وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: .علوم إقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

واقع تطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية

"دراسة مقارنة بين بعض البلدان العربية"

من إعداد الطالبة:
- عدادي خديجة

تحت إشراف الأستاذ:
- الدكتور: عمر مهدي

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ ...../ الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ ...../ الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ ...../ الدرجة العلمية/ مناقشا

الدكتور/ ...../ الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وتقدير

الحمد الله رب العالمين و الصلاة و السالم على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم، أما بعد:

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أحمد الله سبحانه و تعالى أن هداني و وفقني لهذا، و أتقدم بجزيل الشكر لدكتور"**عمر مهدي**" لتكرمه بالإشراف على المذكرة و تحمله عناء المتابعة المستمرة، فجزاك الله كل خير. و أتقدم بالشكر أيضا لدكتور الأخ "**توفيق عدادي**" على نصائحه و ملاحظاته التي وضحت لي المسار الواجب اتباعه للوصول لحل اشكالية البحث، فحفظك الله

كما اشكر جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل،سواء

كانوا أساتذة،عائلة،زملاء العمل والدراسة.

فإلى هؤلاء جميعا أقول جزاكم الله عنا

خير الجزاء وجعله الله تعالى في ميزان حسناتكم في يوم

تعز فيه الحسنات.

الإهداء

أشكر الله عز وجل على منحي الصبر لإكمال هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى:

إلى من إشتاقت عيناي لرؤياه..الى روح أبي الطاهرة الذي كان بمثابة الشمعة التي تنير دربي الى فيض الحنان ..التي تستحق تقبيل الأرجل قبل اليدين..إلى من براضاها يرضى ربي..إلى الشمعة التي تنير دربي وفرحة

قلبي..أمي الغالية

إلى مصدر عزتي وقرة عيني إخوتي وأخواتي الذين تقاسمو معي عبئ الحياة

إلى صديقات الحياة ورفيقات الدرب هاجر،نعيمة،أم علاء،أشواق،أمينة،باية،نسرين،إيمان،ليندة،ياقوت

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي بلال سمارة الذي كلما تظلمت الطريق لجأت إليه فأنارها

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

الملخص:حظيت حوكمة الشركات باهتمام كبير من المنظمات الإقليمية والدولية وعلى نحو خاص بعد الأزمات المالية المتتالية حيث كانت الحاجة ماسة للقيام ببحث يدرس مدى تطبيق حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية،حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافق مواثيق حوكمة الشركات في البلدان محل الدراسة(مصر ،الأردن،الجزائر) مع المتطلبات الدولية لحوكمة الشركات (OCDE)،ومن أبرز النتائج التي توصلنا إليها،تشجيع الممارسات المثلى للحوكمة من خلال توفير إطار مؤسسي وقانوني لذلك،مع العمل على إعادة صياغة ميثاق الحكم الراشد الجزائري بما يتوافق مع متطلبات مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.

الكلمات المفتاحية: مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية،الحوكمة في الدول العربية.

Résumé : Le gouvernement d'Enterprise a reçu une attention considérable de la part des organisations régionales et internationales, en particulier après les crises financières successives. Une recherche s'imposait de toute urgence pour examiner l'application de la gouvernance d'Enterprise dans l'environnement économique arabe (Égypte, Jordanie, Algérie).Avec les exigences internationales en matière de gouvernance d'Enterprise (OECD),le plus notable de nos résultats est la promotion des meilleures pratiques de gouvernance en fournissant un carde institutionnel et juridique, toute en travaillant à reformuler la Charte algérienne de la gouvernance des adultes conformément aux exigences des Principes de l'OECD.

Mots clés : Principes de l'OECD, Gouvernance dans états arabes.

Summary: Corporate governance has received considerable attention from regional and international organizations, particularly after successive financial crises. Research was urgently needed to examine the application of corporate governance in The Arab business environment. (Egypt,Jordan,Algeria) with the

international requirements for corporate governance(OECD),the most notable of our finding is the promotion of best governance practices by providing an institutional and legal framework, while working to reformulate the Algerian Adult Governance Charter in line with the requirement of the OECD principles.

Keywords: OECD principles, Governance in Arab States.

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الملخص	I
قائمة المحتويات	III
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
مقدمة	أ
الفصل الأول :الإطار النظري لحوكمة الشركات	
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول:نشأة مفهوم حوكمة الشركات	03
المطلب الأول: ظهور حوكمة الشركات	03
الفرع الأول:عوامل ظهور حوكمة الشركات	03
الفرع الثاني:تطور الحاجة إلى حوكمة الشركات	05
الفرع الثالث:نشأة حوكمة الشركات	06
المطلب الثاني:ماهية حوكمة الشركات	09
الفرع الأول :مفهوم حوكمة الشركات	09
الفرع الثاني :أهداف وأهمية حوكمة الشركات	12
الفرع الثاني:خصائص حوكمة الشركات	16
المطلب الثالث :النظريات المفسرة لحوكمة الشركات	18
الفرع الأول: نظرية حقوق الملكية	18
الفرع الثاني:نظرية تكاليف المعاملات	20
الفرع الثالث:نظرية الوكالة	22
المبحث الثاني:الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات	26
المطلب الأول:آليات حوكمة الشركات	26

الفرع الأول:الآليات الداخلية لحوكمة الشركات	26
الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات.	32
الفرع الثالث:مداخل تطبيق حوكمة الشركات	35
المطلب الثاني:الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات محدداتها وركائزها.	37
الفرع الأول:الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	37
الفرع الثاني:محددات حوكمة الشركات	40
الفرع الثالث:ركائز حوكمة الشركات	43
المطلب الثالث:جهود المنظمات الدولية لوضع مبادئ حوكمة الشركات.	46
الفرع الأول:مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	47
الفرع الثاني:معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية	53
الفرع الثالث:معايير مؤسسة التمويل الدولية	54
خلاصة الفصل	59
الفصل الثاني:دراسة مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية من ناحية تطبيق حوكمة الشركات	
مقدمة الفصل	61
المبحث الأول:النماذج الدولية لحوكمة الشركات وتجارب تطبيقها دوليا	62
المطلب الأول:نماذج حوكمة الشركات.	62
الفرع الأول:النموذج الأنجلو ساكسوني.	62
الفرع الثاني:النموذج الألماني الياباني	65
الفرع الثالث:النموذج الهجين	70
المطلب الثاني:حوكمة الشركات في الدول الغربية	74
الفرع الأول:تجربة الولايات المتحدة الأمريكية	74
الفرع الثاني:تجربة المملكة المتحدة	75
الفرع الثالث:تجربة روسيا وفرنسا	79
المطلب الثالث: حوكمة الشركات في الدول العربية	82
الفرع الأول :تجربة الأردن وفلسطين	86
الفرع الثاني:تجربة مصر	93
الفرع الثالث:تجربة المملكة العربية السعودية	95

المبحث الثاني:حوكمة الشركات في الجزائر مقارنة بمصر والأردن	98
المطلب الأول:التجربة الجزائرية في حوكمة الشركات	98
المطلب الثاني : المقارنة بين الجزائر مصر والأردن في تطبيق حوكمة الشركات	105
الفرع الأول:الجزائر	105
الفرع الثاني:مصر	106
الفرع الثالث:الأردن	107
الفرع الرابع:الدراسة المقارنة	109
خلاصة الفصل	116
خاتمة	118
قائمة المصادر والمراجع	120

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المراحل الأساسية لتطور الحوكمة عالميا.	08
02	أهم الفروق بين مدخل حوكمة الشركات على أساس القواعد وعلى أساس المبادئ.	36
03	الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة.	54
04	إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محليا	56
05	يوضح محاور حوكمة الشركات فيما يتعلق بمعيار القيادة	57
06	المفاهيم الخاصة بالنموذج الأنجلوساكسوني	64
07	المفاهيم الخاصة بالنموذج الألماني الياباني	69
08	المفاهيم الخاصة بالنموذج الهجين(الفرنسي–الإيطالي)	70
09	خصائص النماذج الدولية لحوكمة الشركات.	71
10	تواريخ إصدار الحوكمة في الدول العربية ونطاق تطبيقها	84
11	تطور حوكمة الشركات في الأردن.	87
12	المؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة وطنيا وعربيا.	110
13	أوجه التشابه والإختلاف بالنسبة لمجلس الإدارة.	111
14	أوجه التشابه والإختلاف بالنسبة لحملة الأسهم.	112
15	نقاط التشابه والأختلاف في مجال الإفصاح والشفافية.	112
16	أوجه التشابه والإختلاف بالنسة لأصحاب المصالح.	113

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	جوانب الخلل لدى حوكمة الشركات	04
02	عوامل الإهتمام بحوكمة الشركات	05
03	أهداف حوكمة الشركات	13
04	أهمية الحوكمة في الشركات	16
05	خصائص حوكمة الشركات	18
06	النموذج الاقتصادي لتكاليف المعاملات	22
07	مشاكل نظرية الوكالة	25
08	المكونات الأساسية لمجلس الإدارة	28
09	آليات حوكمة الشركات	35
10	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	39
11	محددات حوكمة الشركات	43
12	ركائز حوكمة الشركات	46
13	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات	52
14	النموذج الألماني لحوكمة الشركات	66
15	الأطراف الفاعلة ضمن النموذج الياباني	68

المقدمة العامة

تعد حوكمة الشركات اليوم كأحد أهم القضايا التي إستحوذت على إهتمام المنظمات الإقليمية والدولية سواء في إقتصاديات الدول الناشئة أو المتقدمة،خاصة في الآونة الأخيرة،وذلك عقب الإنهيارات والأزمات المالية التي شهدتها كبريات الشركات العالمية،والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة وإفتقارها للرقابة والخبرة والمهارة،إضافة إلى نقص الشفافية،حيث كبدتهم هذه الأزمات خسائر مالية فادحة،هذا ما أدى بهم إلى البحث عن طريقة جديدة تمكنهم من المحافظة على أموالهم وهذا من خلال الإدارة الجيدة للشركات.

فمن هذا المنطلق زاد الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي من خلالها يتم القضاء على مظاهر الفساد المالي،وهذا بفضل الآليات التي تمتاز بها كالمسآلة والشفافية وغيرها،حيث بذلت الهيئات والمنظمات الدولية جهود ملموسة في وضع قواعد لحوكمة الشركات بغية إسترجاع ثقة المستثمرين وضمان تحقيق الجودة والتميز في الأداء،وعدم تعارض المصالح،وتفادي الوقوع في أزمات مالية جديدة لاسيما في الإقتصاديات النامية.

ولأن بيئة الأعمال العربية ليست في مأمن من تلك الأزمات سارعت الكثير من الدول العربية إلى تبني إطار الحوكمة في إداراتها،تبعا لذلك نسعى من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات وتطبيقاتها على الشركات العربية.

❖ **الإشكالية:**

في ظل هذه الظروف والمتغيرات ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ꕥ كيف يمكن الإستفادة من تجارب بعض الدول العربية في تطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية؟ ꕥ

وللإجابة عن هذه الإشكالية قمنا برصد الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مبررات ودوافع تبني آليات حوكمة الشركات؟ وما الهدف من تطبيق آلياتها؟
- ماهو واقع حوكمة الشركات في الدول العربية؟ وماهي الإجرءات الكفيلة بتحسينها؟
- ما مدى إلتزام الدول العربية بمتطلبات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية؟

كما أنه،وللإجابة عن الأسئلة الفرعية والإشكالية الرئيسية تم إقتراح الفرضيات التالية:

- ليست هناك فروقات بين أدلة الحوكمة في البلدان المذكورة وتلك المنتهجة من قبل ال OCDE وبناء على ذلك يمكن القول:أن أدلة حوكمة الشركات في البلدان المذكورة تنتهج قواعد ومتطلبات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية فيما يتعلق بالحوكمة.

- هناك فروقات مهمة بين أدلة الحوكمة بين البلدان محل الدراسة.

❖ **أهمية الدراسة:**

في ظل إنهيار العديد من المؤسسات ذات الوزن العالمي الكبير بسبب إنتشار ممارسات الفساد وسوء الإدارة وإنعدام الشفافية في المعلومات، اكتسب موضوع حوكمة الشركات أهمية كبيرة من طرف الباحثين والمختصين في عالم المال والأعمال،إذ يؤدي تطبيق قواعد الحوكمة إلى إسترجاع ثقة المستثمرين وضمان تحقيق الجودة والتميز في الأداء،وعجم تعارض المصالح،وذلك ماتحتاجه الشركات العربية على وجه الخصوص بهدف تحقيق التميز وضمان الإستمرارية في ظل المنافسة الشديدة من الشركات العالمية.

❖ **أهداف الدراسة:**

للإجابة عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والسعي لإختبار الفرضيات المتبناة فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- إبراز دور حوكمة الشركات،والأسباب التي أدت إلى تزايد الإهتمام بها، بالإضافة إلى تحديد أهم و الآليات و الركائز والمبادئ التي تقوم عليها.
- بيان نقاط الضعف ونواحي القصور في أدلة وقواعد حوكمة الشركات في مصر والأردن والجزائر مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.

❖ **أسباب إختيار الموضوع:**

- الإهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لإرتباطه بتخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات.
- الرغبة في إثراء المكتبات الجامعية.
- أهمية الموضوع،وهذا نظرا للتطورات التي شهدها العالم والذي أفرز مايعرف بحوكمة الشركات،وكذا تنامي دورها وأهميتها مما أدى إلى تحسين أداء الشركات زديادة فعاليتها.
- المشاكل والأزمات التي تتعرض لها الشركات نتيجة سوء الحوكمة فيها.
- إغفال العديد من لهم علاقة ببيئة الأعمال بالدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في مساعدة المؤسسات خصوصا في ظل التطورات الخارجية.

❖ **الدراسات السابقة:**

1. **دراسة كنان ندى**،مبادئ حوكم الشركات في سوريا(دراسة مقارنة مع مصر والأردن).مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية،2010حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة، وتسليط الضوء على طبيعة، ومدى نقاط الضعف والقصور في قواعد الحوكمة في كل من مصر، والأردن وسورية، بإجراء مقارنة فيما بينها للمساهمة في تطوير أدلة وقواعد الممارسات السليمة للحوكمة فيها بما يتناسب مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة، وبما ينعكس على تحسين أُطُر الحوكمة بشكل عام وتحفيز التحديثات القانونية و/أو التشريعية اللازمة لتفادي الممارسات غير المرغوب فيها.

وتوصلت الدراسة إلى أن مبادئ الحوكمة في مصر لاتتفق مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بنسبة 34%مقارنة بنحو45% في الأردن، و49% في سوريا من مجموع الأسئلة المدروسة، كما أن هناك التزام طوعي بمبادئ الحوكمة في 6 بنود موصى بها و5 بنود غير ملزمة في مصر أكثر منها في الأردن وسوريا.

2. **دراسة نوارة محمد،مليكة حفيظ شبايكي**،حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية،حيث هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على متطلبات حوكمة المؤسسات وأسباب إنتشارها عالميا،إضافة إلى إستعراض الجهود الدولية بصفة عامة،والجهود الوطنية بصفة خاصة في إرساء مفهوم حوكمة المؤسسات،مقارنة مضمون ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائرية مع مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية.ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:يتوافق مفهوم حوكمة المؤسسات حسب ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائرية ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية وهذا من حيث المفهوم والمبادئ.
3. **دراسة الدكتور مها محمود رمزي ريحاوي:** الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)،حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان القواعد والقوانين والمعايير المنظمة لحوكمة الشركات في سلطنة عمان، ومدى توافقها مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOCED ،خلصت الدراسة إلى أن سوق المال في السلطنة قد شهد تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات، مما ترتب عليه بشكل عام تحسن في التقييم الإجمالي للمعايير الستة للحوكمة، كما أظهرت متانة الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات في السلطنة، ومدى التزام الشركات بالمبادئ والإجراءات التي تصدرها الهيئة العامة لسوق المال وبالقوانين واللوائح المعمول بها في البلاد.
4. **دراسة قطاف عقبة**،دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الاقتصادية الجزائرية الجزائرية.

أطروحة دكتوراه ، جامعةبسكرة،2019،إهتمت هذه الدراسة بالدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، حيث أن مخرجات هذا البحث تعد مهمة لمسيري المؤسسات و المستثمرين في إطار بحثهم عن الأساليب الكفيلة بتحسين أداء مؤسساتهم و المرتبطة أساسا بمختلف أبعاد الحوكمة، إضافة إلى أهميتها بالنسبة للشركات غير المدرجة و الراغبة في الدخول للبورصة انطلاقا من تقديم صورة عن مستوى الإفصاح والشفافية الذي تتمتع به الشركات المدرجة في بورصة الجزائر.

5. **دراسة شراطي سميرة**،دراسة تقييمية لأطر حوكمة الشركات في الجزائر مقارنة بالأردن،هدفت الدراسة إلى تقييم حوكمة الشركات في كل من الجزائر والأردن في ظل مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأردن قد شهد تطورا ملحوظا في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات، فدليل قواعد حاكمية المؤسسات المساهمة المدرجة في بورصة عمان لبى ما

نسبته 67,5% من مجموع المبادئ، أما ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر فلم يلبي إلا نسبة 42,5%.

حيث أوصت الدراسة في الأخير بضرورة إعادة صياغة ميثاق الحوكمة الجزائري وجعله إلزامي بالإضافة إلى تفعيل وسائل الإعلام في إطار حوكمة الشركات، وإنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح، وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والشفافية.

6. **دراسة عمر علي عبد الصمد** ،إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر ،2013 :هدف البحث إلى التعرف على نقاط القوة والضعف أطر الحوكمة في كل من ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ودليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إعادة صياغة إطار الحوكمة الجزائري وجعله إلزاميا بما يوافق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذا نوع المؤسسات، بالإضافة إلى العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية، واستحداث وكالات ترتيب وتقييم المؤسسات، مع السعي لتوفير إطار مؤسسي وقانوني لذلك.
7. التقرير الإقليمي لمجموعة العمل لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقية MENA بعنوان "حوكمة الشركات في المغرب، ومصر، ولبنان، والأردن" بالتعاون مع المركز الدولي للمشاريع الخاصة الـ CIPE لعام 2003 ،وتناولت الدراسة وصفاً للوضع الاقتصادي في البلدان محل الدراسة وباقي الإقليم، ولمدى تطبيق مبادئ الـ OECD حول الحوكمة والتعاون الإقليمي في هذا السياق. وخلص التقرير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تصب عموماً في مجال تحسين الحوكمة في البلدان محل الدراسة والإقليم، من أهمها: أن تعريض الشركات لممارسات الحوكمة الجديدة إنما تتم بأفضل الأحوال من خلال أسواق رأس المال، والتقليل من الاعتماد على البنوك كمصدر وحيد للتمويل.
8. **دراسة سميحة فوزي**،تقييم حوكمة الشركات في مصر العربية، 2003 ،حيث هدفت الدراسة إلى تقييم حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية في ظل مبادئ حوكمة الشركات الخمسة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتوصلت إلى أن سوق المال في مصر قد شهد تطورا ملحوظا في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات، مما ترتب عليه بشكل عام تحسن في التقييم الإجمالي للمعايير الخمسة للحوكمة، وان كانت درجة التحسن قد اختلفت من معيار لآخر.
9. **دراسة نوارة محمد،مليكة حفيظ شبايكي**،جامعة الجزائرحوكمة الشركات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية؛حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافق حوكمة المؤسسات وفق ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائرية مع المتطلبات الدولية للحوكمة.حيث توصلت الدراسة إلى أن ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائري يتوافق إلى حد كبير مع متطلبات حوكمة المؤسسات وفق ما أقرته منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية وهذا من حيث المفهوم والمبادئ.

❖ **المنهج المتبع:**

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وكذا إختبار فرضياتها المتبناة تم إختيار المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى المفاهيم العامة للحوكمة،وأيضا تجارب تطبيقها دوليا،بالإضافة إلى إستخدام المدخل المقارن لإعطاء الدراسة جانبها التطبيقي،ويعزى إستخدامه الى محاولة التعرف بنود إطار حوكمة الشركات للبلدين محل الدراسة مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأخيرا نعرض أهم النتائج المتوصل إليها والمقترحات الملائمة.

❖ **هيكل الدراسة:**

قصد الإلمام بالجوانب الرئيسية للدراسة تم تقسيمها إلى فصلين ، و كل فصل إلى مبحثين، حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات، تناولنا في المبحث الأول نشأة مفهوم حوكمة الشركات ،أما المبحث الثاني شمل على الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات.

أما الفصل الثاني جاء بعنوان دراسة مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية من ناحية تطبيق حوكمة الشركات ،المبحث الأول خصص لدراسة النماذج الدولية لحوكمة الشركات وتجارب تطبيقها دوليا ،المبحث الثاني كان دراسة تطبيقية لحوكمة الشركات في الجزائر مقارنة بمصر والأردن.

❖ **صعوبات الدراسة:**

تتمثل الصعوبات التي واجهتها هذه الدراسة إجمالا فيما يلي:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع المقارنة بين أطر حوكمة الشركات في الدول العربية وخاصة الكتب منها.
- صعوبة إسقاط مبادئ حوكمة الشركات على المؤسسات العربية عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا في الجانب التطبيقي.

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة الشركات

مقدمة الفصل

لقد أضحت حوكمة الشركات اليوم من الموضوعات الهامة التي فرضت نفسها على جدول أعمال الشركات والمنظمات الدولية،خاصة بعد بروز جملة من التغيرات في الآونة الأخيرة والمتمثلة في الإنهيارات المالية التي شهدتها كبريات المؤسسات العالمية والتي إعتبرت كأزمة ثقة بسبب إستغلال السلطة وقلة الشفافية،وعدم الإفصاح عن الأوضاع المالية لكثير من المؤسسات ومن هنا تغيرت نظرت العالم الى كيفية تسيير المنشآت مما ساهم في وضع مفهوم الحوكمة ضمن الأولويات بإعتبارها أداة تساهم في ترسيخ قيم العدل،المسؤولية والشفافية مما يضمن تفادي الوقوع في الأزمات والتقليل من حدتها.

وللإلمام بالموضوع سنحاول في هذا الفصل التطرف إلى النقاط التالية:

في المبحث الأول سنتطرق إلى العوامل التي أدت لظهور حوكمة الشركات ماهيتها وأهم النطريات المرتبطة بها.

في المبحث الثاني سنتطرق إلى الأليات والأطراف المعنية بتطبيقها مبادئها محدداتها وركائزها.

المبحث الأول:نشأة مفهوم حوكمة الشركات

لقد كان للإضطربات المالية داخل الأنظمة الرأسمالية أثر كبير في بروز توجهات فكرية داعية إلى ضرورة كبح الأزمات المؤسساتية ،لما لها من أضرار مؤثرة وممتدة ،ولقد ظهر مفهوم حوكمة الشركات بعد إنفجار الأزمة الأسيوية التي اعتبرت كأزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط العمال والعلاقة بين المنشآت الاقتصادية.

المطلب الأول: ظهور حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات اليوم من المواضيع الهامة التي أصبحت تطرح في جل المواضيع والمناقشات والملتقيات المتعلقة بالجانب الإقتصادي، فهي لم تحظ بهذا الإهتمام من قبيل الصدفة وإنما نتيجة لمجموعة من العوامل التي أدت إلى تطور مفهومها وزيادة الإهتمام بها.

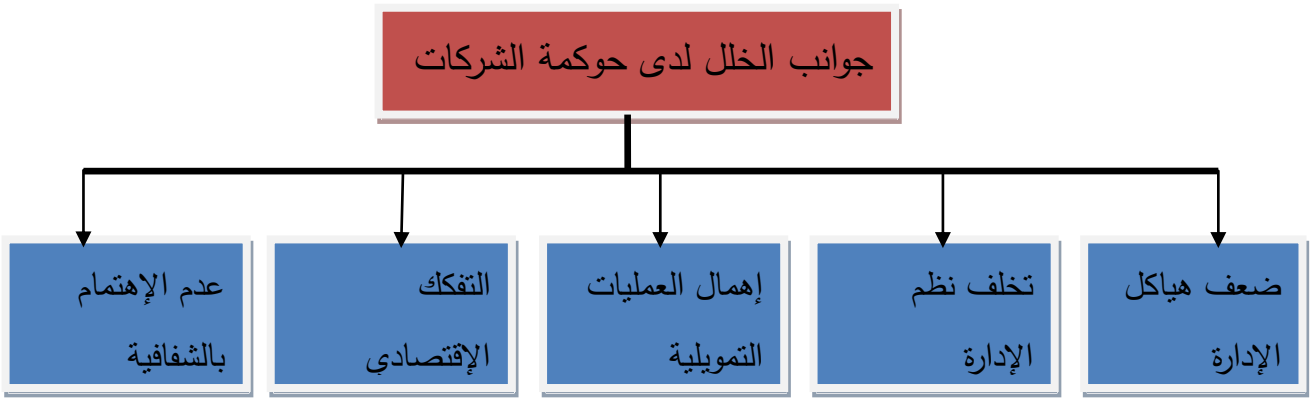
الفرع الأول:عوامل ظهور حوكمة الشركات

هناك جملة من العوامل التي إرتبطت بالمناخ الإقتصادي في دول العالم التي يعتقد أنها لعبت دورا مشتركا في ولادة حوكمة الشركات ومن أهمها:

1/الأحداث الدولية:من خلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة إهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية ومنها حالات الفشل الذريع،مثل فضيحة بنك الإئتمان والتجارة الدولي وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة الأمريكية والفجوة القائمة بين مكآفات الإدارة وأداء الشركة ،وكذلك أزمة جنوب آسيا 1977 ،التي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الإستثمارية والشركات والحكومة،كما انهارت شركات مثل شركة ENRON والتي تبعها مكتب ARTHUR &ANDERSON لمراجعة الحسابات،لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على شركات المساهمة،لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة والإلتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو مايطلق عليه بحوكمة الشركات[1].

[1]دبلة فاتح،**حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق**،ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2009.

الشكل رقم (01):جوانب الخلل لدى حوكمة الشركات



المصدر :أحمد الخضيري،**حوكمة الشركات**،مجموعة النيل العربية،مصر،2005،ص92.

2/العولمة: يعرف القرن الواحد والعشرون بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وذلك باستخدام وسائل الإتصال المتطورة،التي تمكن الفرد عموما والمستثمر خصوصا من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها،بالإضافة لحالات التكامل والإندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات مثل تحرير الإقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال،بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم،هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الإقتصادية[1].

3/العوامل الإقتصادية:

تتمثل هذه العوامل فيما تطمح إليه الحكومات فيما يخص إستقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال ،وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات نمو ممكنة وتنمية استثماراتها ،بالإضافة إلى تحسين وتعزيز الثقة الدولية بإقتصادياتها ومؤسساتها بغرض الإستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية[2].

4/نظرية الوكالة:لقد كان لبروز الشركات العملاقة والمتعددة الجنسيات وإنفصال الملكية عن الإدارة ،وظهور الشركات الصناعية المساهمة الضخمة والتوسع في أعمالها أدى إلى خلق تعارض في المصالح بين الإدارة والمساهمين في بفض الأحيان وعلى أثر ذلك ظهرت نظرية الوكالة حيث أشار كل من

---

[1] عهد علي سعيد،**الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا**،مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة،جامعة تشرين،سوريا،2009،ص22.

[2] عمامرة ياسمينة ،**تطبيق حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية وتحديات تطبيقها في الجزائر**،مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة،العدد الثاني،أفريل2017،ص3-4.

Jenson et Makling إلى حتمية حدوث صراع في مصالح عندما يكون هناك فصل بين الإدارة والملكية[1].

الشكل رقم(02):يوضح عوامل الإهتمام بحوكمة الشركات:

المصدر: هيدوب ريما ليلى، **اسهامات الحوكمة في تحقيق متطلبات الإفصاح المحاسبي وتفعيل السوق المالية الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص: دراسات محاسبية وجبائية متقدمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017/2016،ص31.

الفرع الثاني:تطور الحاجة إلى حوكمة الشركات

يرى بعض الباحثين أن أسباب الحاجة لحوكمة الشركات هي [2]:

- ✓ متطلبات المؤسسات الإستثمارية العالمية تستدعي مستوى عالٍ من الحوكمة حتى تقبل توجيه إستثماراتها
- ✓ حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة إستخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لإتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه.
- ✓ التوجه إلى الخصخصة إستدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص.

[1] سهايلية يمينة ،بريش عبد القادر،**حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**،المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية،العدد7،أفريل 2017،المجلد الثاني،ص37.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش،**حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**،إتحاد المصارف العربية،2007،ص19-20.

- ✓ الحاجة إلى الإهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة
- ✓ العدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها.
- ✓ حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من إحتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي
- ✓ غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين .
- ✓ إنتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي .

ومن العوامل التي جعلت الحاجة إلى حوكمة الشركات ملحة وضرورية نجد[1].

- ✓ إهتزاز الثقة، حيث عانت معظم الأسواق من عمليات تزعزع الثقة وفقدت معها آلاف المستثمرين وملايين العاملين وتضاعفت الخسائر مع الانهيارات المالية.
- ✓ الشعور بالإنخداع والقهر،وظهور إحساس غامض بمواجهة مؤامرة من طرف عدو ليس له قيم سوى النهب والسرقة والإستلاء على حقوق الغير والتلاعب بأموال المساهمين في الشركات.
- ✓ الشعور بالإكتئاب والإحباط الإستثماري،وعدم القدرة على مواصلة عمليات الإستثمار بسبب فضائح مالية فائقة لا يتصورها العقل.
- ✓ الإنسحاب من سوق الإستثمار،سواء المحلي أو العالمي الذي حدثت فيه الفضيحة وعدم الرغبة ولا القدرة على العودة إليه مهما كانت المكاسب.
- ✓ تقييد المعاملات الآجلة وانكماش السوق الإئتماني إلى الدرجة التي أصبحت معها البنوك تواجه موقفها غير العادي،حيث الودائع لتنمو ،ولإئتمان لايتراجع.

الفرع الثالث:نشأة حوكمة الشركات

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة،المساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة،ما أدى إلى زيادة الإهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم اللعلاقة بين أطراف المؤسسات ففي عام 1976 قام كل من Meckling & jenson بالإهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين المكية والإدارة ،أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بتشكيل لجنة

[1] مشيرة سعودي،**واقع تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وفق ميثاق الحكم الراشد**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2018-2019،ص8.

حماية التنظيمات الإدارية commettre of sponsoring organisation (COSO) The المعروفة بإسم لجنة ترايدواي Tread way commission والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات ومايرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب[1].

أما في اليابان فقد قامت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات،لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني[2].

وفي مايخص المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر العربية الدولة الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات وتشير الدرسات إلى أنه في عام 2001 تم الإنتهاء من أول تقرير لتقويم الشركات في مصر،والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية،ويذكر بأنه هناك جهود ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية مثل: لبنان، الأردن،تونس المغرب وبعض دول الخليج[3].

ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة في مايلي[4]:

1/إبتداءا من أزمة الكساد (مابعد عام 1932) وبدء الإعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.

2/مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الوجبات الصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.

3/مرحلة الإهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين ،عندما إتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الإلتزام بها،في تحقيق النمو والإستقرار،وتدعيم قدراتها التنافسية عبر الحدود الدولية.

---

[1] زايد مراد،ترعيني صبرينة،**البعد الإستراتيجي لحوكمة المؤسسات**،مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة محمد خيضر،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،بسكرة،يومي06-07 ما 2012،ص03.

[2] مزهود هشام،كلاسي مريم،**تأثير إدارة تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ظل حوكمة الشركات**،مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE المجلد3،العدد4،جانفي 2020،ص93.

[3] زويخة مريم،**واقع حوكمة الشركات في الجزائر في ظل التحديات الخارجية**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية،2013-2014،ص

[4] عدنان بن حيدر،مرجع سبق ذكره،ص19-20.

4/مرحلة بدأ ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000)كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب إنهيار الشركات ،أو إخفائها في تحقيق ،أو سوء الممارسات الإدارية،وإهدار أسوء إستخدام الإمكانيات و الموارد ،مما دفع منظمة التجارة العالمية للإهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.

5/مرحلة التأكيد على حتمية (2001-2004) وضرورة توثيقها حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في عديد الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.

6/مع تتابع ظاهرة الأزمات الإقتصادية،وإنهيار عديد من الشركات العملاقة،إتجه البنك الدولي أيضا إلى الإهتمام بالحوكمة،وقام بترشيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

الجدول رقم(01):المراحل الأساسية لتطور الحوكمة عالميا.

العام	الجهة	الإصدار
1992	CADBURY	صدور القواعد البريطانية لحوكمة الشركات بتقرير cadbury siradrian في عام 1992 حيث ألزم الشركات بالإفصاح عن الالتزام بقواعد الحوكمة مع تقديم تفسير عن ما لم يتم الالتزام به.
1995	GREENBURY	صدور تقرير لجنة GEERNBURY الذي ركز على مكافآت اعضاء مجلس الإدارة، و الذي أوصى بالإفصاح الكامل على المدفوعات للإدارة من رواتب و مكافآت.
1998	HAMPLE	صدور تقرير HAMPLE الذي عنيّ بحوكمة الشركات وجاء ليعيد النظر في نظام حوكمة الشركات في المملكة المتحدة من خلال شمول القانونين السابقين CADBURY 1992 و GREENBURY 1995 في هذا التقرير.
2002	OECD	صدور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD لحومة الشركات في عام 1999 و التي أصبحت حجر الأساس و معيارا دوليا لواضعي السياسات و المستثمرين و الشركات و الأخرين أصحاب المصالح مع الشركات في جميع انحاء العالم.
2002	SARBANES-OXLEY ACT	استجابة الأزمات التي حدثت في العديد من الشركات الأمريكية صدر قانون SANBANES OXLEY ACT بعد ما أقره الكونغرس الأمريكي كتشريع وتم التحديد فيه متطلبات جديدة بما في ذلك حوكمة تكوين

		لجان التدقيق و تحديد مسؤولياتها.
2004	OECD	إصدار نسخة 2004 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECDو اشتملت على النسخة السابقة لمراعاة التطورات الأخيرة و الخبرات في دول المنظمة وخارجها.
2008	OECD	إصدار نسخة 2008 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECDو تضمنت على القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العملية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف الإضطلاع بمسؤوليتهم.

المصدر: حسام الدين غضبان، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2015 ،ص11-12.

*المطلب الثاني:*ماهية حوكمة الشركات

يعد موضوع حوكمة الشركات من المواضيع المتداولة على المستوى الدولي سواء في الدول النامية أو المتقدمة لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة، باعتبارها عاملا مهمها وفعالا كونها آداة تساهم في تحقيق الأهداف.

الفرع الأول :مفهوم حوكمة الشركات

يرجع أصل لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة سفينته وسط الأمواج والعواصف وما يملكه من قيم وأخلاق نبيلة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب وحمايته للأمانات ودفاعه عنها ضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الابحار فإذا ما وصل بها إلى ميناء ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما ، أطلق على هذا الربان (Good governer) والتي تعني المتحوكم الجيد[1].

أما على المستوى المحلي ولإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح (Corprate governance) باللغة العربية ، الا انه بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا المجال ، حيث استقر مجمع اللغة العربية بمصر على مصطلح "حوكمة الشركات" ،والحوكمة لغويا معناها الحكم هو التحكم ، اي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم العلاقات داخل المنظمة[2].

[1]وليد ناجي الجيالي،حسين عبد الجليل آل غزوي،**حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**،الطبعة الأولى،2015،مركز الكتاب الأكاديمي عمان،ص23.

[2]لعروسي قرين زهرة،د شريط صلاح الدين،**أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء البنوك التجارية**،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية،العدد2،جامعة زيان عشور،الجلفة،ص338.

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح،بحيث يدل كل تعريف على وجهة نظر التي تتبناها الجهة المقدمة لهذا التعريف:

أولا: تعريفات الحوكمة من قبل بعض الهيئات الدولية:

❖ **منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الإقتصادية(OCED):**

تعرف الحوكمة على أنها مجموعة من العلاقات بين المديرين ومجلس الإدارة والمساهين وأصحاب المصلحة،إذ تهتم بتوفير الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحققها ثم مراقبة الأداء[1].

❖ **منظمة الكومنولث لحوكمة الشركات، مبادئ حوكمة الشركات (1999) :**

إن مفهوم الحوكمة يدور أساساً حول القيادة[2]:

- القيادة كاكفاءة. - القيادة كنزاهة.
- القيادة كمسئولية. - القيادة كشفافية ومسائلة.

❖ **مؤسسة التمويل الدوليةIFC :**

تعرفها على أنها مجموعة من الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات،وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسين في المؤسسة، وكذا تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة[3].

