الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar Eloued

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم: العلوم الاقتصادي

محاضرات مقياس

حوكمة الشركات

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
ECHAHID HAMMA LAKHDA UNIVERSITY EL OUED

من اعداد الأستاذة: د/ خليدة عابي

الموسم الجامعي: 2020/2019

تعريف المقياس :في هذا المقياس سيتم اعطاء فكرة عامة عن حوكمة الشركات، نظرا لتعاظم دورها في الآونة الاخيرة، وتعتبر أحد الوسائل الأساسية لمواجهة التأثيرات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية الحديثة والأزمة المالية العالمية والانهيارات المالية للعديد من الشركات، التي ترجع أسبابها إلى الفساد الإداري والمالي والممارسة غير السليمة للرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، وكذلك اختلال هياكل التمويل وعدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها، بالإضافة إلي نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة .حيث سنتعرف على العوامل التي أدت إلى نشأة الحوكمة وتطورها، وكذا أهميتها وأهدافها واهم النظريات التي تطرقت لها.

وعليه فقد تم تقسيم هذه المحاصرات إلى أربعة اقسام:

- القسم الأول: ماهية حوكمة الشركات والعوامل الداعية لوجودها
- القسم الثاني: نظريات حوكمة الشركات
- القسم الثالث: الإطار النظري لحوكمة الشركات
- القسم الرابع: تطبيقات حوكمة الشركات

أهداف المقياس:

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

قائمة الدروس" حوكمة الشركات"

القسم الأول: ماهية حوكمة الشركات والعوامل الداعية لوجودها

أولا: العوامل غير مباشرة لولادة حوكمة الشركات

I. العامل التاريخي لنشأة حوكمة الشركات

II. عولمة أسواق رأس المال وانتشار الفساد

III. العوامل الاقتصادية

ثانيا: العوامل المباشرة لولادة حوكمة الشركات

I. انفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة

II. اللجان العلمية المشكلة في بريطانيا وامريكا Cadbury–Sarbones & Oxley

III. الانهيارات المالية

ثالثا: محددات ومكونات نظرية المراجعة

I. تحديد إشكالية المفهوم

II. تعاريف الباحثين للحوكمة

III. تعريف المنظمات العالمية لمفهوم الحوكمة

القسم الثاني: نظريات حوكمة الشركات

أولا: نظرية تكاليف المبادلة

I. الشروط الخاصة باطار تكلفة الصفقات (المبادلات)

II. فرضيات نظرية تكاليف المعاملات

ثانيا: نظريـة الوكالـــــــــــة

I. مفهوم نظرية الوكالة

II. تكاليف الوكالة

III. فروض نظرية الوكالة

IV. مشاكل نظرية الوكالة

ثالثا: نظرية حقوق الملكيـة

I. تعريف حقوق الملكية

II. أسس مبادئ اقتصاد حقوق الملكية

III. فرضيات نظرية حقوق الملكية
IV. حقوق الملكية وعلاقة الوكالة
رابعا: نظرية تجذر المسيرين
I. تعريف التجذرية
II. تصنيف استراتيجيات التجذر
III. دمج عملية التجذر في حوكمة الشركات
القسم الثالث: الإطار النظري لحوكمة الشركات
اولا: حوكمة الشركات الخصائص، الأهمية والأهداف.
I. خصائص حوكمة الشركات
II. أهمية حوكمة الشركات
III. : أهداف الحوكمة المؤسسية
ثانيا: حوكمة الشركات الابعاد، المقومـات والركائـــــز
I. مقومات حوكمة الشركات
II. ركائز حوكمة الشركات
III. الأبعاد التنظيمية لقواعد حوكمة الشركات
ثالثا: حوكمة الشركات، المبادئ والمحددات
I. محددات الحوكمة
II. مبادئ حوكمة الشركات
القسم الرابع: تطبيقات حوكمة الشركات
أولا: الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات
I. المساهمين
II. مجلس الإدارة
III. لإدارة
IV. أصحاب المصالح
ثانيا: آليات حوكمة الشركات
I. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات
II. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

ثالثا: تطبيقات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية
I. تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الدول المتقدمة
II. تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الاقتصادات الانتقالية
III. تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الدول العربية
قائمة المراجع

القسم لأول: ماهية حوكمة الشركات والعوامل الداعية لوجودها

يناقش عدد غير قليل من الباحثين على أن السبب الرئيسي لولادة حوكمة الشركات يعود إلى الفضائح التي هزت شركات عملاقة في الاقتصاديات الغربية عموما والاقتصاد الأمريكي خصوصا، وما تبعه من حالات إفلاس وانهيار ففي مطلع القرن الواحد والعشرين انهارت شركات في سابقة خطيرة، وقد أوعز البعض تلك الانهيارات إلى ضعف في السياسات المحاسبية والتي استغلها المتلاعبون الذين تسببوا بالانهيارات وبعواقب ليس من الممكن إصلاح أثارها، الامر الذي انعكس سلبا على الاقتصاد العالمي. لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والاشراف الفعال على الشركات المساهمة، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه حوكمة الشركات" corporate governance".

وسيتم استعراض مجموعة من العوامل التي يعتقد أنها لعبت دورا مشتركا في ولادة حوكمة الشركات.

أولا: العوامل غير مباشرة لولادة حوكمة الشركات

I. : **العامل التاريخي لنشأة حوكمة الشركات** رغم اعتقاد معظم الباحثين بأن الانهيارات المالية التي اصابت بعض الشركات العملاقة في أمريكا وأوروبا وجنوب شرق آسيا هي السبب الرئيسي للاهتمام بمفهوم الحوكمة إلا أن الإضاءات الأولى لهذا المصطلح في الأدبيات الاقتصادية تعود إلى عام 1772 عندما أكد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" الحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة، حيث قال: إن مديري الشركات المساهمة لا يمكن أن يتوقع منهم مراقبتها بنفس الحماس الذي يراقب فيه الشركاء في شركة خاصة مصالحهم عادة، ذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الشخصية الخاصة، ومن الطبيعي أن يستتبع هذا شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه الشركات الصورية، ثم عاد ليشير اليها في عام1838 إلى عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيرها أعوان غير مالكين الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي، ثم جاء كل من Means و Berle سنة 1932 للفت الانتباه في كتابهما المعنون " الشركات الحديثة والملكية الخاصة

" The Moderne Corporation And Private Property" حيث كانت شركتهما (Berle and Means)أولى الشركات الامريكية التي تناولت فصل الملكية عن الإدارة، وإلى مسألة العلاقة بين المالكين والمسيرين في الشركة ، حيث أن الفصل بين الملكية والتسيير يؤدي إلى حالة تضارب في المصالح بين المساهمين والمسيرين.

وفي عام 1937 نشر (Ronald Coase) أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك و المسيرين للشركة،و قد تطرقت أبحاث كل من جنسن و ماكلينغ في سنة 1976 و (Jensen & Meckling) ، و Oliver Williamson في عام 1979 إلى" مشكلة الوكالة "حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة .وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات. حيث تأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء السياسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة ككل حيث أن تطور البنية التنظيمية للشركات وتعدد الاشكال القانونية لها والذي أخذ أشكالا متعددة من المتاجرة الفردية إلى شركات التضامن العائلية إلى الشركات المساهمة إلى الشركات العابر للقارات قد فرض تحولا في كيفية إدارة الشركة.

وفي سنة 1985 ، قامت خمس جمعيات مهنية بالولايات المتحدة الأمريكية وعلى أ رأسها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين(AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (the Committee of Sposoring Organization –COSO–)والمعروفة باسم لجنة تريدواي،(treadway commission)وبعد دراسة أجرتها لجنة تريدواي لتحديد العوامل المسببة والتي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية واجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي (Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting) تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيال والتضليل في التقارير المالية 1 – ، وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز .مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.

وتزايد الاهتمام كثيرا بحوكمة الشركات في نهاية العقد الماضي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وخصوصا في ظل الأزمات المالية والاقتصادية كالأزمة التي عصفت بأسواق المال الامريكية نهاية

الثمانيات وازمة الدول الاسيوية في عام 1997 والازمة المالية الاخيرة التي حدثت في العام 2008 والتي ادت الى انهيار شركات ومؤسسات مالية عملاقة وعملت الجهات الرقابية في الدول المتقدمة على الاستجابة لهذه الهزات والعمل على تعزيز حوكمة الشركات وأصدرت مجموعة من القوانين والتقارير المهمة التي اثرت بشكل فاعل في تركيبة الاطار الرقابي والتنظيمي الذي يحكم عمل اسواق المال والشركات المساهمة العامة مثل Cadbury Report والذي صدر في العام 1992 في المملكة المتحدة، ليؤكد أهمية الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين في عملية اعداد القوائم المالية ومراجعتها

وفي العام 2002 تم اصدار قانون (Sarbaney–Oxely) في الولايات المتحدة الامريكية والذي يركز على دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري والقضاء عليه، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الاعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارات الشركات، وقد عرض قباجة واخرين،سنة 2000 سردا تاريخيا مفصلا حول نشأة الحوكمة وتطورها في الدول المتقدمة والنامية.وفي نهاية تسعينات القرن الماضي ونتيجة لتداعيات قامت المؤسسات والمنظمات الدولية ذات العلاقة بمتابعة ودارسة ممارسات الحوكمة على مستوى الدول ومن هذه المؤسسات البنك العالمي وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي والتي عملت على اصدار مجموعة من المبادئ الارشادية لحوكمة الشركات في العام 1999وذلك بعد اعلان الدول الصناعية السبع G7 في العام 1992 بالاتجاه حول التركيز على الحوكمة والحوافز الممنوحة للإدارة (Corporate Behavior and Incentives)،و الجدول الموالي يلخص تطور مفهوم حوكمة الشركات من خلال التقارير الصادرة عن مختلف الهيئات في العالم.

