إلى مثل هذه الممارسات. وتقل تلك القيمة الأعلى للسهم بشكل عام بناء على رؤية المستثمر لنضوج السوق، بمعنى أن قيمة السهم - أو الخصم لشركة عائلية ذات حوكمة رشيدة - يرتفع في العديد من الأسواق الناشئة. وعندما يقوم المستثمرون باتخاذ قراراتهم الاستثمارية فقد ينظرون أيضاً إلى علاقة الشركة بأصحاب المصالح. وقد أوضحت البحوث أن الشركات التي تشرك، وتستجيب إلى، مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح، تكون أكثر قابلية للاستدامة وأكثر استعداداً لتحقيق نتائج مالية أعلى.¹

(2)- دور الحوكمة في تحسين تحفيز العاملين في الشركات العائلية:

مع تغير سياسات التوظيف في أرجاء العالم، والضغط المتواصلة على الشركات من أجل التركيز على الكفاءة والتنافسية، يمكن أن ينتج عن ذلك ضعف في إدارة العاملين. ويمكن أن يؤدي أحد العوامل الذي يبدو إيجابياً من الناحية المالية على المدى القصير، مثل تخفيض الرواتب عن طريق الفصل أو تقليص الأجور عن المستوى المتواجد بالسوق، إلى آثار سلبية للغاية على المدى الطويل، مثل الاضطراب العمالي، أو وجود عمالة غير مدربة تنقصها الكفاءة. والتوازن هو السر هنا، كما في التحديات العديدة التي تواجه الإدارة. ويمكن أن يشجع هيكل حوكمة الشركات الإنصاف والمعاملة المتساوية بين الموظفين والتركيز على الربحية في نفس الوقت. وتأسس بعض الشركات ذات الرؤية المستقبلية برنامجاً للتطور المهني كوسيلة لتحديد ودفع المشوار المهني لقادة المستقبل. ومن العناصر الأساسية في هذه البرامج وجود آلية لتحديد العاملين الذين يتمتعون بالقدرات المناسبة، والخبرات التي تتلاءم مع المتطلبات المستقبلية للشركة. وقد أثبت هذا الأسلوب مساعدته على

¹ - بول كومبس ومارك واتسون. "ثلاثة استبيانات عن حوكمة الشركات، مجلة فصلية مكينسي. ديسمبر. 2000 يوجد على الموقع:

www.mckinseyquar.terly.com/Three_surveys_on_corporate_governance_965

ملء فراغ مناصب الإدارة العليا من داخل الشركة، وهو أقل تكلفةً ريثاً لثقافة الشركة. كما يساعد على تحفيز معنويات العاملين؛ عندما يدركون أن طرق المشوار المهني مفتوحة أمامهم. وتساهم مثل هذه الاستراتيجيات في الاحتفاظ بالعاملين وخفض معدل تغير العمالة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه عندما تحدد الشركة بوضوح منظومة قوية ومتجانسة من القيم، فإنها تساعد على أن تعطي العاملين الشعور بالالتزام تجاه الشركة والتعامل بنزاهة. وتبني هذه القيم أساس الممارسات التي تحدد المعايير المقبولة في المؤسسة. ومن المهم تطوير كل من أهداف الشركة والقيم الشخصية باعتبارهما جزءاً من نظام حوكمة شركات أشمل، مع تذكر أن لكل شركة منظومتها الخاصة من القيم الفريدة.¹

(3) - دور الحوكمة في إدارة المخاطر في الشركات العائلية:

من تقلبات السوق وعدم استقرار البيئة الخارجية، إلى ضغوط مطالب أصحاب المصالح الرئيسيين والمنافسة، تواجه الأعمال بيئة أكثر تعقيداً وارتباطاً. وفي جوهر الأمر، فإن القيام بالأعمال هو بمثابة اتخاذ مخاطر محسوبة يمكن إدارتها. وبالنسبة للبعض، ظل التركيز في إدارة المخاطر بشكل رئيسي على الالتزام بالقوانين واللوائح. غير أن التركيز الضيق على اللوائح غالباً ما يخفق في فهم أو معالجة التهديدات الناشئة بشكل مستمر من داخل أشكال المخاطر المتطورة باستمرار. وتأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يشتمل على مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفاعلة، يساعد الشركات على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.