❖ **المجمع العربي للمحاسبين القانونين:**

عرفها على انها "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، بهدف توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف والتحقق من ادارة المخاطر بشكل ملائم ، واستغلال موارد المؤسسة على نحو افضل[1].

---

[1]غزالي زينب،**أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح** –دراسة لعينة من الشركات السعودية المدرجة – مجلة الاقتصاد الصناعي –العدد 13 ديسمبر 2017،جامعة فرحات عباس سطيف 01–ص291.

[2]محمد طارق يوسف،**حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق**،ندوة حول حوكمة الشركات من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلي،القاهرة،19–23 نوفمبر 2006،ص49.

[3]حاكم حسن الربيعي،حمد عبد الحسين راضي،**حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2013،ص25.

❖ **مركز المشروعات الدولية الخاصة**

إعتبرها الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة[2].

❖ **تعريف البنك الدولي 1992:**

الحكم الراشد مرادف التسيير الاقتصادي الفعال و الأمثل.الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة، و الموجهة للدول و المؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات و طاقات المجتمع، التي يزخر بها[3].

ثانيا:تعريف الحوكمة من قبل بعض الباحثين:

❖ عرف جيرارد شارو(G-charreux)حوكمة الشركات بأنها:مجموعة آليات تنظيمية موجودة لتوسيع السلطات وإظهار تأثير قرارات المسيرين،فالحوكمة تحكم قيادة وتحديد فضاء الإدراك[4].

❖ عرف الكاتب(Monk and Minow)حوكمة الشركات أنها:علاقة بين مجموعة من الأطراف والمشاركين،التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء الشركة[5].

ثانيا: مفاهيم أخرى لحوكمة الشركات:

---

[1]بوخبزة فوزية،**دعائم الحوكمة وفعاليتها في أداء دور البنوك والأسواق المالية في الأزمة المالية**،ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الإقتصادية،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر يومي19-20-2013-ص79.

[2]خلف عبد الله الوردات ،**الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي**،المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-تدقيق المصارف والمؤسسات الماليه - تدقيق الشركات الصناعية)،القاهرة مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر2005، ص:09.

[3]جاوحدو رضا،بلعادي عمار،مداخلة بعنوان :**دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح**،لملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة-واقع رهانات وآفاق - المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة أم البواقي- الجزائر يومي 7 و 8 ديسمبر 2010، ص:04.

[4]خلوف عقيلة،**حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل هادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة الجزائر،2009-2010،ص76.

[5]كرمية نسرين،**أثر الإلتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،تخصص محاسبة وتدقيق،جامعة الجزائر2009،03-2010،ص05.

- ❖ يمكن تعريف الحوكمة على أنها "مجموعة من الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة (مثلا المساهمين ... الخ) لتوفير إشراف على المخاطر التي تقوم بها"[1].
- ❖ كما يمكن تعريف الحوكمة :على أنها أسلوب وطريق الحكم والقيادة لتسيير شوؤن منظمة قد تكون دولة ، أومجموعة من الدول منطقة ،مجموعات محلية، مؤسسات عمومية أو خاصة[2].

ومن خلال التعريفات السابقة تتضح عدة معادن أساسية لحوكمة الشركات أهمها[3]:

- ➢ مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- ➢ وجوب أن تدار الشركات لصالح المساهمين والمستثمرين.
- ➢ مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين ومنظم يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركة في إدارة الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.
- ➢ مجموعة من المفاهيم والأهداف التي وضعت من أجل إنماء المؤسسة وتطورها وتحقيق المتابعة الفعالة والمستمرة والإشراف على إستخدام الأمثلا لمواردها بكفاءة ونزاهة عالية.

الفرع الثاني :أهداف وأهمية حوكمة الشركات

تعد الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات عامل أساسي لجذب الإستثمارات الأجنبية ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية[4]:

- ❖ العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد.
- ❖ حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الإقتصادية.

---

[1] خير الدين وصيف فائزة،مراد بواشرية،**إشكالية عدم تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر**،مجلة الميادين الإقتصاية مخبر النمو والتنمية الإقتصادية في الدول العربية،جامعة الوادي،المجلد1،العدد1، 2018،ص23.

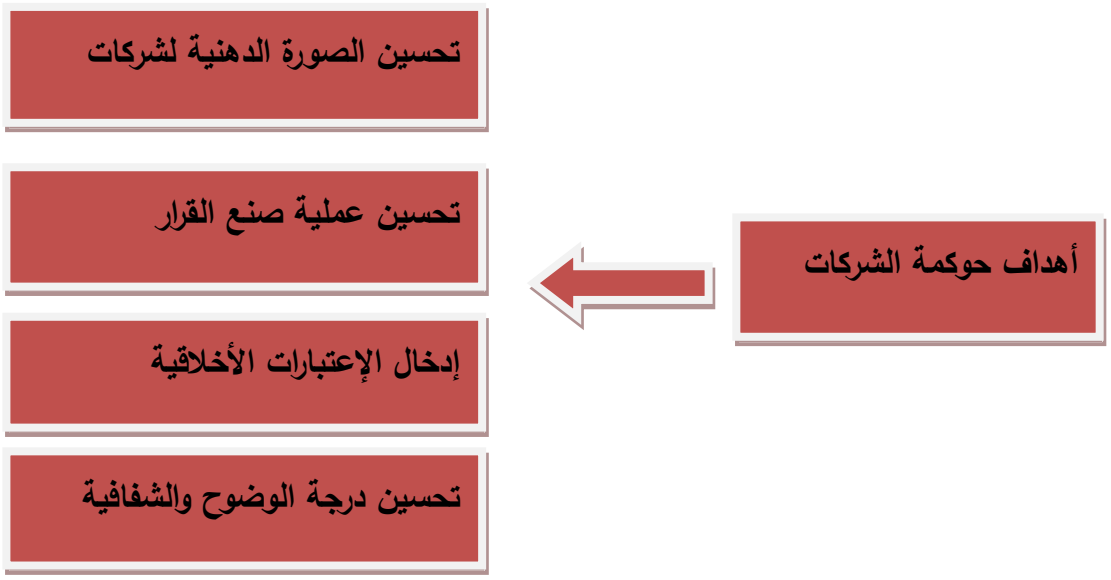
[2] حاكمي بوحفص، بن عوالي الخالدية،**التجارب الدولية في مجال إرساء الحوكمة ومكافحة الفساد المالي والإداري**،دروس مستخلصة الجزائر– مجلة المقريزي للدراسات الإقتصادية والمالية،المجلد3،العدد1،جانفي 2009 ،ص 125.

[3] ماجد إسماعيل أبو حمام،**أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**،إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل 2009–الجامعة–غزة ،ص 16.

[4] جميلة خرخاس، بلعجوز حسين،**دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات لدى البنوك التجارية الجزائرية**،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية– دراسات اقتصادية،المجلد31،العدد1–جامعة زيان عاشور–الجلفة– ص 218.

- ❖ منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- ❖ ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن إستخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة.
- ❖ الإشراف على المسؤولية الإجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة .
- ❖ تحسن الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الإستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء.
- ❖ تسمح حوكمة الشركات كذلك ، بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية ،وتمكن المستثمرين الماليين والمؤسسين من الحصول على وسائل تقويم حقيقية بالرقابة على أدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ وشركات.
- ❖ منع الوساطة والمحسوبية والحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة.[1]
- ❖ تنمية الإدخار وتشجيع الإستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق مزيد من فرص العمل الجديدة
- ❖ الإلتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التم

الشكل رقم (03) يلخص أهم أهداف حوكمة الشركات:



محسن أحمد الخضيري،**حوكمة الشركات**،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية،مصر،2005، ص58.

ثانيا :أهمية حوكمة الشركات

[1] فيصل محمود الشواورة،**قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**،مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد25،العدد،2009،ص9.

لقد أثرت الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي إجتاحت معظم دول العالم والتي أدت إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها وبصفة خاصة المستثمرين الحاليين الأمر الذي جعل الإهتمام بتطبيق حوكمة الشركات، كمخرج سريع وفعال لكل هذه الأزمات ،لما لها من مزايا وإيجابيات. وعليه يمكن حصر أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية[1]:

أولا:أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- التمكين من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة.
- زيادة ثقة المساهمين في الشركة التي تطبق قواعد الحوكمة لأن ذلك يضمن حقوقهم.
- تعمل على وضع إيطار تنظيمي الذي يمكن من تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها وذلك عن طريق توفير الحوافز لأعضاء مجلس الإدارة
- تؤدي الى الإنفتاح على أسواق المال العالمية وجذب المستثمرين لتمويل المشاريع[2].

ثانيا:أهمية الحوكمة من الناحية المحاسبية والرقابية :تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي:

- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عوذته مرة أخرى.
- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقلالية لكافة العاملين في الشركة بدءا من مجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- تفادي وجود أخطاء عمدية أو إنحراف معتمد كان أو غير معتمد ومنع إستمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك بإستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق قدر كافي من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الإستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو المديرين التنفذيين[3].

ثالثا:أهمية الحوكمة من الناحية الإقتصادية:

---

[1] هوام جمعة،**دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**،مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة(واقع،رهانات،وأفاق) جامعة العربي بن مهيدي–أم البواقي–ص6.

[2] طارق محمد العربي،تغليسة لمين،**حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الإجتماعية**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،يومي 6–7ماي 2012،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية،ص 4.

[3] حساني رقية وأخرون،**آلية حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6–7ماي2012،جامعة محمد خيضر –بسكرة–كلية العلوم الاقتصادية،ص9 .

تنامت أهمية القواعد السلمية لحوكمة الشركات،وهو الأمر الذي أكده WIKLER بشدة،إذ أشار إلى الدور الذي لعبته حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية،وذلك من خلال ترسيخها لعدد من معايير الأداء،لتجنب الوقوع في الأزمات المالية،بما يعمل على تدعيم الأسس الإقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري،مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذا السوق،والعمل على إستقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها ،وبالتالي تحقيق التقدم الإقتصادي المنشود[1].

رابعا:أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهين:

وتتجلى أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين فيما يلي:

- تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين،مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركات في المستقبل.
- الإفصاح الكامل على أداء الشركات والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا.
- يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه الشركات [2].

خامسا:أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية:

يهتم القانونيون بحوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالشركة فالتشريعات المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات،حيث تنظم القوانين واللوائح الداخلية بشكل محدد ودقيق للعلاقات بين الأطراف المعنية في الشركة
(قوانين،الشركات،المنافسة،الضرائب...).

ومنه يمكن القول بأن آهمية الشركات من الجانب القانوني تتجسد من خلال التغلب على سلبيات التي يمكن أن تنشأ جراء الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة[3].

سادسا:أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمجتمع :وتتمثل في ما يلي:

- تشجيع الإستثمار والتنمية المستدامة.

---

[1] Winkler Adalbert.Financial Development. Economic Groth and corporate Governance Working paper serie: Finance and Accounting, Viscte Ce20/03/2012.http://www.conpapers.repec.org/paper/frafranal/12htm.

[2]العابدي دلال،**حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم التجارية،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،ص 26.

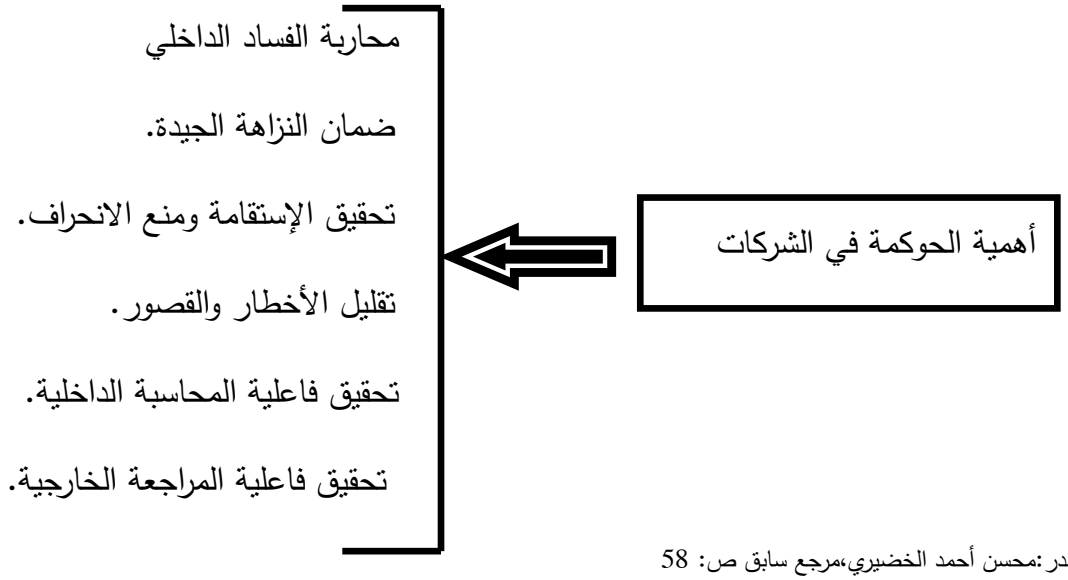
[3] حسام الدين غضبان،**دور حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية**،مجلة التنظيم والعمل،العدد3 جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر ،ص31.

- بناء علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة.
- تشجع على العمل بكفاءة وزيادة الإنتاجية والابتكار.
- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع من خلال توفير مناصب العمل[1].

وعليه يمكن القول أن الحوكمة الجيدة للشركات تعتبر كعامل لجذب الإستثمارات ودعم الأداء الإقتصادي،والقدرة على المنافسة في المدى الطويل،من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات الشركة وإجراءات التدقيق والمحاسبة المالية كما تساهم أيضا في تحسين إدارة الشركة ،وضمان إتخاذ القرارات على أسس سليمة.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(04):أهمية الحوكمة في الشركات



المصدر:محسن أحمد الخضيري،مرجع سابق ص: 58

الفرع الثاني:خصائص حوكمة الشركات

من خلال ماتقدم يمكن القول بأن حوكمة الشركات مفهوم مرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمات الأعمال ،وعليه يمكن حصر جملة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تحقيق هذا المفهوم:

[1] يحي سعيدي، أ.لخضر أوصيف ،**دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات،مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية**،جامعة الوادي،العدد05-2012،جامعة المسيلة الجزائر،ص187.

- **المشاركة:** تعد المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة ،وتبدأ من عمل الرجل والمرآة جنبا الى جنب في المجتمع، ويمكن أن تكون المشاركة مباشرة من خلال مؤسسات تمثل أطراف مختلفة.
- **سيادة القانون:** تتطلب الحوكمة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه، بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان ،خصوصا حقوق الأقليات
- **التجاوب:**إن الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة.
- **التوافق:**تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام...الخ،وتؤثر بذلك عوامل مختلفة ومتشابكة ،وتتطلب الحوكمة الرشيدة الوسطية في التعامل مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي إلى عدم توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة.
- **الشفافية:**وتعني بأن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها تطبق بأساليب تندرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة، كما تعني ايضا أن المعلومات متوفرة ومتاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضامينها،وأن المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة بشكل يسهل الحصول عليها[1].
- **الإنضباط:**إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح،ويتحقق ذلك من توريد بيانات واضحة للجمهور،وجود حافز لدى الإدارة إتجاه تحقيق سعر عادل للسهم،التقدير السليم لحقوق الملكية،إستخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي.
- **الإستقلالية:** تلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات ويتحقق ذلك من خلال:المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ،وجود رئيس مجلس إدارة منسق عن الإدارة العليا،وجود مراجعين مستقلين.
- **المسألة:** بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال:ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية ،ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤولياتهم وسلطاتهم[2].

إضافة إلى ذلك ذكر جون كولي في كتابه حول حوكمة الشركات إذا يرى أن الحوكمة الناجحة يجب أن تشتمل على الخصائص التالية[1]:

---

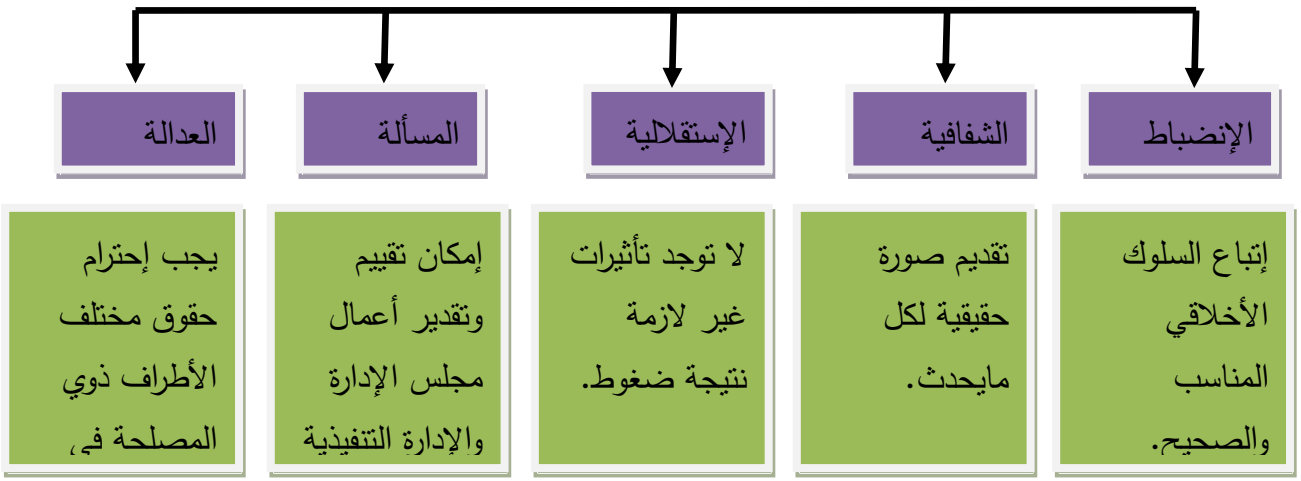
[1]حسين عثمان، سعاد شعابنية،**النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر**،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 07-06 ماي2012،ص5.

[2]السعيد خلف،**دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة قصدي مرباح،ورقلة،الجزائر،2011-2012،ص9

- مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة.
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة ويتم اعطاؤه السلطات والصلاحيات لأدارة اعمال الشركة.
- الأعمال التي يتم إختيارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها ضمن نصيحة وموافقة مجلس الإدارة.
- إفصاح كافي وملائم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي.

والشكل الموالي يوضح خصائص حوكمة الشركات:

الشكل رقم(05):خصائص حوكمة الشركات



المصدر: زايد مراد،ترعيني صبرينة،**البعد الإستراتيجي لحوكمة المؤسسات**،مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة محمد خيضر،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،بسكرة،يومي 06-07 ماي 2012،ص05.

المطلب الثاني :النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا يمكن القول أن مفهوم حوكمة الشركات ليس بالمصطلح الحديث النشأة،وإنما هي إمتداد لبعض النظريات الإقتصادية التي فسرت وجودها وأهميتها بالشركات.

الفرع الأول: نظرية حقوق الملكية

تعتبر هذه النظرية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الانضباطي الذي ترتكز عليه حوكمة الشركات ،انطلاقا من الفرضيات والنتائج التي توصل إليها كم من Berle & Méans سنة 1932 وتنطلق هذه

[1]ماجد إسماعيل أبوحمام،مرجع سبق ذكره،ص37.

النظرية من فكرة أن التبادلات الاقتصادية هي بمثابة تبادل في حقوق الملكية على السلع والخدمات ويعرف Alchain حق الملكية على أنه حق مقرر للفرد مخصص وقابل لتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة[1]

1/هدف نظرية حقوق الملكية:

تهدف هذه النظرية إلى فهم عمل مختلف المؤسسات استنادا إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية،تجد هذه النظرية لها أصولا في أعمال كل من (أليشان Alchan،ديمستز Demstz ،فيريبوتنFurubotn،وبيجو فيتش pejo vich) ولقد عرف بيجو فيش حقوق الملكية بأنها ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات بين الأفراد في علاقاتهم باستعمال الأشياء[2].

وتقسم حقوق الملكية إلى[3]:

- ***حق الاستعمال*:**تعني حق إستعمال المواد .
- **حق الاستغلال:**مرتبط بحق إستغلال الموارد.
- **حق الإفراط(التنازل):**تعني حق بيع المواد.

2/منطلقات نظرية حقوق الملكية:

تنطلق نظرية حقوق الملكية من المنطلقات التالية[4]:

- كل تبادل بين الأشخاص هو تداول لحقوق الملكية عن أشياء معينة.
- حقوق الملكية تمنع الحق والسلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل،او التنازل على السلع أو الأصول الخاضعة لهذه الحقوق.
- تبين نظرية حقوق الملكية كيفيات تأثير مختلف أشكال الملكية في آليات عمل الإقتصاد.
- تفوق الملكية الخاصة على الأشكال الآخرى للملكية.

3/فرضيات النظرية:

---

[1] سدرة آنسة،**حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية**،دار الجامعية الجديدة،مصر،2004،ص90.

[2] قطاف عقبة،**دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الإقتصادية،تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات،2019،ص18.

[3] بلبركاني أم خليفة،**آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية**،جامعة معسكر،العدد05،2014،ص2.

[4] غضبان حسام الدين،**محاضرات في نظرية الحوكمة**،دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن ،عمان،الطبعة الأولى،2015،ص 26-27.

- العقلانية الكاملة.
- تعظيم المنافع.
- السوق هو اللمكان الذي تتجلى فيه تفضيلات الأشخاص.
- سلوكيات الأفراد تتأثر بالهياكل التي ترعرعت فيها.

فحسب هذه النظرية يمكن التمييز بين أربعة أنواع من المؤسسات:

- ✓ المؤسسات الكلاسيكية.
- ✓ المؤسسات العمومية.
- ✓ المؤسسات المغلقة الإسم:وهو الشكل المفضل لنظرية الوكالة.

تميز نظرية حقوق الملكية بين مجموعة من الملكيات:

- ✓ الملكية الخاصة.
- ✓ الملكية الجماعية:وتكون في شركات المساهمة.
- ✓ الملكية العمومية:تكون في شركات المملوكة للدولة.
- ✓ الملكية التعاونية:تكون في الجمعيات.
- ✓ الملكية المشتركة.
- ✓ الملكية البلدية:تكون في المؤسسات التابعة للجماعات المحلية.

الفرع الثاني:نظرية تكاليف المعاملات

1. حسب Ronald Rose *:*

في مقابلة في مجلة Economica بتاريخ1937 تحت عنوان "طبيعة المنشأة قدم رونالد روز تفسيرا مقترحا لتواجد الشركة بأنها تشكل تنظيما أكثر فاعلية من السوق لأنها تسمح بإقتصاد وتقليل تكاليف الصفقة حيث صنف التكاليف المستعملة في السوق إلى ثلاث فئات[1]:

- **تكاليف البحث والمعلومة:** تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض والتحرك بين مختلف المتعاملين، ومحاولة المقارنة بين التكليف وهذا من حيث الوقت والتنقل.

[1] بن جادي مصطفى،فضلاوي نورالدين،**علاقة حوكمة الشركات بإدارة الجودة الشاملة**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية،شعبة علوم التسير ،جامعة الدكتور مولاي الطاهر،سعيدة،2015-2016،ص8.

- **تكاليف التفاوض واتخاذ القرار**:صياغةوابرام العقد(الكمية الواجب توريدها،المدة الزمنية،النوعية الجيدة والثمن المطلوب،الضمان المقترح...) ولهذه الأسباب يستغرق إتخاذ القرار وقت وبالتالي التكلفة.
- **تكاليف الرقابة والمتابعة**:مراقبة جودة الخدمة والتحقق من التسليم.

2. حسب Oliver Williamsson:

يدفع Williamsson بنظرية تكاليف المعاملات إلى أبعد من رونالد روز(1937)،والذي يبرر وجود المؤسسات الكبرى من خلال قدرتها على ضمان توفير الصفقة بسعر أقل من سعر السوق[1]

فمفهوم تكلفة الصفقة لدى وليامسن يتضمن مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بإنتقال الملكية بين الأفراد والمؤسسات.

أولا:خصائص الصفقات

تشمل خصائص الصفقات على عنصرين أساسين وهما الفرضيات السلوكية وسمات الصفقات ولآن هذه الأخيرة تبدأ وتكتمل بواسطة العنصر البشري فلابد من تحديد الفرضيات السلوكية قبل تحليل سمات الصفقات[2].

ثانيا:الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف المعاملات:

1) **الرشادة المحدودة** :مضمون هذا المفهوم أن الفرد ليس له القدرة على الفهم بطريقة كاملة للمحيط،لأنه لايملك المعلومات الضرورية والكافية لإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب،وبالتالي يكون قراره ضمن حالة عدم التأكد ودرجة مقبولة من الرضا.
2) **إنتهازية الفرد**:الفرد بطبيعته إنتهازي،حيث عادة مايعمل لمصلحته الشخصية،وعند الإقتضاء يعمل على خسارة شريكه إن تعارضت المصالح[3].

---

[1]إلياس بن ساسي ،**قراءة نظرية لآليات الحوكمة في المنظمات وفق مقارنة أوليفار ويليماسون الحائز على جائزة نوبل 2009**،مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة،جامعة قصدي برباج،ورقلة،الجزائر،25-26نوفمبر 2013،ص802.

[2]قطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص21

[3]زروقي عمار،**التعهيد بإدارة الصيانة كإختيار إستراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتعيين الإنتاجية**،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة،قسم العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة قصدي برباج ،ورقلة،ص180.

3) **خصوصية الأصول:**كلما كان الأصل خاصا كلما كانت علاقة التبعية بين الأفراد مهمة وبالتالي إرتفاع درجة الأضرار في حالة السلوك الانتهازي،ويقصد بأن يكون الأصل خاصا أو مميزا عندما لايكون إلا في إطار صفقة معينة،وإذا إستخدم في صفقة أخرى فسيكون ذا تكاليف أكثر.

ثالثا:أنماط الحوكمة:حسب ويليام سون تضبط التعاملات الاقتصادية بالآليات التالية:

- **السوق:** بالمفهوم الكلاسيكي هو نظام الأسعار، والمؤسسات تتنافس في السوق على الزبائن أو الموارد.
- **السلمية:**ويقصد بها المنظمة أو المؤسسة،تتميز السلمية في ضبط التعاملات بإستعمال الأوامر والسلطة.
- **الشكل الهجين:**وهي الآلية التي تمزج بين الشكلين السابقين[1]

الشكل رقم (06):يوضح يمثل النموذج الاقتصادي لتكاليف المعاملات.

خصائص المعاملة ⟵ تكاليف المعاملة ⟵ هيكل الحوكمة

Source: Boudreau Marie-Claude and others, The benefits of transaction cost economics: the beginning of a new direction, without place and date of edition, P 1126

الفرع الثالث:نظرية الوكالة

طرحت هذه النظرية من طرف مايكل جنسن ووليام ماكلين سنة 1976 حيث تم تطبيقها بشكل ناجح في دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين الموكل والوكيل في المؤسسة،إذ عادة ماتنعكس تكاليف الوكالة في تصميم العقود بين المديرين وأصحاب رأس المال،حيث تشير نظرية الوكالة إلى اختلاف تفضيلات المخاطرة بين كل من المساهمين والمديرين،ووفقا لنظرية الوكالة فإن الملكية الإدارية هي الأداة التي يمكن أن تساعد في تحقيق المواءمة بين أهداف المديرين مع المساهمين[2].

وتقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات أهمها:

[1] غضبان حسام الدين،مرجع سبق ذكره،ص28-29.

[2] بوعزة محمد الأمين،**النظام المالي المحاسبي ودوره في تفعيل الحوكمة على مستوى المؤسسات الجزائرية**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة الطور الثالث في العلوم الإقتصادية،جامعة الدكتور مولاي الطاهر،سعيدة،الجزائر،2018،ص21.

1) العلاقة القائمة بين الموكل والوكيل تتصف بالرشد الاقتصادي،ويهدف كل منهما إلى تعظيم منفعته،مع مراعاة قدر من المنفعة للطرف الآخر بما يضمن إستمرار العلاقة القائمة بينهما .الموكل لديه القدرة على تحفيز الوكيل بطرق مختلفة سواء كانت مادية،أو معنوية كمحاولة للتغلب على تعارض المصالح أو لضمان تصرف الوكيل لصالح الموكل.
2) هناك تعارض جزئي بين أهداف وتفضيلات طرفي العلاقة حيث يهدف الموكل بشكل عام إلى ضمان قيام الوكيل بإتخاذ القرارات التي تعظم منفعته ،بينما يهدف الوكيل إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المنافع المادية والمعنوية بأقل جهد مبذول.
3) موقف طرفي العلاقة يعتبر مماثلا إتجاه المخاطرة،وإن كان القدر الذي يتحمله الموكل قد لايكون مساويا للقدر الذي يتحمله الوكيل،ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها إمكانية حصول الوكيل على المعلومات وصعوبة ملاحظة وتقييم تصرفاته من جانب الموكل.

وتنظر نظرية الوكالة إلى الشركة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية،فتعمل نظرية الوكالة على معالجة مشكلات العلاقة بين الرئيس والعون المتولدة من اختلاف دالة الهدف لكل منهما والتي تعرف بمشاكل الوكالة والمتمثلة في:

- **مشكلة التضارب أو الإختلاف في الأهداف:**

استنادا لنظرية الوكالة فإن المشاكل التي تنبع من أن أهداف الموكل الوكيل قد تكون مختلفة،وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات أو إستراتجيات لا تحقق أفضل ما يرجوه الملاك.

- **مشكلة الإختيار العكسي(أو المتناقض) :**

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة"مسير/مساهم" أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بينهما وأساليب حلها،فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/مستثمر محتمل "،وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا يعبر عنه "بالإختيار العكسي" وهذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة،في هذه الحالة التي لايمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل

بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته وبالتالي لايستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند إتخاذ القرارات المختلفة[1].

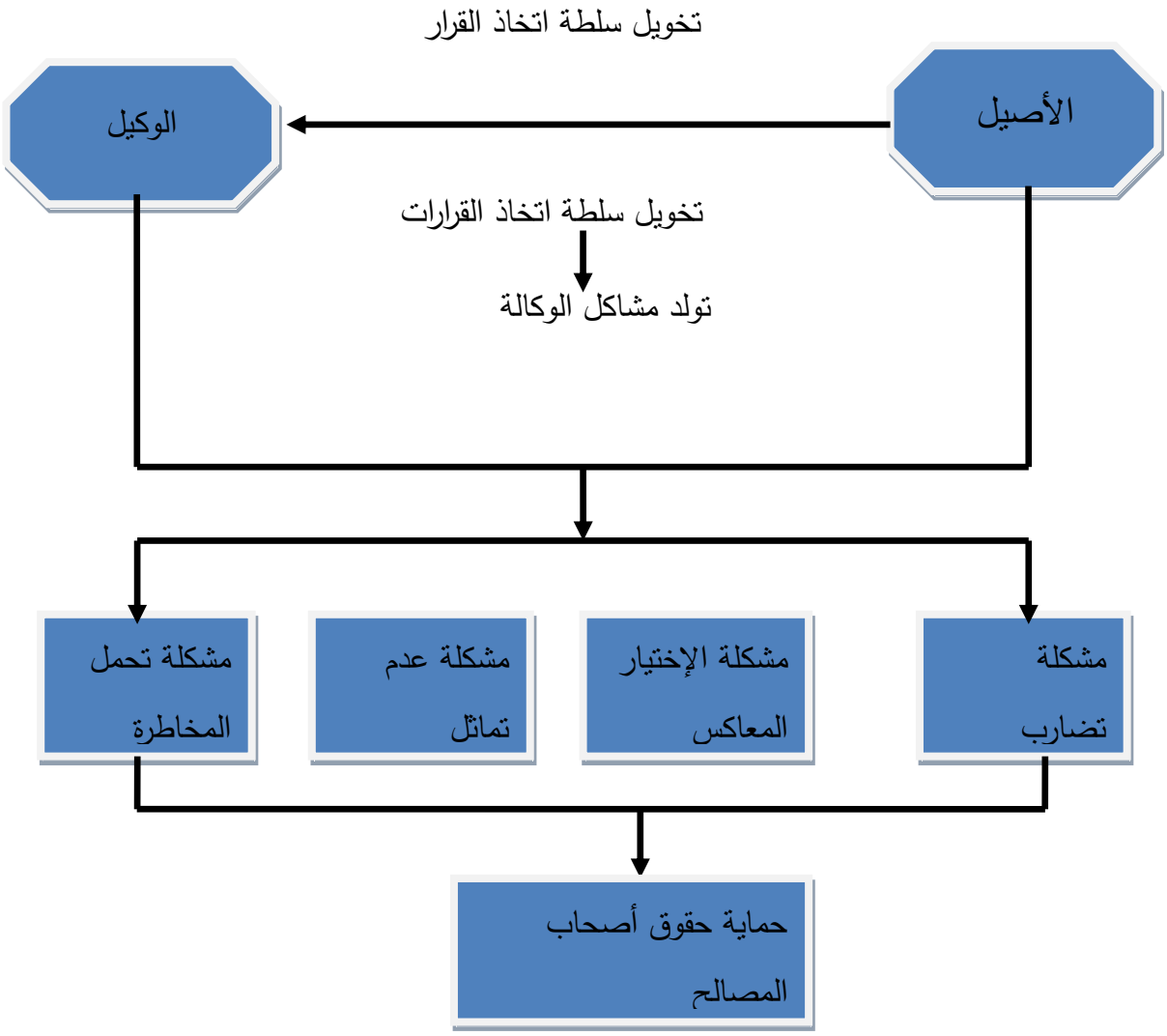
مشكلة عدم تماثل المعلومات:

أو مشكلة اللاتناسق أي المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وان اعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحيانا هذا أما بسبب الإختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر[2].

[1] مجيلي خليصة،**دور النظام المالي في تحقيق المتطلبات المحاسبية لحوكمة الشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية**،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتورة في العلوم التجارية،جامعة فرحات عباس ،سطيف،2017-2018،ص5.

[2] مسير، رباب وهاب، "**دور المعلومات المحاسبية يف تقويم الاداء الإستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة** – دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009،ص26.

الشكل رقم(07):يوضح أهم مشاكل نظرية الوكالة



غضبان حسام الدين،محاضرات في نظرية الحوكمة،ص 24

ومن هنا تظهر تكاليف الوكالة، وحسب *JENSEN & MECKLING*مشاكل الوكالة تولد ثلاثة أنواع من التكاليف[1]:

1) **تكاليف المراقبة:** يتحملها الأصيل لمراقبة سلوك الوكيل "المدير"أو "المسير" وجعله يعمل على تعظيم مصلحته الشخصية،أي أنه يتحملها لإقصاء السلوك الإنتهازي للوكيل،لأن نظرية الوكالة مبنية على أساس المبدأ النيوكلاسكي،أي أن يهدف كل عون إلى تعظيم مصلحته الخاصة قبل

[1]أوصيف لخضر،**دور حوكمة الشركات في معالجة نظرية الوكالة**،مجلة أبحاث اقتصادية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،العدد24،ديسمبر2018،ص408.

المصلحة العامة للشركة،ويمكن للوكيل تحديد أثر هذه التكاليف على دخله،على إعتبار أنه أعلم من الغير بوضعية الشركة.

2) **تكاليف التعهد والإلتزام:** وهي التي يتحملها الوكيل (المدير أو المسير) ليبرز للأصيل كفاءته في إتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الشركة والمتوافقة مع رغبته.

3) **التكاليف المتبقية:**هي التكاليف الناتجة عن إستحالة تطبيق رقابة شاملة على سلوك وتصرفات الوكيل،وفي هذه الحالة تفوق التكلفة الحدية للرقابة الإيراد الحدي للمستثمر ،إذ تحققت هذه النتيجة يكون مت الأجدر أن يتحصل الوكيل على تلك المصاريف بدلا من إستخدامها في الرقابة ،كما تعبر التكاليف المتبقية عن الخسائر الناتجة عن تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين.

المبحث الثاني:الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات

المطلب الأول:آليات حوكمة الشركات

قبل التطرق إلى مفهوم آليات حوكمة لابد من تحديد معنى الآلية التي يرى بأنها منظومة تشمل مجموعة من الأجزاء ،التي تعمل بتناسق وتعاون، حيث أن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بكاملها،أو خلل في طريقة عملها، ومن هذا المنطلق جاء مفهوم الآلية كامصطلح على أنها "مجموعة من العوامل التي تتحكم بظاهرة معينة كمثال على ذلك آليات السوق التي تتحكم في طبيعة العرض والطلب[1].

وتأسيسا على ماتقدم،تعرف آليات الحوكمة بأنها: المقصود بآليات حوكمة الشركات هو مجموعة الوسائل التي يتم تصنيفها وتنفيذها بهدف ترشيد وتوجيه ورقابة سلوك الإدارة العليا لاتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق مصالح الملاك ومن ثم التخلص من حدة مشكلة الوكالة وهناك عدة تصنيفات لآليات الحوكمة [2].