الجدول رقم (01): ملخص تأريخي لتطور مفهوم حوكمة الشركات

السنة	الفعاليات	البلد
1931	Means و Berle سنة ينشران كتابهما المعنون " الشركات الحديثة والملكية الخاصة	الولايات المتحدة
1933	صدور أول تشريع لتنظيم سوق الأوراق المالية	الولايات المتحدة
1934	صدور قانون تفويض المسؤولية من أجل انقاذ لجنة مراقبة البورصات	الولايات المتحدة
1968	الاتحاد الأوروبي يتبنى أول قانون توجيهي للمؤسسات	الاتحاد الأوروبي
1987	صدور تقرير لجنة تريدوري بشأن الاحتيال في التقارير المالية، والتأكيد على دور لجان المراجعة، ووضع إطار للرقابة الداخلية	الولايات المتحدة
بداية 1990	تحسين ممارسات حوكمة الشركات	المملكة المتحدة
1992	لجنة كادبوري تنشر أول تقرير بعنوان "الجوانب المالية في حوكمة الشركات"	المملكة المتحدة
1994	نشر تقرير كينغ يتضمن توصية بإصلاح مجالس الادارة	جنوب افريقيا
1994	أصدرت بورصة تورنتو تقرير عنوانه" اين كان المديرون؟" يحث المؤسسات الكندية على تضمين تقاريرهم السنوية مزيدا من المعلومات المتصلة بأساليب ممارسة حوكمة المؤسسات	كندا
1995/1994	نشر تقرير Ruteman "الرقابة الداخلية في التقارير المالية Grennbury "مكافآت التنفيذيين وتقرير Hample "حوكمة الشركات	المملكة المتحدة
1995	اعتماد قانون المؤسسات المساهمة الروسي.	روسيا
1995	نشر تقرير فينوVienot بشأن مسؤوليات واستقلالية المجالس .	فرنسا
1995	إصدار الاتحاد الاسترالي لمديري الاستثمار بيان يتضمن معايير لمجالس الإدارة فيما يتصل بالإفصاح عن عملية اختيار كبار المديرين	استراليا
1995	تشكيل الشبكة العالمية لأساليب حوكمة المؤسسات International corporate governance لضمان تطبيق حوكمة المؤسسات .	المملكة المتحدة
1996	اعتماد قانون سوق الأوارق المالية الروسي	روسيا
1998	نشر القواعد الموحدة لحوكمة المؤسسات.	المملكة المتحدة
1999	OCED تنشر أول معايير دولية، مبادئ OCED لحوكمة المؤسسات	مجموعة من الدول
1999	نشر توجيهاتTurnbull في الرقابة الداخلية	المملكة المتحدة
2002	نشر القواعد الألمانية لحوكمة المؤسسات	ألمانيا
2002	أدى انهيارEnron وغيرها من فضائح إلى قانونSarbanes-Oxley في الولايات المتحدة ونشر تقارير إصلاح قانون المؤسسات في أوربا	الولايات المتحدة وأوروبا
2003	نشر تقريرHiggs عن الأعضاء غير التنفيذيين	المملكة المتحدة

المصدر :عبد الله علي أحمد القرشي، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص ص:42-43.

II. : **عولمة أسواق رأس المال وانتشار الفساد**

إن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وما شهدته من تحولات في تحرير الأسواق المالية ومرونة انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود واتساع حجم المنظمات الكونية أدت إلى ضعف آليات الأشراف والرقابة على أداء منظمات الأعمال ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات مالية انعكست سلبا على الاقتصاديات ألناشئة منها والمتقدمة .وتأتي حوكمة الشركات استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للمنظمات ، حيث يمتاز الوقت الحاضر بأنه عصر العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول الكثير من دول العالم إلى مفهوم الاقتصاد الحر وتحويل العالم إلى قرية كونية صغيرة وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة و تحرير الأسواق المالية وتحول العديد من اقتصاديات الدول من الاقتصاد الاشتراكي إلى الاقتصاد الرأسمالي وتوسع الشركات ، الشيء الذي ادى إلى فتح أسواق دولية جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحاً مرتفعة ، تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها و في خلق فرص استثمارية جديدة وزيادة فرص العمل بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات، فالعولمة متعددة الأبعاد تؤثر على الجوانب الحياة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية و كذا على العلاقات بين الدول وتتميز بشكل خاص بتكثيف التجارة عبر الحدود، بزيادة التدفقات المالية، تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ويعززها التحرير السريع والتقدم في التكنولوجيا المعلومات، وبالنسبة للعديد من البلدان جعلت عملية العولمة هذه السعي لتحقيق التنمية والمحافظة على الاستقرار الداخلي والخارجي مهمة صعبة جدا و دقيقة. وفي نفس الوقت أدت هذه العوامل إلى تعرض الشركات إلى المنافسة الشرسة وإلى قدر كبير من التذبذبات الرأسمالية ، وقد أصبحت الشركات الوطنية تعلم أنه لكي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب المنافسة الشرسة ، فإنها تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية ، وأصبح عدم القدرة على جذب هذه المستويات من رأس المال يهدد وجود تلك الشركات ، بل وقد يمتد الأثر سلبياً على اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات ، فعدم كفاية رأس المال يعمل على محو القدرة التنافسية للشركات وتقليص فرص العمل ، فالشركات التي لا تتمكن من زيادة رأسمالها عن طريق جذب الاستثمارات إليها سوف تتحول إلى مجرد شركة تابعة للشركات

العالمية متعددة الجنسيات بل وأكثر من ذلك قد تواجه تلك الشركات خطر خروجها خارج الأسواق العالمية .

بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضتها اقتصاديات دول العالم، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية خاصة مع حالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، والتي تستدعي الربط بين الشركات الام والشركات التابعة.

وقد كانت لعولمة الأسواق المالية أثارها على حوكمة الشركات التي نشأت عن تغير الأنماط المحلية للتمويل والمستقرة منذ زمن طويل، وقد ازدادت الصعوبات التي أصبحت تواجه الشركات للمحافظة على حصولها على التمويل من المصادر المحلية التي كانت أسيرة لها اما مباشرة عن طريق امتلاك قدر كبير من القطاع المالي أو بشك غير مباشر عن طريق التأثر على الحوكمة التي كانت بدورها تسيطر على القطاع المالي أما الان فقد اصبح لا يمكن الاعتماد هذه المصادر لتوفير التمويل قليل التكلفة لانه قد اصبح عليها مواجهة الحقائق الجديدة للعولمة والمتمثلة في :

- التكلفة العالمية لرأس المال.
- مواجهة المشرعين المتشددين وكذلك قطاعات البنوك المحلية للمخاطر الناشئة عن طريق النظام والمتعلقة بتحرير الأسواق.
- ازدياد عمليات الاندماج الدولية في القطاع الصرفي ومواجهة قطاعات البنوك المحلية للمخاطر الناشئة عن النظام والمتعلقة بتحرير الأسواق.

كما أن شيوع ظاهرة الفساد عالميا، أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات، تجعل من الأنظمة أكثر شفافية قصد القضاء على هذه الظاهرة. إن لظاهرة الفساد الإداري والمالي تكلفة، حيث يتم الحصول على مكاسب، منافع وامتيازات شخصية لصالح فرد أو جماعة معينة على حساب المجتمع، وتشير تكاليف الفساد الإداري والمالي إلى الزيادة في تكلفة المعاملة ومن ثم الزيادة في السعر الذي يدفعه المستهلك مقابل الحصول على السلع والخدمات، ومن ثم تحول المكاسب الشخصية إلى الطرف الرئيسي في المعاملات، فتزاح بذلك عناصر التكلفة والنوعية، موعد الاستلام وكيفيته وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى، ويمكن بيان أهم آثاره:

– يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها؛

– للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة؛

– يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

يجب التركيز على وسائل فعالة للتصدي لمشكلة الفساد بهدف تصحيح الضعف في الشركات والقضاء على الآليات المشجعة على انتشاره، أي اتخاذ إجراءات يتم من خلالها القضاء على مختلف مسبباته، ومن هذا المنطلق كان لابد من رسم السياسات الكفيلة بمحاربة هذه الظاهرة وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة، ولعل من أبرز التوجهات الراهنة هو تبني معايير الحوكمة القائمة على الشفافية والمساءلة كآليتين تستهدفان إيجاد بيئة مستقرة للأعمال، وإدارة فعالة وكفؤة ومنصفة وشفافة على صعيد مؤسسات الدولة، وتشكيل صورة أكثر دقة لمحاربة ظاهرة الفساد، فالمساءلة والشفافية مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر. فغياب الشفافية لا يمكِّن من وجود المساءلة، حيث تمثلان محور عملية التنمية الاقتصادية المستدامة في أدبيات اقتصاد السوق المعاصرة.

III. العوامل الاقتصادية :

تتمثل هذه العوامل فيما تطمح إليه حكومات الدول في استقرار أسواق راس المال لديها وتعميق دور سوق راس المال، وتزيد من قدرته على تعبئة المدخرات الوطنية والأجنبية وترفع من الاستثمار داخل المجتمع، فضلاً عن محافظتها على حقوق صغار المساهمين وتشجيعها لنمو القطاع الخاص وتدعيمها لقدراته التنافسية ومساعدتها في حصول الشركات على التمويل بأقل التكاليف وتحقيق أعلى معدلات نمو

اقتصادي ممكنة ومن شأنه أن يؤدي بالمحصلة إلى زيادة معدلات الاستثمار وخلق المزيد من فرص العمل في المجتمع وتحسين مستوى المعيشة للمواطنين، ومن ثم القضاء أو التخفيف من حدة الفقر والبطالة والغلاء وتنمية استثماراتها البشرية والطبيعية، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصاداتها ومؤسساتها بغرض الاستفادة من ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.