ويعد أعضاء المجلس عنصرًا رئيسيًا في وضع إستراتيجية للمخاطرة إجراءات للحد منها في أي شركة. ويلعب أعضاء مجلس الإدارة المستقلون دورًا خاصًا؛ لأن تقييمهم للمخاطر يكون محايداً ولا يقع تحت تأثير الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يتم اختيار العديد من أعضاء المجلس الخارجيين لخبراتهم ومهاراتهم الخاصة، ويمتازون باعتيادهم على منظومة مخاطر مختلفة عن تلك الخاصة بالإدارة التنفيذية. وقد وجدت فرق المجالس والإدارة الناجحة أن الأسلوب الأكثر تكاملاً تجاه الحوكمة، والمخاطرة، والامتثال، يمكن أن يحسن بشكل بالغ من إدارة المخاطر الكامنة والمتطلبات التنظيمية. ويمكن أن يساعد القيام بذلك الشركات في تحديد الفرص وفهم المجالات التي يمكن أن تقتصد فيها التكاليف. كما يمكن أن تحقق الشركات، التي تُعرف بتأسيسها لأطر قوية

¹ - فاديم كيتلينيكوف، "المنظمة المتوازنة 5: عناصر أساسية تعريف القيم المشتركة"، يوجد على /

www.1000ventures.com/business_guide.crosscuttings/shared_values.html

لإدارة المخاطر، نجاحات أكبر في استقطاب المستثمرين. إذ يجب أن نتذكر أن على الشركات أن تتحمل بعض المخاطر وإلا لم تتحملها، فإنها في الغالب لا تبتكر ولا تولد أرباحاً لمساهميها.¹

(4) - دور الحوكمة في إدارة النمو في الشركات العائلية:

يمكن أن يساعد الاستثمار المبكر أو السابق للنمو السريع في تشكيل إطار حوكمة شركات على أسس راسخة، يضمن استعداد الشركة لمواجهة متطلبات تحديات التوسع. فسوف توضح الأدوار والمسؤوليات المحددة مواقع المهارات والمواقع الشاغرة التي يجب توظيف المواهب الجديدة لها. ومن العناصر الأساسية لحوكمة الشركات السليمة هو وجود مجلس إدارة قوي، يعمل كما ينبغي، الأمر الذي يعد أساسياً في توجيه استراتيجية الشركة للنمو وضمان ألا يؤثر النمو على نجاح الشركة. ويجب على المجلس أن يحدد رؤية واضحة لمستقبل الشركة وأن يصنع قرارات للتقدم على هذا الطريق بأسلوب مقصود وواضح واستراتيجي.

كما يعتمد نجاح الشركة واستدامتها على قدرتها في التعامل مع إدارة التحديات التي تخلفها بيئتها الخارجية. ويعد التفاعل المستمر مع البيئة المحيطة ضرورياً من أجل تحديد الموردين وإيجاد قنوات توزيع جديدة، أو توسيع قاعدة العملاء في الأسواق المحلية والخارجية، وكذلك التعامل مع التهديدات التنافسية، والقضايا التشريعية، وتحديات الشهرة. ووجود مجلس على دراية جيدة بالشركات يسمح لها بأن تزيد من فهمها لبيئتها، وأن تولد تدفقاً مستمراً للمعلومات، وأن تصنع قرارات مدروسة؛ مما يؤدي في النهاية إلى تخفيف عوامل الشك وتعزيز فرص النمو.²

(5) - دور الحوكمة في تعاقب الأجيال في الشركات العائلية:

في بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية نحو 90 % من الأعمال. ولكن توضح البحوث أن 30 % فقط من الأعمال التي تديرها عائلات تستمر حتى الجيل الثاني، و 12 % تستمر حتى الجيل الثالث، و 3 % فحسب تنتقل بنجاح إلى الجيل الرابع وما تلاه. وتواجه الشركات العائلية أزمات شديدة في إدارة تعاقب الأجيال إذا لم يتم التخطيط له بشكل مناسب. وتنشأ مشكلة تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية عندما يقترب مؤسس الشركة أو كبير العائلة من التقاعد، أو يصبح لسبب آخر غير قادر على الاستمرار في وظائف الإدارة وإلا لم تكن مسألة تعاقب الأجيال قد تمت مناقشتها أو تسويتها، يمكن أن يتسبب الانتقال في أزمة شديدة للشركة، حينما يتنافس العديد من أفراد العائلة على السلطة، أو إذا وقعت حالة من الفوضى في الشركة

¹ - أنا نادجوردكيويز، "الأخلاقيات وحوكمة الشركات في محاربة الفساد"، مركز المشروعات الخاصة الدولية، قضايا الإصلاح الاقتصادي، أكتوبر 2008. يوجد على <http://www.cipe.org/publications/fs/pdf/101508.pdf> :

² - جوناس جابريلسون و مورتن هوز، "المدراء الخارجيون في مجالس المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دعوة للتأملات النظرية"، مجلس الشركة: الدور، والواجبات، والتركيب. الكتاب الأول، العدد الأول. 2005. يوجد على www.virtusinterpress.org/additional_files/journ_cb/paper03.pdf :

لعدم وجود الموهبة والمعرفة اللازمة في هيكل الشركة الحالي. ويمكن أن يؤدي الشقاق لنتائج وخيمة على الشركة والعائلة. بالإضافة إلى ذلك، قد يتردد أفراد العائلة في التنازل عن السلطة إلى مدراء من الخارج حتى وإن أدركوا أنه لا يوجد من بين أفراد العائلة تنفيذيون أكفاء.¹

وإذا تمكن المؤسس- المالك أو أفراد آخرون من العائلة - من طرح الموضوع للمناقشة ووضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة قبل مثل هذه النقلة، فإن إمكانية تحاشي الصراعات وضمان الاستدامة تصبح أكبر بكثير. ويمكن السر في تعاقب الأجيال الناجح في إدارة الشركات العائلية في استشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها، وكذلك في المهنية ومعايير الاختيار القائمة على الجدارة.

ويمكن أن يلعب وجود مجلس قوي داخل الشركة العائلية دوراً مهماً للغاية ونافعاً في تلك العملية بتقديم منبر لهذه المناقشات، وطرح الأسئلة الصعبة، والتأكد من أن الإجراءات منصفة وعادلة. والمجلس الذي يقوم بوظائفه كما ينبغي، يعمل على إيجاد بيئة إيجابية داخل الشركة وبين أفراد العائلة، وذلك بتشجيع التواصل المفتوح والشفافية. ولكن أحياناً ما يكون المجلس، بالنسبة للشركات العائلية، مجرد شكل من أشكال الرسميات وإذا كان المجلس مكوناً فقط من أفراد العائلة، أو يشتمل أحياناً على بعض الأصدقاء الناجحين مهنيًا ويتمتعون بثقة العائلة، فإنه لا يقدم الإرشاد الاستراتيجي أو يوفر عملية محايدة. ولهذا السبب فإن تضمين أفراد من خارج العائلة، ومديرين مستقلين، أو مستشارين غير رسميين مهم جداً لنجاح الشركة. ولتحقيق هذا، يجب على الشركة أن تحدد كيفية تضمين خبرة ورؤية الأفراد الخارجيين في نفس الوقت الذي تحافظ فيه على الثقة والاطمئنان في العائلة. ويمكن أن تساعد فكرة دستور العائلة أو ميثاق العائلة - كما يوصف في الجزء الثالث - الشركات العائلية على التعامل مع هذه التحديات، من خلال التحديد الواضح لتوقعات الأفراد من العائلة ومن خارجها، ووضع الآليات اللازمة للانتقال إلى الجيل التالي.²

المطلب الثالث: التوصيات والاقتراحات

كحلول مستقبلية نقترحها، لابد من الاهتمام بمبادئ الحكومة وآلياتها والعمل على تفعيل العلاقة التعاونية بين أطرافها والسعي لزرع ثقافة الحكومة في بيئة الأعمال الجزائرية من خلال:

- ضرورة إعادة صياغة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من حيث الاسم والمحتوى ليتوافق مع المبادئ الدولية وتحويله إلى مجموعة من الأدلة توجه إلى مجموعة من المؤسسات باختلاف أنواعها كدليل حكومة

¹ - محمد ج. جعفر وسيد بولينت سهيل. قضايا حوكمة الشركات في المشروعات العائلية "مركز المشروعات الخاصة الدولية، قضايا الإصلاح الاقتصادي 20. إبريل. 2007

² - نفسه .

الشركات المدرجة في بورصة الجزائر متضمنا العلاقة التفاعلية لآلياتها والذي يعتبر كمرشد وموجه للشركات كما يعمل على إضفاء الثقة بالنسبة للمجتمع المالي خصوصا في مراحل نمو البورصة مع إلزام الشركات المقيدة به، والعمل على تعزيز توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك. دليل حكومة المؤسسات العائلية الموجه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دليل حكومة البنوك.

- العمل على زرع ثقافة الحكومة في بيئة الأعمال من خلال إنشاء معهد لحكومة المؤسسات الجزائري أسوة بالدول العربية الأخرى والترويج لمبادئ الحكومة ولأدلتها وكذا تقديم فرص تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وعمال المؤسسات بالإضافة إلى عقد مؤتمرات في هذا المجال.

- العمل على استحداث وكالات ترتيب وتقييم المؤسسات من حيث جودة ممارسات الحكومة السليمة وبرامج تحفيز لها كجوائز "أفضل المؤسسات حكومة" وتشجيع وضع أدلة تفصيلية للممارسات المثلى كميزة تنافسية بين المؤسسات.

- تشكيل جمعية لأعضاء مجالس إدارات الشركات بحث تقدم النصح، المعلومات، اقتراح مستويات أداء أعضائه، إصدار قواعد إرشادية لعمل مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه مع تبين طريقة تفاعله مع باقي أطراف الحكومة والتي تعتبر كمعايير لقياس فعالية أدائهم.

- العمل على تعزيز الإفصاح والشفافية للتقارير المالية للمؤسسات الجزائرية وهذا عن طريق تعزيز النظام المالي المحاسبي بتحديثه حسب معايير المحاسبة الدولية وتفعيل دور مجلس المحاسبة وجمعية المحاسبين الوطنية من أجل تحسين كفاءة وفعالية نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسات، بالإضافة إلى الإفصاح عن سياسات الحكومة المطبقة خصوصا في الشركات المدرجة في البورصة.

- الاهتمام أكثر بجودة أداء التدقيق الخارجي عن طريق تفعيل دور مجلس المحاسبة فيما يخص إصدار معايير التدقيق الخارجي تتوافق مع المعايير الدولية وكذا معايير الجودة، والعمل على وضع قوانين وضوابط من أجل الالتزام السليم بها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص مايلي:

تعتبر حوكمة الشركات نظاما رقابيا فعالا من خلاله يمكن حل مشكلة الوكالة، كذلك بالحد من هيمنة الإدارة ومحاولتها تحقيق أغراض ذاتية على حساب مصلحة المساهمين، بحيث يسعى هذا النظام إلى تحقيق الإفصاح والشفافية، الثقة والعدالة، وحماية أصول الشركة.

تمثل ركائز حوكمة الشركات الدعائم الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة، فحتى يحقق هذا النظام هدفه و المتمثل في إرساء مبادئ الحوكمة، لابد من القيام بمجموعة من الأنشطة الضرورية لإتمام العملية الرقابية وتتدخل فيها آليات داخلية وأخرى خارجية.

تمثل ركائز حوكمة الشركات في إدارة المخاطر والتي من خلالها يمكن تجنب الأزمات، الإفصاح والذي يهدف إلى تفعيل الشفافية وتجنب حالا لعدم التأكد، والرقابة كأهم ركيزة و يمكن من خلالها تحديد معايير جودة الحوكمة المطبقة .