الفرع الأول:الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

[1]فيروز شين، نوال شين،**دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الإجتماعية للمنظمة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7ماي2012،جامعة محمد خيضر -بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية،ص6.

[2]بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد،**دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7ماي2012،جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية،ص8.

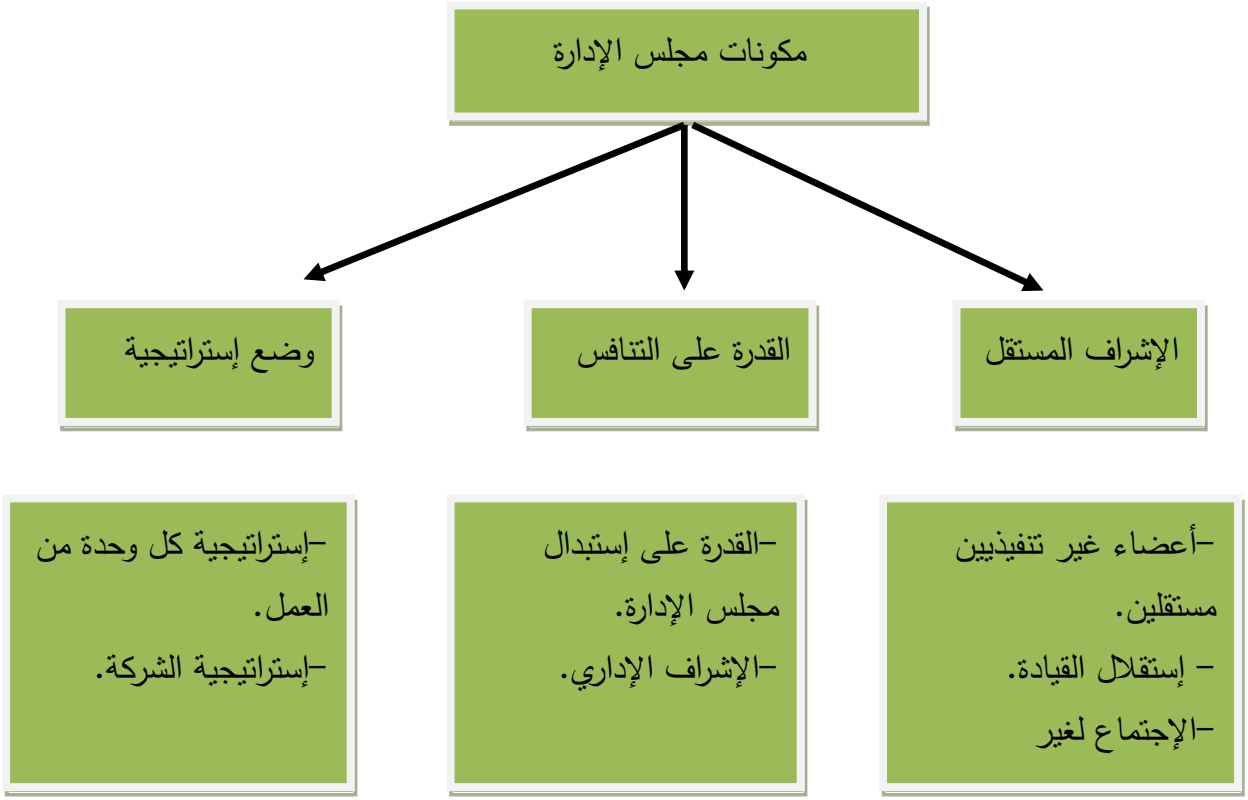
تؤثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات بشكل مباشر على المؤسسات لأنها مرتبطة بأهم وظائف المؤسسة كمجلس الإدارة والمراجعة الداخلية ولجنة المراجعة ...الخ.وفي ما يلي سيتم توضيح كيف تعمل هذه الآليات وكيفية إستفادة الشركة منها.

أولا:مجلس الإدارة

يذكر كل منHariantoوsingh ان الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة،إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة،وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا.كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة،ويقدم 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 [1].

[1]حامد نور الدين،ساسي فطيمة،**دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7ماي2012 ،جامعة محمد خيضر-بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية،ص 5.

الشكل رقم (08):يوضح المكونات الأساسية لمجلس الإدارة



المصدر:محمد مصطفى سليمان،**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**،الدار الجامعية،الإسكندرية،ص96.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس بالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة[1]:

1.لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، خاصة 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

[1]مخائيل أشرف حنا،**تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات**،بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ،القاهرة،2005،ص32.

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[1].

فقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الإنهيارات المالية لبعض الشركات الكبيرة ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون ساربنس أكسلي في سنة 2012 ،الذي ألوم جميع الشركات لتشكيل لجنة المراجعة لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الإنهيارات المالية في المستقبل ،وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة إستقلالية كل من المدقق الداخلي و الخارجي ،أما في المملكة المتحدة فقد صدر عدد من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة ،من أبرزها تقرير Report Smith في سنة 2013،الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة المراجعة وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الدول الآخرى مثل كندا،وفرنسا،وألمانيا،وماليزيا،وسنغافورة،وقد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة سابقا[2].

وقبل التطرق إلى أهمية هذه اللجنة والواجبات التي تقوم بها لابد من الإشارة إلى مفهومها:

- ❖ لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيأة الكندية للمحاسبين القانونيين *(CTCA) 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 الشركات في الشركة[3].
- ❖ كما عرفها قانون oxly Sarbanes أنها لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وعضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة وتكون

[1] بروش زين الدين،دهيمي جابر،**دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري**،مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي6-7ماي2012،جامعة محمد خيضر،بسكرة،ص14.

[2] عابي خليدة، فاتح سردوك،**دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المراجعة الخارجية**،مجلة رؤى الإقتصادية،جامعة الشهيد محمد لخضر،الوادي،الجزائر،العدد 12 جوان 2017،ص472.

[3] بلال شيخي،**دور لجان المراجعة في رفع مستوى حوكمة الشركات**،المجلة الدولية للأداء الإقتصادي،جامعة احمد بوقرة،بومرداس ،العدد الخامس،جوان 2020،ص27.

مسؤولة على الإشراف على عملية إعداد التقارير، القوائم المالية ومراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية والداخلية ومراجعة الإلتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة[1].

ويمكن تلخيص المسئوليات الرئيسية للجنة التدقيق كأداة مساعدة لفحص وتدقيق مجلس الإدارة كالآتي[2]:

- تقييم كفاءة المدير المالي وباقي أفراد الإدارة المالية الرئيسيين.
- دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه.
- دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.
- دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.
- دراسة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي والإدلاء بملاحظاتها عليها.
- دراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها.
- تقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية المراجع الخارجي واقتراح تعيينه وتحديد أتعابه.
- إعتماد قيام المراجع الخارجي بعمليات إضافية والموافقة على أتعابه عن تلك العمليات.
- دراسة ومناقشة خطة إدارة المراجعة الداخلية وكفاءتها وقدراتها.
- دراسة تقارير المراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية لها.

2.لجنة المكافآت :

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)تأكيدا على ضرورة أن تكون المكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال والمزايا الخاصة بالإدارة العليا[3].

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فإن Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي [4]:

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

---

[1] Loi sarbnes oxles (sarbnes oxles Act), USA.30juillet 2002

[2] علي احمد زين، حسني عبدالجليل صبيحي،**مبادئ وممارسات حول حوكمة الشركات،ملتقى حول حوكمة الشركات من اجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلي**،جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،19-23 نوفمبر 2006،ص 98.

[3] عزيزة بن سمينة ،طيبي،**حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التآمين التعاوني**،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول:الصناعة التأمينية،الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-جامعة حسيبة بن بوعلي،يومي3-4 ديسمبر 2012،ص9.

[4] أمير فرح يوسف،حوكمة الشركات،دار المطبوعات الجامعية،مصر،الإسكندرية،مصر،ص201.

- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- 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.

3.لجنة التعيينات:

وهي لجنة مختصة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، تقوم باختيار أفضل الكفاءات والخبرات للعمل بالشركة[1]،ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الوجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم بإستمرار،وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها[2].

ثانيا:التدقيق الداخلي:

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من الوظائف المهمة في عملية الحوكمة إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك من خلال زيادة قذرة المواطنين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية،العدالة،تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات الخاصة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي،وفي هذا السياق يرى Arch ambeault أن من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة،وبشكل خاص فيها يتصل لضمان دقة ونزاهة التقارير المالية،ومنع إكتشاف حالات الغش والتزوير[3]،وقد إعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع حدوث الغش والتزوير[4].ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها،يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

وفي هذا الإتجاه يؤكد cohental على أنه يتم تقوية إستقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة،يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي

---

[1] مسعود درواسي ،ضيف الله محمد الهادي،**فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7ماي2012 ،جامعة محمد خيضر،كلية العلوم الاقتصادية،-بسكرة-ص 21.

[2] حساني رقية،وآخرون،مرجع سبق ذكره،ص 19 .

[3]. Archambeault, Deborah S., " The relation between Corporate Governance Strength and Fraudulent Financial Reporting : Evidence from SEC Enforcement Cases " , Nov. 2002, p. 8 .

[4] Cadbury Committee, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance , London ,Gee and Co. ltd. , 1992, p. 30.

عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة،مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية وتوعية السياسات المحاسبية المستخدمة[1].

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات.

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع .

ومن بين الآليات الخارجية لحوكمة الشركات نجد:

1/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 قبولها فقط، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختبار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى and Abbot parker إن لجان التدقيق المستقلة و النشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة، ويمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة، إذا 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 Auditiors Internal of Institute على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر والحكمة، وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية) بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي، فعلى سبيل المثال يطلب 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 No. 78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة[2].

2/التشريعات والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . لقد أثرت بعض التشريعات على المشاركون في عملية الحوكمة، ليس فيما 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

[1] Cohen, Jeffrey et al., " The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality " , Journal of Accounting Literature , 2004 , p.33.

[2] عزيزة بن سمينة وآخرون،مرجع سبق ذكره،ص 12.

المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي(CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضوح خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وقدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة. كما أنماط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق[1].

3/منافسة سوق المنتجات الخدمات وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (الخدمات)أحد أهم الآليات المهمة لحوكمة الشركات. ويؤكد على هذه الأهمية كل من(Hess and Impavido) ،وذلك بقولهم 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 Labor Market 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[2].

4/الإندماج والإستحواذ:

مما لاشك فيه أن الإدماج والإستخواذ هي من الأدوات التقليدية لإعادة هيكلة الشركات. فالإستحواذ هو آلية مهمة من آليات الحوكمة وبدونه لايمكن السيطرة على أداء الإدارة بشكل فعال،حيث يتم الاستغناء عن أداء الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاستحواذ والإندماج[3].

5/التهديد بالإندماج العدواني:

وهي إحدى آليات الحوكمة التي انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية كأداة رقابية على مديري الشركات، وتقوم فكرة هذه الآلية على أساس قيام شركة ما (مزايدة) بتقديم عرض لدمج شركة أخرى لا يعمل مديروها لصالح ملاكها من خلال طرد المديرين القائمين على إدارتها، ويعتبر التهديد بالاندماج العدواني آلية رقابية أقوى من الاندماج العدواني نفسه لأنه إذا حدث اندماج عدواني يكون الوقت قد تأخر لتجنب التكاليف الضخمة المباشرة للأداء الإداري السيئ في الماضي ويحاول المزايد (وهي الشركة الغازية

---

[1] خليل أبو سليم، **أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية)** ،مجلة جامعة جازان– فرع العلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية ،العدد 01، المجلد 03،2014 ،ص: 173.

[2]. Hess, David and Impavido, Gregorio, op cit , p. 5.

[3] محمد بوطلاعة،أحمد بوراس،**دراسة تحليلية لمدى تبني المؤسسات الجزائرية لآليات الحوكمة،من وجهة محافظي الحسابات بالشرق الجزائري**،حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية،المجلد:3،العدد:2،ص56.

التي تعمل على دمج الشركة القائمة) توضيح أن تكاليف الاستحواذ منخفضة وأن لديه القدرة على القيام بعملية الرقابة، وهنا الإدارة تحاول الموافقة على إعادة هيكلة الشركة وأنها تستطيع تحقيق أرباح أكثر، وبعد أخذ الإدارة هذا القرار فإن المزايد قد ينسحب .ورغم ذلك فإن هذه الآلية لم تخل من النقد: فقد تكون هناك تكاليف أخرى للاندماج العدواني تتحمله الشركة الغازية مثل تكاليف البحث عن الشركة المستهدفة وتكلفة تقديم العرض[1].

آليات خارجية أخرى:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عما تقدم ذكره،تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية أصحاب المصالح في الشركة.ويذكر cohen et al أنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين.المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية.فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول،من أجل محاربة الفساد الإداري،والمالي،وتضغط منظمة التجارة العالمية(WOT) من أدل تحسين النظم المالية والمحاسبية،وفي قطاع البنوك،تمارس لجنة بازل ضغطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها.

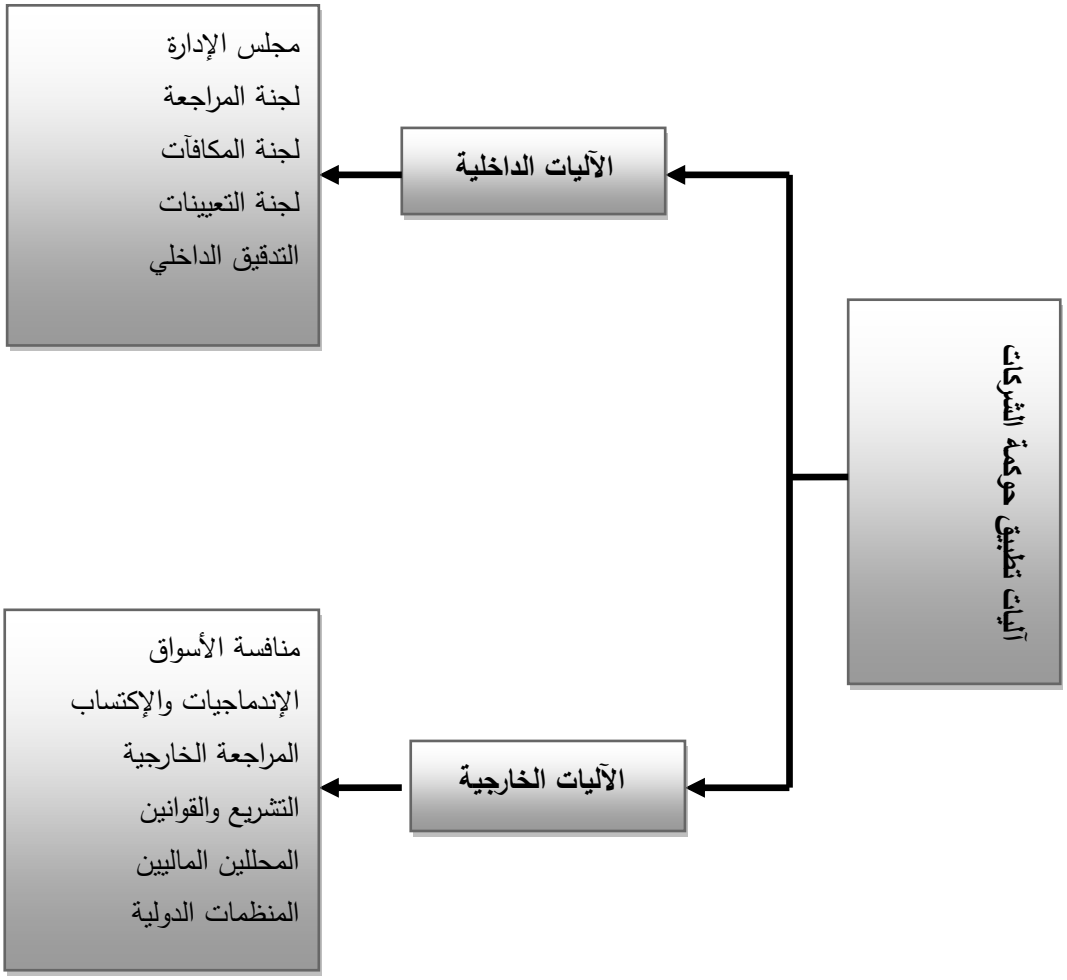
ويرى الباحثين أن سبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها،وذلك لأن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها،يأخذ بعين الإعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء كانت خاصة أم مملوكة للدولة.إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة،وأنها تتفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة.مثال على ذلك التفاعل في مابين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي،المدقق الداخلي،مجلس الإدارة والإدارة العليا[2].

---

[1]زكريا بله باسي،علاقة **حوكمة الشركات بالأداء المالي** ،داخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول:دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الوادي،07 -08،ديسمبر 2014،ص04-05.

[2]عباس حميد التميمي، بحث مقدم بعنوان: **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة**، عمان ،الأردن، 2005 ،ص: 9 .تاريخ الاطلاع: 2021/04/02 ،على الموقعhttp://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.do

الشكل رقم (09):يوضح أهم آليات حوكمة الشركات



المصدر:أمينة فداوي،**دوركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص: مالية محاسبة والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم: العلوم المالية،جامعة باجي مختار،عنابة ،2013-2014، ص60.

الفرع الثالث:مداخل تطبيق حوكمة الشركات

حيث أشارت Tina et al(2004) إلى أن الفشل الكبير في حوكمة الشركات التي كان معمولا سابقا، أدى إلى التدخل الحكومي من خلال إصدار قانون Sarbanes- Oxley في عام 2002 ،مما دعىJackman (2004)إلى التساؤل: هل اللجوء إلى القانون سوف يؤدي إلى تحقيق إلتزام أفضل بحوكمة الشركات؟ في حين يرى Arjoon (2004) أن تطبيق حوكمة الشركات الجيدة على كافة المستويات وفي مختلف دول العالم، اعتمد على مدخلين أساسين هما:

- المدخل على أساس المبادئ.

- المدخل على أساس القواعد .

حيث يتطلب المدخل على أساس المبادئ درجة أقل من التعقيد والالتزام، ويركز بشكل أكبر على القيم والصدق في التعامل وتكون إمكانية تطبيقه مناسبة في المجتمعات المتقدمة ثقافيا وديمقراطيا، بينما يعتمد المدخل على أساس القواعد على الالتزام الصارم بالقوانين والقواعد، وتمثل فيه المعايير الأخلاقية درجة أقل ويلائم هذا المجتمعات الأقل ممارسة للديمقراطية، ويتم الالتزام فيها عن طريق التقنين وليس السلوك الشخصي للأفراد.

الجدول رقم(02): أهم الفروق بين مدخل حوكمة الشركات على أساس القواعد وعلى أساس المبادئ.

	المدخل على أساس القواعد	**المدخل على أساس المبادئ**
1	الالتزام بمجموعة محددة من المتطلبات الإجرائية	يشدد على عمل الأشياء الصحيحة بوسائل ملائمة، وقيادة سلوك الشركة، من خلال التركيز على النتائج النهائية
2	يوجد عادة ضمن الإجراءات المفضلة للشركات	يوجد عادة بالنظم الرقابية الاجتماعية القوية
3	يتبع المعنى الحرفي للقانون.	يتبع روح القانون.
4	يمثل أدنى مستوى من المعايير الأخلاقية.	يتسع ليشمل المجالات التي لا يغطيها القانون وأعلى مستوى من المعايير الأخلاقية.
5	يؤكد على المنهج التحليلي ويشدد على التفاصيل والقدرة على التطبيق بالقوة .	يشدد على عمليات التواصل.
6	يميل نحو التركيز على الجوانب الكمية والموضوعية.	يميل نحو التركيز على الجوانب النوعية الشخصية
7	شرط ضروري لفاعلية حوكمة الشركات	شرط كاف لفاعلية حوكمة الشركات
8	يتطلب متابعة مستمرة.	يتطور خلال فترات طويلة
9	ركز على الاكتشاف	يركز على الحماية.
10	يميل نحو إخافة المنفذين	يميل لأن يكون مبينا على القيم.
11	وصفى مفصل واضح بشكل كبير.	واسع وتضميني بشكل كبير.
12	يميل نحو رؤية الأشياء كأبيض أو أسود.	يأخذ في الاعتبار القضايا الوسطية(بين الأبيض والأسود)

13	يتطلب الالتزام الأعمى بالقواعد.	يعزز التمسك بالقيم.
14	إلزامي.	يعطي مساحة من حرية التصرف.
15	سهولة التطبيق.	صعوبة في التطبيق

المصدر :قطاف عقبة،مرجع سبق ذكره،ص69.

ويرى Jakson (2004) أن كلا المدخلين السابقين يلائم قطاعا معينا من النشاط الاقتصادي فالمدخل على أساس القواعد يلائم قطاع الخدمات المالية الذي يتطلب التزاما صارما وذلك لوجود درجة عالية من المصلحة العامة مرتبطة بعدد كبير من أفراد المجتمع في هذه القطاعات، وأيضا لوجود درجة تعقيد عالية في طبيعة نشاطها، بينما المدخل على أساس المبادئ يمكن أن يلائم قطاعات اقتصادية ذات تعقيد أقل، وارتباط مصالح على مستوى المجتمع أقل، مثل الشركات العائلية والشركات ذات عدد المساهمين القليل، ويرى Brawn & Trevino (2004)أن المدخل على أساس المبادئ يميل إلى الصيغة أو الشكل الأخلاقي بينما المدخل على أساس القواعد يميل إلى الالتزام [1].

المطلب الثاني:الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات محدداتها وركائزها.

الفرع الأول:الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

من خلال ما سبق يمكن القول أن لحوكمة الشركات أطراف مختلفة، تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل فى تطبيق هذه القواعد، حيث تم تقسيم هذه الأطراف إلى نوعين أساسيين هما.

- ✓ الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات.
- ✓ الأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات[2].

1. الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات:

1) **لجنة المراجعة:**أكدت معظم الدراسات والمراجع الخاصة بحوكمة الشركات إن لم يكن جميعها على ضرورة وجود لجان المراجعة في الوحدات الإقتصادية التي تسعى إلى تطبيق الحوكمة،بل أشارت إلى أن وجود لجان للمراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة

[1] قطاف عقبة، مرجع سبق ذكره، ص68-69

[2] جميل احمد، سفير محمد،**تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح**، مداخلة ضمن االملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012 ،جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية،-بسكرة-ص7.

في المؤسسات الإقتصادية،حيث تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية،نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية المراجعة،علاوة على ذلك يشير البعض بأن مجرد إعلان الوحدة الإقتصادية عن تشكيل لجنة للمراجعة كان له أثر على حركة أسهمها[1].

2) **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين إضافة إلى الأطراف الأخرى كأصحاب المصالح ،ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين ،والذي توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة والرقابة على أدائهم وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين خاصة الصغار منهم ورسم السياسات العامة للمؤسسة[2]. وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بان أعضاء مجلس الإدارة ملتزمين بنوعين من الوجبات عند قيامهم بعملهم وهما :

- ✓ **واجب العناية اللازمة** :يتطلب من مجلس الإدارة أن يكون يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وان يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وان تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.
- ✓ **واجب الإخلاص في العمل:** ويتضمن ذلك العمل المتساوي للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات صيلة ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك[3].

3) **المراجعة الداخلية:**تؤدي المراجعة الداخلية دورا حيويا في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات،بل وتساهم أجهزة المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات بمسؤوليات هامة من خلالى التأكيد على كفاءة العمليات والخضوع للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على القوائم المالية[4].

---

[1] فكري عبد الغاني،محمد جودة،**مبادئ تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية ،غزة،فلسطين،2008،ص42.

[2] بوفاتح بلقاسم،عامري الطاهر ،**الحوكمة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة–تجربة المغرب**–الملتقى الدولي الخامس حول الإتفاق البيئي بين حاجات التنمية المستدامة ومتطلبات الحكم الراشد،جامعة العربي بن مهيدي تبسة،13–14 مارس 2018 ،ص5.

[3] زعرور نعيمة وآخرون،**تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر** ،مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية،معهد العلوم الإقتصادية المركز الجامعي الونشريسي،تيسمسيلت،الجزائر ، العدد1،مارس2007،ص207.

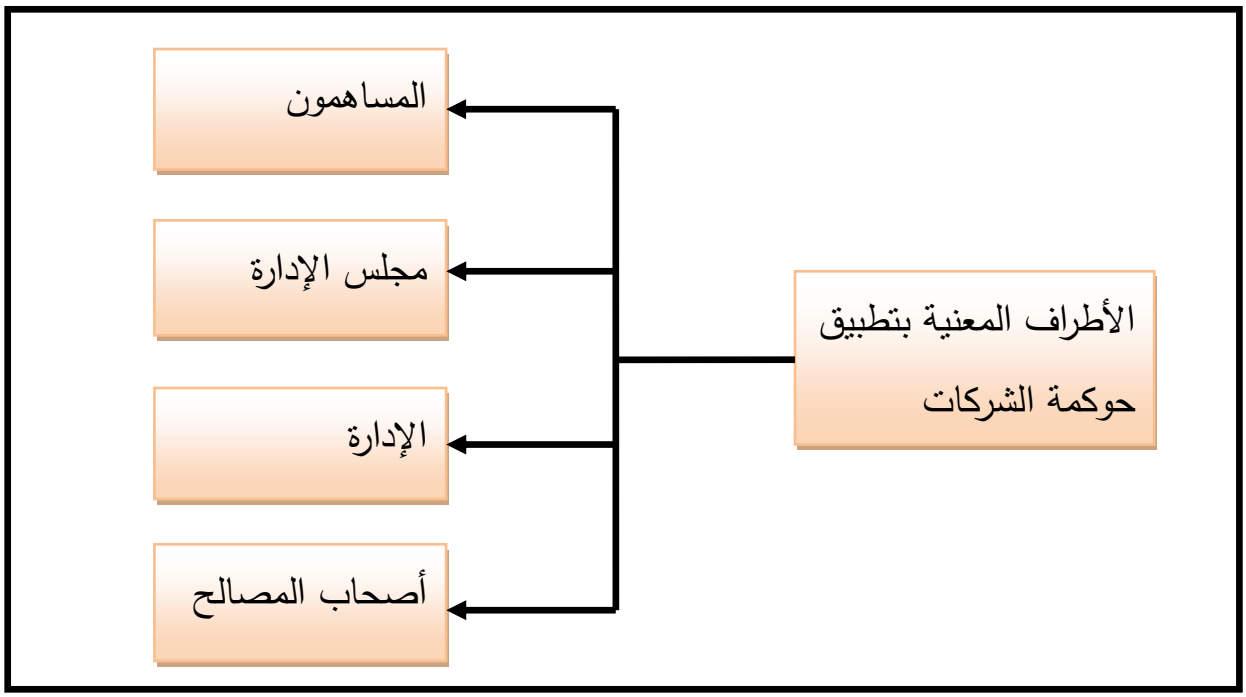
[4] كريم قوبة،**أثر تطور مهنة المراجعة الداخلية في دعم حوكمة الشركات**،مجلة معارف (علمية،دولية محكمة)،قسم العلوم الإقتصادية،جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،السنة الثانية عشر،العدد22،جوان2017،ص135.

4) **المراجعة الخارجية:**يؤدي المراجع الخارجي دور أساسي في حوكمة الشركات،وذلك من خلال شهادته على صحة القوائم والتقارير المالية المنشورة،وتعد إستقلالية المراجع الخارجي مسألة أساسية لثقة المساهمين والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة في القوائم المالية والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التي تخص الشركة[1].

2. الأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات:

إن حوكمة الشركات تتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة.و الشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

شكل رقم (10):الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



تى

المصدر:محمد مصطفى سليمان،**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**،الدار الجامعية ،مصر،2006،ص17.

[1] خالص حسن يوسف الناصر،عبدالواحد غازي محمد النعيمي،**دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم** ،كردستان،العراق،مجلة،جامعة، نوروز،العدد01،دهوك،العراق،2012،ص6.

- ✓ **المساهمون:**وهم من يقومون بتقديم رأس المال لشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم،وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم،وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم[1].
- ✓ **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم . مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين[2].
- ✓ **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة.وتعتبر إدارة المؤسسة المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها للمساهمين[3].
- ✓ **أصحاب المصالح** :وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ،ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار. أي كل من لهم مصالح بالشركة على اختلاف أنواعها، مثل الموظفين، العملاء، الموردين الموزعين، والدائنين.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة[4].

وعليه يمكن القول أن فعالية حوكمة الشركات تعتمد على نجاح وسلامة مجموع العلاقات الداخلية والخارجية التي تربط بين مختلف الأطراف الفاعلة فيها والمكونة لأبعادها، والتي تعمل في تفاعل مستمر من أجل تحقيق طموحاتها ورغباتها وأهدافها بالشكل الذي لا يتعارض مع طموحات ومصالح الأطراف الأخرى من جهة، ويساهم في تعزيز ودعم قدرة الشركة على الاستمرار والنمو من جهة أخرى.

الفرع الثاني:محددات حوكمة الشركات

---

[1] خير الدين جمال ،خنشور جمعة ،**دور لجان المراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،يومي 6-7ماي 2012،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية،ص5.

[2] بن شهيدة فضيلة،**العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات**،مجلة دفاتر بوداكس،العدد7،مارس2017،ص44.

[3] نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي،**حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية**،مجلة جديد الإقتصاد،العدد13،ديسمبر ،2018،ص19.

[4] مولاي لخضر ،**حوكمة الشركات العائلية**،مداخلة ضمن الملتقى العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة،ورقلة،الجزائر ،25-26،نوفمبر ،ص191.

تعرف محددات حوكمة الشركات بأنها مجموعة الممارسات التي تضمن للشركة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عال وشفافية واضحة،لتحقيق مطالب المصالح كافة.فإن التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مجموعتين من المحدادات الداخلية والخارجية[1]:

1. **المحددات الداخلية:**وتشير إلى القواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين،والتي يؤدى توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

[2]وتتمثل الآليات الداخلية: في مجلس إدارة المؤسسة،والرقابة المباشرة للمساهمين بواسطة الجمعية العمومية والرقابة التعاونية بين المسيرين. وتشمل هذه المحددات ما يلي:

- ❖ القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.
- ❖ توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- ❖ الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- ❖ زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار .
- ❖ العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين .
- ❖ العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاصة، وخاصة قدرته التنافسية.
- ❖ مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح .
- ❖ خلق فرص العمل.

2. **المحددات الخارجية:**

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي(مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (

---

[1]عواق شرف الدين أمين، **تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري –تجارب دولية رائدة**– مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03 ،جوان 2015،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة، سطيف 1،ص148.

[2]صديقي مسعود، **دريس خالد دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار**،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،ص6.

ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص[1].

ويمكن تلخيص هذه المحددات في النقاط التالية[2]:

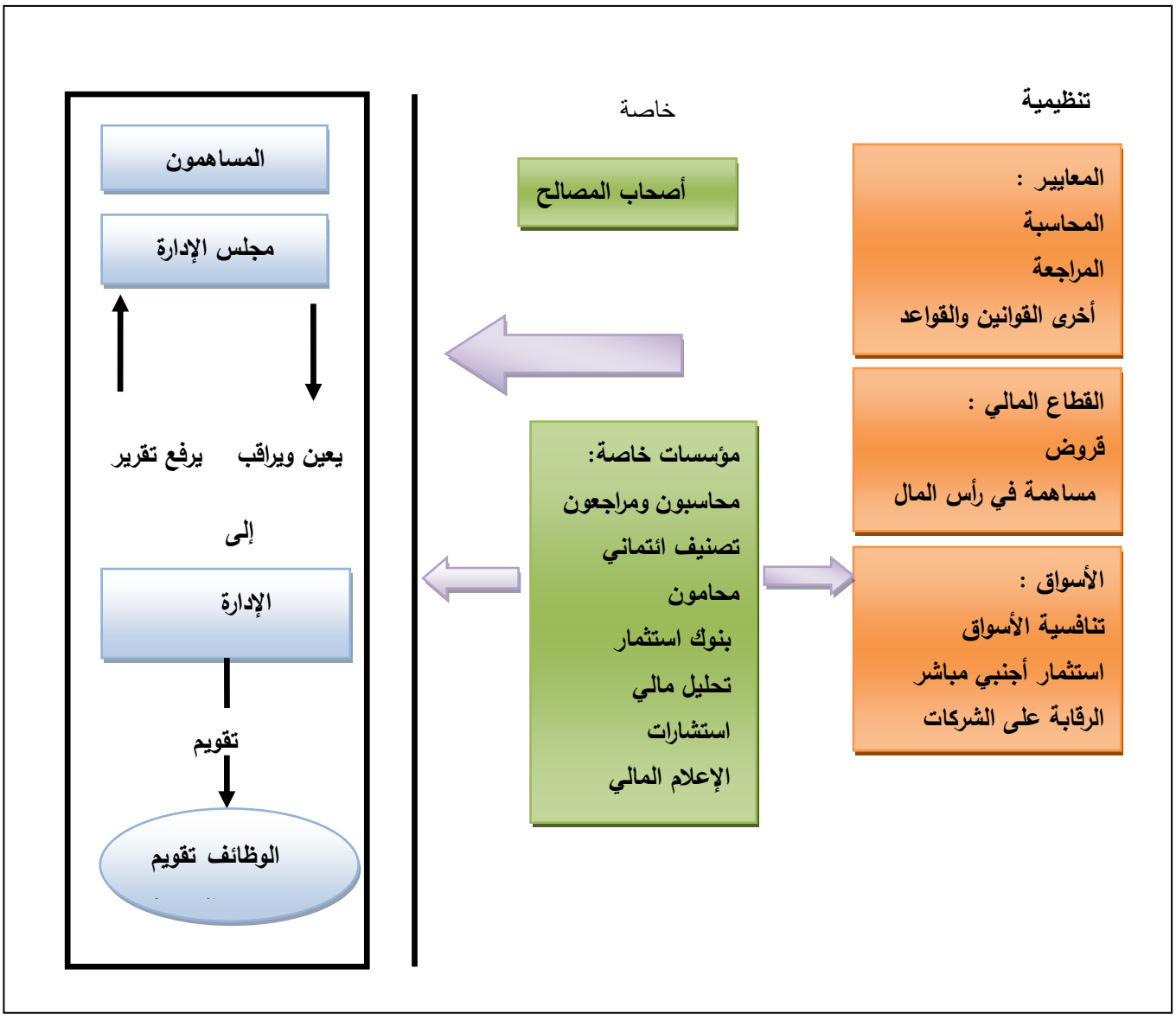
1) المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
2) تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
3) كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.
4) وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

إن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة و النظام السياسي والإقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست إلا جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه (الشركات سياسات الإقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق عوامل الإنتاج)، ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي رتعمل فيها والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في المدى الطويل.

[1] فريد كورتل، **حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي** ، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، سنة 2008.

[2] محمد حسن يوسف، " محددات الحوكمة ومعاييرها "، (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)، جويلية، 2007 ، ص ص:6-7.

الشكل رقم(11) :يوضح محددات حوكمة الشركات



المرجع: محمد حسن يوسف، "**محددات الحوكمة و معاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر معاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**"، بنك الاستثمار القومي بنك الاستثمار القومي، 2007،ص 04، متاح على http://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc أطلع عليه في 2021/04/06.

الفرع الثالث: ركائز حوكمة الشركات:

لقد أصاب العالم الفزع من حالات الإنهيارات المالية والأزمات الإقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في أسواق المال والشركات والبنوك، والتي كان أحد أهم أسبابها عدم الإفصاح الكامل وانعدام الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المحاسبية والمالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تواطؤ بعض المسؤولين في الشركات مع أطراف ذات مصلحة و إستغلال مناصبهم لتحقيق مآربهم." و من الطبيعي أن يستتبع ذلك

شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر من إدارة شؤون هذه الشركات في مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء إنحرافاتها و إختلاساتها بالتلاعب في الحسابات[1].وعليه يمكن التطرق الى اهم المرتكزات الأساسية لحوكمة الشركات وهي كالأتي:

أخلاقيات الأعمال: لا شك أن تعزيز قواعد الحوكمة الرشيدة بالقيم والسلوكيات التابعة من مرجعية أصيلة وأخلاقية، هو علاج الممارسات الأخلاقية. إذ أن وضع أسس قوية لحوكمة الشركات هو أحد الطرق لمجابهة هذه المعضلة، ومعضلات أخرى، وهو أمر آخذ في الإزدياد،ليس فقط كأداة لزيادة الكفاءة وتحسين فرص إتاحة رأس المال وتأمين الحفاظ عليه، بل أيضا كأداة فعالة لمكافحة الفساد. و باختصار فإن تحالف كل من الحوكمة الرشيدة للشركات والقيم والمبادئ الأخلاقية، يساعد الشركات على اجتياز حقول ألغام الفساد بها[2].