لقد أصبح العالم ينظر إلى حوكمة الشركات على أنّها البلسم الشافي الذي من شأنه أن يحقق الجودة والتميز في عمل الشركات المساهمة العامة وفي أدائها، وذلك عن طريق إيجاد وتطبيق قوانين وأنظمة وإجراءات فعالة تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف ذات العلاقة في الشركة وتضمن توفير مبـادئ المساواة وتكافؤ الفرص ووضع سياسات فعالة وتنفيذها لمكافحة الفساد والوقاية منه، ولاسيما" أن آفة الفساد ...لا تنحصر في ثقافة أو بلد ما، فهي ظاهرة موجودة في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء، كما هي موجودة في القطاعين العام والخاص وفي مختلف طبقات المجتمع، لكن تأثيرها السلبي أكبر ما يكون في الدول التي تسعى جاهدة لتحسين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والانتصار على الفقر .

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي ويرجع هذا إلى قيام الدول النامية بتنفيذ برامج للإصلاح الاقتصادي الأمر الذي يمثل نقلة فعالة في استراتيجيات التنمية كما زاد نصيب الدول النامية من التجارة العالمية من 23 % عام 1985 إلى 29 % عام 1995 كما ارتفعت التجارة بين البلدان النامية من 31 % من إجمالي التجارة الدولية النامية 1985 إلى 37 % عام 1995 وزاد نصيب المنتجات الصناعية من إجمالي صادرات الدول النامية من 47 %عام 1985 إلى عام 1995 .

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

ثانيا : العوامل المباشرة لولادة حوكمة الشركات

منذ أن بدأ انهيار الشركات الرائدة في العالم يتابع بشكل متسارع، والعالم يحاول إيجاد الحلول المناسبة لمنع مثل تلك الانهيارات لما لها من تأثير سلبي كبير قد يؤدي إلى انهيار اقتصاد تلك الدول بشكل كامل. لقد كان لانهيار شركة انرون Enron للطاقة وما تبعها من حل أكبر مكتب مراجعة في العالم ألا وهو آرثر اندرسن Arthur & Andersen لثبوت تورطه في شركة انرون وقعا سلبيا على أسواق الولايات المتحدة الامريكية بشكل أربك الحكومة الامريكية التي بدأت تبحث عن الأسباب التي أدت إلى انهيارات غير متوقعة الحدوث.

لقد أظهرت جميع التحليلات التي اريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت وجود خلل رئيسي في اخلاقيات وممارسات مهنتي المحاسبة والتدقيق، بناء عليه قامت الحكومة الامريكية بإصدار تشريع جديد اسمه Sarbans &Oxley ، حيث تم إلزام الشركات المدرجة في الأسواق المالية الامريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده ويمكن إجمال العوامل المباشرة لولادة حوكمة الشركات بما يلي:

- انفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة
- اللجان العلمية المشكلة في بريطانيا وامريكا Cadbury–Sarbones & Oxley
- الانهيارات المالية

I. انفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة

كان لظهور نظرية الوكالة أثر كبيرا وعاملا مؤثرا في مخاض حوكمة الشركات، ليس هذا وحسب بل تعتبر نظرية الوكالة لب مشكلة حوكمة الشركات ومحور تأثيرها إذ لا يمكن فصل العلاقة التأثيرية المتبادلة بين النظريتين، لقد جاءت نظرية الوكالة استجابة إلى التحولات في شكل الملكية والذي أدى إلى تطورات هامة في يخص الرقابة وتقييم الأداء.

ان انفصال الملكية عن الإدارة أدى إلى ظهور طبقتين رئيسيتين في الشركة المساهمة هما: طبقة المدراء وطبقة المساهمين، وهذا يرادف كمصطلح فصل الملكية عن الإدارة حيث ان ضخامة عدد المساهمين وتباين ثقافاتهم جعل عليهم من العسير إدارة الشركة مما دفع بهؤلاء إلى السير في انتخاب مجلس إدارة

للشركة يقوم على إدارة أمورها والاشراف على نشاطها نيابة عن جموع المساهمين. وسيتم تناولها بالتفصيل في المبحث الثاني.

II. : الازمات المالية وانهيارات كبرى الشركات

حظي موضوع حوكمة الشركات أهمية بالغة بالنسبة لمؤسسات الأعمال الدولية وبرامج التنمية، ويرجع ذلك الى سلسلة الأزمات المالية الأخيرة التي مست باقتصاديات بعض المناطق من العالم في النصف الثاني من عقد التسعينات، وبعض الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية، حيث تم في هذا الاطار بذل مجهودات دولية في سبيل ارساء وتطبيق مبادئ الحوكمة حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكل دولة.

كانت الحوكمة دائماً وليدة الأزمات، بمعنى أن تطوير وتحسين قواعد الحوكمة كان دائماً ناجماً عن محاولة السلطات التشريعية والرقابية وضع قواعد وقوانين تحد من تكرار حدوث تلك الأزمات.

فخلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافئات المسئولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات ، وكذلك أزمة جنوب آسيا عام 1997، التي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الادارة المالية للشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية والشركات والحكومة وعليها قامت العديد من الدول منها كوريا وماليزيا، بوضع ضوابط لحوكمة الشركات أثبتت فاعليتها لاحقاً وساهمت بشكل فعّال في تحول هذه الاقتصاديات من بؤس الركود الاقتصادي إلى نعيم النمو الحقيقي. وعلى خلفية الفضيحة المالية لانهيار شركات كبرى مثل الشركة التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية وأزمة شركة أنرن الأمريكية للاتصالات عام 2002 م ENRON وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة مثل مكتب Arthur et Anderson لمراجعة الحسابات، لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية ايجاد معايير لأفضل الممارسات والاجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والاشراف الفعال على شركات المساهمة، لضمان

تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه بحوكمة الشركات .

وإذا نظرنا إلى أهم الأسباب التي أدت إلى هذه الانهيارات ترجع معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه إلى دور مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية،

ذلك على خلاف المعلومات الحقيقة التي تعبر عنها الأوضاع المالية لهذه الشركات والمؤسسات الإقتصادية، وقد نتج عن ذلك مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية، وبالتالي فقدان لأبرز عناصر تميزها ألا وهي جوده.

نتيجة لكل هذا ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات والشركات الإقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت العديد من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الشركات والمؤسسات الاقتصادية المختلفة، مثل لجنة كدبوري عام Cadbury best practice التي تم تشكيلها لوضع إطار حوكمة الشركات باسم Cadbury Commity التي قامت بوضع مبادئ حوكمة OECD 1992 م في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Blueفي الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك لجنة Calper الشركات عام 1999م وصندوق المعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999 م، كما تم إنشاء المعهد .Ribbon Commity البرازيلي لحوكمة الشركات وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام2002 .

وتعتبر الحوكمة أحدث توجه عالمي لإحكام الرقابة على إدارات الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطاتها، وحثها على حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتحسين أدائها وممارساتها المحاسبية، وتوفير الشفافية في التقارير المالية وغير المالية الصادرة عنها. كما تؤدى الحوكمة الجيدة الفعالة بلى الاكتشاف المبكر لانخفاض مستويات الأداء التشغيلي والمالي والإدارى ومستويات الإفصاح والشفافية بالشركات وعلاجه فور اكتشافه، الأمر الذى يساعد على وقايتها من الانزلاق إلى غيابات الغش والفساد، ويجنبها والمؤسسات والأسواق المالية الكثير من الأزمات، وهكذا تبدو لنا حوكمة الشركات علاجا و وقاءا ومقويا عاما للشركات.

III. : اللجان المشكلة في بريطانيا وامريكا

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

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

1. لجنة Cadbury.1992

تم تشكيل اللجنة عام 1991 من قبل مجلس التقارير المالية وبورصة لندن وبعض المحاسبين للتحديد الملامح المالية لحوكمة الشركات وذلك برئاسة السيد Adrian Cadbury، وكان من الأسباب الرئيسية لتكوين اللجنة بالنسبة للممولين هو المستوى المتدني والملحوظ للثقة في معايير التقرير المالي ومسؤوليات المراجعين عن ذلك(Cadbury ، 1992).