يقوم مفهوم حوكمة الشركات على الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات المساهمة العامة. وقد لقي هذا الموضوع اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمؤسسات، لكن لم يتم التوصل إلى إطار موحد للحوكمة؛ وذلك بسبب اختلاف اهتمامات الباحثين والمؤسسات المختلفة على حد سواء. لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى التعمق في النماذج المختلفة التي تقوم عليها دراسة حوكمة الشركات، من أجل تحقيق التكامل مع جهود الباحثين في التوصل إلى إطار يلائم احتياجات الأطراف المعنية في الحوكمة. ولتحقيق ذلك تماس تعارض العديد من النماذج المتعلقة بالحوكمة في المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، ومنظمة التعاون والتنمية، وميثاق الحكم لراشد في الجزائر، ومنظمة المواصفات الدولية آيزو 26000) وبعد استعراض مبادئ وآليات الحوكمة، تبين أنه يمكن تطبيق المبادئ من خلال الاستخدام السليم للآليات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى نموذج يمكن استخدامه في الشركات لتحقيق الفوائد المرجوة للأطراف المعنية، وتبين أن التنفيذ الفعال للحوكمة يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نظم المعلومات المتمثلة بنظام المعلومات المحاسبية، ونظم إعداد التقارير، ونظم إعداد الميزانيات التقديرية، ونظم الضبط والرقابة، ونظم التوظيف. وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح للحوكمة باستخدام هذه النظم.

لقد تماس تعارض مفهوم الحوكمة، وأهم الفوائد التي يمكن تحقيقها منها، وكذلك استعراض مبادئ وآليات الحوكمة، وقد تبين أنه يمكن تطبيق المبادئ من خلال الاستخدام السليم للآليات المختلفة. ولتحقيق الفائدة المرجوة من هذا النموذج توصي الدراسة الحالية بضرورة اختباره على الشركات التي تطبق مفهوم الحوكمة، وذلك من أجل اختبار مدى ملائمة النموذج كأداة واقعية تساعد في تطبيق الحوكمة بشكلها السليم.

و حوكمة الشركات تشمل على مزيج يجمع بين القواعد التنظيمية التي يدفع إليها القطاع الخاص ، وفي البلدان ذات الأسواق المالية الأكثر تقدما تكون قواعد و قوانين و هياكل الحوكمة موجودة ضمن قوانين تحمي حقوق الملكية الخاصة و حقوق أصحاب الأسهم ، غير البنود التشريعية و القواعد التنظيمية المترافقة معها و القرارات القضائية ، و قواعد التسجيل في أسواق الأوراق المالية أو البورصة ، ويشكل هذا البنية التحتية الحكومية الضرورية الممكنة .

وعلاوة على القواعد الرسمية تتبنى الشركات مبادئ و توجيهات أفضل الممارسات ، وهي مبادئ وتوجيهات التي يجري وضعها وتطويرها باستمرار من قبل القطاع الخاص و الأكاديمي استجابة

للظروف السائدة في الأسواق و لطلبات المستثمرين وعلى البلدان النامية أن تأخذ في الحسبان كلا العنصرين ، أي البنية التحتية الحكومية و أفضل الممارسات ،حيث تحتاج هذه البلدان إلى إثبات تبنيتها لحوكمة الشركات لتعزيز ثقة المستثمرين و اجتذاب رؤوس الأموال مما سيقود بدوره إلى الاستثمار و النمو الاقتصادي ،ويجب بالطبع تكييف و تعديل هذه المبادئ بشكل يتناسب مع الحاجات المحلية دون إهمال المبادئ الأساسية التي طرحتها منظمة التعاون و التنمية ، ومن خلال بحثنا تعرفنا على المشاكل التي تواجه الشركات خاصة الشركات الجزائرية ونقترح لحلها بعض الإضافات على مبادئ الحوكمة لتكون ذات فعالية أكبر في تطبيقها ومنها :

✍ إيجاد آلية فعالة لتوفير القدر المناسب من الشفافية لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم من خلال عقود التأسيس الأساسية للشركة.