وتنص اتفاقية بازل فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، ضمن النسختين المعدلتين سنتي 2005 و2006 ،على ثالثة أمور هي [3]:

- ضرورة وجود توافق بين سياسات الأجور والقيم الأخلاقية للمؤسسة المصرفية وكذلك مع إستراتيجية هذه المؤسسة.
- تحذر الاتفاقية المسيرين من القيام بعمليات المضاربة في الأسواق المالية بغية الحصول على عوائد مالية في المدى القصير دون مراعاة عنصر المخاطرة الذي يشوب مثل هذه العمليات .
- تفرض الاتفاقية على مجالس إدارة البنوك الموافقة على أجور المسيرين إلا إذا كانت متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك، وعليه تطالب الاتفاقية بعدم خروج سياسة الأجور عن السياسة العامة للمؤسسة حتى يمكن تفادي المبالغة في إتخاذ المخاطر
- **الرقابة والمساءلة:** تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بأعمال الشركة وذلك من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أدائها من قبل[4] :

---

[1] محمد عباس السراجي، "الحوكمة في مواجهة أزماتنا الاقتصادية"، جريدة اليمن، أفريل 2009 ،ص 6 ،عن الموقع الالكتروني: algomhoriah.www.algomhoriah. net

[2] جون سوليفان–تقديم جورج كيل،**البوصلة الأخلاقية للشركات،أدوات مكافحة الفساد قيم ومبادئ الأعمال،وآداب المهنة،وحوكمة الشركات،المنتدى العلمي لحوكمة الشركات**،الدليل السابع،ص18.

[3] عبد الرحمان العايب ،**اشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات في ظل الازمة الإقتصادية الراهنة،الملتقى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات** ،جامعة برج باجي مختار ،عنابة،الجزائر ،نوفمبر ،2009،ص17.

[4] ابراهين السيد المليحي،**دراسة وإختيار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر**،للإطلاع:www.faculty.ksu.edu.sa/72669/puplication

- ✓ أطراف رقابية عامة مثل: البنك المركزي، الهيئة العامة لسوق المال.
- ✓ أطراف رقابية مباشرة مثل: المساهمين، مجلس الإدارة .
- ✓ أطراف خارجية مثل: الموردين، العملاء، المقرضين

لجنة المراجعة الداخلية: تهتم بالتقييم الحيادي للعمليات ونظام الرقابة الداخلية ومدى إلتزام إدارة الشركة بتطبيق المعايير المحاسبية المتفق عليها في إتخاذ القرارات من قبل مستخدميها[1] .

إدارة المخاطر: تعتبر حوكمة الشركات عملية إدارة المخاطر من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها، ذلك أنها تمثل تلك العملية الديناميكية التي يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف الشركة والتعامل معها وذلك من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر،الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصالح[2]، حيث أن هناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة الشركات هي:

1. **الثقافة:** توصيل قيم المؤسسة في شكل رسالة للموظفين، وتضمينها معايير واعتبارات أخلاقية .
2. **القيادة:** تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادة بالمؤسسة .
3. **التوحد:** إحداث انسجام بين الأفراد والعمليات واستراتيجيات المؤسسة .
4. **النظم:**توافر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر في المؤسسة .
5. **الهياكل:** التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة مع خطوط اتصال ملائمة[3].

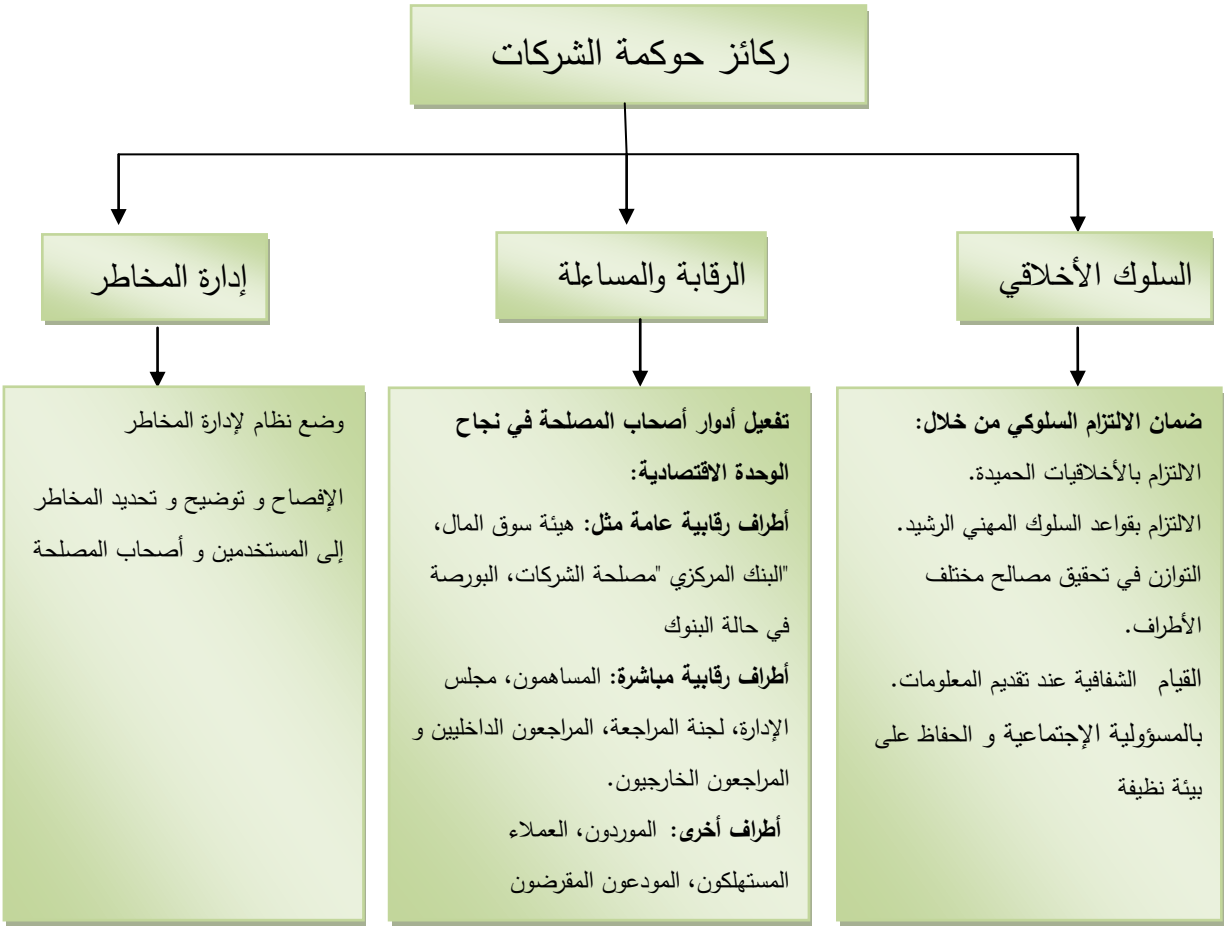
عموما ترتكز حوكمة الشركات على ثالثة ركائز هامة وهي: السلوك الأخلاقي، تفعيل أدوار أصحاب المصلحة، إدارة المخاطر.

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات،المفاهيم و المبادئ التجارب** ،ط2 ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر، 2007 ،ص: 47.

[2] أمين السيد،أحمد لطفي،**المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال**،الدار الجامعية،الإسكندرية،2006،ص588.

[3] بشير بن عيشي،قطاف عقبة،**دور آليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية**،مجلة الإقتصاد الصناعي،العدد13،ديسمبر2017،ص132.

الشكل رقم(12): يلخص أهم ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات قطاع عام وقطاع خاص ومصارف، المفاهيم و المبادئ التجارب والمتطلبات**، الطبعة الثانية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر، 2007 ،ص: 49

المطلب الثالث: جهود المنظمات الدولية لوضع مبادئ حوكمة الشركات.

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات الدولية 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[1]، حيث يمكن تعريف قواعد ومبادئ حوكمة الشركات بأنها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على

[1] سهير إبراهيم الشوملي،حوكمة الشركات،دار الأعصار العلمي للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2016،عمان،الأردن،ص180.

الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين(شركات الاكتتاب العام) وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، الدائنين، البنوك، والموردين،.....إلخ، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة الشركة أو المساهمين بها[1].

الفرع الأول:مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية

تعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOCED من أول المنظمات التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999،ثم أصدرت النسخة المعدلة منها في عام 2004 ،وحدثتها مرة ثانية بمناسبة انعقاد قمة العشرين G20 ،بتركيا، سنة 2015 ،في تقرير وجهته إلى وزراء المالية ومحافظي البنوك المركزية لهذه الدول.

تحتوي مبادئ المنظمة على ستة مبادئ، أساسية موضحة كما يلي[2]:

1. **ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:**لكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ، هناك مجموعة من الأرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار[3] وهي:

- ✓ توفير الشفافية والإفصاح الصادق الذي في ضله تصل المعلومات إلى جميع المتعاملين بسرعة كافية ورفع كفاءة السوق بما يضمن أن تعكس أسعار الأوراق المالية المعلومات

[1]عبدالوهاب نصرالله علي شحاته،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة،الدار الجامعة،الإسكندرية،مصر 2007/2006،ص77.

[2]يزيد قادة ،طلحة عبدالقادر ، **أثر حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والاداري في المؤسسة الإقتصادية**،مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية،المجلد1،العدد3،اوت2017،ص20.

[3]غالم عبدالله، **المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة**،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية، واقع، رهانات و آفاق"،كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي يومي07-08 ديسمبر 2010،ص04.

المتاحة عن أداء الشركات،ويضمن أيضا الحماية لحملة الأسهم خاصة في حالة الإندماج والإستحواذ.

- ✓ أن تتوفر النزاهة والموارد والسلطة الكافية لمن سيقع عليهم مسؤولية وضع القواعد المنظمة للحوكمة،والمشتركين في متابعة التنفيذ،والمسئولين عن إتخاذ الإجراءات الحازمة في حالة المخالفة.
- ✓ أن تكون الأدوار محدودة وواضحة لكل من الإدارة واللجان المنبثقة عنه والجمعية العمومية، وألا يكون هناك تضارب في المصالح، وأن يكون الهدف دائما هو حماية مصالح الأطراف التي يهمها أمر الشركة[1].

2.ضمان حقوق المساهمين:

يضمن هذا المبدأ حماية حقوق المساهمين المتضمنة مايلي :

- الحقوق الأساسية: مثل الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية؛ نقل وتحويل ملكية الأسهم، الحصول المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، المشاركة في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة في أرباح الشركة.
- حق المساهمين في المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة و الجوهرية للشركة.
- حق المساهمين في المشاركة بفعالية والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال[2].

3.المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:تعتبر المساواة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة بما في ذلك حقوق الأقليات وحقوق المساهمين الأجانب،كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة تعرض حقوقهم للمخاطر وذلك من خلال مراعاة مايلي[1]:

[1]جودي محمد رمزي،**إهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كامدخل لحوكمة الشركات**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7ماي 2012 ،جامعة محمد خيضر-بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية،ص6 .

[2] OECD, principale of corporate governance, organization for economic cooperation and development publication service, htt://www.oecd.org , 1999. P17-23.

- معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة، ومراعاة حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مع توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة.
- حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية، ويمنع التداول بين الداخليين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى .

4.دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الإعتراف بحقوق أصحابها كما يراها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة،وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية[2]:

وذلك بما يتضمن التأكيد على[3]:

- ✓ إحترام الحقوق القانونية لذوي العلاقة.
- ✓ توفير آلية لتحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفاعلهم مع المؤسسة.
- ✓ الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لتفعيل ادوارهم وتقييم حدود تعاملاتهم مع المؤسسة.
- ✓ يجب أن تتاح لأصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويضات فعلية نتيجة إنتهاك أي من حقوقهم.

---

[1]زرزار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**.مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات و أفاق ،جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،أم البواقي، 2010.ديسمبر 08 /07 ،ص6.

[2]غلاي نسيمة وأخرون، **دور حوكمة الشركات في الرفع من مؤسسات الأعمال الجزائرية كفاءة "دراسة ميدانية لمؤسسات ولاية تلمسان"**،مجلة المالية والأسوق،المجلد4،العدد2018،8،ص8.

[3]عطاالله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية** –مكتبة الحرية للنشر–القاهرة–2008–ص41–42.

✓ كما يجب أن تتوفر لأصحاب المصالح المعلومات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم.

5.الإفصاح الشفافية ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بني جميع المساهمين وأصحاب المصالح.[1]

ومع تزايد نمو اقتصاد السوق العالمي والتنافس بين مصالح الأطراف المختلفة، تتزايد درجة التدقيق في نشاط وأداء الشركات ويظل أمر الشفافية المتحققة من خلال الإفصاح أمرا ضروري يحتاج إلى إيجاد توازن بين المستوى المقبول لدى الشركات وبين المستوى الذي ترغب في الأطراف المتعددة الأخرى وقد عبر الكثير من المحللين عن رأيهم في أن افتقاد الشفافية والمساءلة قد ساهم بشكل كبير في الضعف المالي ونشوء الكثير من الأزمات المالية على مستوى الشركات [2].

6.مسؤوليات مجلس الإدارة:

ينص هذا المبدأ على أنه يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإستراتيجية لتوجيه الشركات وأن يتم التكفل بالمتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مسائلة مجلس الإدارة من قبل الشركة و المساهمين بحيث يجب أن[3]:

- ❖ يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية مثل: مراجعة و توجيه إستراتيجية الشركة، اختيار المسئولين التنفيذيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم، الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات، ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للشركة.
- ❖ يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل للمعلومات، وسلامة القواعد المطبقة لتحقيق مصالح الشركة.
- ❖ يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ بعين الاعتبار كافة اهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

---

[1] عادل بن عطاء الله، محمد رشدي سلطاني، **حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مصرف أبوظبي الإسلامي**، مجلة الاقتصاد الصناعي لعدد 14، 3 جوان 2018، جامعة محمد خيضر، بسكرة،ص5.

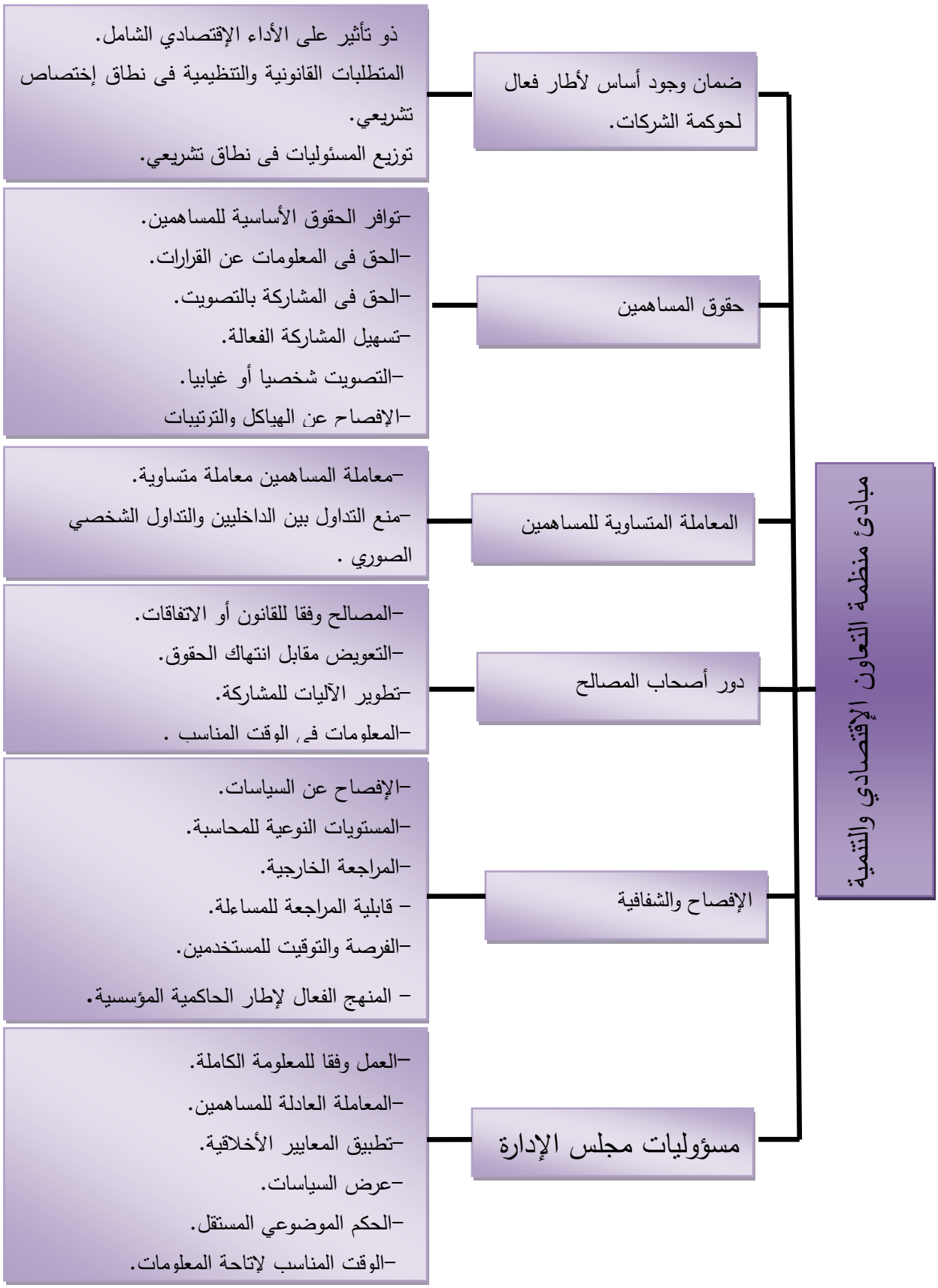
[2] علي مناد، محمد مولود غزيل، **تقييم حوكمة الشركات في الجزائر باستعمال دوال الإنتماء**، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية "" المركز الجامعي بغرداية–الجزائر–،ص7

[3] Principe de Gouvernement D'entreprise de L'OCDE, Op.cit., PP.25-26

- ❖ يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة بين جميع المساهمين حينما تكون هناك آراء متباينة بينهم.
- ❖ يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

و فيما يلي شكل يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات

شكل رقم(13): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات



المصدر: ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية**، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 1110 ،ص.8

الفرع الثاني:معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية:

تعد لجنة بازل بمثابة فضاء للتفكير والتشاور الموجه لتحسين فعالية الرقابة المصرفية،وتطوير التعاون الدولي بهدف مواجهة إرتفاع المخاطر التي تتعرض لها البنوك والعمل على تحقيق المساواة بين البنوك العالمية في المنافسة فيما بينها وزيادة كفاءة المؤسسات البنكي.

أولا:التعريف بلجنة بازل المصرفية:أنشئت لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1975 بقرار من محافظي المصارف المركزية لمجموعة من الدول الصناعية العشرة ,وهي لجنة مؤلفة من كبار ممثلي سلطات الرقابة المصرفية والبنوك المركزية بعدد من الدول. تجتمع اللجنة عادة في مقر بنك التسويات الدولية بمدينة بال السويسرية حيث توجد أمانتها الدائمة، قد تم إنشاء هذه اللجنة بعد أزمة البنك الألماني هبستات والبنك الأمريكي فرنكلين،وغرضها الأساسي هو تحسين مستوى الرقابة المصرفية بين البنوك.[1]

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

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد ذلك.
- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا .
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر لخطوط العمل مع مراعاة السلطات المسئوليات
- 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، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

[1] عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها عمى بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر** "،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: عموم اقتصادية فرع: مالية بنوك وتامين،كلية العموم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم: العلوم الاقتصادية،مسيلة،13 ماي2012، ص62.

- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو خارجيا[1].

الفرع الثالث:معايير مؤسسة التمويل الدولية

حددت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003م معايير عامة تدعم مبادئ الحوكمة في المؤسسات على اختلافها من خلال مستويات أربع و هي كالآتي:

- ممارسات المقبولة للحكم الجيد
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيـــادة[2].

وذلك على النحو التالي:

أولا: الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة

و الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة

محاور حوكمة الشركات	الممارسات المقبولة
1.الالتزام بمبادئ ومعايير حوكمة الشركات	–توافر الشكليات الأساسية للحوكمة في المؤسسات والشركات؛ –لدى المؤسسة أو الشركة مجموعة خطية من السياسات أو ميثاق والذي يوضح في الحد الأقصى: حقوق و معاملة المساهمين، دور مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح و أخلاقيات العمل.
2.بيئة وعمل مجلس الإدارة	مجلس الإدارة يجتمع دوريا، ويبحث في شؤون الشركة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة؛ –يتاح لأعضاء مجلس الإدارة معلومات كافية ومناسبة وقبل وقت كاف من أجل التحليل والبحث في كيفية تأدية مسؤولياتهم في الرقابة والإشراف وتطوير اتجاهات واستراتيجيات الشركة؛ –غالبية أعضاء مجلس الإدارة لا يجب أن يكونوا مسؤولين تنفيذيين في الشركة

[1] كمال بوعظم و عبد السلام زايدي ،**حوكمة الشركات ودورها في تقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات – مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية**،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة باجي مختار ،عنابة،الجزائر،18/19/نوفمبر 2009،ص4.

[2] بن حمين بوجمعة،عبد القادر بحيح، **تأثير مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية** ،دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية بشار،مجلة المالية والأسواق،المجلد07،العدد03،ص359.

	أو شركاتها التابعة أو المتفرعة. –لدى المجلس لجنة تدقيق و التزام وتضم في عضويتها غالبية المسؤولين التنفيذيين، والتي توصي باختيار المدققين الخارجيين بالنسبة لاجتماع المساهمين، وتراجع وتوافق على تقارير المدققين الداخليين والخارجيين، وهي مسؤولة عن التنفيذ عن قرب لتوصيات المدققين، وتشرف على برنامج التنفيذ الرقابي للشركة. يتابع المجلس على أساس دوري سياسات الشركة بالنسبة لأنواع معاملات الائتمان ويجب أن توافق عليها على مستوى المدير ولجنة الائتمان ومجلس الإدارة.
3.الشفافية والإفصاح	–إعداد البيانات المالية للشركة بما يتناسب ومعايير المحاسبة العالمية، ويتم تدقيقها بواسطة شركة تدقيق مستقلة ومعروفة. سياسات وممارسات الشركة بالنسبة لإعداد التقارير حول رأس المال الرقابي، ونوعية المحفظة وأدائها، ومكافحة تبييض الأموال وغيرها بحيث تكون متوافقة مع معايير الهيئة (الهيئات) الرقابية الوطنية المختصة. لدى الشركة نظام مناسب للضبط الداخلي والتدقيق الداخلي والذي يتفاعل معه باستمرار مسؤول الالتزام في الشركة والمدققين الخارجيين والجهة الرقابية. التزام الشركة بكافة متطلبات الإفصاح التي تنص عليها القوانين والتشريعات، مع معاملة المستثمرين والمحللين الماليين على قدم المساواة بالنسبة للإفصاح المالي.
4.معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية	يجب توفير معلومات وبرامج عمل مناسب لهؤلاء المساهمين مع السماح لهم بالمشاركة والتصويت في الاجتماعات؛ –الشركة تعامل جميع المساهمين بكل فئاتهم على قدم المساواة بالنسبة لحقوق التصويت، وحقوق الاكتتاب، وحقوق التحويل؛ –كل حاملي الأوراق المالية للشركة يعاملون على قدم المساواة بالنسبة للإفصاح على المعلومات (الإفصاح العادل) ؛ يتاح للمساهمين معلومات مناسبة وفي وقتها الملائم بالنسبة لعدد الأسهم من كل الفئات والمملوكة من قبل المساهمين المسيطرين والشركات التابعة أو المتفرعة (تركز الملكية).

المصدر :قطاف عقبة مرجع سبق ذكره، ص48

ثالثا: إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محليا

يوضح الجدول الموالي الإسهامات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات محليا.

الجدول رقم(04): إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محليا.

محاور حوكمة الشركات	إسهامات أساسية لتحسين تطبيق حوكمة الشركات محليا
الالتزام بالترشيد الإداري	الشركة تلتزم بكافة التوصيات المطبقة في الميثاق الاختياري لأفضل الممارسات في الدولة. لدى مجلس الإدارة لجنة للحوكمة.
بيئة وعمل مجلس الإدارة	إن لجنة التدقيق والالتزام وإدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من مدراء مستقلين. مجلس الإدارة يتضمن في غالبيته مدراء مستقلين. إن لجنة مجلس الإدارة المكونة بالكامل من مدراء مستقلين مسؤولة عن الموافقة على كافة مواد المعاملات ذات الصلة بالشركات التابعة أو المتفرعة للمساهمين المسيطرين أو المدراء أو الإدارة في الشركة المعنية. الهيئات المتخصصة الأخرى التابعة لمجلس الإدارة موجودة لمعالجة مواضيع تقنية محددة أو تضارب محتمل في المصالح. مجلس الإدارة يتم اختياره بالكامل على أساس سنوي.
الشفافية والإفصاح	إعداد التقارير المالية وممارسات الإفصاح تتناغم مع أعلى المستويات الدولية. الإفصاح للمساهمين والجمهور العام يتم أيضا عبر الانترنت في الأوقات المناسبة.
معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية	–لدى الشركة آليات فعالة لتصويت المساهمين (والتي قد تتضمن نصوص خاصة بمتطلبات الغالبية الساحقة أو غالبية حقوق الأقلية) من أجل حماية هؤلاء المساهمين ضد أي إجراءات تمييزية وغير حيادية وغير عادلة يقوم المساهمون المسيطرون عندما تكون الملكية مركزة أو عندما يكون هناك تضارب في المصالح بالنسبة للمساهمين المسيطرين.

المصدر :قطاف عقبة، مرجع سابق، ص49.

رابعا: القيـادة

الجدول رقم (05):يوضح محاور حوكمة الشركات فيما يتعلق بمعيار القيادة

محاور حوكمة الشركات	القيـــــادة
1.الالتزام بالترشيد الإداري.	الشركة معروفة بين الجمهور العام كشركة قيادية محلية، وأيضا كشركة بين الشركات القيادية العالمية في مجال حوكمة.
2.بيئة وعمل مجلس الإدارة.	لدى الشركة آلية مستقلة لمتابعة الأصول(أوالتسليفات) ورفع التقارير الخاصة بها مباشرة إلى مجلس الإدارة (أو لجنة من المجلس) من أجل تأمين إدراك وحل مناسب لأي مشكلات على هذا الصعيد.
3.معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية.	إن تاريخ الشركة على صعيد المعاملة المتساوية للمساهمين يبرهن عن توافق متسق مع توقعات السوق الدولية.

المصدر :قطاف عقبة،مرجع سبق ذكره،ص49.

وللتأكيد على أهمية ودور الحوكمة فقد أصدر مركز الحوكمة الخاصة بالشركات العامة الأمريكية CGC عدة مبادئ تقوم على ما يلي[1]:

1. تتطلب الحوكمة السليمة الرشيدة التفاعل بين أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي.
2. يجب على مجلس الإدارة أن يطلع بمسئوليته نحو حماية مساهمي الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح.
3. وجوب تركيز المسؤوليات الرئيسية للمجلس على مراقبة الإدارة التنفيذية، والإشراف على إستراتيجية الشركة، ومراقبة المخاطر.
4. يجب أن لا يكون للشخص أية ارتباطات مهنية أو شخصية بالنسبة للشركة المساهمة أو إدارتها غير خدمته كعضو مجلس إدارة.
5. يجب أن يمتلك أعضاء مجالس الإدارة صلة وثيقة بالصناعة ، والمجال الوظيفي، والخبرة في الحوكمة، ويجب أن يعكس خبره أعضاء مجلس الإدارة مزيجاً من الخلفيات والقدر ة اللازمة

[1]زرزار العياشي،مرجع سبق ذكره،ص7-8.

لممارسه مهامهم، وأن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على توجيه مفصل وتأهيل مستمر لضمان توفير مستوي ملائم من الخبرة والمعرفة.

6. يجب أن يجتمع المجلس بشكل متكرر، وأن يكون منفذاً للحصول على معلومات التي يحتاجونها من أجل تأدية واجباتهم.
7. يجب الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
8. يجب أن تكون اتصالات ونشاطات وعمليات المجلس بأسلوب قائم على الشفافية والتوقيت المناسب.
9. يجب أن تكون صلاحيات عمليات الترشيح والتعيين والمكافآت ولجان التدقيق من قبل المجلس

يجب على جميع الشركات الاحتفاظ بوظيفة تدقيق داخلي دائمة وفاعلة، على ترفع تقاريرها مباشرة للجنة التدقيق .

من خلال ما سبق يتبين أن قواعد الحوكمة تتطلب إيجاد التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية وبين والمعايير المهنية الصادرة ،كما يجب أن تقوم الشركة بتوفير الشفافية والإفصاح وتزويد المستثمرين والجمهور بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها المستثمر عند اتخاذ قراره الاستثماري،وفضلاً عن ذلك فإن لهذه القواعد دور هام وبارز في تحقيق الرقابة والعمل بمهنية عالية في مواجهة الأزمات المالية المتوقع حدوثها لاحتوائها.

خلاصة الفصل

تعد حوكمة الشركات من المواضيع الهامة التي يتم تداولها في الوقت الحالي،لذا تجدر الإشارة إليها وإلى أهميتها لما لها من دور في تطوير عمل الشركات والإقتصاد ككل،من خلال مجموعة من الآليات تعمل على حماية حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة عن طريق إحكام الرقابة والسيطرة على أداء المنشآت مما يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر.

إذ أصبحت قواعد الحوكمة تحتل مكان الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية،خصوصا بعد التغيرات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين والمتمثلة أساسا في الأزمات المالية الكبرى والإنهيارات المؤسسية الناتجة عن سوء التسيير.

الفصل الثاني

دراسة مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية من ناحية تطبيق حوكمة الشركات

مقدمة الفصل:

تعتبر حوكمة الشركات إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة لما لها من مزيا عديدة على الملاك والمساهمين.

فهناك العديد من التجارب الدولية في جميع أنحاء العالم،إهتمت بمفهوم حوكمة الشركات من منطلق أهمية الحوكمة ومايجب أن تحتويه وثيقة الحوكمة من مصلحة بجميع الأطراف حسب طبيعة كل بلد،والإطلاع على هذه التجارب في هذه الدول لها أثر كبير في توضيح أهمية الحوكمة ومدى تأثيرها على الشركات والمؤسسات والبنوك في تلك البلدان،حيث تختلف نماذج حوكمة الشركات بإختلاف طبيعة البلدان المطبقة لها،من حيث الظروف الإقتصادية،الإجتماعية،التشريعية،السياسية،الثقافية.

وإنطلاقا مما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما:

المبحث الأول النماذج الدولية لحوكمة الشركات وتجارب تطبيقها دوليا.

المبحث الثاني:حوكمة الشركات في الجزائر مقارنة بمصر والأردن.

المبحث الأول:النماذج الدولية لحوكمة الشركات وتجارب تطبيقها دوليا.

إنّ نماذج الحوكمة تختلف باختلاف طبيعة البلدان التي تطبقها، حيث يختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

المطلب الأول:نماذج حوكمة الشركات.

تعرف نماذج الحوكمة على أنها عبارة عن تطبيقات، تصف وتمثل وضعية الحوكمة الموجودة في بلد ما، بما يمكّننا من التعرف على مختلف العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة، فهي تتكون من مجموعة من المتغيرات والعلاقات وتصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر وكذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة[1].

الفرع الأول:النموذج الأنجلو ساكسوني.

إن هذا النموذج يفترض بأن حوكمة الشركات تستخدم لحماية مصالح حملة الأسهم، سواء أكانوا أفراد أم شركات مستثمرة؛ لذلك يعد حملة الأسهم الفئة الوحيدة التي تسعى الشركة لتحقيق مصالحهم، والوحيدين القادرين على التأثير في قرارات الإدارة؛ حيث يعد هذا النموذج الإدارة وكيلاً للمساهمين .والمهمة الأولى لها هي زيادة ثروة المساهمين؛ فزيادة حجم الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة يعني نجاح الشركة. وفي هذا النموذج ينتخب الملاك المساهمون مجلساً يشرف على نشاطات الشركة. فالمساهمون يمارسون رقابتهم على مؤسسات القطاع الخاصة من خلال مجالس الإدارة والأعضاء الذين يشكلون تلك المجالس،فالمجلس يعين المديرين الذين يديرون شؤون المؤسسة اليومية ويشرف عليهم،ومن هنا تبرز ثلاث وظائف أساسية للمجالس وهي: تمثيل الملاك المساهمين،والتوجيه للإدارة،والإشراف والمراقبة[2].

يتصف هذا النموذج بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في مايلي[3]:

- يطبق هذا النموذج في الدول الانجوساكسونية،والتي تضم العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية،بالإضافة الى استراليا،نيوزيلندا،كندا،جنوب إفريقيا،وبعض بلدان الكومنولث.

---

[1] حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، **بحث حول النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ و م أ و فرنسا**،جامعة المدية،ص829.

[2] عماد صالح أحمد حسين،**الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق "مدونة قواعد حوكمة الشركات" وانعكاساته على التنمية**،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،عمادة الدراسات العليا،جامعة القدس،2011م،ص21 ص/21.

[3] علام بهاء الدين سمير،**أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المصرية،دراسة تطبيقية**،بحث مقدم بكلية التجارة،جامعة القاهرة،مصر،2009،ص13

- يقوم هذا النموذج على إفتراض بأن حوكمة الشركات تستخدم لحماية مصالح واهتمامات مصالح حملة الأسهم سواء كانو أفرادا أو مستثمر مؤسسي لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة دات المصلحة التي تسعى الشركة لتحقيق مصالحهم ورغباتهم، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة.
- يتميز هذا النطام بتشتت الملكية،وبالتالي يكون الصراع بين مصالح كل المديرين،وحملة الأسهم المشتتين.بحيث يمتاز هيكل الملكية للشركات بأنه موزع على عدد كبير من المساهمين وتوفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تضع حدود لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه الشركات، وتمنع تجاوز هذه الحدود.
- يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجلس الإدارة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وتقييم الأداء الإداري بموضوعية.وتعتبر الإدارة من منظور هذا النموذج وكيل لأصحاب المال(حملة الأسهم)، ووظيفتها الأولى هيا تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح الشركات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح العائد المحقق على الأموال المستثمرة.
- يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم،مثل ربط المكافآت بالأداء،معايير محاسبية تمتاز بالشفافية،ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفء.
- يقوم بإدارة الشركات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد هو المسؤول عن إتخاذ القرارات التنفيذية،القيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية،يتكون هذا المجلس من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين،وإن كان الإتجاه السائد في هذا النموذج هو زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين لزيادة الرقابة على إدارة الشركة وإحكامها،ويمتاز هذا النموذج بمنع شغل فرد واحد لمنصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب.
- يعتبر السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات آلية نشطة وذات تأثير في هذا النموذج،فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة،بالإضافة إلى وجود القوانين والتشريعات التي تسهل من ذلك.
- يعتمد الملاك في هذا النموذج على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم.

والجدول الموالي يوضح أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج:

الجدول رقم(06):أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الأنجلوساكسوني

البيان	النموذج الأنجلو ساكسوني
المفهوم	هو النظام الذي تمارس الرقابة والتنظيم فيه عن طريق السوق المالي من خلال عمليات الاستحواذ (OPA).ومن خلال سوق العمل الخاص بالمسيرين.
محددات النموذج	**السياق:**بعد الأزمة العالمية لسنة 1929.تم اعتماد مجموعة من التدابير الفيدرالية للحد من نطاق نشاط وقوة المؤسسات المالية،كنتيجة لتحميلها جزءا كبيرا من مسؤولية بروز الأزمة. **الإطار القانوني:**يعتبر القانون الإنجليزي في العصور الوسطى البنية الأساسية لقوانين معظم هذه الدول. ويستند هذا الهيكل القانوني الى دول القانون العام حيث يتميز القضاة والمحلفين بالإستقلالية والمرونة الكبيرة.يعتبر كل من قانون Glaas Steagall) Act,1933)وقانون(Bank Holding Company Act,1933) أبرز قانونين حضرا رسميا على البنوك العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ممارسة الأنشطة في الأسواق المالية(المساهمة ف يرأس مال الشركات)وحصرا نشاطها في قطاع التأمين،مما أجبرها(البنوك)على الفصل بين وظائف البنوك التجارية ووظائف بنوك الإستثمار. **الجانب الأخلاقي:** يتمحور البعد الأخلاقي الأمريكي حول:الجدارة ،الجهد،النتيجة.بالإضافة إلى تكريس مفهوم الحرية،ومن هنا تتبع الأهمية الممنوحة لسوق كامكان للتفاعل بين العرض والطلب،واحترام استقلالية المستهلك،التي بذورها انعكست على تفضيلات الوكلاء الإقتصاديين،ومحددات تخصيصهم للموارد.
هيكل رأس المال	لاتتعدى مشاركة البنوك 5 % من رأس مال الشركة نفسها. • تشتت ملكية رأس المال بين عدد كبير من صغار المساهمين. • عدم وجود حيازات متبادلة(ملكية الشركة–أ–في رأس مال الشركة–ب– وحيازة هذه الأخيرة لرأس مال الشركة الأولى).
طرق الرقابة	**الرقابة الخارجية:**تعتبر تقنية العرض العام للشراء(OPA) الأداة الرئيسية لفرض رقابة خارجية. خاصة في ظل تشتت الملكية وتوفر المعلومات الضرورية وإستيفاء شروط

	الإفصاح والشفافية. **الرقابة الداخلية:** يتولاها مجلس الإدارة وفق الأطر التنظيمية.