إن غياب الإطار العام الذي يؤكد على أن المدراء يجب أن يبقوا تحت الرقابة في منشآتهم بالإضافة إلى ضغط المنافسة بين مكاتب المراجعة لتقديم خدماتهم إلى الشركات وتعرضهم لضغوطات مجلس الإدارة ، كان من أهم الأسباب التي دعت إلى تكوين لجنة Cadbury ، 1992، كما أكد التقرير على الطريقة التي يعد مجلس الإدارة بها السياسة المالية والرقابة عليها وذلك باستخدام أدوات الرقابة المالية ، كذلك ركز بصورة أساسية على أدوات الاتصال مع حملة الأسهم وأصحاب المصلحة.[1]

إن الغاية التي سعت اللجنة إلى تحقيقها هي المساعدة على رفع معايير الحو كمة ومستوى الثقة بالتقرير المالي والمراجعة المالية ، وذلك عن طريق الطرح الواضح لما ترى فيه من مسؤوليات خاصة ، حيث يبدأ التقرير بعرض بنية مجاس الإدارة ومسؤولياته ويلخص توصيا ته في هذا المجال فيما

1

يعرف u(Code Of Best Practice) والذي تخضع له جميع الشركات المدرجة في السوق البريطانية، وير كز هذا الدليل على مجموعة من النقاط الرئيسية هي الشفافية والنزاهة والمسؤولية(Cadbury ، 1992) كما يلي:

- الشفافية Openness. تسهم الشفافية في كشف المعلومات وضمن الحدود التنافسية بالنسبة لمالكي الأسهم وتساعد على العمل الكفء في اقتصاد السوق.
- النزاهة Integrity. تعني المعاملة المتساوية للمساهمين والمنافسة الحرة وبحيث يكون التقرير المالي نزيها ويظهر أعمال الشركة بصورة عادلة.
- المسؤولية أو المساءلة Accountable. أي مسؤولية الإدارة أمام حملة الأسهم وخصوصا فيما يتعلق بنوعية المعلومات وكذلك ممارسة الإدارة لكامل الصلاحيات فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

وكان من أهم النتائج العملية المترتبة على تقرير Cadbury1992: هو ما عرف ببيانات الالتزام، أي يجب على جميع الشركات المدرجة في بورصة لندن تقديم بيان بحالة الامتثال لأحكام الدليل، مع الإفصاح عن الأسباب الداعية لوجوا أي مجال من مجالات أللامتثال لأحكام هذا الدليل، وتنوي سوق المال البريطاني طلب تصريحات مماثلة كإحدى الوثائق الضرورية واللازمة للاستمرار في الإدراج، اللافت في التقرير هو عدم تحديد واجبات خاصة ومحددة بالنسبة لمراجعي الحسابات وخصوصا ذكر مدى الامتثال لإحكام الدليل في تقريريهم عن بيانات الشركة.

لقد تطرق التقرير إلى نواحي عديدة في مجال هيكلية مجاس الإدارة، ولجان المراجعة، ولجان المراجعة الداخلية، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة، وتوصيات أخرى في مجال تعاقب لجان المراجعة ودور ها في الحد من فجوة التوقعات .

وينظر إلى تجربة بريطانيا في مجال حوكمة الشركات كتجربة رائدة من حيث تطور ها ببط ء وبشكل يتلائم مع بيئة الأعمال ومتطلبات أسواق رأس المال، فإذا ما كانت لجنة Cadburyهي بداية تسليط الضوء بشكل مباشر على موضوع حوكمة الشركات فإن الأمر لم يتوقف عند ذلك ، بل تبعه تشكيل سلسلة من اللجان منها Rutteman1993. لدراسة إمكانية تطبيق توصيات لجنة Cadbury1992 وخصوصآ فيما يتعلق بالرقابة المالية.

الداخلية. كذلك جاءت لجنة Greenbury 1995لتطرح مجموعة من التوصيات في مجال مكافآت المدراء، وكذلك الرشاوى والإكراميات التي تدفع إلى مجموعات الضغط والوزراء الحكوميين.

2.لجنة Hample1998

تم تشكيل هذ ه اللجنة عام1995 برئاسة Ronnie Hampleوبتوجيهات من بورصة لندن للأوراق المالية وبتمويل من اتحاد الصناعيين البريطانيين Industnes(Consortmm BntIsh CBI) وقد جاء التقرير في سبعين صفحة(1998 ، Hample) متضمنة الفصول التالية . حوكمة الشركات – مبادئ حوكمة الشركات – دور المدراء في حوكمة الشركات – مكافآت المدراء – دور حملة الأسهم – المحاسبة والمراجعة – ملخص وتوصيات.

لقد أوكل إلى اللجنة دراسة ومراجعة مجموعة التوصيات الصادرة عن تقرير Cadburyوتطبيقاتها وذلك للتأكد من أن الفرض الأساسي لها قد تحقق بالإضافة إلى ملاحقة المسائل ذات الصلة بتقرير Green bury، ولم تتوف اللجنة عند ذلك فحسب بل ذهبت إلى مراجعة أدوار المدراء وأصحاب الأسهم ودور مراجعي الحسابات في حوكمة الشركات.

لقد دعمت اللجنة بتقريرها كل توصيات اللجان السابقة (bury–Cadbury1992 ولكنها خالفتها في مجموعة من النقاط خصوصا فيما يتعلق بمكافآت مجلس الإدارة حيث تقترح لجنة Green bury تحديد سقف لها أما لجنة (1998، Hample) فتعتقد أن ذلك من المستحيل وخصوصا في ظل اقتصاد السوق الحر، وكذلك تنتقد لجنة Hampleالتوصيات المتعلقة بالإفصاح الكامل عن مكافآت المدراء وبتقرير لجنة عن التعويضات، وهذا سيؤدي برأي لجنة Hample إلى أن يخصص جزء غير متكافئ من التقارير السنوية لهذه المواضيع ء وخلص التقرير إلى أن أي تمييز في حجم الشركات بالنسبة لتطبيق بنود الحو كمة هو تمييز خاطئ حيث أكد التقرير على أن سويات مرتفعة من الحوكمة هي هامة بالنسبة للشركات الأصغر المدرجة كما هي بالنسبة للشركات الكبيرة .

كما أكد التقرير على أن حوكمة الشركات الجيدة ليست مسألة توصيف بنى محددة للشركات والامتثال إلى عدد من القوانين القاسية والسريعة، بل أشار إلى الحاجة لمبادئ عامة لحوكمة الشركات وينبغي على كل المعنيين أن يطبقوا هذه المبادئ بمرونة وبحسن تقدير للظروف المتفاوتة للشركات كل

على حدا، وهذا يعني ضمنيا أنه ينبغي على الشركات أن تكون جاهزة لمراجعة وشرح سياساتها المتعلقة بالحوكمة متضمنة أية ظروف خاصة تبرر برأ يهم الابتعاد عن الممارسة المقبولة عموماً، وأكد التقرير أنه ينبغي على حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين أن يبدوا مرونة في تفسير مجموعة بنود حوكمة الشركات، وأن يصغوا إلى شروح المدراء ويحكموا عليهم بناءا على جدارتهم، ومن جانب حملة الأسهم قد ركز التقرير على ضرورة اعتناء المدراء ليس فقط بمصالح المساهمين الحاليين وإنما المساهمين المستقبليين ، كما تطرق إلى مسؤوليات الإدارة عن العلاقة بأصحاب المصلحة الآخرين مثل . الزبائن – الموردين – الحكومة – الصحافة ، كذلك أوصى التقرير بضرورة التأكيد على مسؤوليات مجلس الإدارة عن نظام الرقابة المالية الداخلية وضرورة قيام المجلس بمراجعة فاعلية هذا النظام رغم صعوبة تحديد معنى الفاعلية

3.الدليل الموحد : Combined Code

التقرير الذي صدر عن معهد المحاسبين القانونيين في انجلترا وويلز بعنوان the Directors on the publication of Internal Control: Guidance for (Combined Code)،والذي صدر في سبتمبر عام 1999 والذي يطلق عليه تقرير (Turnbull report) والذي أوصى في الفقرة 42 منه الشركات التي لا يوجد لديها وظيفة مستقلة للتدقيق الداخلي بأن تدرس حاجتها لذلك بشكل دوري، كما أوصى هذا التقرير في الفقرة 46 الشركات التي لديها وظيفة تدقيق حسابات أن تقوم بمراجعة نطاق التدقيق الداخلي وسلطات المدقق الداخلي والموارد المخصصة لهذه الوظيفة..

3.اللجان المشكلة في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة Blue Ribbon1999

وفي سنة 1999م أصدر كل من NewYork Stock Exchange و National Association of Securities Dealers تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية.

كما قامت الهيئات والجمعيات التالية بتشكيل لجنة تعرف بلجنة بلو ريبون (Blue Ribbon Committee) لوضع القواعد والأسس لتطوير مهام ومسؤوليات لجان التدقيق وهي:

I. هيئة الأوراق المالية في نيويورك NYSE
II. الجمعية الأهلية للمتعاملين بالأوراق المالية NASD
III. أميريكان أكسبرس كريدت كاردز AMEX
IV. هيئة الأوراق المالية الأمريكية SEC
V. معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين AICPA

ثانيا: ماهية حوكمة الشركات

سيتم التطرق في ماهية الحوكمة إلى ثلاث عناصر أساسية أولا اشكالية تحديد المفهوم ، وثانيا تعريف اشهر الباحثين ، وتعاريف في المنظمات والمؤسسات الدولية

I. : تحديد إشكالية المفهوم.

ان تطور مفهوم الحوكمة كان بسب التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال والمشاكل المتعلقة بها من حيث أنماط التنسيق والشراكة المختلفة للسوق، ولقد اختلف الباحثون والمنظمات المهنة في تسمياته ومضمونه .

لقد أصبحت حوكمة الشركات من المصطلحات الأكثر شيوعا في قاموس الأعمال العالمي الحديث، والواقع إن هذا المصطلح اوجد ذاته وفرض نفسه قسرا أو طواعية ، حيث أوجدته ظروف غير مستقرة، واضطرابات قلقة وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال ، وألقت عليها بظلال من الشكوك ، وألوان من القلق والهواجس ، ونشرت معها الكثير من التساؤلات الحائرة حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه الشركات ، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار، أو التعويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة، وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات. لقد تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة، بتعدد المهتمين بالمصطلح وانتماءاتهم السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

- **أصل كلمة حوكمة:** يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 م، وهو " **Governanace**"باللغة الإنجليزية، يعود اصل لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة (kubernâo) لينتقل إلى اللغة اللاتينية القديمة تحت مصطلح "gubernere" والتي تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة، في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي عهدت إلى مهمته سالما، أطلق عليه التجار وخبراء البحار" القبطان المتحوكم جيدا (good governer). "

وحسب R.CANET فإن أصول مصطلح الحوكمة يعود إلى اللغة الفرنسية (gouvernance) في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة (gouvernement) ويقصد بها في ذلك الوقت عملية قيادة شيء ما ، أما في القرن الرابع عشر فقد استعمت كلمة الحكومة لتشير إلى سلطة الدولة ، على عكس الحوكمة فتشير إلى كيفية الإدارة بالطريقة الصحيحة بصرف النظر عن القائم بها، ثم تطور وترعرع هذا المصطلح كما جاء بمعناه باللغة الانجليزية "**governance**"مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا إلى استخدام نفس المصطلح الانجليزي وبذات الحروف مع تغيير طريقة نطقها ولفظها.