✍ وضع اللوائح الخاصة بإلزام الشركات لمزيد من الشفافية و الإفصاح عن كل المعلومات المتعلقة بالشركة .

✍ خلق الانسجام و التوافق بين مجموعة اللوائح و النظم المستحدثة و التي وضعت لمعالجة المتطلبات و التطورات الاقتصادية الحالية.

✍ استنباط وسائل لمكافحة الأساليب الملتوية التي تلجأ لها بعض إدارات الشركة .
✍ تزود مجالس الإدارات التابعة للشركات و الإطارات المتخصصة في كافة المجالات للاستفادة منهم في رئاسة لجان ذات الطبيعة الرقابية على أعمال الإدارة التنفيذية.
✍ تحديد الاختصاصات و المسؤوليات بين الأجهزة ذات العلاقة بحيث يمنع ذلك من التداخل و التضارب و الصراعات .

و أخيرا نتمنى أن نكون قد وفقنا في إزالة بعض الغموض عن هذا المصطلح الجديد " حوكمة الشركات " .

و الذي يبقى موضوع لايزال يطرح نفسه على الساحة الاقتصادية ،وبحاجة إلى أكثر من توضيح وتفعيل خاصة في بلدنا الجزائر .

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع:

أ - المراجع باللغة العربية:

1. البشاري، مصطفى نجم (2008)، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، الإدارة العامة للمراجعة الداخلية لأجهزة الدولة، 10-12 يناير الخرطوم، السودان.
2. بشرى نجم عبد الله المشهداني، أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2003.
3. جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، 2014.
4. حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات، الدار الجامعية، مصر، 2007.
5. داوود سليمان مولود، تأثير حوكمة الشركات على فاعلية الرقابة الداخلية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، فرع بغداد، 2011.
6. شهيرة عبد الشهيد: قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً، ماذا يمكن عمله في مصر؟، سلسلة أوراق عمل إدارة البحوث وتنمية الأسواق، بورصة القاهرة والإسكندرية بالتعامل مع مركز المشروعات الدولية، - 32. سبتمبر 2001 .
7. عدنان ابن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007.
8. غالب، عبد القادر ورسمه (2009م) كيف نطبق الحوكمة في السودان ؟ ورقة مقدمة مؤتمر حوكمة الشركات، تحت رعاية المجلس الأعلى للاستثمار وبتنظيم من مركز المديرين القطري بالتعاون مع مركز المديرين المصري، الخرطوم، 6 أكتوبر.
9. فراس علي نياي، دور لجان التدقيق في تعزيز فاعلية حوكمة الشركات المساهمة في العراق، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، فرع بغداد، 2010.
10. فوزي، سميحة فوزي، حوكمة الشركات في مصر مقارنة بالأسواق الناشئة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003.
11. قدي عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية: الجزائر أنموذجاً.

12. محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
13. محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)، دار هومة للطباعة، القاهرة، 2007.
14. محمد مصطفى سليمان: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2009 .
15. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
16. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤشر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنب، طرابلس، لبنان.
17. مهند العزاوي، الحوكمة فوائد ومبررات، دنيا الوطن، 2016.
18. مؤتمر حوكمة الشركات (2009م)، الجلسة الختامية، تحت رعاية المجلس الأعلى للاستثمار وبتنظيم من مركز المديرين القطري بالتعاون مع مركز المديرين المصري، الخرطوم، 6-8 أكتوبر.
19. يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ماي .
20. يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.

ثانياً: الرسائل والأطروحات جامعية:

1. اسماعيل رومي، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات، مذكرة شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، جامعة بوليتيكنك فلسطين، فلسطين.
2. بن بركة عبد الوهاب، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. تريش حسنية، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركة، لنيل شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف.
4. حمادي نبيل، النماذج الدولية لحوكمة الشركات، دراسة مقارنة لو.م.أ و فرنسا، لنيل شهادة دكتوراه، جامعة المدية.