المصدر :عبد المجيد كموش،**دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات–الآليات ونظام التشغيل**–مجلة العلوم الإدارية والمالية،المجلد02،العدد2018،02،ص29.

الفرع الثاني:النموذج الألماني الياباني

على عكس النموذج الأنجلوسكسوني للحوكمة،والقائم بشكل أساسي على تشتت ملكية الشركات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية إتخاذ القرارات،ويأتي النموذج الألماني الياباني للحوكمة،والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي في عملية حوكمة الشركات،حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في الشركات فهؤلاء المستثمرين والمساهمين من الشركات والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها.

أولا:النموذج الألماني :

يرتبط النموذج الألماني لحوكمة الشركات بنظرة اكثر شمولية فهذا النموذج يسعى الى شمول أهداف ومصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح بالإضافة إلى أهداف ومصالح حملة الأسهم ويتم تطبيق هذا النموذج في العديد من البلدان،تأتي على رأسها ألمانيا بالإضافة إلى سويسرا،نيوزيلندا،النمسا والدول الإسكندينافية. ويفترض هذا النموذج أن تعظيم الثروة يتحقق من خلال تحقيق التناغم بين رأس المال والعمالة فالقانون الألماني ينص على أن يكون 50% من أعضاء مجلس إدارة الشركة التي يعمل لديها حوالي 2000 موظف ممثلين للعاملين على أن يرأس هذا المجلس عضو ممثل لحملة الأسهم،أما القانون الهولندي ينص على أن يكون عدد الأعضاء الممثلين للموظفين حوالي ثلث أعضاء المجلس الرقابي،وهذا يتطلب ضرورة الإفصاح عن البيانات والمعلومات لجميع أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك الأعضاء اللمثلين للعاملين مع ملاحظة أنه غير مسموح لنفس الشخص الحصول على عضوية مجلس الإدارة(الرقابي والتنفيذي)،مع العلم أن أعضاء المجلس التنفيذي يتم إختيارهم بواسطة المجلس الرقابي[1].

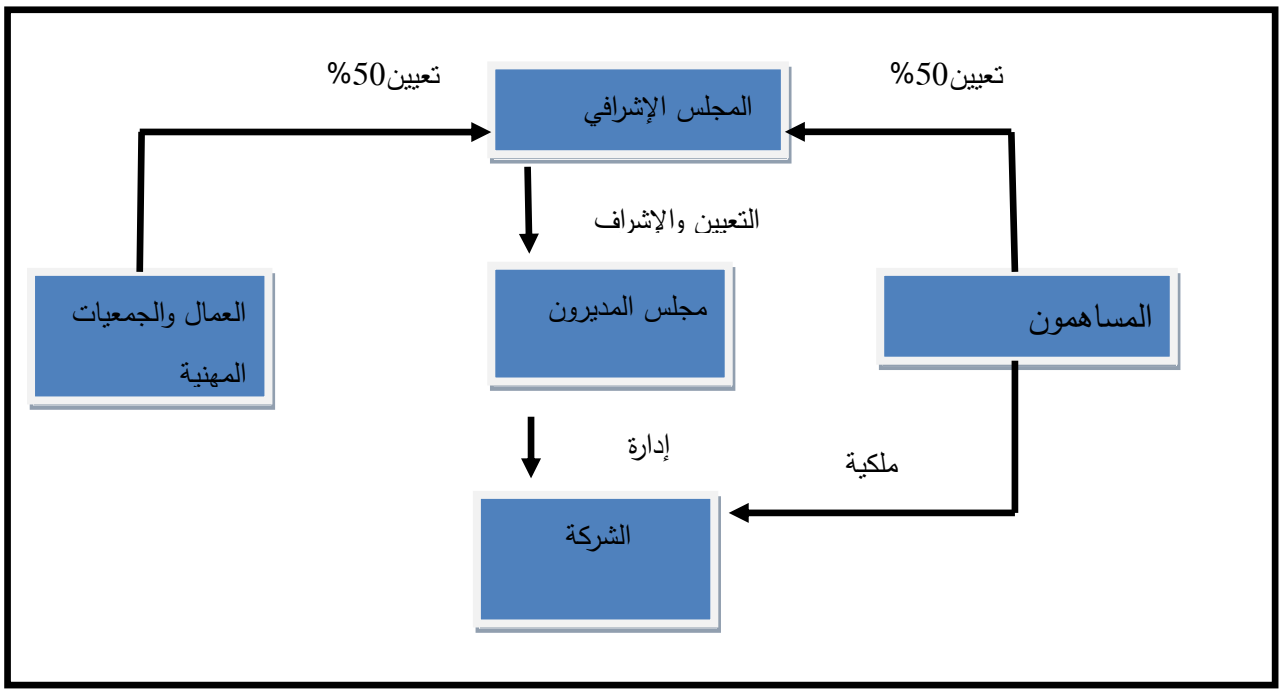
وفيما يتعلق بهيكل ملكية الشركات التي ينتمي للنموذج الألماني لحوكمة الشركات،فإنه يحتوي على كل أموال الملاك والديون لتمويل عمليات الشركات،ويعتبر كل من المستثمر المؤسسي والبنوك من أبرز المساهمين في هذه الشركات بنسبة تصل إلى 47%،كما أن هذه الشركات تتميز بوجود نسبة تركز ملكية عالية حيث تصل إلى80%(Melyoki).

[1] كرمية نسرين،**أثر الإلتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،تخصص محاسبة وتدقيق ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر2009،2010/3،ص32.

وبالنسبة لبعد مدى وجود سوق كفؤ لرقابة على الشركات نجد أنه كنتيجة لتركيز الملكية لا تعتبر آليات السوق،آلية جيدة في النموذج الألماني،أما فيما يتعلق بمكافأة الإدارة العليا،ففي النموذج الألماني يعتبر أسلوب ربط المكافآت بالأداء غير شائع الإستخدام،ولا يستخدم إلا في نطاق ضيق[1].

والشكل الموالي يبين أهم العلاقات بين الأطراف الفاعلة ضمن هذا النموذج في ألمانيا:

الشكل(14):النموذج الألماني لحوكمة الشركات



المصدر:عبد المجيد كموش، مصدر سابق،ص9.

ثانيا:النموذج الياباني

يتميز هذا النموذج بشبكة مساهمات متقاطعة ذات بعد شراكة ما بين المؤسسات معرفة بإسم كيرتسو , kirtsu كل مؤسسة من المجموعة لها حصة مساهمة في المجموعة , هذه الإستراتيجية فكرة المسيرين اليابانيين بعد الأزمة التي عرفتها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية

فهذا النموذج يحفز على:

- القضاء على المراقبة العقيمة.
- التسيير مقيد لأن هناك عدة أطراف مقررة.

[1] Melyoki, L. L. "Determinants of effective corporate governance in Tanzania" unpublished PhD thesis University of Twente, The Netherlands, (2005), p: 32.

- تطوير كل طرف منتمي إلى الشبكة.
- تحقيق أهداف المؤسسات المنتمية إلى الشبكة[1].

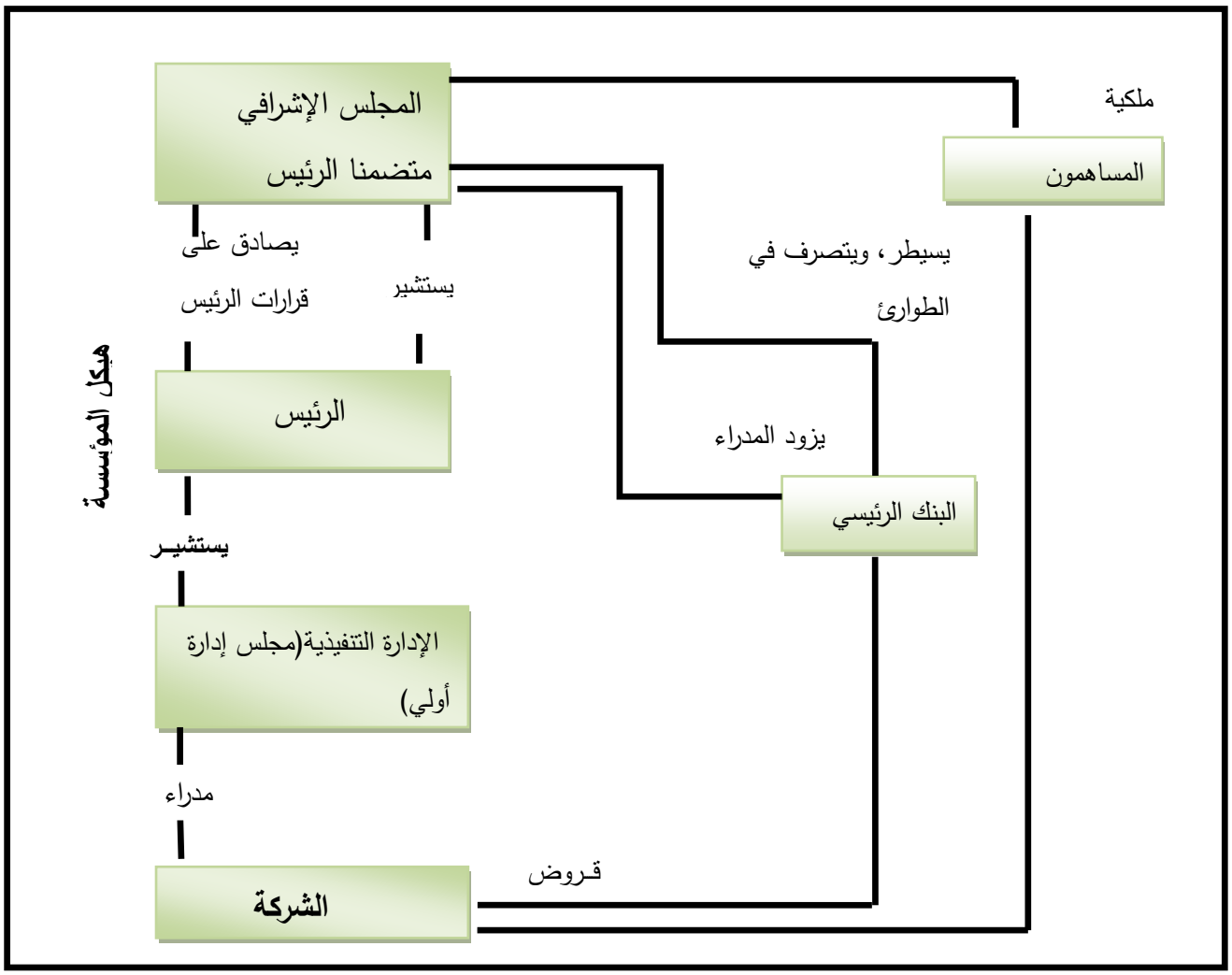
حيث يتميز هذا النموذج بجملة من الخصائص يمكن حصرها في مايلي[2]:

- ✓ يتبنى هذا النموذج وجهة النظر الاجتماعية للمنظمات من حيث اعتبارها وحدة وفرد في المجتمع يجب أن يراعي مصالح ورغبات الفئات المختلفة لأصحاب المصالح بالإضافة إلى مراعاة مصالح وأهداف حملة الأسهم.
- ✓ يعتبر حملة الأسهم، الموظفون ،والبنوك، وكبار العملاء أهم الفئات في النموذج الياباني ، وأكثرهم تأثيرا على إدارة الشركات اليابانية.
- ✓ يتفق هذا النموذج مع النموذج الألماني من حيث قوة تأثير البنوك على الإدارة،فالبنوك في النموذج الياباني تلعب دورا مهما ومؤثرا،تتوفر لديها القدرة على التأثير بشكل قوي على إدارة الشركات اليابانية هذه القوة مستمدة من نسبة ملكيتها في هذه الشركات،إضافة إلى أنها مصدر تمويلي لها عن طريق توفير القروض.
- ✓ يتميز هيكل ملكية الشركات اليابانية بوجود درجة عالية من تركز الملكية،وإن كانت نسبة الملكية أقل من النموذج الألماني.
- ✓ يعتمد النموذج الياباني على مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات اليابانية،فالهيكل الياباني لإدارة الشركات مبني على أربعة عناصر وهي :الجمعيات العمومية،مجلس الإدارة،المديرين،مكتب المراجعين،ولكي منهم مجموعة مسؤوليات،فالمسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة هي إتخاذ القرارات الخاصة بأعمال المنظمة ،أما مسؤولية المديرين فهي تنفيذ القرارات التي أقرها مجلس الإدارة،أما وظيفة مكتب المراجعين فهي الإشراف على أنشطة كل من مجلس الإدارة،والمديرين،أي انه يمكن النظر إلى مكتب المراجعين على أنه يتماثل مع المجلس الإشرافي في النموذج الألماني يجب أن يحتوي على أعضاء يمثلون حملة الأسهم والعاملين،ويتفق معه من حيث الوظيفة الرقابية.
- ✓ تعتبر آلية السوق للرقابة على الشركات آلية غير نشطة في النموذج الياباني،بالإضافة إلى أن هذا النموذج لايعتمد على ربط أسلوب المكافآت بالأداء

[1] هشام سفيان صلواتشي,**تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء**, دراسة حالة مؤسسة "جتوب", مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ,كلية العلوم الإقتصادية والتسيير،قسم علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة،الجزائر، 2008،ص30

[2] فداوي أمينة،مرجع سبق ذكره،ص88.

الشكل رقم(15): يوضح أهم الأطراف الفاعلة ضمن هذا النموذج:



المصدر :زهير الكايد،**الحكمانية قضايا وتطبيقات**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2003،ص39.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسات المالية اليابانية تلعب دورا محوريا في الحوكمة، سواء عن طريق ممارستها لصلاحياتها الرقابية كمالك لجزء من رأس المال، أو الضغوط التي يمكن أن تمارسها كمقرض محتمل لجزء من المخاطر التي تتعرض لها الشركة،و يتولى المساهمون رفقة البنك الرئيسي مهمة تعيين مجلس الإدارة، هذا الأخير يلعب دور المنسق بين القرارات المتخذة على مستوى المجلس والإنشغالات التي تنشأ على مستوى الإدارة التنفيذية[1].

[1] عبد المجيد كموش،مرجع سبق ذكره،ص32.

الجدول رقم (07):يلخص أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الألماني الياباني.

البيان	النموذج الموجه بالشبكة	
المفهوم	النظام الذي تكون فيه ملكية ورقابة الشركة تحت سلطة عدد قليل من كبار الملاك(شركات عائلية،الشركات القابضة،تكتل للمساهمين،الملكية المتبادلة...)،أو البنوك الدائنة.	
	ألمانيا	اليابان
	• **السياق:**ساهمت الحرب العالمية الثانية في جعل الوساطة البنكية أكثر ملائمة من الأسواق المالية. • **الإطار القانوني:**تعود أصوله إلى القوانين الرومانية القديمة،يحتوي هذا النظام قواعد وقوانين يلتزم القضاة بأحكامها،دون توفر لهم أي قدر من المرونة. • **الجانب الأخلاقي:**يمثل الإنضباط والجدارة،والسلوك،ركائز المحور الأخلاقي للألمان في سعيهم لتحقيق الهدف.	• **السياق:**اليابان بلد دمرته الحرب العالمية الثانية،وعليه كانت الشركات غير قادرة على توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين المحتملين وضمان جودتها،مما أدى إلى التحول إلى البنوك كامصدر تمويل أكثر أمان. • **الإطار القانوني:**لم يكن سوق السندات مفتوحا سوى لكبرى الشركات الوطنية. • **الجانبالأخلاقي:**يضم الإجماع،الشفافية،والمشاركة،وكلها أبعاد تدعم روح العمل الجماعي.
هيكل رأس المال	• كبر حجم الملكية المتبادلة بين الشركات. • هيكل رأس المال أكثر تركيزا(أكبر خمسة مساهمين يحملون أكثر من 40%رأس مال الشركة في ألمانيا. • الملكية المعتبرة للبنوك في رأسمال الشركات.	• درجة عالية من الملكية المتبادلة بين الشركات(وفقا لشيرد فإن3/2 من المؤسسات الصناعية في اليابان مملوكة من قبل شركات أخرى). • وجود قوي للبنوك في رؤوس أموال الشركات.

المصدر:عبد المجيد كموش، مصدر سابق، ص9.

الفرع الثالث:النموذج الهجين

تعتبر كل من إيطاليا وفرنسا من أهم الدول المنتهجة لهذا النظام المختلط (Hybride) وهو نموذج وسيط لأن الرقابة تتم في نفس الوقت من خلال المؤسسات المالية (النظام الموج شبكي) والسوق (النظام الموجه سوقي)،وهذا النظام يرتكز أساسا على خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة(أصحاب المصالح) بالنسبة للمؤسسة،خاصة المساهمين والعمال،الشركات الفرنسية والإيطالية لهم الإختيار في إختيار أسلوب التسيير المناسب إما الأحادي أو الثنائي[1].

الجدول رقم(08):أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الهجين(الفرنسي–الإيطالي)

البيان	النموذج الهجين
المفهوم	هو النظام الذي يجمع بين رقابة السوق المالي والرقابة الممارسة من طرف البنوك.
محددات النموذج	**السياق:**همينة الدولة منذ فترة على الإقتصاد الفرنسي(الإيطالي)من خلال المشاركة في رأس مال العديد من الشركات،أو تأميمها،وكون الدولة هيا المالك لرأس مال أكبر البنوك الفرنسية فقد إشترطت تطوير نظام فرنسي(إيطالي)للحوكمة من خلال خلق أسواق مالية محلية،عن طريق فك إرتباطها(خوصصة)برأسمال الشركات الوطنية الأكثر نجاحا،وادخال النموذج الياباني(البنك الرئيسي). **الإطار القانوني:**لا وجود لأي حدود تنظيمية تفرض على البنوك مستويات عليا أو دنيا من المساهمة في رأس مال الشركات غير مالية،وطبقا للقانون الفرنسي(الإيطالي)فإن للشركات حرية الإختيار بين هيكلين متمايزين للحوكمة،حيث يمكن أن تدار الشركات من خلال مجلس إدارة واحد،أومن خلال مجلسين،أحدهما مجلس تنفيذي والأخر مجلس إشرافي. **الجانب الأخلاقي:** يتلخص الجانب الأخلاقي الفرنسي في ثلاثية: الشرف المنطق القانوني المنهج الديكارتي(اعتماد العقل في المعرفة،ويقوم على البداهة ،الإستنباط).
هيكل رأس المال	على الرغم من وحود قيود قانونية،فمشاركة البنوك لاتتجاوز في المتوسط5%من رأس مال الشركات الغير المالية. ملكية متبادلة للأسهم بين الشركات غير المالية،تصل إلى نسبة 57%من الأسهم القائمة،واعتماد أقل للشركات الفرنسية على البنوك بسبب شيوع الإئتمان التجاري.

[1] جلاب محمد،**حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر " 3"،2010/2009،ص73-74

	تركز الملكية في الشركات الفرنسية بنسبة48%،مقابل 78% في إيطاليا.
طرق الرقابة	**الرقابة الخارجية:**من خلال الأسواق المالية،أي الضغوط الناشئة عن التهديد بممارسة عمليات استحواذ عدائية،والرقابة المفروضة من قبل الشركات المالكة لجزء من رأس المال. **الرقابة الداخلية:**تتم من خلال مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة،وأهم الأطراف الفاعلة،بما فيها الموظفين والعمال.

المصدر: عبد المجيد كموش، مرجع سبق ذكره، ص33.

وفقا لهذا النموذج ،بإمكان الشركات الإختيار والمفاضلة بين هيكلين متمايزين للحوكمة،وهذا وفق ماتقتضيه مصلحة الشركة،خاصة في ظل إمكانية دخول البنوك–دون حدود ملكية– في رأس مال الشركات غير المالية،كما يتميز النموذج بالمساهمة المكثفة للجمعيات المهنية في عملية الحوكمة والضغوط الرقابية الناشئة عن التهديد الخاص بعمليات الإستحواذ العدائية،والرقابة المفروضة من قبل الشركات المالكة لجزء من رأس المال (الملكية المتبادلة)

الجدول رقم (09):يلخص الخصائص السابقة الذكر للنماذج الدولية لحوكمة الشركات كما يلي:

النموذج / معايير التمييز	الأنجلوسكسوني	الألماني	الياباني	اللاتيني
هدف الشركة	تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بالشركة الأمر الذي يساعد على تعظيم ثروة الملاك.	تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح مثل الموظفين، المقرضين،وحملة الأسهم.	المنظمة مجتمع يحتوي على العديد من الفئات والأطراف ذات المصالح التي يجب أن تراعي إضافة إلى تحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم وتعظيم ثروتهم.	يجمع بين مراعاة مصالح حملة الأسهم،ومراعاة مصالح الفئات الأخرى.
الفئات ذات التأثير على إدارة الشركة	حملة الأسهم	حملة الأسهم أصحاب المصالح(الموظفين، بنوك،	حملة الأسهم أصحاب المصالح (الموظفين، كبار العملاء والبنوك).	حملة الأسهم، ولكن هذا التأثير غير مطلق ويتطلب

		...الخ)		إجماع50% من المساهمين.
مجلس إدارة الشركات	يعتمد هذا النموذج على مجلس إدارة واحد لإدارة الشركة	يعتمد هذا النموذج على مجلسين للإدارة: -المجلس الإشرافي ويتكون من ممثلين لحملة الأسهم والموظفين. -مجلس الإدارة المسؤول عن الرقابة على الإدارة التنفيذية	يعتمد هذا النموذج على مجلس واحد لإدارة الشركة.	يسمح القانون الفرنسي بوجود مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات ويسمح ايضا بوجود مجلسين لإدارة الشركة وبشكل عام مجلس واحد الذي يقوم بالإدارة.
وجود السوق الكفء للرقابة على الشركات	آلية نشطة حيث تمتاز أسواق رأس المال بالكفاءة بالإضافة إلى وجود قوانين وتشريعات تسهل من إستخدام هذه الألية	آلية غير نشطة حيث هناك العديد من القوانين التي تحد من عمليات السيطرة،وإن كان هناك بعض الكتاب الطين أشارو إلى حدوث تطورات عديدة في هذا النموذج حيث أصبحت عملية السيطرة مسموح بها.	آلية غير نشطة نظرا لتدخل العلاقات والملكية المتداخلة بين الشركات وإن كان هناك من الكتاب الذين أشارو إلى حدوث تغيير في هذا النموذج بشكل يسمح لعمليات السيطرة.	آلية غير نشطة وتستخدم بصورة ضئيلة في هذا النموذج
تركيز الملكية	تشتت في ملكيات شركات الأعمال .فعلى سبيل المثال في الولايات	نسبة تركيز للملكية حيث تصل نسبة تركز الملكية في يد أكبر خمس	يوجد نسبة لتركز الملكية وإن كانت بنسبة أقل من النموذج الألماني.	يوجد شركات تخضع لسيطرة الحكومة،وشركات تخضع للملكية

	المتحدة الأمريكية يمنع القانون تجاوز نسبة ملكية المستثمر الفرد إلى حد معين.	مساهمين إلى80%، يأتي على رأسهم كل من البنوك، المستثمر المؤسسي وقد يحدث أن يكون مستثمر فرد يملك أكثر من50% من أسهم الشركة.		العائلية.ويمكن القول بوجود تركز في الملكية ولكن بصورة أقل من النموذج الألماني.
مكافآت تنفيذية	ترتبط مكافأة الإدارة العليا بشكل أساسي بالأداء ومقدار النجاح المحقق	لايعتمد هذا النموذج على ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.	لايعتمد هذا النموذج على ربط المكافآت الخاصة بالإدارة العليا بالأداء.	بشكل عام لايتم ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء،باستثناء فرنسا

المصدر: بهاء الدين سمير علام، **أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المصرية** ، دراسة تطبيقية، بحث بكلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر، 2009 ،ص:17-18.

ومن خلال ماسبق يمكن تحديد الأبعاد والخصائص التي تستخدم لوصف الإختلافات بين النماذج الدولية لحوكمة الشركات،وتنحصر هذه الأبعاد في[1]:

- وجهة النظرى إلى الشركةThe View of the firmويقصد بهذا البعد هل يتم النظر إلى الشركة على أنها آلية تستخدم لتعظيم ثروة الملاك أم أنها كيان إجتماعي يسعى إلى تحقيق مصالح ورغبات العديد من أصحاب المصالح.
- فئة أصحاب المصالح الذين تتوفر لديهم قدرة التأثير على قرارات الإدارة.
- نظام مجلس الإدارة:هل يعتمد هذا النموذج على وجود مجلس إدارة واحد أم مجلسين للإدارة.
- وجود السوق الكفء للرقابة على الشركات.
- التركيز النسبي للملكية.
- مكافأة الإدارة التنفيذية.
- طبيعة العلاقات في بيئة الأعمال.
- أهمية تداول الأوراق المالية في البورصة.

[1] كرمية نسرين،مرجع سبق ذكره،ص34-35

المطلب الثاني:حوكمة الشركات في الدول الغربية.

هناك العديد من التجارب الدولية في أنحاء العالم،إهتمت بحوكمة الشركات من منطلق أهمية الحوكمة وما يجب أن تحتويه من مصلحة لجميع الأطراف حسب طبيعة كل بلد،والإطلاع على هذه التجارب في هذه الدول لها أثر كبير في توضيح أهمية حوكمة الشركات ومدى تأثيرها على الشركات والمؤسسات والبنوك في تلك الدول.

الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

في سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لـ SEC بإصدار تقريرها المسمى Commission Treadway والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات[1].

أصدر كل من(New York Stock Exchange–NAYSE–) و National Association Of (Securities Dealers – NASD–) عام 1999 تقريرها الشهير والمعروف بإسم Blue Ribbon) (Repert والذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق في المؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي وكذلك مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي[2].

وفي أعقاب الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية في سنة 2002 قام الرئيس جورج دبليو بوش بالتصديق على ساربيتر أوكسلي Act Oxley–Sarbanes وهو مشروع قانون صاغه السيناتور بول سربيتر Sarbanes Bolوعضو الكونجرس الجمهوري مايكل أوكسلي Oxley Maikl في 20 جويلية 2002 محولا إياه إلى قانون، ولقد أنشأ القانون هيئة رقابية جديدة لتنظيم المدققين وإنشاء قوانين وثيقة الصلة بمسؤولية الشركات وزاد من عقوبات جرائم موظفي الشركات[3]، ولقد ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من هؤلاء

---

[1] صباحي نوال، **واقع حوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية**– المؤتمر الدولي الثامن حول :دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18–19 نوفمبر2013 ،ص: 666

[2] حمادي نبيل، **النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ و م أ وفرنسا**، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25–26 نوفمبر 2013 ،ص: 834

[3] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.ص475–476.

الأعضاء غير التنفيذيين، مع وصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم مع تحديد واضح لمسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة ولجنة المكافآت ولجنة التعيينات[1].

ويمكن تلخيص أهم المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في ما يلي[2]:

1. الأغلبية من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين مستقلين
2. يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، وذلك بهدف مراجعة وتقييم أدائهم.
3. قيام مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ.
4. ضمان الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغيرات إذا لزم الأمر وفق المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة.
5. إنشاء لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والتي تقوم بمراجعة وتحديد الأسس التي يبني عليها مكافآت ومرتبات أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بالشركة، مع مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل .
6. ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.
7. رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح وإدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة.
8. ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
9. قيام لجنة المراجعات بالإشراف على إعداد القوائم المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والداخلية.

ومراجعة العمليات المتعلقة بالإفصاح في القوائم المالية. ضمان عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بتقديم أي عمل استشاري أو خدمة للشركة.

الفرع الثاني:تجربة المملكة المتحدة

تعد المملكة المتحدة أول دولة من بين دول الاتحاد الأوروبي التي تصدر تشريعا يهدف إلى تشجيع التطبيق الاختياري للممارسات الرشيدة لإدارة المؤسسات والشركات، بالإضافة إلى ذلك هناك الكثير من المنظمات

[1] خولة عبد الحميد محمد، **دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل الشركات المساهمة في العراق**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة،العراق، العدد 25 ،المجلد 08 ،2012،ص: 6.

[2] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري(دراسة مقارنة)**،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر، 2009،ص98.

والمجامع المهنية التي كانت ولا تزال تدعم وتشجع هذا التوجه، ومن هذه المنظمات الاتحاد البريطاني للمؤمنين، والاتحاد الوطني لصناديق المتعاقدين، وإتحاد مديري الصناديق الاستثمارية، ومجمع المحاسبين في انجلترا وويلز وغيرهم[1].

نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة بحيث شيئا فشيئا جزء من الثقافة السائدة داخل الشركات سواء كانت مسجلة لأسهمها ببورصة الأوراق المالية أم لا، خاصة بعدما أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينيات إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توفير ثقة أكبر مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات.

ولعل من أهم الإصدارات الخاصة بموضوع حوكمة المؤسسات والشركات تقرير **كادبيري** الذي صدر في نهاية سنة 1992 بمعرفة اللجنة المالية لحوكمة الشركات، المنبثقة عن مجلس التقارير المالية، وسوق لندن للأوراق المالية و الذي ركز على مجموعة المحددات التالية[2]:

مسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين عن تقييم أداء الشركة، والتقرير عن ذلك للمساهمين وللأطراف الأخرى المهتمة بالأمور المالية، وشكل ووضوح ودورية تقديم تقارير الأداء المؤسسي الكلي والجزئي.

- اختصاصات ومسؤوليات لجنة التدقيق بالشركة.
- مسؤوليات المراجعين ومستوى وأهمية تقارير المراجعة الدورية.
- العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمراجعين.

ويضم تقرير كادبيري Cadbery 19 بندا هي عبارة عن توجيهات للممارسات السليمة لحوكمة الشركات وهي كالآتي[3]:

- ❖ ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وأن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على الشركة وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية.
- ❖ لابد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسئوليات في رئاسة الشركة بما يضمن توازي القوى والسلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار.
- ❖ يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن وعدد كاف بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين وبشكل يجعل لآرائهم وزنا مهما.

---

[1] صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث،مصر، 2011،ص: 183

[2] قطاف عقبة مرجع سبق ذكره،ص70.

[3] وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق ، ص، ص: 53 –55

- ❖ لابد أن يكون لمجلس الإدارة جدول رسمي للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات ورقابة الشركة في يده بشكل مؤكد.
- ❖ لابد من إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة.
- ❖ يتعين أن يكون لكل عضو من أعضاء المجلس حق الحصول على المشورة وخدمات سكرتارية، وأمانة الشركة هي المسؤولة عن المجلس لضمان أن إجراءات المجلس تتبع وأن القواعد المطبقة واللوائح يتم الاتفاق معها.
- ❖ ينبغي أن لأعضاء لجنة المراجعة (من غير الإدارة التنفيذية) حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة بالإستراتيجية والأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية ومعايير السلوك.
- ❖ يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وألا يكون لأعضاء لجنة المراجعة أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة عملهم الرقابي أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل بعيدا.
- ❖ يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة ولا يعاد تعيينهم تلقائيا.
- ❖ يجب أن يتم اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية وهذه العملية وما يتعلق بها من تعيينات يجب أن تكون أمرا خاصا بالمجلس ككل.
- ❖ يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاثة سنوات بدون موافقة المساهمين.
- ❖ يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس المجلس والأعضاء الأعلى أجرا.
- ❖ ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسة من أعضاء لجنة المراجعة.
- ❖ يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن ومفهوم لوضع الشركة.
- ❖ لابد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.
- ❖ يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة المراجعة المكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم.
- ❖ ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين حول مسئولياتهم عن التقارير.
- ❖ يجب على المديرين إعداد تقرير عن مدى فاعلية نظام الشركة للرقابة الداخلية.
- ❖ يجب على أعضاء مجلس الإدارة إعداد تقرير على أن الأعمال مستمرة مع افتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل حوكمة الشركات التي تشمل:

1. الحاجة إلى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة

2. الحاجة إلى التصدي لإساءة استخدام الحرية بالنسبة لأجور ومزايا أعضاء المجلس.
3. الحاجة إلى ضمان وجود رقابة جيدة على التشغيل.
4. الحاجة إلى ضمان إشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة والمبادئ الأساسية التي تدعم هذا الدليل .

وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، ولكنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية. وظهر بعد ذلك في 1995 تقرير Greenburyوالذي أهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتكون ضمن مسؤوليتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، ويجب أن يشمل هذا التقييم أيضا كبار المديرين التنفيذيين بالشركة، وتضمن تقرير Greenburyالتوصيات التالية[1]:

1) يجب أن يكون جميع أعضاء لجنة المكافآت بالكامل من خارج الشركة.
2) يجب على الشركات الالتزام سنويا بإجراءات Greenbury وتقديم تفسير لأسباب عدم الالتزام بأي منها.
3) يجب أن يفصح التقرير السنوي للجنة المكافآت عن تفاصيل المبالغ المدفوعة لجميع المديرين التنفيذيين بما في ذلك المبالغ المستقطعة للمعاشات أو الحوافز، وخطط التأمين الاختيارية ومعايير الأداء، ومكافآت اية الخدمة، مع إجراء مقارنة مع المبالغ التي تدفعها الشركات المماثلة.
4) يجب عدم المغالاة في المبالغ التي تدفع للتنفيذيين.
5) يجب أن لا تمتد عقود العمل لأكثر من سنة واحدة لتجنب اضطرار الشركة لدفع مكافآت إنهاء العقد متعدد السنوات في حالة فصل المدير التنفيذي أو اندماج الشركة في شركة أخرى.
6) يجب أن تكون خطط الحوافز الجديدة طويلة الأجل بديلا للخطط المماثلة الموجودة بالفعل وليست مكملة لها.
7) يجب أن تكون مبالغ المكافآت المرتبطة بالأداء مناسبة لكل من المديرين والمساهمين على أن يكون الأداء متعلقا بالعمل ومصمما لتطوير الشركة، ولابد من وضع حدود قصوى لهذه المبالغ.
8) يجب عدم صرف المكافآت المخصصة للتنفيذيين دفعة واحدة بل يجب دفعها على مراحل.

وفي نفس السنة صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هامبل Hampel والذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات، حيث أوصى التقرير بمسؤولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة

[1] جيهان عبد المعز الجمال، **المراجعة وحوكمة الشركات**، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2015. ص516-517.

الداخلية بالشركات وخاصة المالية، وضرورة قيام المجلس بإجراء تقييم دوري للنظام وتحديد مدى ملاءمتة لعمليات الشركة[1].

عام 1998 ظهر الكود Code Combined والذي أشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، ومما هو جدير بالذكر أن هذا الكود أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن،هذا وقد تم تعديل الكود في 2003 ليشمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في 2002 ،وظهر أيضا في 2003 تقريران متعلقان بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر وهما Higges and Smith Reports[2].

الفرع الثالث:تجربة روسيا وفرنسا

أولا:تجربة روسيا

أحرزت روسيا تقدماً عندما قامت بإصدار قانون حوكمة الشركات حيث ساعد في رفع معايير حوكمة شركاتها إلى مستويات مقبولة لدى المستثمرين الدوليين، وبالرغم من أنه يزال هناك الكثير على روسيا القيام به لكي تستفيد استفادة كاملة من مزايا العولمة، فان الإفصاح والشفافية يعتبر من أبرز مجالات التقدم في مجال الحوكمة، حيث تكشف تقارير الحوكمة الروسية السنوية والربع سنوية المزيد من التفاصيل عن الأداء المالي والأداء غير المالي للشركات رغم ما يتطلبه الأداء غير المالي من شمولية قيام عدد من الشركات الروسية الكبرى التي بإصدار تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية(IAS) والمبادئ المحاسبية المقبولة ذات القبول العام (GAAP) ومما هو جدير بالذكر أن معهد قانون وحوكمة الشركات أعطى الشركات الروسية درجات عالية لممارسات الشفافية والإفصاح المطبقة فيها، وكذلك أحدثت الشركات الروسية تقدما ملحوظا في مجال إعداد وعقد الوثائق الداخلية للشركة، حيث ينص قانون الشركات الروسية على أن تتضمن لوائح كل شركة مساهمة وضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين، مجلس، لجان مختصة مثل لجنة المراجعة وخدمة الرقابة المالية وخدمة المراجعة الداخلية[3] .