- **الحوكمة لغة:** من حكم الشيء وأحكمه أي منعه من الفساد، وفي الاصطلاح هي القواعد والاجراءات التي تتبع لضبط وتنظيم العلاقات بين ملاك الشركة وادارتها وأصحاب المصالح فيها من أجل تحقيق كفاءة الاداء والفعالية وحفظ حقوق كل منهم وتمكينهم من الرقابة وتقييم الأداء.

لاشك انه هناك العديد من المصطلحات في اللغة الانجليزية نجد لها معنى واضحا ومتفقا عليه إلى حد الإجماع في اللغة العربية . ولكن في مقابل ذلك هناك العديد من المفاهيم التي لا توجد لها ترجمة حرفية في اللغة العربية، تعكس ذات المعنى والدلالات التي تعكسها اللغة الانجليزية، وان احد الأمثلة الحية على هذه المفاهيم هو مصطلح Governance . وعلى المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه في اللغة العربية لهذا المصطلح، كما إن اقتران هذا المصطلح مع كلمة Corporate أعطاه أكثر من مدلول. وفي هذا السياق يذكر (الصالح) انه وجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور وهي (حوكمة الشركة ، و حاكمية الشركة ، و حكما نية الشركة ، و التحكم المشترك ، و التحكم المؤسسي ، و الإدارة المجتمعة ، و ضبط الشركة ، و السيطرة على الشركة ، و

المشاركة الحكومية ، و إدارة شؤون الشركة ، و الشركة الرشيدة ، و توجيه الشركة ، و الإدارة الحقة للشركة ، و الحكم الصالح للشركة ، و أسلوب ممارسة سلطة الإدارة).

إلا أنه وللأسف ولفهم المقصود من ترجمة المصطلح فالكل يضع المصطلح باللغة الأم التي تم الترجمة منها، وهو هنا (Governance). مما يعني أن توحيد المصطلح لدى مجامع اللغة العربية الممتدة من المحيط إلى الخليج لم تصل بعد إلى الغاية والهدف المنشود من فكرة توحيد المصطلحات. وكما ظهر مصطلح العولمة واحتل مساحات كبيرة من الدراسات والبحث في مجالات متعددة، فقد ظهر مصطلح الحوكمة في العقود القليلة الماضية. ويتوقع أن يأخذ هذا المصطلح حيزًا واسعًا من الاستخدام والتداول في العديد من الدول، نامية كانت أم متقدمة، أو في طريق التحول الاقتصادي. كما بدأ يأخذ مثله مثل العولمة–أبعادًا متعددة مثل الحوكمة السياسية (الحكم الصالح)، الحوكمة البيئية، الحوكمة الاجتماعية، حوكمة الشركات والمؤسسات، حوكمة المصارف. وأصبحت الحوكمة تقترن في غالبية الدراسات بمفهوم الشفافية ليشكلا وجهان لعملة واحدة.

وحتى عام 2003 م تعددت التعريفات التي استعملت في ترجمة عبارة:(**CORPORATE GOVERNANCE**) وجاء مجمع اللغة العربية في بيانه المؤرخ في2005/05/20 ليحسم الأمر باعتماد لفظ الحوكمة للمصطلح الانجليزي "**CORPORATE GOVERNANCE** "، وبذلك استقر رأي الاقتصاديين والخبراء على مصطلح حوكمة الشركات، أما الترجمة العلمية التي تم الاتفاق عليها لهذا المصطلح فهي :" أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"

وسيتم اعتماد مصطلح حوكمة الشركات في البحث وذلك لاستخدامه الشائع في معظم الدراسات

- **الحوكمة اصطلاحا** : وتعتبر حوكمة الشركات أحد الوسائل الأساسية لمواجهة التأثيرات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية الحديثة والأزمة المالية العالمية والانهيارات المالية للعديد من الشركات، التي ترجع أسبابها إلى الفساد الإداري والمالي والممارسة الغير سليمة للرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، وكذلك اختلال هياكل التمويل وعدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها، بالإضافة إلي نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة .

تعددت التعاريف المقدمة لحوكمة الشركات من طرف الكتاب والباحثين والهيئات والمنظمات الدولية فمفهوم الحوكمة ينظر إليه بين الأوساط المهنية والأكاديمية على حد سواء كأسلوب إداري حديث يمكن عن طريقه إدارة المنشآت والمنظمات وإحكام الرقابة عليها ووضع الأطر اللازمة لتحديد العلاقات المتداخلة بين الأطراف داخل وخارج المؤسسات ومسؤوليات كل طرف بشكل دقيق. بحيث تنوعت لتتدخل في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية. لذلك لا يوجد تعريف موحد نتيجة تداخلها في النواحي التالية :

- **الناحية الرقابية** :تحدد الحوكمة القواعد التي تتم بناءاً عليها إدارة المؤسسة داخليا بإشراف مجلس الإدارة، من أجل حماية المصالح التي تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المالكين في المؤسسة، من مجلس الادارة والاستشارات المالية للمساهمين وأصحاب المصالح، علاوة على بيان القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمور الشركة، وهو ما يساعد على الرقابة على كفاءة الأداء، ومكافحة الفساد الإداري والمالي، كما تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة عن طريق مساعدة المسؤولين في وضع استراتيجية سليمة للمؤسسة لتخفيض المخاطر وإظهار الشفافية.
- **الناحية الإقتصادية** :تعمل الحوكمة على كفاءة استخدام الموارد ، وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من جذب مصادر التمويل اللازمة للتوسع والنمو.
- **الناحية القانونية**: أما من الناحية القانونية فحوكمة المؤسسات هي الإطار المتكامل من التشريعات والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، كما تساعد الحكومة على تقنين وتحسين الأطر القانونية للمؤسسات.
- **الناحية الاجتماعية** :إن الحوكمة هي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والشركات والهيئات والمجتمع بصفة عامة، وذلك لأن الشركة تعتبر النواة للاقتصاد ككل، بحيث يمتد تأثيرها ليشمل عدد كبير من فئات المجتمع.
- **الناحية المحاسبية**: يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات من أجل حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة

الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية. وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين .وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولي.

II. : تعاريف الباحثين للحوكمة

في ما يلي سرد لبعض التعاريف المتعلقة لحوكمة الشركات التي قدمت من طرف بعض الباحثين والكتاب تعريف(Daniel kaufmann، Aart kraay ،Palbo zoido-labaton) وهم مجموعة من الباحثين الاقتصاديين على مستوى البنك العالمي وواضعي مؤشر النوعية المؤسسية لقياس حوكمة الشركات (IQI) حيث عرفو أسلوب الحوكمة بانه تقاليد المؤسسات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة في بلد معين.

كما عرّفها البعض بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، كما يعود الفضل بظاهرة الحوكمة سواء في اقتصاد الدول المتقدمة أو النامية، إلى التشريعات والقوانين، والأنظمة البالية، وجمهور المتعاملين والتوسع العالمي في التجارة والمشاكل المالية والإدارية التي تتعلق بها، والفساد والرشوة وضعف الرقابة وعدم الاعتراف من البعض بأخلاقيات المهنة بالإضافة إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية في الكثير من المؤسسات والابتعاد عن الشفافية

فقد عرفها البعض (Demirag et al.2000)على انها مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شئون الشركة، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

وعرفها Charreaux : انها تضم مجموعة من الآليات التي تحد من سلطات وتأثيرات قرارات المسيرين في ظل لا مركزية التسيير وتوسيع دائرة القرارات، بهدف اشراك اطراف اخرين غير المسيرين والذين تربطهم علاقة بالمؤسسة حتي يتسنى لهم المشاركة في قرارات المؤسسة ،والرقابة عليها.

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

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

مفهوم حوكمة الشركات يهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

وفي السياق ذاته جاء تعريف عبد الوهاب علي وشحاته السيد، ليظهر أهم مبادئ هذا النظام والأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، إذ يعرفان حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط "Discipline" والشفافية " Transparency" والعدالة "Fairness"، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات الإدارة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل".

وتخلص الباحثة مما سبق إلى أن مفهوم حوكمة الشركات هي النظام الذي يهتم بالممارسات السليمة للإدارة الشركة ، فهو نظام رقابي له مجموعة من القواعد والآليات والميكانيزمات التي بموجبها يتم توزيع الحقوق والواجبات بما يسمح بتنظيم عمل الشركة والأطراف ذات المصلحة بها، ويحافظ على حقوق أصحاب المصلحة وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

III. : تعريف المنظمات العالمية لمفهوم الحوكمة

من وجهة نظر المؤسسات والمنظمات الدولية :

- **لقد عرف معهد المدققين الداخليّين** : (IIA)في مجلة(Tone At The Top) والصادرة حوكمة الشركات على أنها" :العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط .لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها"

- أما تعريف **مركز المشروعات الدولية(CIPE)** الخاصة فاعتبرها " :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."

- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** في عام**(OECD)** 1998 بباريس مفهوم حوكمة المؤسسات بأنه" :النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"

و تبنت هذه المنظمة تعريف اخر للحوكمة :" الحوكمة الشركات هي مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة و مجلس إدارتها و مساهميها و الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة ، و هي تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المنشأة و الوسائل لتحقيق تلك الأهداف و مراقبة تحقيقها ، و بالتالي فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس و الإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة و المساهمين و تسهل عملية إيجاد مراقبة فعالة، وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها استغلالا رشيدا يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة فيما يعرف بكفاءة الأداء".

كما عرفها كذلك بأنها" ذلك الإطار الذي ينبغي أن يضمن التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، .والرصد الفعال من جانب مجلس الإدارة ، وكذا مسائلة مجلس الإدارة أمام المؤسسة والمساهمين "

- **تعريف لجنةCadbury** : الصادر عن سوق لندن للأوراق المالية الحوكمة الشركات على انها " ذلك النظام الذي تسير و تراقب به المؤسسات"؛ بحيث يكون مجلس الإدارة هو المسؤول عن إدارة المؤسسة ، و يتمثل دور المساهمين في هذا النظام في تعيين المدراء و مراقبي الحسابات ، بينما مسؤوليات مجلس الإدارة فهي تتضمن:

– و ضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

-الإ شراف على إدارة الأعمال و تقديم التقارير حول الإدارة إلى المساهمين.

ويمارس مجلس الإدارة مهامه وفقا للقوانين و التنظيمات و تعليمات و توجيهات المساهمين

- **تعريف برنامج الأمم المتحدة للتنمية: United Nations Program for Development** (UNPD) حيث يرى ان الحوكمة تعكس حالة تقدم الإدارة وتطورها، و أعطى هذا البرنامج للحوكمة المؤسسية التعريف التالي " : هي ممارسة سياسة اقتصادية و سلطة إدارية لتسيير أعمال المؤسسة وهي تقوم على اليات وميكانيزمات ."

•**تعريف البنك العالمي (World Bank)** : ويعد البنك العالمي أول من بادر باستخدام مضاين ومبادئ الحوكمة بشكل واسع كآلية لاستدامة التنمية، وكان ذلك على اثر دراسة حول الازمة الاقتصادية في اقريقيا سنة 1989، اذا عرفها بصفة عامة كالآتي " الحوكمة هي الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير و إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية."

•**تعريف مؤسسة التمويل الدولية : (International Finance Corporation)** فعرفت حوكمة الشركات على انها " مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط الشركات وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في الشركة بمن فيهم المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشان أمور الشركة."

القسم الثاني: نظريات حوكمة الشركات

رات النظرة التقليدية لنهاية النظرية الكلاسيكية أن المؤسسة تشبه العلبة السوداء، وهناك تقارب المصلحة وتماثل المعلومة بين الفاعلين فيها، والمؤسسة كمركز للمتعاقدين تمثل تجميع العقود (NŒUD DE CONTRATS) وانه توجد نظريات لاسيما نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة ونظرية تكاليف المبادلة تفترض أن المسير له سلوك سلبي بينما نظرية التجذر تفترض أن المسير له سلوك إيجابي، حيث درست هذه النظريات العلاقة بين الملاك والمسيرين في المؤسسة مسلطة الضوء على النزاعات الناجمة عن وجود مصالح متعارضة بين هذين الطرفين.

أولا: نظرية تكاليف المبادلة La Théorie de coût de transaction

جوهريا هذه النظرية هي فرع من اقتصاد المؤسسة الحديث، والتي نتجت عن مختلف التيارات الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، وموضوع دراستها هو الفضاء التعاقدي الذي يربط المتعاقدين كما تركز أيضا على تفسير معين حسب دارون (صاحب فكرة العلاقة بين الاختيار بين المشاركة في شركة المنافسة وكفاءة أنظمة الحكم). الا وهو تنظيم الشركات الرائدة في خلق قيمة مستدامة والبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل. ونتيجة لذلك، ترى ان المؤسسات اشبه ما تكون بالأسواق اذا ان كليهما مجال يستطيع الافراد اجراء الصفقات فيه، ودون قوة سوقية موجودة من قبل كما أن المبادلات والصفقات التجارية تتصف بوجود هدف واثر في الاقتصاد من اجل التوفير في تكاليف الصفقات.

وظهر مفهوم تكاليف المبادلات لأول مرة سنة 1937 في مقال للأمريكـــي (Ronald Coase) " رونالد كوز " بعنوان " طبيعة المنشأة" والذي حاز فيه على جائزة " نوبل" حيث اثبت فيه انه ليس في صالح المؤسسة أن تبرم عقدا لمدة قصيرة جدا مع متعهد خارجي، لأنها تنتظر التعظيم إلى غاية أن تكون تكاليف الإنجاز للصفقة الإضافية الأخيرة مساوية لتكاليف انجاز هذه الصفقة في السوق أو في أي مؤسسة أخرى هذا المقال حاول تحديد الأسباب التي من اجلها يوجد إلى جانب السوق اشكال أخرى بديلة لتنسيق نشاطات الفاعلين الاقتصاديين خاصة المؤسسات ، لقد اعطى "كوز" التفسير التالي : تكاليف مرتبطة بالبحث عن الأسعار التامة ، تكاليف التفاوض وابرام العقود .ومجموعة هذه التكاليف اطلق عليه اسم تكاليف الصفقات ،حيث اكد أن الفاعلين يفضلون اللجوء الى نوع من التنسيق البديل والمؤسس على

التسلسل وليس على الأسعار وهذا انطلاقا من اللحظة التي تكون فيها تكاليف الصفقة المرتبطة بالتنسيق التجاري أكبر من تلك المرتبطة بالتنسيق الإداري التسلسلي ، فحسبه يعتبر السوق والتسلسل الخياران البديلان للتنسيق.

وتقوم نظرية "كوز" على ان علاقات العمل هي التي تعمل على تخيض تكاليف الصفقات (المبادلات ينتج عنها تكاليف، وطبيعة المنشأة تكمن إذن في تحديد تكاليف المبادلة بين الاعوان). وعلى أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافأت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء. تعتبر نظرية "كوز" من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها، وبشكل عام وواسع ،فأي شيء يمنع او يعيق تحديد مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة .

وتعتبر أعمال " وليامسن" (Williamson) في سنة 1975 قد شكلت فهما جيدا لهذه التكاليف حيث قام بدراسة أعمال "كوز" ومن ثم وضع نظرية لتطوير الاشكال التنظيمية الداخلية للمنظمة من عدة نواح معتمدا على التحليل المؤسساتي المقارن أي البحث عن المؤسسات التي تكون فيها تكاليف المبادلات أقل ما يمكن مركزا على دور المعلومات في السوق والتي بقيت المرجع الوحيد للفاعلية وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الرشادة المحدودة، والسلوكيات الانتهازية.....) ، وأخرى تنظيمية (التكاليف الناتجة عن التصرفات البيروقراطية ، الرشوة.....) ،وفحوى هذه النظرية انها ترتكز على دراسة التحكيم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي وتكاليف الصفقة المعمقة بالالتجاء للسوق (سوق المتعاملين الخارجيين)، أو الاثنين معا.

و تعتمد النظرية على مبدأين أساسيين هما : النظرة التعاقدية للمنظمة و مبدأ الاختيار الطبيعي، (Sélection Naturelle) بالإضافة إلى ذلك تم استبعاد الرؤية السابقة للمنظمة و التي كانت عبارة عن علبة سوداء، و أصبح ينظر للمنظمة على أنها مجموعة من العقود الضمنية و الصريحة التي تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين للمنظمة، بحيث تحدد العقود الداخلية للمنظمة حقوق كل المتعاملين (خاصة الحقوق المالية) و أنظمة الرقابة و التقييم، حيث تعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها مركز من العقود التي بها علاقات بين مختلف أصحاب المصلحة و الذين نجد منهم من له حقوق شرعية على المنظمة كالمساهمين و المدراء و الإطارات و العمال بالإضافة إلى الموردون و الزبائن و البنوك و

أطراف أخرى ممولة للنشاط كالجماعات المحلية و الدولة، كما يركز أصحاب هذه النظرية على العلاقة بين المساهمون و المدراء و التي هي مصدر الصراع داخل المنظمة. اذن فأي استعمال لنظرية تكاليف المبادلة يستلزم معرفة ما يلي :

1. أن مضمونها هو اجراء مبادلات باعتبارها الوحدة الأساسية للتحليل.
2. أننا نبحث عن طبيعة التسيير والأداء الجيد والذي يسمح بتقليص تكاليف المبادلات إلى أدنى حد ممكن.

مفهوم تكلفة الصفقة هو قلب التحليل المقدم من طرف " ويليام سن" يغطي مجموعة التكاليف الناتجة عن سلوك الافراد المشاركين في الصفقة والاهداف الخاصة بالسوق ، حيث ركز على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية هي :

1- **مبدا الرشاد المحدود** : أو العقلانية المحدودة هذا المفهوم الذي طوره (Simon) سنة 1947 حيث أن الفرد الاقتصادي لا يمكنه معالجة جميع المعلومات أو التنبؤ بكل الحالات الممكنة عند إجراء العقود ، وبالتالي هنا ليست مطلقة ولكن محدودة باعتبار أن الصفقات .ليست أنية وإنما تتم عبر الزمن .

2- **السلوكيات الانتهازية:** الفرضية السلوكية الثانية تطرق إليها كل من (Alichian et Demsetz) سنة 1972 وأعاد التطرق إليها " وليام سن" سنة 1985 ، وتعني استعمال المعلومة غير الكاملة من خلال البحث عن الأهداف والمصالح الشخصية باللجوء إلى استعمال الحيلة والاشكال المختلفة للغش .