5. سعاد سعيد غزال، الأبعاد الإستراتيجية لمسؤولية المنظمة في ضوء التحكم المؤسسي وأثرها الإفصاح المحاسبي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006.
6. الشريف ريحان، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، شهادة لنيل دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013 - 2014.
7. صباح غربي، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات، لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة.
8. عباس حميد يحيى التميمي، اثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
9. قصاص فتيحة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة تلمسان، 2002.
10. محمد جميل حبوش، "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات-دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة غزة الإسلامية، 2007.
11. هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، مذكرة استكمال متطلبات شهادة الماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
12. هوام لمياء، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 8-9 ماي 2012.
13. وفاء يونس حمودي، أثر حوكمة الشركات في إدارة الأرباح - مدخل أخلاقي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010.
14. محمد ج. جعفر وسيد بولينت سهيل. قضايا حوكمة الشركات في المشروعات العائلية ". مركز المشروعات الخاصة الدولية، قضايا الإصلاح الاقتصادي 20. إبريل. 2007.

ثالثاً:المجلات:

1. علي حسين الدوغجي، أسامة عبد المنعم سيد علي :دور قانون) ساربينز-أكسلي (في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد8، 2011.
2. عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات-حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 22، العدد 1، 2008.

3. فريد محرم فريد إبراهيم الجارحي: أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق ، المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، 25 نوفمبر 2010-2011.
 4. ناظم شعلان جبار التميمي، صلاح صاحب شاكر :دور مراقب الحسابات في تعزيز الإفصاح بالتقارير المالية في ظل حوكمة الشركات- دراسة تحليلية للقوائم المالية للشركة العامة للصناعات المطاطية، مجلة .دراسات محاسبية ومالية، مجلد 3 ، العدد 9 ، جامعة بغداد، العراق، 2009 .
- رابعاً: المؤتمرات والملتقيات
1. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة المؤسسات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011.
 2. بن ثابت علال وبن جاب الله محمد، المستثمرون المؤسسون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، في الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية-بسكرة- الجزائر، 21-22 نوفمبر 2006.
 3. صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013.
 4. صديقي خضرة، التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، يومي 30-31/10/2012.
 5. عبد الله عناد نجم، دور لجان التدقيق كأحد الأركان الأساسية لحوكمة الشركات، مؤتمر التخطيط لاقتصادي والإداري رؤى مستقبلية في الاستثمار وإعادة الاعمار في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2011، العراق.
 6. العيادي.ع، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، دورية حوكمة الشركات القضايا واتجاهات الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، ع 21، واشنطن الولايات المتحدة الأمريكية، 2011.

7. غالم عبد الله :المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة،، مداخل بالملتقى الدولي الأول حول :الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع، رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية، 08 ديسمبر 2010 .
8. فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية".
9. كمال بوعظم، زايدي عبد السلام :حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضييل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، مداخل ضمن أعمال الملتقى الدولي حول :الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في 2009، .. -11/18/ 51 المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 1

ب - المراجع باللغة الأجنبية:

1. Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector Workshop, March Fawzy, S. Ibid.
2. L ,Spanos, " Corporate Governance in Greece developments and policy Implications, International Journal of Business in society, Vol (1), No (1), 2005,
3. Marc Vienot : **Le conseil d'administration des sociétés cotées, Rapport du groupe de travail**, l'association Française des Entreprises Privées et le Conseil National du Patronat Français, juillet 1995,
4. New York stock Exchange (NYSE): **Final nyse corporate governance rules**, Nov2003. disponible sur le site: <http://www.nyse.com> ,visiter le : 20/03/2014.
5. OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004.
6. The Revised Combined Code on Corporate Governance, 2003, disponible sur le site:<http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/Ircomcode2003.pdf> ,visiter le : 18/03/2014.