ورغم كل هذه الانجازات ما يزال مجتمع الشركات الروسية يحتاج إلى تحسينات عملية في العديد من المجالات شديدة الأهمية مثل الإفصاح عن الملكية وهيكل الملكية ووضع قواعد واضحة للدمج والتملك وإعادة التنظيم وتسديد الأرباح وتكوين مجالس الإدارة والاستقلالية لدى الأعضاء. ويتوقع البعض أن تساهم المصارف الروسية

---

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص: 90 ،91 .

[2] قطاف عقبة،مرجع سابق،ص73.

[3] جليل طريف،" **تعثر الشركات في بعض الدول العربية واهمية مبادئ الحوكمة**", مؤتمر (لماذا تنهار بعض الشركات)،التجارب الدولية والدروس المستفادة منها,2003 ,مركز المشروعات الدولية، ص:65-70

والأجنبية بقوة في تطوير حوكمة الشركات في قطاع الصناعة، عن طريق قيام تلك المصارف بتقييم الحوكمة في الشركات المصدرة لألسهم، مثل تقييم عوامل المخاطرة وربط تكلفة الائتمان بهذا العامل. ومع ذلك فان المصارف الروسية في الوقت الحالي لا تهتم بذلك عند قيامها بتقييم مخاطر المقترضين[1].

علاوة على ذلك فان المصارف الأجنبية العاملة في روسيا التي تبدي أي اهتمام منتظم بالحوكمة في الشركات المقترضة ولا تربط بين تكلفة الائتمان ومستوى الحوكمة في الشركة المقترضة.

وبناءا على ما تقدم، يجب على الهيئات التنظيمية وأسواق الأوراق المالية وهيئات التصنيف الروسية وجمعيات الأعمال والمستثمرين أن يركزوا جهودهم في مجال حوكمة الشركات على مساعدة من 150 إلى 200 شركة من الشركات القيادية الروسية على تنفيذ مبادئ الحوكمة الجيدة التي ستؤدي إلى اكبر عائد اقتصادي. وبالنسبة للأغلبية الساحقة من الشركات الروسية متوسطة الحجم فإنه من اجل أن تتطور هذه الأخيرة أصبح لبد وان تحول نفسها إلى شركات مساهمة مغلقة بحيث يصبح نوع ملكيتها متناسبا مع طبيعة عملها؛ أما مسألة إنشاء نفس نظام الحوكمة المطبق في الشركات الكبيرة بما له من خصائص تتعلق بأفضل الممارسات الغربية فلن تكون له جدوى اقتصادية بالنسبة لهذه الشركات المتوسطة[2].

ثانيا:تجربة فرنسا

بدأ الإهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بثدور تقرير فينو(Vienot Raport)،الذي نشر سنة 1992 بسبب مجموعة من العوامل أهمها:العولمة،زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية،وظهور صناديق المعاشات في فرنسا،والرغبة في تحديث سوق المال بباريس،وقد جذب التقرير الكثير من الإهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الحالية وتأخر تنفيذ ماتوصل إليه من توصيات،ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات[3]. وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي[4]:

- يجب على كل مجلس أن يضم عدداً لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.
- يجب أن يمتلك المديرون عدداً معقولاً ومناسباً من أسهم شركتهم.

---

[1] – BIS. Enhancing corporate governance for banking organizations, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.

[2]– Azab, B. « The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients », op ,cit.

[3] طلحة أحمد،**أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تخصص نقود مالية وبنوك،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،قسم العلوم الاقتصادية،جامعة عمار ثليجي الأغواط،الجزائر،2012/2011،ص41.

[4] داود خيرة، **محددات تفعيل حوكمة الشركات فيِ المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها** –دراسة حالة مؤسسة إقتصادية فيً الجزائر أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة البليدة 2 ،2017–2018،ص102.

- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضواً مستقلا واحداً على الأقل ورئيس مجلس إدارة الشركة.
- يجب أن يكون لكل مجلس لجان تدقيق مراجعة ومكافآت وترشيحات وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الإجتماعات التي تعقدها اللجنة سنويا،وأيضا يجب أن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل أحدهم مستقل.
- لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته.
- على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للشركة، وعلى الشركات كذلك أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.
- يجب نشر المعلومات العامة بخصوص العمليات المتعلقة برؤوس أموال المؤسسة حتى عندما لا يفرض القانون ذلك تحقيقاً للشفافية.
- يجب على كل مجلس تقديم للمساهمين تنظيمات وترتيبات تخولهم مساءلة المجلس بصفة دورية على عدم ملائمة الأعمال.

[1]مع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير (Vienot)هي أن الالتزام كان متروكاً لاختيار الشركات تماماً ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطاً أو متطلبات للإفصاح عمّا إذا كانت الشركة تطبق مبادئ تقرير) Vienot) أم لا، ولم تكن الشركة مطالبة ببيان إلى أي مدى يتم تطبيق هذه المبادئ.

ورغم أنّ التقرير حذّر من حدوث تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصرار السيناتور (Marini)قام بالتحقيق في قواعد إدارة الشركات، وترتب عن ذلك صدور هذا التقرير في جويلية 1996 حول " تطوير حقوق الشركات " الذي اشتمل على عدد من المقترحات، تمثلت في إحداث تغييرات قانونية تغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون الحوكمة وإدارة الشركات كما يلي:

1. يجب أن يكون للشركات الحق في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي.
2. يجب السماح للمجلس بقوة القانون بتشكيل لحان ذات سلطات مستقلة.
3. يجب للشركات على تقدم للمستثمرين المحتملين قوائم مفصلة بمالكيها.
4. يجب إرسال إشعارات المشاركة في الإجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الإنعقاد بشهر بدلا من 15 يوم.
5. السماح للمساهمين الذين لايرغبون في التصويت بأنفسهم من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة.

---

[1] حمادي نبيل،**التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات،دراسة حالة مجمع صيدال** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص مالية ومحاسبة،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،2008/2007،ص 52-53.

وقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة وإدارة الشركات هيا عدم وجود إلزام سواء في تقرير Vienot أو في تقرير Marini،إلا أنه مع إشتداد قوة العولمة،ودخول اليورو،وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من الشركات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج.

المطلب الثالث:الحوكمة في الدول العربية

اما في الدول العربية فقد اهتمت العديد من هذه الدول بتطبيق في السنوات الأخيرة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات،وقد تم تنظيم العديد من المؤتمرات في العديد من الدول العربية والتي تناولت مفهوم وقواعد حوكمة الشركات وأوصت بضرورة تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة تتماشى مع الظروف الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية لكل دولة من الدول العربية،وقد قامت العديد من الدول العربية بخطوات جادة بالتعاون مع كثير من المؤسسات الدولية لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات.

ولتعرف عن تطبيقات الحوكمة في الدول العربية لابد أولا من إلقاء نظرة على إقتصاديات هذه الدول .

أولا:طبيعة اقتصاد الدول العربية

تتشابه الدول العربية عموما في تراثها وثقافتها إلا أنها تختلف من حيث الأنظمة الاقتصادية المطبقة بها، ففي دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة في عام 2003 تم تقسيم الدول العربية إلى ثلاث مجموعات اقتصادية هي[1]:

المجموعة الأولى: وهي مجموعة الدول التي قامت بعمليات الإصلاح الاقتصادي منذ منتصف الثمانينيات وهي مصر والأردن والمغرب، وتعتبر هذه الدول من الدول الجاذبة والمستوردة لرأس المال، وتمتاز هذه الدول بأنها قامت بإنشاء أسواق للأسهم لكي تكون أداة رئيسية للمساعدة في تطبيق برامج الخصخصة وأن تكون مصدرا من مصادر الاستثمار المتوسط والطويل الأجل.

المجموعة الثانية: وهي مجموعة الدول المصدرة للبترول وبصفة عامة هي مجموعة الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي، وهذه الدول نجحت في تحقيق استقرار في اقتصادياتها يرجع إلى ارتفاع أسعار البترول، وتعتبر هذه الدول من الدول ذات الفائض في الدخل، وبالتالي تعتبر من الدول المصدرة لرأس المال، ومن الملاحظ أن الاستثمار في تلك الدول كان قاصرا على المواطنين الذين ينتمون إلى دول مجلس التعاون ومنذ عام 2000 فتحت هذه الدول باب الاستثمار أمام رأس المال الأجنبي.

[1] قطاف عقبة،مرجع سبق ذكره،ص82.

المجموعة الثالثة: وهي الدول التي لديها عدم استقرار اقتصادي والذي يرجع إلى عدم الاستقرار السياسي بها مثل فلسطين والعراق، وأيضا الدول التي مازالت في بدايات الإصلاح مثل لبنان والجزائر والسودان، وليبيا واليمن فأسواق رأس المال بتلك الدول غير موجودة وإن وجدت فهي صغيرة.

فمن الملاحظ إذن أن أسواق رأس المال العربية في مجملها مازالت في بدايتها ولم ترقى إلى ذلك الدور المأمول منها في عملية دفع النمو الإقتصادي وإستقطاب الإستثمارات إليها،الأمر الذي أدى إلى الإهتمام المتزايد بإمكانية تطبيق قواعد الحوكمة بها لتهيئة المناخ المناسب لاستقطاب رؤوس الأموال والإستثمارات إليها.

جاء إهتمام الدول العربية باصناعة أكواد للحوكمة بالتحديد منذ منتصف العقد الماضي،حيث صدرت أكواد في كل من مصر ،لبنان،المغرب،تونس،فلسطين،البحرين،واليمن في أعوام
2005،2006،2007،2008،2009،2010 على التوالي.وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأكواد تتحقق في وجود البنود الأساسية والعامة المستقاة من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والمتعلقة بحماية حقوق المساهمين وخاصة الأقلية،والجمعية العمومية،والتقرير السنوي ولجان المراجعة،وتقرير مراقب الحسابات الخارجي إلا أنها تحتوي بعض الإختلافات من دولة إلى أخرى يمكن إجمالها في:

- إهتمت كل من المغرب وفلسطين والبحرين بتوصيف مفصل لمسؤوليات مجلس الإدارة.
- أعطت مصر ثقل أكبر للجان المراجعة حيث صدر في أغسطس 2008 عن مركز المديرين المصريين دليل عمل لجنة المراجعة.
- أما دول المغرب وفلسطين واليمن فقد أعطت توصيفا وثقل لحقوق المساهمين.
- البحرين أولت إهتمام بالإفصاح.
- المملكة العربية السعودية اهتمت بالإفصاح والشفافية في القوائم المالية.
- تونس واليمن إقترحتا آليات لعمل الشركات العائلية.

والجدول التالي يبين تواريخ إصدار أكواد الحوكمة في الدول العربية ونطاق تطبيقها.

الجدول رقم(10):تواريخ إصدار الحوكمة في الدول العربية ونطاق تطبيقها.

	مصر	لبنان	المغرب	تونس	فلسطين	البحرين	اليمن
تاريخ الصدور	2006-2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010
نطاق التطبيق(شركات مؤسسات)	المساهمة المقيدة في البورصة. المالية والمساهمة. قطاع الأعمال العام.	المساهمة العائلية وشبه المغلقة(الصغيرة والمتوسطة).	المساهمة العائلية.	المساهمة العامة*المالية	المساهمة	المساهمة العائلية.	-القطاع العام والخاص. -المساهمة بما فيها المالية والمصرفية

المصدر :نرمين أبو العطا،**قراءة في كود حوكمة الشركات لبعض البلدان العربية**،مجلة الحصاد الإقتصادي،إصدار مركز المشروعات الدولية cip،مارس2010 ،ص25.

يعتبر موضوع حوكمة الشركات موضوع الساعة الذي يهم كل البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء وتهتم به العديد من الدوائر الاقتصادية والمالية والقانونية في جميع أنحاء العالم، وكما هو معلوم فقد اكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية للمؤسسات والشركات في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة مؤخرا وجنوب شرق آسيا وروسيا، ولم تتعرض البلدان العربية لأي كوارث مماثلة كتلك التي حدثت في البلدان سابقة الذكر والتي استدعت ظهور المصطلح والاهتمام به كما هو الحال في بقية دول العالم وخاصة التي حدثت فيها بعض الأزمات ولكن ذلك لا يعني أن وقوع كوارث مالية لا يوجب اهتمام الدول العربية بها، فمع تزايد الممارسات المالية في بورصات الدول العربية وظهور العديد منها بصورة جيدة على الساحة العالمية وتزايد أعداد الشركات العربية التي يتم تداول أسهمها في البورصات العربية والعالمية، وجب الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في الدول العربية حتى تضمن الحفاظ على السمعة المالية والإدارة المحاسبية والكفاءة الاقتصادية لشركاتها وهو ما يؤثر في نهاية الأمر على اقتصادياتها، وهناك العديد من الدول العربية التي قامت بخطوات جادة بالتعاون مع كثير من المؤسسات الدولية لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات ونجد العديد من الدول العربية تسعى لإتباع نفس المنهاج، وهذا في حد ذاته مؤشر جيد وهام[1] .

ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة الشركات في المنطقة، صدر تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات والذي عقد ببيروت في شهر جوان 2004 تحت شعار " حوكمة الشركات في منطقة

[1] محمد مصطفى سليمان،مرجع سبق ذكره،ص 249-250.

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية، وتم اعتبار حوكمة الشركات منطلقا لتحديث اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومن ضمن التوصيات التي خرج بها المنتدى ما يلي[1]:

1. أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي وفقا لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ مبادئ حوكمة الشركات.
2. تكوين مجموعة عمل وطنية لحوكمة الشركات في كل دولة من الدول المشاركة.
3. إجراء عملية مسح لحوكمة الشركات في كافة دول المنطقة.
4. تبني مبادئ وقواعد حوكمة الشركات ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية .

ولقد لعب عدة عوامل دورا مهما في تكوين صورة حوكمة الشركات في الدول العربية تمثلت في[2]:

- ❖ معظم الشركات الرئيسة في الدول العربية بدأت كمؤسسات مدارة من قبل عائلات ولا تزال هذه المؤسسات تحت سيطرة مؤسسيها أو وارثيها.
- ❖ خلال الفترات الماضية قامت حكومات هذه الدول بلعب دور أساسي في تنمية بعض الصناعات، وفي تحويل الموارد إليها وفي تحديد درجة المنافسة.
- ❖ معظم هذه الدول أفرطت منذ عقد التسعينات في سياسة الإصلاح والتحرير المالي والاقتصادي وتنمية أسواق لكن هذه الأسواق لا تزال غير متطورة بالمقاييس العالمية.
- ❖ وجود الفساد والإهمال والرشوة وغياب الشفافية.
- ❖ ارتفاع عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي مقارنة بالكبيرة التي تجد صعوبة في تنفيذ معايير حوكمة الشركات نظرا لارتفاع تكلفة تطبيق حوكمة الشركات.

أن حوكمة الشركات في نهاية المطاف تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لتطبيقها، ومدى قوة السلطة التشريعية على إرغام تلك الشركات على تطبيقها، لذا من المتوقع أن يكون هناك نوع من عدم التجاوب مع الشركات الخاسرة، إلا أن ما شهده العالم العربي هو تدخل السلطات في كثير من الأحيان لمساعدة الشركات الخاسرة مما يؤثر سلبا على ممارسة حوكمة الشركات السليمة.

---

[1] كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات ، مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول " حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2009 ،ص 52.

[2] عدنان عبد المجيد،عبد الرحمان قباحة،**أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**،أطروحة دكتورة،كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن،2008،ص 64،63.

- ❖ إعاقة المستثمرين المضاربين تنفيذ إصلاحات حوكمة الشركات ويعتبرونها عثرة في طريقهم، لأنها قد تحرمهم من استغلال المعلومات وتضعف ربحيتهم في الأسواق، فهم يسعون دائما إلى الاستثمار في أصول تقييم بأقل من قيمتها الحقيقة وتدر عائدا كبيرا على المدى القصير.
- ❖ ضعف ثقافة حوكمة الشركات إلى جانب عدم وجود برامج تدريبية للقطاع الخاص ليكون داعما ومساندا للتغيير.

وفي 2009/10/18 أكد الخبراء العرب المشاركون في مؤتمر حوكمة الشركات الذي استضافته الخرطوم أهمية إيجاد منظمة عربية موحدة تعنى بتطبيق قواعد حوكمة الشركات بالمؤسسات والشركات بالعالم العربي مع توحيد هذه القواعد بين الدول العربية من أجل دعم الاستثمارات البينية وتشجيع إنشاء مشاريع مشتركة وتوفير أكبر قدر من الشفافية، وأشاد الخبراء بتجربة كل من مصر والسعودية والإمارات وقطر في هذا المجال، كذلك أكد الخبراء أن قواعد حوكمة الشركات تلعب دورا كبيرا في منع استغلال سلطة مجالس إدارات المؤسسات والشركات وتفادي التحايل على القوانين واللوائح بما يضر بمصلحة المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة والعاملين، ويحافظ على هذه المؤسسات والشركات من الدخول في دائرة الفساد المالي والإداري، حيث أن حوكمة الشركات الجيدة الرشيدة هي طوق النجاة لمحاربة الفساد المالي والإداري[1].

وأيضا تم التأكيد أيضا على ضرورة تفاعل وتعاون جميع الأجهزة من أجل نجاح تطبيق قواعد حوكمة الشركات في بلادنا، ويتطلب ذلك ضمان عناصر عديدة في مقدمتها دعم حوكمة الشركات وتأييدها لهذه القواعد بشكل يدفعها للشروع في تعديل القوانين والتشريعات لتطبيقها، وكذلك أهمية قناعة الشركات نفسها بالتطبيق حتى لا تكون إجراءات هذه الشركات شكلية، كما يستلزم الأمر وجود الكفاءات البشرية القادرة على تطبيقها، سواء بالمؤسسات أو بالأجهزة الرقابية التي تفحص نتائج تلك المؤسسات والشركات، وأهمية دور الإعلام في نشر مفاهيم حوكمة الشركات على جميع أوساط المجتمع[2].

الفرع الأول :تجربة الأردن وفلسطين

أولا:الحوكمة في الأردن

دخلت حوكمة الشركات السوق المالي الأردني سنة 2005 ،وتم وضع الإطار العام والعريض لها للحفاظ على حقوق المساهمين وتفعيل مبدأ العدالة بينهم، وإبراز دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة ودوره في حماية المساهمين وأصحاب المصالح .ولقد زادت نسبة الشركات التي تطبق الحاكمية من 5%سنة 2007 إلى 25% سنة 2009 وهذا حسب البيانات التي أُفصح عنها في

[1] صلاح حسن، **تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية**،دار الكتاب الحديث مصر، 2011 ص 172.

[2] قطاف عقبة،مرجع سبق ذكره،ص 82.

المنتدى الثاني لحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لشركات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الذي انعقد بالعاصمة الأردنية عمان في2009، وسعى الأردن من خلال هذا النظام لرفع كفاءة الاقتصاد ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من قبل إدارة الشركات والمدققين الداخليين أو الخارجيين أو تدخل مجالس الإدارة بما يعوق عملها،والجدول التالي يظهر بشكل مفصل تطور الحوكمة في الأردن.

الجدول رقم(11):تطور حوكمة الشركات في الأردن

الجهة	العام	الإصدار
البنك المركزي الأردني	2004	إصدار كتيب إرشادات عام2004 لأعضاء مجلس إدارة البنوك في مجال حوكمة الشركات(دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك الأردنية،2007)
هيئة التأمين	2006	إصدار تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين وأسس تنظيمها وإدارتها.
البنك المركزي الأردني	2007	إصدار دليل الحاكمية المؤسسية في عام2007 والواجب تطبيقه من تاريخ 2007/12/31 ويحتوي على بنود وإجراءات يجب على كل بنك الإفصاح عنها في التقرير السنوي بطريقة الإلتزام وتفسير عدم الإلتزام.(دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك الأردنية،2007)
هيئة الأوراق المالية	2008	إصدار قواعد الشركات ملزمة لشركات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالي بالإفصاح عن تطبيق القواعد وكان قد وجب تطبيقها إعتبارا

		من 2009/1/1.(هيئة الأوراق المالية،2008)
هيئة الأوراق المالية	2010	إصدار الفهرس المفصل لقواعد حوكمة الشركات،وتم تحديد القواعد الإلزامية(العامة والآمرة) القواعد الإرشادية(هيئة الأوراق المالية،2010).
دائرة مراقبة الشركات	2012	إصدار دليل حوكمة الشركات الأردنية(الشركات المساهمة الخاصة،والشركات ذات المسؤولية المحدودة،والشركات المساهمة العامة الغير المدرجة في البورصة)استنادا لمذكرة تفاهم وقعت مع مؤسسة التمويل الدولية(IFC) في عام 2011،حيث إستهدف الدليل الشركات الصغيرة والمتوسطة غير المشمولة بقواعد حوكمة الشركات الصادرة عن البنك المركزي أو هيئة التأمين أو هيئة الأوراق المالية(دائرة مراقبة الشركات،2012).

المصدر:عمر عيسى فلاح المناصير،**أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية**،قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل،الجامعة الهاشمية،الزرقاء،الأردن،30،حزيران،2013،ص28.

إن تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الأردن كان قائم في البداية على أساس التطبيق الإختياري، أي أسلوب" الالتزام أو تفسير عدم الإلتزام "بالقواعد الواردة بدليل حوكمة الشركات، وفي حال لم يتم الالتزام بأي من القواعد الواردة فيه عدا تلك التي تستند إلى نص قانوني ملِزم في أي من التشريعات التي يتوجب الالتزام بها تحت طائلة المسؤولية، فلابد من توضيح الأسباب التي أدت إلى عدم الالتزام بهذه التشريعات، ثم التدرج إلى تحقيق الالتزام الكامل بها لتحسين وضع الشركات وتوجد عدة تشريعات أردنية تطرقت في موادها لبعض بنود حوكمة الشركات

مثل،[1]قانون الشركات رقم 22 لسنة 1997 وتعديلاته، وقانون الاوراق المالية رقم 67،وقانون البنوك رقم 28 لسنة 2000 ،وقانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية رقم 73 لسنة 2003،الذي تقع على عاتقه مسؤولية تنظيم كل ما يتعلق بإدارة الشركة،وذلك من حيث دور مجلس الإدارة والهيئة العامة والأطراف ذات العلاقة وغيرها من القوانين والأنظمة التي ترتبط بحوكمة الشركات في الأردن سوءا بصورة مباشرة أو غير مباشرة وقد أشار قانون الشركات الأردني المعدل رقم 930 لسنة 2018 والذي حل محل قانون الشركات المؤقت المعدل رقم 74 سنة 2002 وفي المادة 151 ،وتشير اهم التشريعات في ما يلي[2] :

- تلتزم شركات المساهمة العامة بتطبيق قواعد الحوكمة الصادرة عن الوزير بناء على تنصيب المراقب.
- تنظم الأمور المالية والإدارية والمحاسبية للشركة المساهمة العامة بموجب أنظمة خاصة يعدها مجلس إدارة الشركة، ويحدد فيه بصورة مفصلة واجبات المجلس وصلاحياته ومسؤولياته وعلاقته بالإدارة التنفيذية، ويبين اللجان الواجب تأليفها وبما يتماشى ودليل قواعد حوكمة الشركات المشار إليه في الفقرة (أ) من هذه المادة.
- ترسل نسخة من الأنظمة الداخلية للمراقب وللوزير بناء على تنصيب المراقب ادخال أي تعديل يراه اضروريا عليها، وبما يحقق مصلحة الشركة والمساهمين فيها.
- لا تكون الأنظمة الداخلية الخاصة نافذة ما مل يوافق عليها الوزير خلال 30 يوما من تاريخ تقدميها للمراقب وفي حال عدم الرد من قبل الوزير أو المراقب تعتبر هذه الأنظمة سارية المفعول ولمجلس الإدارة مباشرة العمل.

حيث أشارت أرقام رسمية عن دائرة مراقبة الشركات أن العدد التراكمي للشركات التي تم فسخها حتى نهاية كانون ثاني من عام 2005 بلغ 37000 شركة مجموع رأسمالها 67.1 مليار دينار ،عدد كبير منها تم فسخه بسبب تآكل رأسمالها وحقوق المساهمين فيها وسوء الإدارة ، كما تم تحويل 50 شركة محدودية المسؤولية إلى القضاء ليصار إلى تصفيتها إجباريا منذ بداية عام 2003 وحتى نهاية شهر تشرين أول من نفس العام نتيجة مخالفتها لأحكام قانون الشركات وعدم تصويب أوضاعها وتشكل هذه الشركات ما نسبته 0.60 من إجمالي عدد الشركات المسجلة.

وقد قامت الباحثات بجمع الأسباب الرئيسة التي تدفع الأردن إلى توسيع قواعد الحاكمية المؤسسية والتأكيد على أهمية كفاءة الحاكمية وإلزام الشركات الأردنية بها من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات في اتخاذ

---

[1] شراطي سميرة،**الإفصاح عن حوكمة الشركات في التقارير المالية السنوية ومحدداته:دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الأردنية الصناعية المدرجة في بورصة عمان**،رسالة ماجستير في المحاسبة،جامعة اليرموك،الأردن،2010،ص29.

[2] سمية بن عمورة ، باديس بوغرة ،**تجارب دولية في حوكمة الشركـــات**،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة،المجلد 3 العدد 2 ديسمبر 2019،ص 141.

القرارات من خلال الفهم الواضح لوظائف مجلس الإدارة والفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة إلى ما يلي [1]:

1. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات،والتأكيد على وجود هيكل تنظيمي جيد للمحافظة على استمرارية ونجاح الشركات والمحافظة على سمعتها الاقتصادية وخاصة شركات المساهمة العامة حيث بلغ عددها بالأردن 180 شركة مساهمة عامة تداول أسهمها في بورصة عمان للأوراق المالية تبلغ قيمتها السوقية 5.14 مليار دينار وتعادل % 62 من الناتج المحلي الإجمالي.
2. الحاكمية المؤسسية تساهم في تخفيض المخاطر وتشجيع المدخرات المحلية في السوق.
3. تسهيل منح التمويل للشركات في مشاريعها والتشجيع على تأسيس استثمارات جديدة تساهم في رفع مستوى وكفاءة الاقتصاد الوطني .
4. من خلال الحاكمية المؤسسية يتم التأكيد على أخلاقيات العمل والتي لها دور كبير جدا في نجاح الشركات الجديدة وذلك وفقا لمؤشرات السلوك الأخلاقي للشركات الجديدة فقد احتل الأردن المرتبة 40 بين 102 دولة متخلفا عن كل من تونس والمغرب ، حيث احتلتا المرتبتين 28 و 32 على التوالي .

ثانيا:تجربة فلسطين.

يتلخص التسلسل الزمني لواقع الحوكمة الفلسطيني، منذ فترة طويلة من الزمن حيث كان قطاع على المصالح غزة يعتمد على القانون المصري، والضفة الغربية تعتمد على القانون الأردني وحفاظا العليا الوطنية كانت هناك مبادرات حثيثة لتوحيد الأنظمة ضمن إطار الدولة الواحدة، ويختصر هذا الواقع في التسلسل التاريخي لإصدار هذه القوانين من الجهات الناظمة لعمل الشركات[2].

حظيت الحوكمة في فلسطين باهتمام كبير خلال السنتين الأخيرتين، فقد بادرت هيئة سوق رأس المال، إلى تشكيل اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات، التي انبثق عنها لجنة فنية للعمل على صياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، تضم ممثلين عن هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، وسوق فلسطين للأوراق المالية، ومراقب الشركات، وسلطة النقد الفلسطينية، والقطاع الخاص، وقد قامت اللجنة الفنية للحوكمة بصياغة قواعد المدونة، مراعية المبادئ المستقرة في مجال حوكمة الشركات، على الصعيد الدولي، وذلك بما يتفق والظروف والتشريعات السارية في فلسطين، وتشكل هذه المدونة التي اعتمدتها اللجنة الوطنية للحوكمة، والجهات ذات

[1] خليل الرفاعي، أكرم يوسف النجداوي،**تقييم مدى التزام البنوك الإسلامية الأردنية بمبادئ حوكمة الشركات**،ص765.

[2] عمر فاروق شعبان مرجتى، **مدى تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد حوكمة الشركات وأثر ذلك على تقييمها المالي باستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة**، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ،غزة،2018،ص46.

العلاقة في شباط 2009 ،النواة الأولى التي ستطلق العنان، لنشر مبادئ الحوكمة في فلسطين وترسيخها. فقد تضمنت المدونة قواعد عالجت الجوانب الرئيسة لحوكمة الشركات، وتحديدا مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، واجتماعات الهيئة العامة، وإدارة التدقيق الداخلي، ومدقق الحسابات الخارجي، ولجنة التدقيق، والإفصاح عن السياسات الاجتماعية، وتجنب تضارب المصالح، والإفصاح والشفافية، والمسؤوليات والسياسات الاجتماعية للشركات. وحددت القواعد الجهات المستهدفة، فيما يكون الجزء الوارد من هذه القواعد في القوانين ذات الصلة إلزاميا، بينما يكون الجزء الآخر إرشاديا، مع تقديم الشركة تفسيرا لعدم ، وهو ما يعني أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وبخاصة الجزء الاختياري منها، يهدف ،يهدف بالدرجة الأولى إلى:

- توعية الشركات وتعريفها بقواعد المدونة بشكل تفصيلي.
- تقييم وضع الشركات الداخلي؛ للتأكد من قدرتها على تنفيذ بنود المدونة وعناصرها.
- تقديم المساعدة الفنية المتخصصة لتلك الشركات التي تحتاج إلى المساعدة الفنية
- التدريب المستمر لجميع الشركات، والأطراف المعنيين، وعلى مختلف مستوياتهم، بما فيهم مجالس الإدارة، والمديرون العاملون
- نشر المعلومات والأخبار المتعلقة بالحوكمة، وتقديم حوافز للشركات الملتزمة بمبادئها.
- عدم اللجوء إلى العقوبات والغرامات في الوقت الحاضر، خاصة وأن مخالفة القواعد الإلزامية الواردة في المدونة تتم من خلال الجهات الرقابية المختصة بتطبيق القوانين ذات العلاقة، وأن القواعد الاختيارية لا ينبثق عن عدم اتباعها فرض العقوبات والمخالفات[1].

حيث قام البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الدولية فى 29 سنتمبر 2005م بالاشتراك مع سلطة النقد الفلسطينية وهيئة سوق رأس المال وجمعية المصارف واتحاد رجال الإعمال الفلسطينية ورشة عمل وهي الأولي فى فلسطين حول حوكمة المصارف فى الضفة الغربية شارك فيها أكثر من 70 مشاركاً وشملت رؤساء كل من سلطة النقد وهيئة السوق المالي وممثلين عن القطاع العام والخاص وخبراء دوليين وأكاديميين فى مجال حوكمة الشركات، وتركزت حول عمل آليات متينة بهدف تطبيق المبادئ والمعايير الدولية للحوكمة معتمدة على القواعد والمبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل حول كفاية رأس المال وقد ناقش الخبراء قواعد الحوكمة بصورة جزئية ولم يتم دراستها بصورة كاملة وضعت آليات للمتابعة[2] .

وخلال العاميين السابقين كانت هناك محاولات لإصدار قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة، وتشكيل لجان فنية مدعومة من مؤسسة التمويل الدولية، حيث تم تشكيل فريق وطني لهذا الغرض وتم عمل ورش عمل فى

---

[1] خالد إبراهيم تلاحمة،**حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين**،المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية،المجلد 4،العدد،2012، ص 30 .

[2] ماجد إسماعيل أبو حمام، **اثر تطبيق قواعد الحوكمة علي الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية** "دراسة ميدانية علي الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، قدم هذا البحث لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل،2009،ص46.

عدة دول عربية منها مصر الأردن والمغرب، ولكن هذه الجهود تعثرت بسبب الانتخابات التشريعية الفلسطينية وتم تعليق عمل مؤسسة التمويل الدولية لأنشطتها .

وفى عام 2007م تم تشكيل فريق وطني بادرت فيه هيئة سوق رأس المال للخروج بوثيقة لقواعد لحوكمة وتلقي دورات تدريبية للفريق الوطني حول كيفية أعداد آليات الحوكمة لدي مركز المديرين المصري فى القاهرة. ومن خلاله تم تشكيل الفريق الفني لقيادة الجوانب الفنية للمشروع وتوعية المستثمرين لقواعد الحوكمة وأهميتها للمجتمع الفلسطيني وانعكاساته على الوضع الاقتصادي[1].

معوقات تطبيق الحوكمة في فلسطين:

من المعلوم أن الاقتصاد الفلسطيني تحت قيود ومعيقات عديد منها ما نجم عن سياسات الإحتلال الإسرائيلي القمعية، وتردد وتأخر الدول المانحة عن سداد التزاماتها المالية للسلطة الوطنية، وعدم اكتمال بناء المؤسسات العامة, وتواضع أداء الموجود منها، وعدم اكتمال اصدار أو تعديل منظومة القوانين اللازمة، و غياب رؤية سياسية واضحة لشكل ومستقبل الاقتصاد الفلسطيني وما يترتب على ذلك من ضعف واضح في مجال رسم وتنفيذ السياسات الاقتصادية[2].

ومن الواضح ان القطاع الخاص في فلسطين يعاني كثيرا من ضعف مستوى الحوكمة في المؤسسات ذات العلاقة به، وهناك مظاهر متعددة لهذا الضعف تثير القلق وتستحق الكثير من الاهتمام، ومنها[3]:

1. الركود في الغرفة التجارية حيث ان بقاء اعضاء مجالس هذه الغرف في مواقعهم لمدة طويلة هو ظاهرة خطيرة تؤدي الى انعكاسات سلبية بالغة.
2. القصور الذي يكتنف البيئة القانونية بالرغم من الجهود المبذولة لتطويرها, مما يعني أن الشركات الفلسطينية تواجه قصورا في الضوابط الداخلية والخارجية.
3. محدودية عدد الشركات المساهمة العامة وكذلك المدرجة منها في البورصة الفلسطينية.
4. سيطرة الملكية العائلية على هيكل القطاع الخاص من ناحية ملكية رأس المال أو من ناحية الإدارة.
5. ضعف الوعي الاستثماري لدى جمهور صغار المستثمرين رغم المحاولات الجادة التي تقوم بها سوق فلسطين للأوراق المالية.
6. عدم وجود جمعية لحماية حقوق صغار المستثمرين.

---

[1] أبو بكرمحمد، **اللجنة الوطنية للحوكمة والمهمة الصعبة**، مقالة، مجلة السوق المالي، العدد الثاني،2007

[2] ماجد إسماعيل أبو حمام، مرجع سابق، ص42.

[3] أشرف درويش أبوموسري،**حوكمة الشركات وأثرها على سوق فلسطين للأوراق المالية**، قدم هذا البحث لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية،غزة ،عمادة الدراسات العليا،كلية التجارة،قسم المحاسبة والتمويل،2008،ص 42-43.

7. عدم وجود مؤسسات تهتم بتقييم مدى التزام الشركات بالحوكمة، حيث تعني هذه المؤسسات بتقييم دوري للشركات بناء على مدى التزامها بالحوكمة .

ولقد زاد الوضع سوءا بعد الانقسام بين الضفة والقطاع وإحكام سيطرة الجانب الإسرائيلي على الأوضاع الاقتصادية في كلا الجانبين وتملصها من الاتفاقيات الموقعة وفرض قيود على عملية الاستيراد والتصدير وغيرها من القيود التي انعكست سلبا على الوضع الاقتصادي العام في السلطة الفلسطينية.

وبالرغم من ذلك فان هناك بعض الشركات المدرجة في البورصة تعمل على تطبيق قواعد الحوكمة جزئيا عبر التعليمات الملزمة للقطاعات التي تشرف عليها مثل هيئة سوق أرس المال وسلطة النقد الفلسطينية، فلذلك فان هناك بعض الشركات والبنوك تتبع هذه الأنظمة والتعليمات والسياسات التي تمارس من قبل المؤسسات المشرفة عليها، فهذا يدل على وجود تطبيق جزئي لمعايير ومفاهيم معينة للحوكمة من قبل بعض الشركات في فلسطين, ولكنه لايوفر المفهوم العام للحوكمة بكافة جزيئاتها، وبالتأكيد فان هذا غير كاف،حيث يجب ان يكون تطبيق النظام اشمل وأعم للحوكمة،إلا أن الاهتمام بترسيخ وتطوير مفهوم حوكمة الشركات في فلسطين دعا لتأسيس كيان مستقل خاص بتطوير الحوكمة في فلسطين والرقابة علي تطبيقها، وعليه فقد تم تأسيس معهد الحوكمة الفلسطيني ليكون مرجعا لتنظيم وتطوير تطبيق الحوكمة في فلسطين.