3- **نوعية الأصول:** حيث أن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها، فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل، بينما البعض الاخر قد يتم استبدالها مرة واحدة، فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط بين طرفي العقد. هذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي يتخللها التردد والشك في قيام المعاملات والقائم على الاعوان الاخرين وكذلك من تكرار المعاملات.

I. : الشروط الخاصة باطار تكلفة الصفقات (المبادلات) :

1. **العقد باعتباره التحليل** : في علم اقتصاد تكاليف الصفقات ،فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو الصفقة بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أن اطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة ، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقق مما إذا كانت الأطراف تلبي شروط العقد
2. **وضع العقود موضع التنفيذ** : قد يكون ممكننا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يضلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول ،حيث قام كل من "ماك جير و أوسلون" (Mc guire et Olson) سنة 1995 بفحص أداء ترتيبات إدارة بديلة بوجهة النظر هذه، وبينا أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كاف في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المستفيدين .
3. **هيكل الإدارة:** ينظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات إلى المنشأت باعتبارها هياكل إدارة عوضا عن نظرة الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال انتاج ومن جهة نظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات فأن الدرجة المتفاوتة لطابع عدم الاسترداد لمدخلات العملية الإنتاجية سيؤثر على سلوك المالكين لها حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارة في المنشآت تأثير على ما تقوم به.

II. فرضيات نظرية تكاليف المعاملات:

يمكن الإشارة إلى أن هناك ثلاث وسائل يمكن من خلالها تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة، تتمثل في السوق، العقود، التسلسل، و التي تعمل على تقليل تكاليف الصفقات إلى الحد الأدنى، وذلك بالتركيز على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية لنظرية تكاليف الصفقات، تتعلق بالرشادة المحدودة وانتهازية الأفراد، ونوعية الأصول، و فيما يلي سوف نشرح هذه الفرضيات:

1. **الرشادة المحدودة** :إن المتعامل الاقتصادي لا يمكنه الإلمام ومعالجة كل المعلومات، أو التنبؤ بالحالات الممكنة عند إجراء العقود، وبالتالي الرشادة هنا ليست مطلقة لكن محددة باعتبار أن الصفقات ليست آنية وانما تتم عبر الزمن .مما يعني عدم قدرة الفرد على فهم المحيط بطريقة كاملة، بسبب عدم امتلاكه للمعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ومما سبق فان الرشادة متعلقة بطرق انتقاء التصرف الأفضل لمواجهة الخيارات المتاحة.

2. **انتهازية الفرد:** الانتهازيون يتميزون بضعف الثقة والبحث عن الفوائد الشخصية، باللجوء إلى استعمال الحيلة والطرق الأخرى المختلفة كإعلان الفشل مثلا، حيث عادة ما يعملون لمصلحتهم الشخصية، وعند الاقتضاء يعملون على خسارة الشريك إن تعارضت المصالح.
3. **نوعية الأصول** :حيث أن الأشياء المرد تبادلها تختلف حسب طبيعتها فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل، في حين أن البعض الأخر يتم استبدالها مرة واحدة .فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط شخصية بين طرفي العقد(وهذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية)، إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي يتخللها التردد والشك في القيام بالمعاملات وكذلك من تكرر المعاملات.

الجدول رقم (02): مقاربة فرضيات نظرية تكاليف الصفقات وفق ويليامسن

(مطابقة هياكل الحوكمة بالصفقات التجارية)

		تحديد درجة خصوصية الأصول Spécificité des actifs		
		بدون خصوصية او ضعيفة Faible	متوسط الخصوصية متوسطةmoyenne	كامل الخصوصية قوية forte
تكرر الصفقات fréquence des transactions	ضعيفة Faible	حوكمة السوق Gouvernance de marché	حوكمة ثلاثية بعقد نيو كلاسيكي gouvernance trilatéral (contrat néoclassique)	
	قوية forte	بعقد كلاسيكي Contrat classique	هيكلة (حوكمة) موحدة بعقد تطوري gouvernance unifiée contrat évolution	هيكلة (حوكمة) ثلاثية بعقد تطوري gouvernance trilatéral contrat évolution

Source :O.E.Williamson ،¨ les institution e l'économie¨، inter édition، paris، 1994، p :106.

VI. **هيكلة السوق** : عندما تكون الأصول بدون خصوصية ودرجة التكرار متزايدة أو منخفضة(لا يهم)**هيكلة ثنائية أو ثلاثية:**

- **هيكلة ثنائية :**عندما تكون الأصول متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار قوية؛

VII. **هيكلة ثلاثية :**عندما تكون الأصول نوعية أو متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار ضعيفة، فإننا نلجأ الى العقد النيوكلاسيكي وتسمى الهيكلة في هذه الحالة بالهيكلة الثلاثية؛

VIII. **هيكلة موحدة :** عندما تكون الأصول نوعية مع درجة تكرار قوية، أي نلجأ إلى المؤسسة(ممارسة جميع الأنشطة و التنسيق بين الوحدات.)

ثانيا : نظرية الوكالة la théorie de l'agence

نظرية الوكالة (Theory Agency) تعتبر من أهم وأقدم النظريات التي أسست لما يُعرف الآن بعلم حوكمة الشركات، وقد استخدمت على نطاق واسع، من قبل العلماء في المجالات الأكاديمية المختلفة مثل المحاسبة والاقتصاد والتمويل، والتسويق، والعلوم السياسية وعلم الاجتماع .

I. : مفهوم نظرية الوكالة

تعرف نظرية الوكالة بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني.

و كما تُعرف بأنها العقد الذي يتم بين ملاك الشركة ومدراءها التنفيذيين، والذي ينتج عنه فوائد لكلا الطرفين. ومن أوائل الكُتاب الذين تحدثوا عن نظرية الوكالة آدم سميث الذي ذكر أهمية تقنيين العلاقة التي تربط المساهمين أو الملاك بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الوكيل). آدم سميث في الحقيقة أوعز إلى أن المدراء التنفيذيين في شركات المساهمة (الوكلاء) من المحتمل ألا يعتنوا بالشركة وأموالها بقدر اهتمامهم بشركاتهم وأموالهم الخاصة أو الشخصية. ويعود الفضل في تطوير نظرية الوكالة إلى الاقتصاديين الأمريكيين"جنسن وماكلين" (Jensen et mekling) أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1976م، اللذان جدد التساؤل بشأن مسؤولية الإدارة وتحديد إلى أي حد تمثل إدارة الشركة مصالح الملاك، أو ان هذه الإدارة سوف تسعى إلى تحقيق مصالحها الخاصة حتى ولو كان ذلك يتعارض مع مصالح الملاك (الموكلين)، حيث قدما تعريفا لنظرية الوكالة على أنها: " تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصيل (الموكل) يوكل أو يفوض اطراف آخرين (موكلين) من أجل تنفيذ المهام ، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار " كما وصفت نظرية الوكالة في المؤسسة بأنها:" مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من هذه العقود الاتفاقية، وان عقود الاستخدام ما هي الا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها ".

لذلك يتضح جليًا أهمية نظرية الوكالة اعتمادًا على قبول الملاك أو المساهمين للمعضلة التي تنتجها نظرية الوكالة وهي الوكالة نفسها. وقبول هؤلاء الملاك أو المساهمين لنظرية الوكالة يعود إلى أسباب عديده ومنها:

1. ضعف خبرة الملاك أو المساهمين المالية والتشغيلية للشركة.
2. عدم وجود الحماس والوقت الكافي لديهم لإدارة الشركة.

لذلك وبناءً عليه، فالملاك أو المساهمون سوف يقومون بتزويد المدراء التنفيذيين بالأموال، وهؤلاء المدراء التنفيذيون بدورهم سوف يقومون بالاستثمار ومحاولة جني العوائد الاستثمارية من أموال المساهمين أو الملاك، وبالتالي سوف يقع هؤلاء المساهمون أو الملاك من غير أدنى شك تحت رحمة المدراء التنفيذيين (الوكلاء).

وتفسر نظرية الوكالة على أنها تعميم، امتداد واستمرارية مباشرة لنظرية حقوق الملكية، إذ تعتبر علاقة الوكالة ضرورية لفهم عمل التنظيمات والتي تربط المساهمين بالمسيرين، هذا الفصل في الوظائف (ملكية_قرار) يؤدي إلى نشوء " تكاليف وكالة" ناتجة عن النزاع المصالح بين المالكين ومتخذي القرارات وتحت عدم التناظر المعلومات سيقود هؤلاء الى الإدارة وفق مصالحهم الخاصة. مما يقود إلى تعظيم مصلحتهم الشخصية بالاستفادة من الثغرات الموجودة في العقود المرتبطة بخاصية عدم التأكد في المحيط وعدم قابلية للرؤية وبالتالي صعوبة تقييم نجاعة الأداء.

II. : تكاليف الوكالة

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة اخلاق الوكيل وعدم بذل العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، حيث أن هذا الأخير لا يتوافر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل .فاذا كان المسير انتهازيا من الاستراتيجيات التي تسمح بتحييد المصالح المساهمين فهم يبحثون عن الاستفادة من نقاط الضعف والثغرات في العقود هذا السلوك الانتهازي ينجم عنه خلافات مما يؤدي الى تحمل تكاليف الوكالة .

حيث عرف "بازل" (Basél) تكاليف الوكالة على انها:" التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من الأصيل إلى المسير، فالربح الذي يأخذه المسير هو تكلفة تحويلية أو تكلفة ووكالة".