المواقع الإلكترونية:

1. www.virtusinterpress.org/additional_files/journ_cb/paper03.pdf
2. <http://www.cipe.org/publications/fs/pdf/101508.pdf>
3. mckinseyquar.terly.com/Three_surveys_on_corporate_governance_965
4. www.1000ventures.com/business_guide.crosscuttings/shared_values.html



إهداء

شكر

مقدمة عامة

أ

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

06	تمهيد.....
07	المبحث الأول : مفهوم حوكمة الشركات
07	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول نشأة حوكمة الشركات.....
08	المطلب الثاني: تعريف وأهمية حوكمة الشركات
08	أ/- تعريف حوكمة الشركات.....
10	ب/- أسباب زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات.....
11	2/- أهمية حوكمة الشركات.....
14	المطلب الثالث: خصائص وأهداف حوكمة الشركات.....
14	1/- خصائص حوكمة الشركات.....
18	2/- أهداف حوكمة الشركات.....
20	المبحث الثاني: محددات ومعايير ومبادئ حوكمة الشركات.....
20	المطلب الأول: محددات حوكمة الشركات.....
24	المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات.....
27	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات.....
29	المبحث الثالث: آليات وتحديات ومزايا والعوامل المؤثرة في حوكمة الشركات.....
29	المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات
35	المطلب الثاني: تحديات حوكمة الشركات.....
37	المطلب الثالث: مزايا حوكمة الشركات والأطراف المعنية لتطبيقها.....
37	الفرع الأول: مزايا حوكمة الشركات.....
39	الفرع الثاني: الأطراف المعنية لتحقيق.....
41	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة مقارنة بين حالة الجزائر وبعض الدول النامية حول تطبيق حوكمة الشركات

43	تمهيد.....
44	المبحث الأول : نبذة حول حوكمة الشركات في الدول المتقدمة
44	المطلب الأول: حوكمة الشركات الولايات المتحدة وبريطانيا
49	الفرع الأول: الحوكمة في الو.م.أ.....

59	 الفرع الثاني: بريطانيا
53	 المطلب الثاني : الحوكمة في ألمانيا
55	 المطلب الثالث : حوكمة الشركات في فرنسا
58	 المبحث الثاني : حوكمة الشركات في الدول النامية (حالة بعض الدول العربية)
58	 المطلب الأول : حوكمة الشركات في مصر والسودان
58	 الفرع الأول: حوكمة الشركات في مصر
60	 الفرع الثاني: حوكمة الشركات في السودان
62	 المطلب الثاني : حوكمة الشركات في السعودية
66	 المطلب الثالث : حوكمة الشركات في العراق
70	 المبحث الثالث: حالة حوكمة الشركات في الجزائر بالمقارنة مع دولة العربية (مصر)
70	 المطلب الأول حوكمة الشركات في الجزائر
73	 المطلب الثاني: المقارنة بين حوكمة الشركات في الجزائر ومصر
73	 الفرع الأول: مصر
74	 الفرع الثاني: الجزائر
75	 الفرع الثالث: الدراسة المقارنة
81	 المطلب الثالث: التوصيات والاقتراحات
82	 خلاصة الفصل
84	 خاتمة
87	 قائمة المراجع

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مصطلح الحوكمة وما تعلق بها من أجل تمهيد الطريق أمام المؤسسات للسعي في تطبيق مبادئها لتحقيق الأهداف، ثم التطرق إلى لجان المراجعة والتأكيد على الدور الذي تلعبه هذه اللجان في تعزيز مبادئ الحوكمة، وبعد ذلك تم بيان مبادئ الحوكمة في إحدى الشركات العملاقة ، ولقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن للجان المراجعة دور كبير جدا في تعزيز مبادئ الحوكمة. وهي كمثال مصر.

Résumé:

Cette étude vise à clarifier le terme gouvernance et ses implications afin de permettre aux institutions d'appliquer leurs principes pour atteindre leurs objectifs, puis de discuter des comités de révision et de souligner leur rôle dans la promotion des principes de gouvernance. L'étude a conclu que les comités d'examen jouent un rôle très important dans la promotion des principes de gouvernance. C'est un exemple d'Egypte

Summary:

This study aims at clarifying the term of governance and its implications in order to pave the way for institutions to apply their principles to achieve the objectives. Then, they discussed the review committees and emphasized the role of these committees in promoting the principles of governance. . The study concluded that the review committees have a very significant role in promoting governance principles. It is an example of Egypt