الفرع الثاني:تجربة مصر

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينيات لايكتمل 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، حيث اعد 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[1]. وكان من أهم نتائج التقييم[2]:

- ❖ أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ، حيث تنص مبادئ حوكمة الشركات وبورصات الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، "**دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة**"، دوريات شهرية ، مارس 2002

[2] محمد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ،ص 20.

فمن أهم قوانين الداعمة لتطبيق مبادئ الحوكمة نذكر قانون الشركات رقم 151 لسنة 1981 وقانون قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991 وقانون سوق رأس المال رقم 95 لسنة 1992 وقانون الاستثمار رقم 08 لسنة 1998 ،وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي رقم 93 لسنة 2000 .

- لايتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في حوكمة الشركات في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارة الشركات بتلك المعايير ومن ثم ال تتماشى هذه القواعد عمليا مع المبادئ الدولية في سياق 07مبادئ من إجمالي 48 مبدأ. وهناك اثنان منها لاتطبق نهائيا في السوق المصرية .

الإطار التطبيقي لمبادئ حوكمة المؤسسات في مصر[1]:

1) **حماية حقوق المساهمين:** يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة المؤسسات مبدأ حماية حقوق المساهمين والتي تشمل على سبيل المثال حق نقل الملكية، فال توجد أي قيود على نقل الملكية بالأسهم المسجلة في البورصة، وفيما يتعلق بحقوق المساهمين في الجمعية العامة، فقد نص قانون الشركات 159 على وجوب انعقاد الجمعية العامة السنوية في خلال 3 أشهر، من انتهاء السنة المالية، وتقرير مراقب الحسابات، وإرسالها لكل من هم بالبريد المسجل قبل 15 يوم على الأقل من انعقاد الجمعية العامة كما يجب إخطار 03 جهات (مراقب الحسابات، هيئة سوق المال، الجهات الإدارية التي تتبعها الشركة).
2) **الحقوق المتكافئة للمساهمين:** يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات مبدأ المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، والتي تشمل على سبيل المثال حق التصويت، حيث يسمح الإطار القانوني المصري بوجود فئات متعددة الأسهم، على أن تتم معاملة المساهمين في أي فئة بالمثل.
3) **دور أصحاب المصالح والأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة:** نص قانون الشركات رقم 159 لسنة 1981 على أحقية العمال يف الحصول على نسبة 10 % من أرباح الشركة الموزعة بحد أقصى يعادل الراتب السنوي، أما حاملي السندات، فإن قانون سوق المال رقم95 لسنة 1992 يوفر لهم الحماية الخاصة، مثل جواز تكوينهم لجمعية حاملي السندات، وانتخاب ممثل قانوني يعمل بالنيابة عنهم ويحضر اجتماع للجمعية العامة السنوية، ولكن دون أحقية التصويت، كما يكون للجمعية الحق في مراجعة القوائم المالية للشركة.
4) **الإفصاح والشفافية:**

يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات مبدأ الإفصاح والشفافية ،وذلك من خلال أن تلتزم كل شركة مقيدة بالبورصة بالإفصاح دوريا عن المركز المالي وأدائها الإستغلالي لكل من هيئة سوق المال وبورصة القاهرة

[1] سميحة فوزي، **حوكمة الشركات في مصر، مقارنة بالأسواق الناشئة الأخرى في القرن الواحد والعشرين**، مركز المشروعات الدولية، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، ص 29-30.

والإسكندرية،وتقوم الهيئة بفحص القوائم المالية للتأكد من مدى إلتزام الشركة بمتطلبات الإفصاح وتلتزم الشركات بنشر ملخص واف لتقاريرها السنوية في صفحتين يوميتين واسعتي الإنتشار إحداهما على الأقل باللغة العربية،كما يجب على الشركات الإفصاح عن جميع الأحداث الهامة التي تؤثر على مركزها المالي،أو نتيجة أعمالها لكل من الهيئة والبورصة،والتي بدورها تقوم بنشر المعلومات فوريا على شاشتها وإبلاغ شركات الوساطة.

في المقابل تشير معايير التي منحها تقرير حوكمة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الايجابية، لكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لتوقيف بعض الممارسات السلبية في الشركات المصرية. كما نجد في مصر وجود قانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع أرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والإطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة إضافة إلى كون القانون المصري يحمي حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال، فضال على أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية، أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح المتعلقة بالملكية والإدارة ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة)، وهو الأمر الذي يستوجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة باعتباره من الأمور المهمة لتطوير ممارسات مجالس الإدارة للشركات وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة. تجدر الإشارة أن مصر تعتبر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة ويؤدي تطبيقها إلى تحقيق الشفافية مما يساعد على جذب الاستثمارات الجديدة سواء كانت محلية أو أجنبية. كما يؤدي إلى تراجع الفساد .

نشير 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 يتضمن التطبيق السليم للحوكمة ومنها إصدار قانون سوق المال المعدل وقانون الشركات الموحد وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة وقانون الإفلاس. وفي النهاية نشير إلى أن دور الحوكمة ال يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها (تطبيقها) ولكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لايتحقق إلا بالتعاون بين كل من تطبيق مبادئ الحوكمة ومزاولة السلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور والهيئات العلمية مثل مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) والذي يقوم بدور فعال في زيادة الوعي نحو أهمية الإلتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، عن طرق الندوات والنشرات الدورية التي يقوم بإصدارها.

الفرع الثالث:تجربة المملكة العربية السعودية

في المملكة العربية السعودية شهدت تحركا جادا فعال من قبل الباحثين والمهتمين لمحاولة شرح والتعرف على جوانب وكيفية تطبيق حوكمة الشركات في قطاع الأعمال السعودي وهذا من خلال[1]:

1. عقدت الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة بجامعة الملك سعود سنة 2003 وكان موضوعها الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية وتناولت مناقشة مفهوم حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقه في المملكة.
2. قيام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بإصدار مشروع معيار المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني والقواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة بالشركات المساهمة.
3. صدور قرار مجلس الوزراء رقم 231 بتاريخ1425/08/20هـ الذي نصت الفقرة الثانية منه على تأسيس وحدات للرقابة الداخلية في كل جهة مشمولة برقابة الديوان يرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهاز وذلك لتوفير مقومات الرقابة الذاتية والحماية الوقائية للمال وترشيد إستخدماته.
4. قامت مجلة المحاسبة وهي دورية ربع سنوية تصدر عن الجمعية السعودية للمحاسبة بشرح ومناقشة من قبل أكاديميين متخصصين في المحاسبة والمراجعة وتوضيح مدى تطبيق البيئة السعودية لمفهوم حوكمة الشركات.
5. صدور القرار الوزاري رقم 2229 بتاريخ 1423/11/01هـ والذي ينص على:

- أن يقدم المديرون الرئيسيون في الشركة إقرار يقدمون بموجبه أن القوائم المالية للشركة لا تتضمن أي عبارات أو بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو معلومات أو مبالغ ينتج عن حذفها تظليل للقوائم المالية.
- أن تقوم الشركة بإصدار تأكيد ربع سنوي، تؤكد بموجبه أن كل من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العاملين والموظفين التنفيذيين في الشركة وأزواجهم وأقربائهم من الدرجة الثانية قد إلتزموا خلال هذا الربع بالقواعد المنظمة لتداول أسهم الشركات المساهمة والتعاليم ذات العلاقة بتداول الأسهم.
- أن يقوم المحاسب القانوني الذي يتولى مراجعة حسابات الشركة بإصدار تقرير فحص يؤيد بموجبه التأكيد المذكور في الفقرة الثانية أعلاه.

6. صدر عن هيئة السوق المالية قرار في 2006/11/12 الذي يقظي بالموافقة على لائحة حوكمة الشركات في السعودية،وجاء إصدار هذه اللائحة إيمانا منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاضم الإهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات وإعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها.

---

[1] عيد بن حامد الشمري، **حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع...الطموح**، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي،أيام 15-16 تشرين الأول ،2008،ص 10.

وقد روعي في إعداد اللائحة المبادئ المقررة من المنظمات الدولية،كما تم الاسترشاد بتجارب الدول وما أقرته من قوانين وقواعد في مجال حوكمة الشركات.

وفي الأخير يمكن القول أنه رغم سعي هذه الدول لتطبيق مبادئ الحوكمة إلا أن هناك عدة معوقات تحد من تطبيقها سواء من داخل المؤسسة أو من بيئة المحيط وتتمثل فيما يلي[1]:

المصدر الأول:من داخل بيئة المؤسسة

عدم الفصل بين الملكية و الإدارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة المؤسسات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس مؤسساتها عن المؤسسات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم المؤسسة و لكن من الضروري تمتع هذا الرئيس بقدرة و كفاءة عالية في إدارة المؤسسة، وهذا يمكن تقييمه على مستويات متعددة، كمستوى تحصيله العلمي، أو مستوى الخبرة العلمية لذلك يجب على المستثمر أن يتمتع بمعرفة و ثقافة عالية للدور الذي تقوم به حوكمة المؤسسات لكي يؤثر ايجابيا على قراره الاستثماري، و يندرج تحت هذه المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة و عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة و مهمة الإدارة التنفيذية و مسؤوليات إدارة المؤسسة ومستوى الرقابة، و عدد اجتماعات المجلس.
- أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم آراء و اجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم و تفهمهم لعمل المؤسسة.
- لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت و الترشيحات، ومدى فعاليتهما و استقلاليتهما، وتوفر لأعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

المصدر الثاني: من خارج بيئة المؤسسة

و هو المناخ العام للاستثمار في الدولة ومدى توافر القوانين و التعليمات المؤسسة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات و إعطاءها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

ثانيا: الآثار الإيجابية الناجمة عن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

[1] علي جابر اسماعيل، " **العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية و جودة التقارير المالية**،" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال،تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 21-22

إذا تم تفادي وتجنب معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات تحقق مبادئ الحوكمة العديدة من المزايا المرتبطة بالأداء في المؤسسة،مما يعزز فيها الاستقرار المالي و من ثم الاستقرار الاقتصادي و بالتالي فهذه الآثار تتمثل في[1]:

- توفير الاطمئنان لدى المستثمرين، وحملة الأسهم نحو تحقيق عائد مناسب لاستثمارهم، مع ضمان الحفاظ على حقوقهم.
- مضاعفة القيمة السهمية للمؤسسات و زيادة قدرا على المنافسة في أسواق المال العالمية، لا سيما في ظل استحداث أدوات و آليات مالية جديدة.
- التحقق من كفاءة تطبيق برامج و مشاريع الخصخصة، و حسن توجيهها إلى الاستخدام الأمثل وتجنب أي من حالات الفساد التي قد ترتبط بذلك توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركاء سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال لاسيما في ظل تزايد سرعة انتقال تدفق رؤوس الأموال.
- تجنب الانزلاق في مشكلات محاسبية و مالية غير سليمة، وهذا من شأنه تعزيز أنشطة المؤسسات وزيادة استقرارها.

المبحث الثاني:حوكمة الشركات في الجزائر مقارنة بمصر والأردن

تزايد الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية،تتعد البلدان العربية ومن بينها الجزائر ومصر والأردن حديثة العهد بتطبيق المبادئ والممارسات السليمة للحوكمة،وعلى الرغم من الحهود المبذولة من طرف هذه الدول ،إلا أنه يبقى هناك الكثير أمامهم ليتم عمله فالنظرة المقارنة لممارسات الحوكمة في الجزائر والبلدان العربية بصفة عامة مع الممارسات المعايير والمبادئ المطبقة دوليا تظهر مدى التطور المطلوب إنجازه.

المطلب الأول:التجربة الجزائرية في حوكمة الشركات

نظرا للنجاحات الكبيرة التي حققتها العديد من الدول بعد تطبيقها لمبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد المالي والإداري خاصة على المستوى العربي،هذا مادفع الجزائر إلى تبني هذه الفكرة،وذلك من خلال تجسيدها في شكل قوانين على أرض الواقع حتى تتمكن من الإستفادة من إيجابياتها سواء على الحكومة أو المتعامل على حد السواء.

أولا: دوافع الحوكمة في الجزائر

[1] وليد بن نعمة الهزاع،**حوكمة المؤسسات-أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها،في المؤسسات والبنوك المالية بدول مجلس التعاون وأثره الإيجابي على تنامي الإقتصاد الخليجي**،مجلس التعاون لدول الخليج العربية،2009،ص23.

مر الاقتصاد الوطني بعدة مراحل، وكانت المؤسسات الاقتصادية العمومية في قلب هذه التغيرات، ومرت هذه الأخيرة بمراحل مختلفة، مست ملكيتها وطرق التسيير والإشراف والرقابة عليها، وبشكل عام هناك عدة أسباب ساهمت في ظهور" الحكم الراشد "في الجزائر، وهي أسباب متعددة الصعد، تتراوح بين ما هو إجتماعي وثقافي، إلى ما هو اقتصادي، مرورا بما هو سياسي وأمني...، ويمكن بشكل عام إعادة تبويب تلك الأسباب ضمن أربعة فئات أساسية[1]:

1. **الأسباب السياسية:** وتتضمن إندماج الجزائر في العولمة، وما تحتضنه من إشاعة للمفاهيم الديمقراطية الغربية، وتزايد عدد المنظمات غير الحكومية، إضافة إلى نمو وتصاعد مستويات الفساد الإداري والبيروقراطية، وضعف البنية المؤسسية والإدارية في إدارة مؤسسات الدولة، وتدهور معدلات الاستقرار السياسي منذ 1988 ،والبحث عن مصادر حكم جديدة تعوض القديمة .
2. **الأسباب الاقتصادية:** ومنها أزمة المديونية، والتي عكست ضعف أداء تلك الحكومات فى إدارة مواردها، وضرورة التحول إلى الحوكمة، خاصة على مستوى الميزانية العامة للدولة .
3. **الأسباب الاجتماعية:** ومن أهمها تدني معدلات التنمية البشرية، وإنتشار ظواهر البطالة والأمية....إلخ.
4. **الأسباب العلمية:** فبقدر ما سببت تلك العوامل ظهور" الحوكمة"، فهناك بعض العوامل الأخرى ساهمت في تطور مفاهيم التنمية، مثل ظهور دراسات حقوق الإنسان، وتطور علم الإدارة والتسيير....إلخ .

ولقد حاز الوعي بقضايا الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر تقدما معتبرا، إثر بروز العلاقة الوثيقة بينه وبين المرور إلى اقتصاد سوق حديث وفعال، ما من شأنه أن يكون البديل لما بعد النفط؛ وقد زاد من حدة هذا التحدي المزدوج أن تعزز بالسياق الدولي، من حيث إستمرار التغيرات العالمية السريعة، والنتائج الناجمة عن ذلك، مما يستعجل تحقيق النقلة النوعية نحو التحول لعالم الأعمال والمؤسسة، ويملك الاقتصاد الجزائري طاقة كامنة ضخمة، للنمو والتطور خارج المحروقات، وبهدف تكريس ذلك على أرض الواقع، تم الشروع في السنوات الأخيرة في الكثير من الممهدات، نذكر منها الإستثمارات العمومية الضخمة، المنجزة من أجل تعزيز البنى التحتية الأساسية، والعديد من الإجراءات التنظيمية لفائدة المؤسسة .

وعليه، فإنه يتعين على المؤسسات، أن تضمن الشروط الداخلية لنجاعتها، ولجلب الأموال، وموارد أخرى نادرة تحتاجها في تطورها، وأن تعطي نفسها الرؤية والاستقرار الضروريان لديمومتها؛ كل هذه المستلزمات تمر وجوبا بتبني مبادئ الحكم الراشد من طرف المؤسسة ،ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، وبمساعدة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

ثانيا:بوادر حوكمة الشركات في الجزائر

[1] سعد قديري وأخرون،**إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**،مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حمه لخضر بالوادي،ص19-2017،2018/20

من بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات مايلي[1]:

1) **تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مقاومته:** تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات و توجيهات و تدابير للوقاية من الفساد، و إعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلي جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد و الوقاية منه و التقييم الدوري للأدوات القانونية و الإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلي الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و مكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008 ،لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات و تبادل المعلومات و مناقشة السياسات التي تدخل في إختصاصها.
2) **انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007:**حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، و خلال فعليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية و خطوة علمية تتخذ.
3) **إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:** قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلي جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGFو مؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.
4) **إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري:**تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CAREو الجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.
5) **إطلاق مركز حوكمة الجزائر:** بناءا على قوة الدفع التي خلقتها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، و اعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، و رفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، و يعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، و تحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فىها الشفافية و المساءلة و المسؤولية.
6) **برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:** تبني الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة و الإصلاح و النمو الشامل (الربيع)، و يرمي البرنامج الجديد إلي تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي و السياسي، و يهدف هذا

[1] بن عبد الرحمان ناريمان،**بن الشيخ سارة،واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية**،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،ورقلة،الجزائر،25-26نوفمبر 2013،ص5.

البرنامج إلي تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلي العدالة، و تعزيز مكافحة الفساد، و تشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، و تحسين متابعة إدارة المالية العامة.

7) **مدونة الجزائر للحوكمة:** عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المغرب ش‌هر جانفي 2008 و الإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000 ،انضمت الجزائر إلى جيران‌ها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات.

إن الهدف من هذه الخطوات هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات،كما تمنح لها وسائل تساعدها على تحرير وطائفها،من خلال ظمان حماية أكبر لها.ويقوم الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات الجزائرية على مبادئ تتمثل أساسا في[1]:

- ✓ العدالة في تقسيم الحقوق والوجبات بين الأطراف المشاركة في الشركة.
- ✓ الشفافية في الإتصال وعلى كل المستويات.
- ✓ المسؤوليات لابد أن يتم تحديدها وبصفة واضحة.
- ✓ مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

ثالثا: مؤشرات تطبيق حوكمة الشركات بالمؤسسات الجزائرية

هناك عدة مؤشرات دالة على إدخال مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية، والتي يمكن رصدها من خلال ما يلي [2]:

- سعي الجزائر إلى الإندماج في الإقتصاد العالمي و الإنتقال إلى اقتصاد السوق، جعلها تخضع لالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية و التجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية و تعزيز التنافسية و زيادة تحرير الإقتصاد، من خلال تقليص حجم الدولة والشروع في خوصصة القطاع العام وإزالة القيود أمام تكوين مؤسسات القطاع الخاص.

وتعتبر الخوصصة وسيلة لإعادة تشكيل المجتمع عن طريق تغيير المصالح الإقتصادية والسياسية،ومراجعة مفاهيم ومعايير التسيير بشكل يتجاوز مجرد استعراض النتائج السنوية ومراقبة الحسابات.

- عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الإقتصادية وهذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة ومن جهة أخرى بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة.وتبسيط النظام الضريبي والتحكم في مؤشرات الإقتصاد الكلي.ورغم تأسيس

---

[1] حمادي نبيل،**أثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية**،أبحاث إقتصادية إدارية،العدد11،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2012،ص83-84.

[2] حمادي نور الدين ،ساسي فاطيمة،مرجع سبق ذكره ،ص12-13.

السوق المالي فإنه لا يضم لحد اليوم إلا مؤسستين عموميتين وهذا عائد إلى:الطبيعة العائلية الغالبة على المؤسسات ،ضعف الثقافة المالية خاصة البورصة لدى مسيري المؤسسات،غياب مؤسسات رأسمال المخاطرة،الإرتقاء في نظر المسيريين للعبئ الضريبي المفروض على المؤسسات بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الموازي المتهربة من دفع الضرائب،عدم مرور عمليات الخوصصة عبر السوق المالي.

- مراجعة النظام المحاسبي باعتماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية سيتم تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات ابتداء من سنة 2010،صحيح أن هناك تسرعا في طرح هذا النظام ومحاولة تعميمه دفعة واحدة على كافة المؤسسات في الوقت الذي قصرت بعض الدول تطبيقه على المؤسسات المقيدة في البورصة،ويتطلب إدراج النظام المحاسبي الجديد حركية واسعة من التكوين وإعادة التأهيل لدى ممارسي المحاسبة وأعوان الإدارة الضريبة على حد السواء، إلا أن تطبيق هذا النظام يبقى محدود الفعالية في ظل وجود قطاع موازي ضخم يتجاوز 13 بالمائة من الناتج المحلي الخام.
- وفي إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي الغالبة في الجزائر إعتماد على مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات بعد ماكان هذا الإلزام يخص الشركات بالأسهم فقط.

يطرح هذا الإلزام القانوني مشاكل تطبيقية عديدة لعل أبرزها صعوبة التكفل به ميدانيا من الناحية البشرية ذلك أن عدد مراجعي الحسابات الممارسين والمسجلين لدى المصف الوطني للخبراء المحاسبين يقدر ب 302 في الوقت الذي يبلغ فيه عدد المؤسسات المقيدة في السجل التجاري في السداسي الأول من سنة 2017 هو 102661.ولا يمكن فصل مسألة الشفافية عن النقاش الدائر حول ضرورة تنظيم مهنة المحاسبة بشكل يمنحها حرية وإستقلالية أكبر بتمكين المهنيين من تنظيم أنفسهم بعيدا عن محاولات التدخل الحكومي.

يقضي القانون بنشر النتائج المحاسبية إجباريا،إلا أن المعلومات المتاحة للجمهور عمليا هي تلك المعلومات المنشورة في محاضر الجمعيات العمومية للشركات.ولا تمثل هذه المعلومات إلا جزء ضئيلا مما يجري في الواقع.وهذا من شأنه أن يفاقم من عدم تماثل المعلومات بين المساهمين وباقي أصحاب المصالح في الشركات.

- لقد تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات.وعادة ماتقع إدارة مجموعة كبيرة من المؤسسات على عاتق رئيس مدير عام.ويبدو أن هذا الأسلوب قليل الفعالية فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة،لأن النصوص القانونية تقضي بأن يراقب مجلس الإدارة المدير العام.وفقد مجلس الإدارة هذا الدور عمليا لما يكون رئيسه هو في ذات الوقت المدير العام.وهذا مايؤدي في معظم الحالات بمجلس الإدارة لأن يكون في موقع المركزي لقررات المتخذة من المدير العام.

رابعا :معوقات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي[1]:

1) **المصدر الداخلي:** ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعال تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعالقات واسعة مع مساهمي الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

مجلس الإدارة: عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت و الترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

2) **المصدر الخارجي**[2]: وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، الذي يضمن تطبيق الحوكمة في الشركات و إعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

لعل أهم الأسباب التي كانت بمثابة حجر العثرة أمام الجزائر نذكر ما يلي[3]:

- انتشار الفساد المالي والإداري، وهذا ما توضحه التقارير التي تصدرها الهيئات الرسمية الدولية. ففي تقرير أصدرته المنظمة الدولية للشفافية عن الفساد في العالم، يشير فيما يتعلق بالجزائر إلى أنها احتلت المرتبة 97 عالميا في انتشار ظاهرة الفساد و ذلك حسب إحصائيات سنتي 2004 و2005 أي بمعدل شفافية ال يتجاوز 5.2 % أما في سنة 2007 فقد احتلت المرتبة 99 عالميا، هذا ما يدل على أن الجزائر لم تقم بأي إجراءات لمحاربة هذه الظاهرة أما بالنسبة للفساد في المؤسسات الوطنية، حتى 75

---

[1] بوحفص رواني،مهدي شرقي،**الإصلاحات في مجال حوكمة الشركات كأدات لتحسين أخلاقيات الأعمال،تجارب يعض الدول النامية والمتقدمة**،الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات،جامعة عنابة،نوفمبر 2009، ص 131.

[2] علي جابر إسماعيل،مرجع سبق ذكره ،ص 22.

[3] السيد صافي أحمد،مرجع سبق ذكره،ص 58.

% من المؤسسات التي شملها إستطلاع المنظمة الدولية للشفافية نجد 6 % من رقم أعمال هذه المؤسسات يوجه للعمولات والرشاوي.

- ❖ إن الاقتصاد الجزائري يفتقر إلى سوق مالي بالمفهوم المتعارف عليه، مما عرقل المضي في تجسيد الخوصصة وكذا في تطوير النظام المصرفي بالشكل المطلوب خاصة مع إنعدام الشفافية وغياب المساءلة ونقص المعلومات الكافية والضرورية، مما قد يعطي صورة غير صادقة عن الشركات.

إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لابد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أداء المؤسسات وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي [1]:

إجراءات قصيرة الأجل:

تقوم الشركة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن مجلس إدارة استشاري، كذلك لابد أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم و نشاء توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة و الإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

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

- ❖ تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.
- ❖ تقوم الشركة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الإفصاح والإعلان عنها .
- ❖ تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

إجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الإدارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات وتقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي :

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة،**حوكمة الشركات قضايا وإتجاهات**،نشرة دورية،العدد 2009،13.

- تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارة الاستشاري.
- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين.
- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

المطلب الثاني:المقارنة بين الجزائر مصر والأردن في تطبيق حوكمة الشركات

الفرع الأول:الجزائر

في جويلية 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" و حدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح و اشكالية حوكمة الشركات، من زاوية الممارسة في الواقع و سبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حو كمة الشركات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر و كذا الاستفادة من التجارب الدولية.

و خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة "إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة"، كأول توصية و خطوة عملية تتخذ، حيث قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع حوكمة الشركات في مجتمع الأعمال، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص بإنشاء فريق عمل لحوكمة الشركات يعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) و مؤسسة التمويل الدولية (IFC)و برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و سمي فريق العمل هذا بـ:" فريق العمل للحكم الراشد 2008 (GOAL 08) ".

ويتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي:

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

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

ويختتم هذا الميثاق بمالحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.

حيث أن كل المؤسسات الجزائرية معنية مبدئيا بمبادئ حوكمة الشركات غير أن الميثاق الحالي لايدمج المؤسسات ذات رأسمال عمومي و التي تخرج إشكالية الحوكمة فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية.

إن هذا الميثاق موجه بصفة خاصة إلى:

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة و استمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية.
- المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تتهيأ لذلك.

الفرع الثاني:مصر

ميثاق حوكمة الشركات المصري:

قام معهد المديرين المصري ومركز المشروعات الدولية الخاصة بإعداد ميثاق حوكمة الشركات على عدة مراحل:

المرحلة الأولى: تضمنت إجراء مراجعة لأفضل الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات، وذلك من أجل تزويد المجموعة بفهم راسخ لمفهوم حوكمة الشركات، فكونت المراجعة صورة معمقة لإعداد وتطبيق مواثيق مماثلة في دول أخرى.

المرحلة الثانية: فتضمنت إجراء مراجعة للإطار القانون الحالي في مصر، بما في مراجعة الأدبيات المحلية، والتقارير التي تصدرها المنظمات الدولية، وما تمخضت عنه النقاشات التي دارت خلال ورشات العمل والندوات التي عقدها سابقا مركز المشروعات الدولية الخاصة، وتلي هذه المرحلة نقاشات مع معهد المديرين المصري لوضع الطبيعة القانونية للميثاق ونطاق عمله، ومع أن الالتزام بالميثاق أمر طوعي، ولقد قام الدكتور زياد بهاء الدين وهو خبير محلي في الاستثمار والتجارة بصياغة النسخة الأولى من الميثاق التي تم تقديمها إلى اجتماعات القطاع الخاص مع ممثلي الحكومة في وقت مبكر من عام 2005 ،وضمت تلك المجموعة في عضويتها ممثلين عن بورصة القاهرة، وبورصة القاهرة، والهيئة المصرية للأسواق المالية، والمعهد المصرفي المصري، بالإضافة إلى العديد من جمعيات الأعمال، وخلال سلسلة من ورشات العمل والندوات طلب من تلك الجهات المشاركة في تقييم كيفية جعل مسودة الميثاق أكثر فعالية وقابلية للتطبيق على تنمية القطاع الخاص والقطاع الاقتصادي في مصر، وقام مركز المشروعات الدولية الخاصة باستطلاع رأي مالكي منشآت الأعمال حول بنود منفردة معينة في مسودة الميثاق، وتم تضمين ردود المجموعات المختلفة في النسخة النهائية منه التي تم تقديمها حينئذ إلى معهد المديرين المصري من أجل الموافقة عليها.

لقد كتب ميثاق حوكمة الشركات بلغة سهلة يفهمها جميع المستخدمين المحتملين له، حيث يحدد حقوق ومسؤوليات مساهمي الشركات وأعضاء مجلس الإدارة، والمدققين الداخليين والخارجيين ولجان مراجعة الحسابات، ويدعو الميثاق إلى الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية و سياسات الشركة للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة، والموظفون والجمهور، كما يصف الميثاق التدابير الهادفة إلى تفادي تضارب المصالح .

ونشير إلى أن ميثاق حوكمة الشركات المصري هو الأول من نوعه في العالم الذي يكتب برمته باللغة العربية، ويشكل الميثاق نموذجا يحتذى به لمبادرات مماثلة يقودها القطاع الخاص في المنطقة

الفرع الثالث: الأردن

قامت هيئة الأوراق المالية بإعداد دليل يحتوي على قواعد لحوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان سنة 2007 ،وذلك بهدف وضع إطار واضح ينظم العلاقات ويحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات بما يحقق أهداف الشركة وغاياتها ويحفظ حقوق الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة بها.حيث تستند هذه القواعد بشكل رئيسي على قانون الأوراق المالية وقانون الشركات إضافة إلى المبادئ الدولية التي وضعتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ،وقد تقرر أن يكون تطبيق هذه القواعد في البداية من خلال أسلوب الإلتزام أو تفسير عدم الإلتزام والذي يعني أن تتقيد الشركات بالقواعد الواردة في الدليل وفي حال لم يتم التقيد بأي من القواعد الواردة فيه ماعدا تلك التي استندت الى نص قانوني ملزم في أي من التشريعات والتي يتوجب الإمتثال بها تحت طائلة المسؤولية،فلابد من توضيح الأسباب التي أدت إلى عدم العمل بهذه القاعدة ،وذلك بشكل واضح في التقرير السنوي للشركة.ويهدف إتباع هذا الأسلوب إلى منح الشركات مرونة في التطبيق ووقتا كافيا لتكيف مع متطلبات قواعد الحوكمة بما يعزز الوعي بهذه القواعد ومن ثم تحقيق الإلتزام الكامل بها بشكل متدرج،ويتكون هذا الدليل من خمسة مجموعات تنقسم إلى مجموعة مبادئ شارحة لكيفية تطبيق وتحقيق الغرض من كل باب كما يلي:

الباب الأول: خصص للتعاريف حيث تم تعريف المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات مثل العضو المستقل وتعاملات الأطراف ذوي العلاقة، والتصويت التراكمي، والأطراف ذوي المصالح، واللجان وغيرها.

الباب الثاني: خصص لمجلس إدارة الشركة المساهمة حيث تم فيه تعريف مجلس الإدارة، وكيفية انتخابه، ومدته ،واحتوى هذا الباب على ثلاثة فصول: تناول الفصل الأول موضوع مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، أما الفصل الثاني فقد تناول موضوع اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة كالجنة التدقيق ولجنة الترشيحات والمكافآت إضافة إلى تكوين كل واحدة منها وصلاحياتها، أما الفصل الثالث فتناول موضوع اجتماعات مجلس الإدارة وكيفية التصويت على قراراته.

الباب الثالث: خصص لاجتماع الهيئة العامة للشركة حيث تم فيه توضيح كيفية عقد هذا الاجتماع وجدول أعماله.

الباب الرابع: خصص لحقوق المساهمين وإحتوى هذا الباب على فصلين، حيث تضمن الفصل الأول الحقوق العامة للمساهمين بما فيهم حقوق الأقلية، أما الفصل الثاني فتناول صلاحيات الهيئة العامة كانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وإنتخاب المدقق الخارجي واقالة أي عضو بمجلس الإدارة.

الباب الخامس: يعتبر من أهم الأبواب حيث خصص للإفصاح والشفافية، فقد تناول سياسة الإفصاح المعتمدة في الشركة وكيفية إعداد التقارير المالية، ويحتوى الباب على فصلين: الفصل الأول تضمن موضوع لجنة التدقيق تعريفها وتكوينها واجتماعاتها، أما الفصل الثاني فقد تناول مهام لجنة التدقيق ومسؤولياتها.

المطلب الثاني:الدراسة المقارنة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع حوكمة الشركات، لكن معظمها استعرض النماذج المعروفة دولياً وبعد ذلك عرض التجربة المحلية، إلا أن القليل منها عرض بيانات مقارنة عن البلدان العربية.حيث هدفت من خلال هذه الدراسة هدفت إلى تقييم حوكمة الشركات في كل من الجزائر والأردن ومصر في ظل مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون االقتصادي والتنمية،حيث تتضمن الدراسة مقارنة لثلاث دول عربية هي: مصر والأردن والجزائر كل منها نشرت ما يسمى أو ما يمكن عده دليلاً واحداً على الأقل لممارسات الحوكمة السليمة،فالأردن نشرت ما يسمى بدليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان الصادر سنة2007 ، وفي الجزائر نشر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية سنة 2009،أما في مصر فقد نشر دليل وقواعد ومعايير حوكمة الشركات فيها بالإضافة إلى القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغير المقيدة في البورصة.

وعلى الرغم من التشابه عند مقارنة أدلة بعض البلدان وتصميم برامج الإصلاح فيها، إلا أنه ينبغي الانتباه للخصائص والفروقات بين هذه البلدان، وإلى أن أطر حوكمة الشركات والإصلاحات المطلوبة لايمكن استعراضها بشكل منعزل عن البيئة التي تعمل فيها. ففي حين قد تبدو تشريعات معينة بأنها مثالية من حيث القواعد والتنظيم، إلا أن أداءها من حيث التطبيق والإلزام وإدراك المستثمرين وممارسات الشركات لها يبدي صورة مختلفة.

وليس المقصود هنا من هذه الدراسة انتقاد التقصير في بعض البلدان، بل المساعدة في تحديد الخصائص والاستفادة من تجارب البلدان الداخلة في الدراسة .

على كل حال، تعتمد الدراسة المقارنة هنا في بعض نواحيها على مسح منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لإطار عمل حوكمة الشركات في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقية مع تحديث المعلومات الواردة فيها من قبل الباحث من خلال مجموعة من الأسئلة تغطي خمسة مجالات مشتركة بين أدلة البلدان الثلاثة الداخلة في الدراسة حول حوكمة الشركات، بحيث تخدم بالنتيجة، في الوقت نفسه، تقييماً لإطار الحوكمة في البلد المعني.

ولبلوغ أهداف البحث افترضنا الآتي:

الفرضية01:ليست هناك فروقات بين أدلة الحوكمة في البلدان المذكورة وتلك المنتهجة من قبل ال OCDE وبناء على ذلك يمكن القول:أن أدلة حوكمة الشركات في البلدان المذكورة تنتهج قواعد ومتطلبات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية فيما يتعلق بالحوكمة.

الفرضية02:هناك فروقات مهمة بين أدلة الحوكمة بين البلدان محل الدراسة.

1. مقارنة من حيث المؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة وطنيا وعربيا

إن المؤسسات المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وفق منطمة التعاون الإقتصادي والتنمية والمواثيق العربية يمكن تبيانها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(12):المؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة وطنيا وعربيا.

منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	حسب ميثاق الحكم الراشد الجزائري	حسب ميثاق حوكمة الشركات المصري	حسب ميثاق حوكمة الشركات الأردني
المؤسسات المساهمة في البورصة(شركات المساهمة).	مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. –المؤسسات المساهمة في البورصة أو تلك التي تتهيأ لذلك.	شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية. الشركات التي تتخذ شكل شركات المساهمة. الشركات التي تعتمد في تمويلها على المؤسسات المالية.	الشركات المساهمة الخاصة،والشركات ذات المسؤولية المحدودة، الشركات المساهمة غير مدرجة في بورصة الأوراق المالية.

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مراجع سابقة

2. المقارنة من حيث تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

ترتكز مواثيق حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ الأساسية وسوف نتطرق إلى مدى إلتزام المحل الدراسة بتطبيقها على مستوى شركاتها من خلا الجداول التالية:

أ/بالنسبة لمجلس الإدارة:

الجدول رقم(13):أوجه التشابه والإختلاف بالنسبة لمجلس الإدارة.

أوجه التشابة	أوجه الإختلاف
• توجد في كل من مصر والجزائر والأردن بنود تبين مهام مجلس الإدارة في البلدان الثلاثة. • توجد في كل من مصر والجزائر والأردن مطلب بتوفيق أو تقييد عمل مجلس الإدارة ذو الأداء السيئ. • توجد في كل من مصر والجزائر والأردن مطلب أن يتضمن المجلس انتشار ثقافة أخلاقية في الشركة. • توجد في كل من مصر والجزائر والأردن مطلب لمتابعة فعالية تطبيق الحوكمة من طرف مجلس الإدارة . • توجد في كل من مصر والجزائر والأردن مطلب يوضح ضرورة أن تتوافر لدى مجلس الإدارة القدرة على ممارسة الأحكام الموضوعة على شؤون الشركة استقلال بوجه خاص –عن االدارة التنفيذية • توجد في كل من مصر والجزائر والأردن بنود تبين الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة. • توجد في كل من مصر والجزائر والأردن يتم اطالع أعضاء المجلس على كافة القوانين والتعليمات الأساسية التي تنظم عمل الشركة ويتحقق من سالمة تطبيقها، بالإضافة إلى انعقاده بشكل دوري ووفقا لضروريات العمل.	• يوجد تعريف للعضو المستقل في كل من مصر والأردن على خلاف الجزائر. • يتم تدريب دوري لأعضاء مجلس الإدارة في مصر على غرار الجزائر والأردن. • في مصر والأردن توجد نسبة معينة موصي بها من أعضاء مجلس الإدارة ومدة عضويتهم غير أنه لاتوجد وصاية لذلك في الجزائر. • في الدليل المصري هناك توصية للإفصاح عن الطريقة التي يتم بها إنتقاء العضو وغيابها في كل من الأردن والجزائر. • في كل من الجزائر ومصر يوجد مطلب للإفصاح عن تضارب مصالح حملة الأسهم مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين فيل حال كانت موجودة. • هناك مطلب في الدليل المصري والجزائري يوضح كيفية وضع المجلس لإستراتيجيات العمل،الأهداف،والسياسات العامة وتولي تعيين المدير العام والمسؤولين الرئسيين والمساعدين،الخبراء،الإستشاريين.

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مراجع سابقة

ب/في مجال حملة الأسهم

الجدول رقم(14):أوجه التشابه والإختلاف بالنسبة لحملة الأسهم

نقاط التشابه	نقاط الإختلاف
• في كل من البلدان الثلاثة يوجد مطلب يخص الحقوق الأساسية للمساهمين كأساليب تسجيل الملكية،حق نقل وتحويل الملكية،الحصول على المعلومات خاصة حول المؤسسة،المشاركة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين،الحصول على حصص من الأرباح،إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة. • في كل من مصر الأردن الجزائر يوجد مطلب يكفل المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب.	• في الدليل الأردني يوجد مطلب يكفل للمساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حال إنتهاك حقوقهم غير أنه غير مطبق في الجزائر ومصر. • على غرار الجزائر يوجد مطلب في كل من مصر والأردن يقيد حجم تملك الأجانب للأسهم. • هناك مطلب في كل من الجزائر ومصر حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مراجع سابقة.

ج/في مجال الإفصاح والشفافية:

الجدول رقم(15): نقاط التشابه والأختلاف في مجال الإفصاح والشفافية

اوجه التشابه	اوجه الإختلاف
• في كل من البنود الثلاثة يوجد مطلب بالإفصاح ونشر المعلومات المالية وتقرير المدقق الخارجي وعن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية إضافة لتلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبشكل يضمن وصول المعلومات إلى جميع	• لايوجد مطلب للإفصاح عن سياسات الحوكمة في المؤسسة على عكس مصر والأردن. • في كل من مصر والأردن يوجد مطلب للإشارة الواضحة إلى الأخلاقيات التي تتبناها المؤسسة ومدى الالتزام بها إلا أنه

الأطراف المعنية. • في كل من البلدان الثلاثة عملية الإفصاح واضحة، وفي الوقت الملائم، سهلة ومتاحة لجميع الأطراف بصورة عادلة وعبر قنوات سهلة الوصول إليها وبتكلفة منخفضة.	غير موجود في الجزائر. • توجد لجنة تدقيق تعنى بالإشراف على تعيين المدقق الخارجي في كل من مصر والأردن وغيابها في الجزائر. • لايوجد مطلب في كل من الجزائر والأردن بتغيير المدقق الخارجي إلا أنه موجود في مصر.

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مراجع سابقة.

ب/بالنسة لأصحاب المصالح

الجدول رقم(16): أوجه التشابه والإختلاف بالنسبة لأصحاب المصالح

اوجه التشابه	أوجه الإختلاف
• في كل من الجزائر مصر والأردن يوجد مطلب لإلتزام المؤسسة بوضع الإجراءات التي تكفل حقوق العملاء،الموردين وغيرهم من أصحاب المصالح. • في كل من الجزائر مصر والأردن يوجد مطلب لتوفير المؤسسة لكافة أصحاب المصالح المعلومات بسهولة والإفصاح عنها بشفافية. • في كل من الجزائر مصر والأردن يوجد مطلب لحرص المؤسسة على الظهور بصورة جيدة والتصرف بمسؤولية إتجاه البيئة والمجتمع بشكل عام.	• هناك مطلب لحرص المؤسسة على عقد إجتماعات دورية مع موظفي وإدارة المؤسسة من أجل أخذ أرائهم ومناقشة مقترحاتهم لتحسين الأداء غير أنه غير موجود في الجزائر والأردن. • في كل من مصر والأردن هناك تعريف وتحديد لأصحاب المصالح غير أنه في الجزائر لم يتم التطرق لذلك. • ضمن االبنود المصرية والجزائرية يوجد مطلب لإتاحة فرصة الحصول على تعويضات لأصحاب المصالح في حالة إنتهاك حقوقهم.

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مراجع سابقة.

تحليل النتائج:

وعليه ،يلاحظ من الجداول أعلاه وجود اختلافات جوهرية بين أدلة الحوكمة في البلدان الثلاثة،حيث تشير النتائج إلى أن مصر تبدي تقدما ملحوظا في مجال الإيفاء بمتطلبات مبادئ الحوكمة مقارنة بالأردن والجزائر

رغم الجهود المبذولة في هذين الأخيرين،إلا أن هناك مجموعة من المتطلبات التي لم تلبها أدلة الحوكمة في البلدان محل الدراسة، وعليه يمكن القول: إن القواعد الواردة في أدلة الحوكمة في هذه البلدان لا تلبي متطلبات مبادئ الـ OECD كلها حول الحوكمة الشركات، بما يتفق مع فرضية البحث الثانية(ف1).

ومن خلال مقارنة المجالات المذكورة أعلاه، تم التوصل إلى النتائج التالية :

أ/بالنسبة للأردن :

- ✓ بمقارنة نصوص دليل حوكمة الشركات الأردني بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، والخارجي يتضح أن الدليل بحاجة إلى معالجة العديد من القضايا الضرورية خاصة ما يتعلق بالمراجعة الداخلية بمقارنة نصوص دليل حوكمة الشركات الأردني بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون والخارجية وكذلك التضارب بين مصالح الإدارة وأصحاب المصلحة.
- ✓ تشتت وتوزع مبادئ حوكمة الشركات في أكثر من قانون أو نظام من النظم والتشريعات المالية (قانون الشركات، قانون البنوك، قانون تنظيم أعمال التأمين، قانون السوق المالي، مبادئ ومعايير الإفصاح الصادرة عن هيئة الأوراق المالية، دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي، دليل أخلاقيات العمل الصادر عن البنك العربي، وعدم تجمعها في قانون واحد فاختلط الأمر على البعض حول: ما هو إلزامي وغير إلزامي من هذه القوانين، وما هو القانون الذي تخضع له شركة ما دون غيره من القوانين؟

ب/بالنسبة للجزائر:

- ✓ صدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية وهو بذلك موجه إلى هده الفئة من المؤسسات بالدرجة الأولى، وهي في غالبيتها مؤسسات عائلية، هذا ما أدى إلى اختلافها عن مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والموجهة إلى المؤسسات المدرجة في البورصة بالدرجة الأولى.
- ✓ وجود العديد من متطلبات مبادئ حوكمة الشركات في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائري مدرجة بشكل سطحي كإشارات فقط رغم أهميتها، مع وجود نقص كبير في العديد من البنود كاعدم تضمينه وصفا وافيا للموصفات ومؤهلات عضو مجلس الإدارة حيث إكتفى بالإشارة إلى أعضاء ذوي خبرة ومهارات بالإضافة إلى عدم وجود شرح دقيق ومفصل للجان مجلس الإدارة،عددها كيفية إعدادها تركيبها ومهامها.

- ✓ على الرغم من وجود العديد من متطلبات مبادئ الحوكمة في إطار الحوكمة المصري والاردني إلا أنه هناك مجموعة من المطالب غير موجودة حتى بنسبة للجزائر كاطرق وأساليب تقييد عمل مجلس الإدارة ذو الأداء السيئ، الميثاق الأخلاقي مع أهمية هذين المطلبين.
- ✓ صدور الميثاق كان متأخرا مقارنة مع بعض الدول العربية (مصر،الأردن)ومع ذلك جاءت طريقة صياغته للمحتوى والمضمون وتناوله لمتطلبات الحوكمة بعيد عن الصبغة التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ج/بالنسبة لمصر:

على الرغم من هذا التقدم الملحوظ، إلا أنه مازال هناك مجال لاستكمال بعض القوانين والقواعد المنظمة لحوكمة الشركات ومازال المجال متسعا لرفع كفاءة تطبيق تلك المعايير.

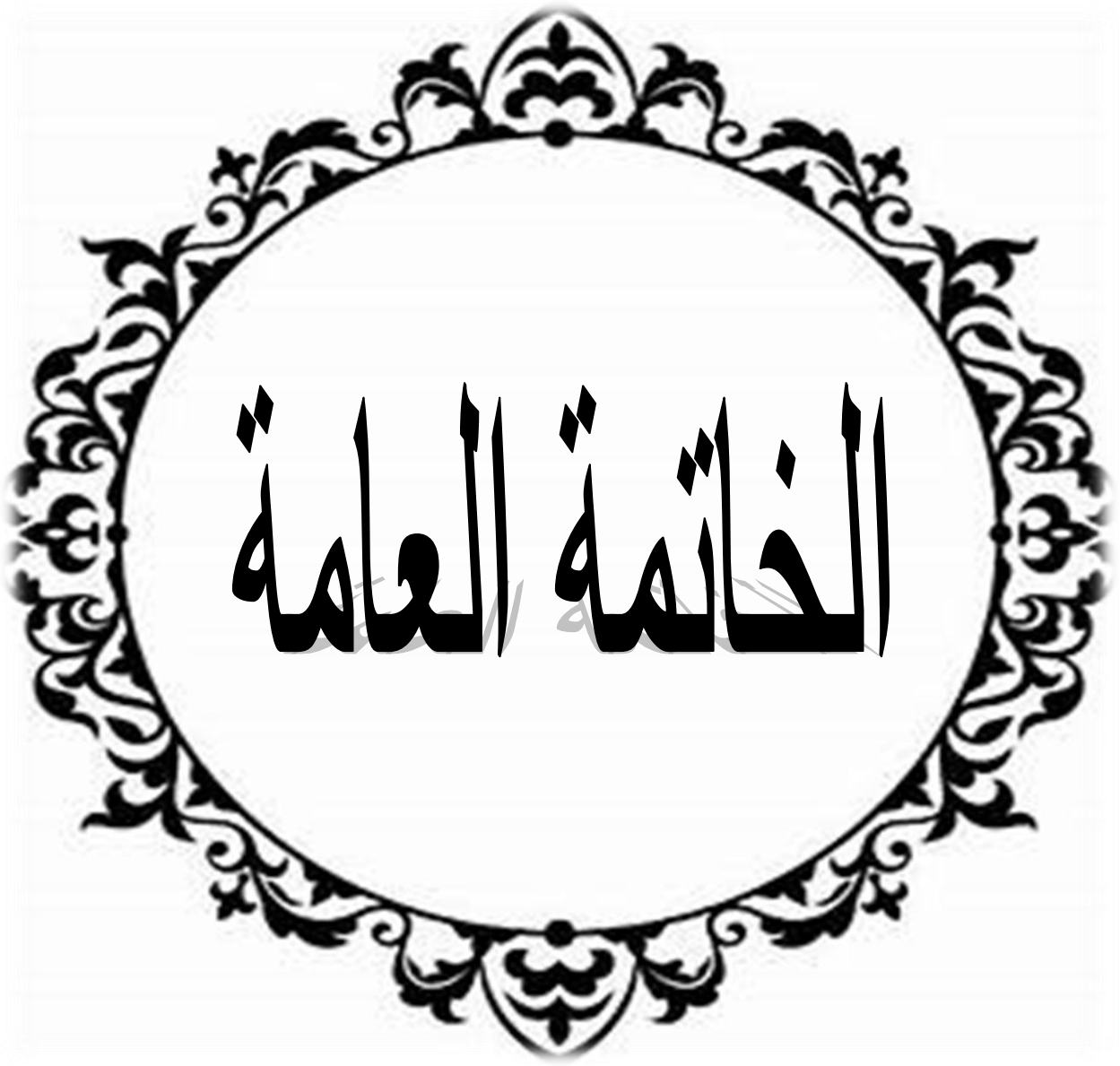
وتتمثل أهم المجالات التي مازالت بحاجة إلى مجهود إضافي: حماية حقوق الأقلية، وضمان قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته وإحكام الرقابة عليه،والاهتمام بالإفصاح عن تفصيلات هيكل الملكية، وأخيرا استكمال الإطار القانوني ورفع كفاءة الهيئات الرقابية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تعرضنا لتجارب بعض الدول في مجال تطبيق حوكمة حوكمة الشركات والنماذج الدولية لها تبين لنا مايلي:

-إن تبني حوكمة الشركات في أي بلد لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ.

-ليس هناك نموذج واحد لحوكمة الشركات يمكن تطبيقه في كافة الدول وعلى كافة الشركات وتختلف تبعا للظروف الإقتصادية والسياسية والثقافية لكل دولة،بحيث يمكن لحوكمة الشركات أن تتسم بالمرونة أثناء تطبيقها من دولة لأخرى كل حسب ظروفه.


الخاتمة العامة

إن الحوكمة إلتزام للمؤسسات المعاصرة والتي تملك إدارة واعية،وتنتهج المنهج العلمي القائم على(التخطيط،التنظيم،التنسيق،التوجيه،التحفيز والمتابعة) في تطبيقاتها للحوكمة،لكونها أساسا جيد للرشد في التسيير ،ودليل واضح على ،التحفيز والمتابعة) في تطبيقاتها للحوكمة،لكونها أساسا جيد للرشد في التسيير ،ودليل واضح على إعلاء القيم والمبادئ وحرصها على إستخدام مواردها بصورة أكثر فعالية،لتحسين من مردوديتها.

فحوكمة الشركات عبارة عن الكيفية التي تدار بها الشركات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الشركة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

أما نتائج الدول العربية التي تبنت الحوكمة على مستوى شركاتها فقد تبين أنها مازالت بحاجة إلى مزيد من الإهتمام التطوير ولأن أغلب اللوائح المنظمة للحوكمة في هذه الدول لاتحتوي على شروط إلزامية تفرض على الشركات تطبيقها وإنما هي عبارة عن مراجع يمكن للشركات الراغبة الإستعانة بها.

ومن بين أهم التوصيات التي يمكن الخروج بها لتفعيل الحوكمة في الدول العربية:

1. ضرورة قيام الجهات الرسمية والهيئات الحكومية الأردنية بإلزام الشركات المدرجة بتطبيق قواعد الحوكمة؛ كما يجب على الجهات الرقابية تشديد العقوبات على المخالفات المتعّلقة بقواعد الإفصاح ورفع الغرامات مع تدرج العقوبات إلى الإنذار بالشطب من السوق المالي نهائيا،وابتكار أساليب رقابية للتعامل السريع والفعال مع أي مخالفات.
2. العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال من خلال إنشاء معهد لحوكمة الشركات الجزائري أسوة بالدول العربية الأخرى والترويج لمبادئ الحوكمة ولأدلتها وكذا تقديم فرص تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وعمال المؤسسات بالإضافة إلى عقد مؤتمرات في هذا المجال.
3. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من حيث الإسم والمحتوى لايتوافق مع المبادئ الدولية، وتحويله إلى مجموعة من الأدلة توجه إلى مجموعة من المؤسسات باختلاف أنواعها، كدليل حوكمة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر مع إلزام الشركات التقيد به(يجب أن لاتكون مبادئ الميثاق الجديدة عائقا أمام تشكيل الشركات العائلية أو تطورها).
4. العمل على استحداث وكالات ترتيب وتقييم المؤسسات من حيث جودة ممارسات حوكمة الشركات السليمة، وبرامج تحفيز لها كجوائز " أفضل الشركات حوكمة " وتشجيع وضع أدلة تفصيلية للممارسات المثلى كميزة تنافسية بين الشركات.
5. إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح، الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية، ومحاربة الفساد المالي والإداري و الإقتصادي.

6. لابد من تعديل القانون التجاري الجزائري وتحديثه وفق متطلبات حوكمة الشركات، ووضع قسم خاص بآليات تطبيق الحاكمية لمختلف أشكال الشركات .
7. تفعيل وسائل الإعلام في إطار حوكمة الشركات، من خال تأسيس هيئات خاصة وجمعيات تعمل على تنظيم ندوات ومؤتمرات من أجل نشر الوعي بأهمية الحاكمية.
8. العمل على تعزيز الإفصاح والشفافية للتقارير المالية للمؤسسات الجزائرية وهذا عن طريق تعزيز النظام المالي المحاسبي بتحديثه حسب معايير المحاسبة الدولية.
9. إدخال ثقافة حوكمة الشركات كجزء من ثقافة المجتمع سيؤسس لحل جيد وعملي لمشكلة خليط الملكية والإدارة وسيسمح بفصلهما عن بعضهما بعضاً وبثقة الأطراف ببعضها بعضاً بما هو الأفضل لمصلحة الشركة.
10. رفع كفاءة الأجهزة الإشرافية والرقابية والقضائية، وإنشاء دوائر خاصة لمحاكم تختص بقضايا سوق المال، وكذلك تنمية مهارات العاملين،التي تعد عناصر أساسية لإحكام الرقابة على سوق المال وللارتقاء بحوكمة الشركات.
11. ضرورة متابعة المستمرة لجميع المشاكل الذي يمكن أن تواجهها المؤسسات في تطبيق حوكمة الشركات.
12. ضرورة إنشاء تخصصات في الجامعة تهتم بحوكمة الشركات والعمل على تنظيرها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

1. أبو بكر،محمد، اللجنة الوطنية للحوكمة والمهمة الصعبة، مقالة، مجلة السوق المالي، العدد الثاني،2007.
2. أحمد الخضيري،حوكمة الشركات،مجموعة النيل العربية،مصر،2005.
3. أمير فرح يوسف،حوكمة الشركات،دار المطبوعات الجامعية،مصر،الإسكندرية،مصر.
4. أمين السيد،أحمد لطفي،المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال،الدار الجامعية،الإسكندرية،2006.
5. آنسة،حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية،دار الجامعية الجديدة،مصر،2004.
6. حاكم حسن الربيعي،حمد عبد الحسين راضي،حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2013.
7. سهير إبراهيم الشوملي،حوكمة الشركات،دار الأعصار العلمي للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2016.
8. صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث،مصر، 2011.
9. صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث،مصر، 2011.
10. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
11. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات،المفاهيم و المبادئ التجارب ،الطبعة الثانية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر، 2007.
12. عبدالوهاب نصرالله علي شحاته،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة،الدار الجامعة،الإسكندرية،مصر2006-2007.
13. عدنان بن حيدر بن درويش،حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة،إتحاد المصارف العربية،2007.
14. عطاالله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر،القاهرة-2008.
15. غضبان حسام الدين،محاضرات في نظرية الحوكمة،دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن ،عمان،الطبعة الأولى،2015.
16. محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

17. وليد ناجي الجيالي،حسين عبد الجليل آل غزوي،حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية،الطبعة الأولى،2015،مركز الكتاب الأكاديمي عمان.

ب-الرسائل الجامعية:

1. أشرف درويش أبوموسري،حوكمة الشركات وأثرها على سوق فلسطين للأوراق المالية، قدم هذا البحث لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية،غزة ،عمادة الدراسات العليا،كلية التجارة،قسم المحاسبة والتمويل،2008.

2. أمينة فداوي،**دوركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص: مالية محاسبة والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم: العلوم المالية،جامعة باجي مختار،عنابة ،2013-2014.

3. بن جادي مصطفى،فضلاوي نورالدين،علاقة حوكمة الشركات بإدارة الجودة الشاملة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية،شعبة علوم التسير ،جامعة الدكتور مولاي الطاهر،سعيدة،2015-2016.

4. بوعزة محمد الأمين،النظام المالي المحاسبي ودوره في تفعيل الحوكمة على مستوى المؤسسات الجزائرية،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة الطور الثالث في العلوم الإقتصادية،جامعة الدكتور مولاي الطاهر،سعيدة،الجزائر،2018.

5. جلاب محمد،حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر " 3"،2010/2009.

6. حمادي نبيل،التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات،دراسة حالة مجمع صيدال ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص مالية ومحاسبة،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،2008/2007.

7. خلوف عقيلة،حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل هادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة الجزائر،2009-2010.

8. داود خيرة، محددات تفعيل حوكمة الشركات فِي المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها -دراسة حالة مؤسسة إقتصادية في الجزائر أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة البليدة 2 ،2017-2018.

9. زروقي عمار،التعهيد بإدارة الصيانة كإختيار إستراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتعيين الإنتاجية،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة،قسم العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قصدي برباج ،ورقلة.
10. زويخة مريم،واقع حوكمة الشركات في الجزائر في ظل التحديات الخارجية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية،2013-2014.
11. سعد قديري وأخرون،إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية،مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حمه لخضر بالوادي، ،2018/2017.
12. السعيد خلف،دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة قصدي مرباح،ورقلة،الجزائر،2011-2012.
13. شراطي سميرة،الإفصاح عن حوكمة الشركات في التقارير المالية السنوية ومحدداته:دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الأردنية الصناعية المدرجة في بورصة عمان،رسالة ماجستير في المحاسبة،جامعة اليرموك،الأردن،2010.
14. طلحة أحمد،أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية،مذكرة مقدمة ضمن متطليات نيل شهادة الماجستير،تخصص نقود مالية وبنوك،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،قسم العلوم الاقتصادية،جامعة عمار ثليجي الأغواط،الجزائر،2012/2011.
15. العابدي دلال،حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم التجارية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2015-2016.
16. عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها عمى بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر "،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: عموم اقتصادية فرع: مالية بنوك وتامين،كلية العموم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم: العلوم الاقتصادية،مسيلة،13 ماي2012.
17. عدنان عبد المجيد،عبد الرحمان قباحة،أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية،أطروحة دكتورة،كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن،2008.
18. علي جابر اسماعيل، " العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية و جودة التقارير المالية،" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال ، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

19. عماد صالح أحمد حسين،الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق "مدونة قواعد حوكمة الشركات" وانعكاساته على التنمية،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،عمادة الدراسات العليا،جامعة القدس،2011.

20. عمر عيسى فلاح المناصير،أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية،قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل،الجامعة الهاشمية،الزرقاء،الأردن،30،حزيران،2013.

21. عمر فاروق شعبان مرجتى، مدى تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد حوكمة الشركات وأثر ذلك على تقييمها المالي باستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ،غزة،2018.

22. عهد علي سعيد،الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا،مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة،جامعة تشرين،سوريا،2009.

23. فكري عبد الغاني،محمد جودة،مبادئ تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية ،غزة،فلسطين،2008.

24. قطاف عقبة،دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الإقتصادية،تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات،2019.

25. كرمية نسرين،أثر الإلتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،تخصص محاسبة وتدقيق،جامعة الجزائر *3*،2009-2010.

26. ماجد إسماعيل أبو حمام،أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية،إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل –الجامعة– غزة،2009.

27. مجيلي خليصة،دور النظام المالي في تحقيق المتطلبات المحاسبية لحوكمة الشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتورة في العلوم التجارية،جامعة فرحات عباس ،سطيف،2017-2018.

28. مسير، رباب وهاب، "دور المعلومات المحاسبية يف تقويم الاداء الإستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة – دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.

29. مشيرة سعودي،واقع تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وفق ميثاق الحكم الراشد،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2018-2019.
30. هشام سفيان صلواتشي,تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء, دراسة حالة مؤسسة "جتوب", مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ,كلية العلوم الإقتصادية والتسيير،قسم علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة،الجزائر، 2008.
31. هيدوب ريما ليلى، اسهامات الحوكمة في تحقيق متطلبات الإفصاح المحاسبي وتفعيل السوق المالية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص: دراسات محاسبية وجبائية متقدمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017/2016،ص31.

ج-الملتقيات والندوات والتظاهرات العلمية:

1. بروش زين الدين،دهيمي جابر،دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري،مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي6-7ماي2012،جامعة محمد خيضر،بسكرة.
2. بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد،دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7ماي2012،جامعة محمد خيضر-بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية.
3. بن عبد الرحمان ناريمان،بن الشيخ سارة،واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،ورقلة،الجزائر،25-26نوفمبر 2013.
4. بوحفص رواني،مهدي شرقي،الإصلاحات في مجال حوكمة الشركات كأدات لتحسين أخلاقيات الأعمال،تجارب يعض الدول النامية والمتقدمة،الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات،جامعة عنابة،نوفمبر 2009.
5. بوخبزة فوزية،دعائم الحوكمة وفعاليتها في أداء دور البنوك والأسواق المالية في الأزمة المالية،ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الإقتصادية،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر يومي19-20-2013.

6. بوفاتح بلقاسم،عامري الطاهر ،الحوكمة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة–تجربة المغرب– الملتقى الدولي الخامس حول الإتفاق البيئي بين حاجات التنمية المستدامة ومتطلبات الحكم الراشد،جامعة العربي بن مهيدي تبسة،13–14 مارس 2018.
7. جميل احمد، سفير محمد،تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، مداخلة ضمن االملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6–7 ماي 2012 ،جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية،–بسكرة.
8. جودي محمد رمزي،إهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كامدخل لحوكمة الشركات، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6–7ماي 2012 ،جامعة محمد خيضر –بسكرة–كلية العلوم الاقتصادية.
9. حامد نور الدين،ساسي فطيمة،دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6–7ماي2012 ،جامعة محمد خيضر –بسكرة–كلية العلوم الاقتصادية.
10. حساني رقية وأخرون،آلية حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6–7ماي2012،جامعة محمد خيضر –بسكرة–كلية العلوم الاقتصادية.
11. حسين عثمان، سعاد شعابنية،النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر ،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 07–06 ماي2012.
12. حمادي نبيل، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ و م أ وفرنسا، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25–26 نوفمبر 2013.
13. خلف عبد الله الوردات ،الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي،المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات–تدقيق المصارف والمؤسسات الماليه – تدقيق الشركات الصناعية)،القاهرة مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24–26 سبتمبر 2005.
14. خير الدين جمال ،خنشور جمعة ،دور لجان المراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،يومي 6–7ماي 2012،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية.

15. دبلة فاتح،حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق،ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2009.
16. زايد مراد،ترعيني صبرينة،البعد الإستراتيجي لحوكمة المؤسسات،مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،بسكرة،يومي06-07 ما 2012.
17. زرزار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات.مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات و أفاق ،جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،أم البواقي، 7-8 ديسمبر 2010.
18. زكريا بله باسي،علاقة حوكمة الشركات بالأداء المالي ،داخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول:دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الوادي،07 -08،ديسمبر 2014.
19. صباحي نوال، واقع حوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية- المؤتمر الدولي الثامن حول :دور حوكمة الشركات في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2013.
20. صديقي مسعود، دريس خالد دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار ،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
21. طارق محمد العربي،تغليسة لمين،حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الإجتماعية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،يومي 6-7ماي 2012،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية.
22. عبد الرحمان العايب ،اشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات في ظل الازمة الإقتصادية الراهنة،الملتقى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ،جامعة برج باجي مختار ،عنابة،الجزائر ،نوفمبر ،2009.
23. عزيزة بن سمينة ،طيبي،حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التآمين التعاوني،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول:الصناعة التأمينية،الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول-جامعة حسيبة بن بوعلي،يومي3-4 ديسمبر 2012.

24. علي احمد زين، حسني عبدالجليل صبيحي،مبادئ وممارسات حول حوكمة الشركات،ملتقى حول حوكمة الشركات من اجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلي،جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،19-23 نوفمبر 2006.

25. عيد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع...الطموح، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي،أيام 15-16 تشرين الأول ،2008.

26. فريد كورتل، حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، سنة 2008.

27. فيروز شين، نوال شين،دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الإجتماعية للمنظمة، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7ماي2012،جامعة محمد خيضر-بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية.

28. كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات ، مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول " حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2009.

29. مخائيل أشرف حنا،تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات،بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ،القاهرة،2005.

30. مسعود درواسي ،ضيف الله محمد الهادي،فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7ماي2012 ،جامعة محمد خيضر،كلية العلوم الاقتصادية،-بسكرة.

31. مولاي لخضر،حوكمة الشركات العائلية،مداخلة ضمن الملتقى العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة،ورقلة،الجزائر،25-26،نوفمبر.

32. هوام جمعة،دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية،مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة(واقع،رهانات،وأفاق) جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي.

د-الدوريات والمجلات:

1. أوصيف لخضر،دور حوكمة الشركات في معالجة نظرية الوكالة،مجلة أبحاث اقتصادية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،العدد24،ديسمبر 2018.
2. بشير بن عيشي،قطاف عقبة،دور آليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية،مجلة الإقتصاد الصناعي،العدد13،ديسمبر 2017.
3. بلال شيخي،دور لجان المراجعة في رفع مستوى حوكمة الشركات،المجلة الدولية للأداء الإقتصادي،جامعة احمد بوقرة،بومرداس ،العدد الخامس،جوان 2020.
4. بلبركاني أم خليفة،آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية،جامعة معسكر،العدد2014،05.
5. بن حمين بوجمعة،عبد القادر بحيح، تأثير مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية ،دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية بشار،مجلة المالية والأسواق،المجلد07،العدد03.
6. بن شهيدة فضيلة،العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات،مجلة دفاتر بوداكس،العدد7،مارس2017.
7. جميلة خرخاس، بلعجوز حسين،دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات لدى البنوك التجارية الجزائرية،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية،المجلد31،العدد1–جامعة زيان عاشور– الجلفة.
8. حاكمي بوحفص،.بن عوالي الخالدية،التجارب الدولية في مجال إرساء الحوكمة ومكافحة الفساد المالي والإداري،دروس مستخلصة الجزائر–مجلة المقريزي للدراسات الإقتصادية والمالية،المجلد3،العدد1،جانفي 2009.
9. حسام الدين غضبان،دور حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية،مجلة التنظيم والعمل،العدد3 جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر.
10. خالد إبراهيم تلاحمة،حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين،المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية،المجلد 4،العدد،2012.
11. خالص حسن يوسف الناصر،عبدالواحد غازي محمد النعيمي،دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم،كردستان،العراق،مجلة،جامعة، نوروز،العدد01،دهوك،العراق،2012.
12. خليل أبو سليم، أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية) ،مجلة جامعة جازان–فرع العلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية ،العدد 01، المجلد2014،03.
13. خير الدين وصيف فائزة،مراد بواشرية،إشكالية عدم تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر،مجلة الميادين الإقتصاية مخبر النمو والتنمية الإقتصادية في الدول العربية،جامعة الوادي،المجلد1،العدد1، 2018.

14. زعرور نعيمة وآخرون،تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر ،مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية،معهد العلوم الإقتصادية المركز الجامعي الونشريسي،تيسمسيلت،الجزائر ، العدد1،مارس2007.
15. سمية بن عمورة ، باديس بوغرة ،تجارب دولية في حوكمة الشركـات،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة،المجلد 3 العدد 2 ديسمبر 2019.
16. سهايلية يمينة ،بريش عبد القادر،حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية،المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية،العدد7،المجلد الثاني أفريل 2017.
17. عابي خليدة، فاتح سردوك،دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المراجعة الخارجية،مجلة رؤى الإقتصادية،جامعة الشهيد محمد لخضر،الوادي،الجزائر،العدد 12 جوان 2017.
18. عادل بن عطاء الله، محمد رشدي سلطاني، حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مصرف أبوظبي الإسلامي، مجلة الاقتصاد الصناعي لعدد 14، 3 جوان 2018، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
19. عبد المجيد كموش،دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات–الآليات ونطام التشغيل–مجلة العلوم الإدارية والمالية،المجلد02،العدد2018،02.
20. علي مناد، محمد مولود غزيل، تقييم حوكمة الشركات في الجزائر باستعمال دوال الإنتماء، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ""المركز الجامعي بغرداية–الجزائر.
21. عمامرة ياسمينة ،تطبيق حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية وتحديات تطبيقها في الجزائر،مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة،العدد الثاني،أفريل2017.
22. عواق شرف الدين أمين، تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري – تجارب دولية رائدة– مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة، سطيف01،جوان 2015.
23. غزالي زينب،أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح –دراسة لعينة من الشركات السعودية المدرجة – مجلة الاقتصاد الصناعي –العدد 13 ديسمبر2017،جامعة فرحات عباس سطيف 01.
24. غلاي نسيمة وأخرون، دور حوكمة الشركات في الرفع من مؤسسات الأعمال الجزائرية كفاءة "دراسة ميدانية لمؤسسات ولاية تلمسان"،مجلة المالية والأسوق،المجلد4،العدد8، 2018.
25. فيصل محمود الشواورة،قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية،مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد25،العدد،2009.
26. كريم قوبة،أثر تطور مهنة المراجعة الداخلية في دعم حوكمة الشركات،مجلة معارف (علمية،دولية محكمة)،قسم العلوم الإقتصادية،جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،السنة الثانية عشر،العدد22،جوان2017.

27. لعروسي قرين زهرة،د شريط صلاح الدين،أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء البنوك التجارية،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية،العدد2،جامعة زيان عشور،الجلفة.
28. محمد بوطلاعة،أحمد بوراس،دراسة تحليلية لمدى تبني المؤسسات الجزائرية لآليات الحوكمة،من وجهة محافظي الحسابات بالشرق الجزائري،حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية،المجلد:3،العدد2.
29. محمد طارق يوسف،حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق،ندوة حول حوكمة الشركات من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلي،القاهرة،19-23 نوفمبر 2006.
30. مزهود هشام،كلاسي مريم،تأثير إدارة تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ظل حوكمة الشركات،مجلة إقتصاد المال والأعمالJFBE المجلد3،العدد4،جانفي 2020.
31. نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي،حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية،مجلة جديد الإقتصاد،العدد13،ديسمبر ،2018.
32. يحي سعيدي،لخضر أوصيف ،دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات،مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية،جامعة الوادي،العدد05-2012،جامعة المسيلة الجزائر.
33. يزيد قادة ،طلحة عبدالقادر، أثر حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والاداري في المؤسسة الإقتصادية،مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية،المجلد1،العدد3،اوت2017.

و-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Archambeault, Deborah S., " The relation between Corporate Governance Strength and Fraudulent Financial Reporting : Evidence from SEC Enforcement Cases " , Nov. 2002, p. 8 .
2. Azab, B. « The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients », op ,cit.
3. BIS. Enhancing corporate governance for banking organizations, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.
4. Boudreau Marie-Claude and others, The benefits of transaction cost economics: the beginning of a new direction, without place and date of edition.
5. Cadbury Committee, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance , London ,Gee and Co. ltd. , 1992, p. 30.
6. Cohen, Jeffrey et al., " The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality " , Journal of Accounting Literature , 2004 , p.33
7. Hess, David and Impavido, Gregorio, op cit , p. 5.
8. Loi sarbnes oxles (sarbnes oxles Act), USA.30juillet2002 .
9. Melyoki, L. L. "Determinants of effective corporate governance in Tanzania" unpublished PhD thesis University of Twente, The Netherlands, (2005), p: 32.

10. Principe de Gouvernement D'entreprise de L'OCDE, Op.cit.
11. Winkler Adalbert.Financial Development. Economic Groth and corporate Governance Working paper serie: Finance and Accounting, Viscte Ce20/03/2012.http://www.conpapers.repec.org/paper/frafranal/12htm.

هـ-المواقع الإلكترونية:

1. algomhoriah.www.algomhoriah. net.
2. http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.do.
3. http://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc
4. www.faculty.ksu.edu.sa/72669/puplication.

الحمد لله