وتتمثل تكاليف الوكالة في:

1. **تكاليف الاشراف:** وتعرف بتكاليف المراقبة والتي يلتزم بها المساهمون من أجل تامين الرقابة على نشاطات المسيرين لكشف ومحاولة منع التصرفات التي لا تكون في غير صالحهم، مثل تكاليف مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين الوظائف الرئيس والمدير العام، تكاليف انشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.
2. **تكاليف الالتزام:** ويطلق عليها تكاليف الاخضاع، وتتعلق بالمسيرين والموجهة لوظيفة تشكيل انذار إيجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المسيرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين.
3. **الخسائر المتبقية المتعلقة بضياع الفاعلية** التي يمنى بها المساهمون نتيجة تباعد المصالح مع المسيرين كالتخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة.

III. : فروض نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي:

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

ويستند فرض السوق الكفوء على:

- أن المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن للأسواق تحديد القيمة الاقتصادية للشركة .
- أن الأسواق تساعد في توزيع كفوء للموارد الاقتصادية.

2. فرض التصرف الرشيد: تشير نظرية الوكالة إلى انه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة. إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الاصلاء)، بسبب عدم تماثل

المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل اجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة.

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

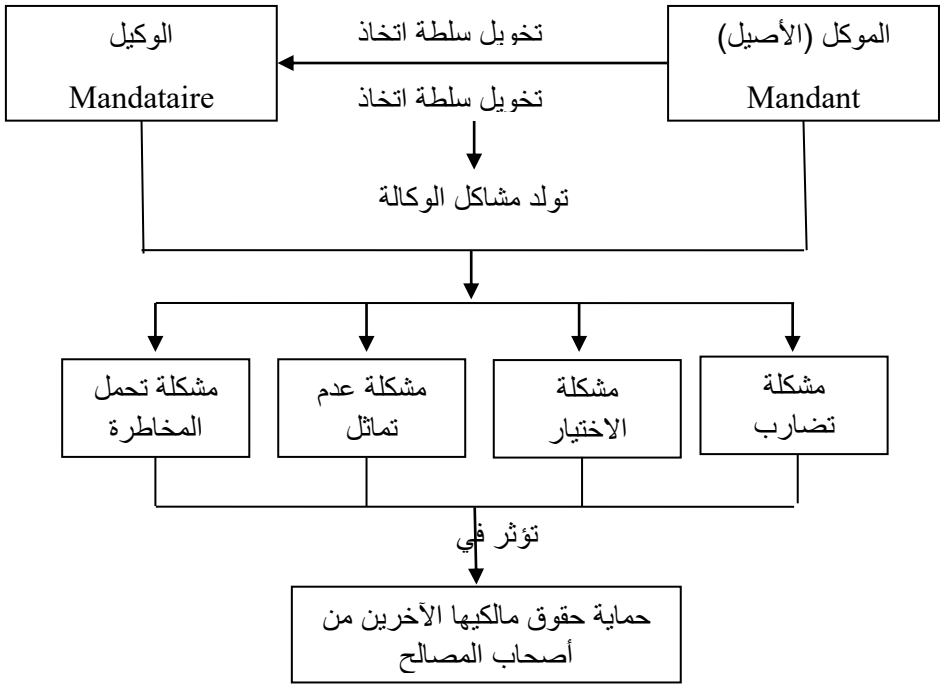
4. **فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:** أن لكل من الأصيل والوكيل موقف تجاه المخاطرة فبينما يعد الأصيل محايداً للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ولذلك فان كلاً منهم يحتفظ بتقويم احتمالي غير متماثل تجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الموكل) الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها. ويعني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

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

IV. : مشاكل نظرية الوكالة

تعد نظرية الوكالة تعبيرا للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وتهدف إلى صياغة العلاقة بين هذه المجاميع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشا العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل (02): مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: (مسير، رباب وهاب، "دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الاستراتيجي 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.ص: **34)**

يتضح من الشكل السابق أن مشاكل الوكالة تبدو واضحة، إذ من خلال علاقة الوكيل مع الأصيل سوف تنشا علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشا مشاكل عدة سببها :

- أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل.
- عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة.

ومن بين المشاكل التي تنشأ نذكر:

1. مشكلة الاختيار العكسيAdverse Selection Problem :

وتعني التصرفات غير الرشيدة للوكلاء، حيث يمارسون عملهم بطريقة تعظم منفعتهم الخاصة سواء تعظم معها منفعة الموكل أو لم تتعظم، وترجع هذه المشكلة إلى الخلل الأخلاقي وعدم قدرة الموكل علي الملاحظة المباشرة لأداء الوكيل.

و هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة ،في حالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة و التحقق من نتائج قراراته وبالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا .

2. مشكلة الخطر المعنوي:hazard moral

يعبر الخطر المعنوي عن استغلال الفرص لتحقيق مصالح من طرف الادارة لم تتحمل كل نفقاتها، كأن تقوم بتحويل الأموال المخصصة لتمويل مشروع أخر دون علم صاحب الأموال، أو أن تتعمد إخفاء جزء من النتائج وغيرها من السلوكات الانتهازية. ولا يمكن للغير مهما انتهجوا أساليب رقابية صارمة من تقويم ذلك السلوك حتى ولو فرضوا عليه ضمانات.

3.مشكلة عدم تماثل المعلومات:Asymmetric Information

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

4.مشكلة تضارب المصالح:

أن كلاً من الأصيل والوكيل شخصا يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلاً منهم يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما ، فالمالكون سوف يعملون من اجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء. أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد أو ما تسمى بوقت الراحة Leisure ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين ، فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة،

وهي احد الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضا غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر .

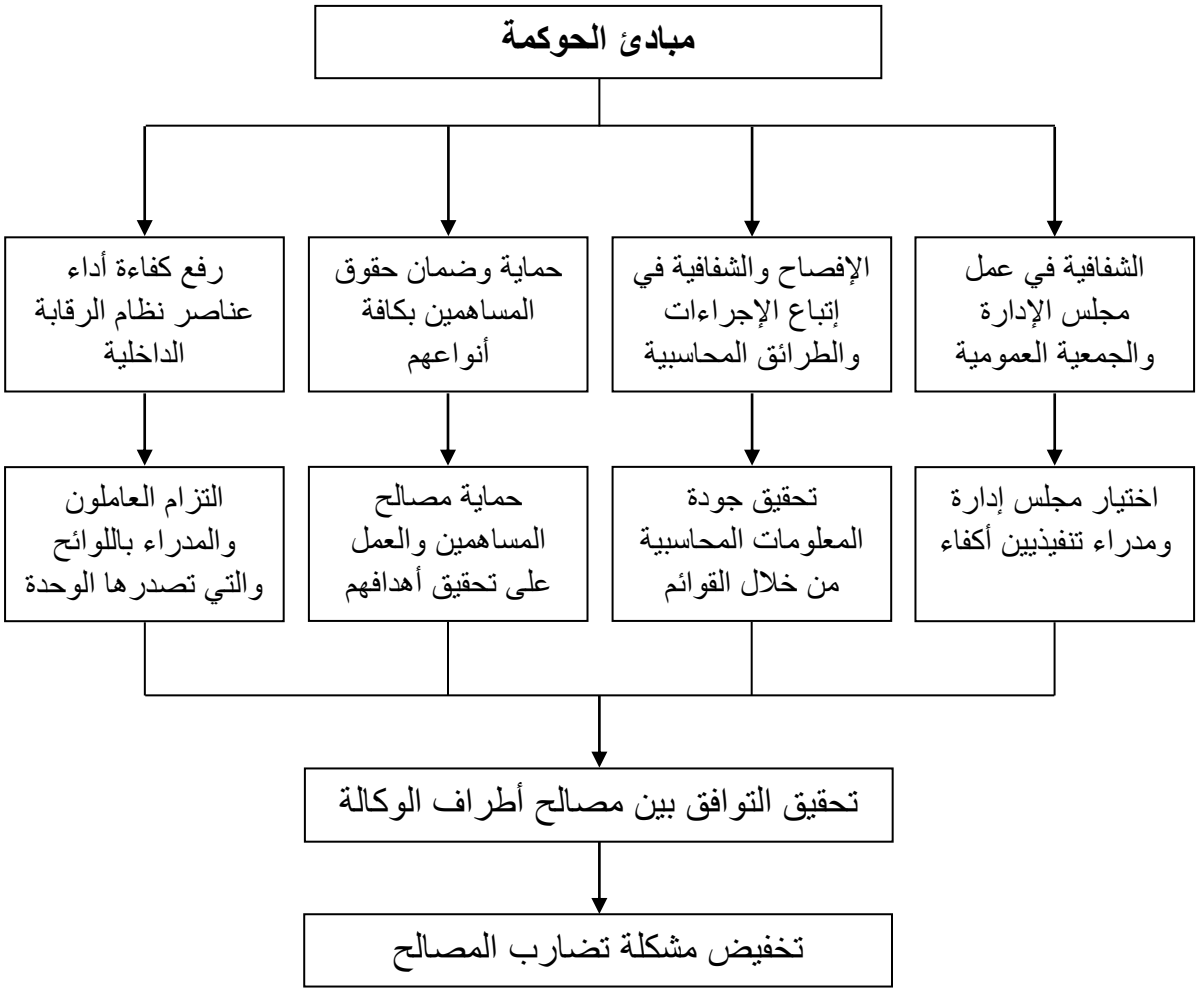
وكما هو معروف، أن الإدارة تسعى إلى تعظيم مصالحها الذاتية، إذ فضلا عن العائد المتوقع الحصول عليه، فالمدراء يكونون مهتمون بوقت الراحة والذي يعرف بوصفه حالة معاكسة للجهد، فالجهد يزيد العائد المتوقع للشركة عكس وقت الراحة الذي يخفض من العائد المتوقع، إذ أن المدراء الذين يعملون بشكل جدي يضحون بوقت الراحة مقابل زيادة قيمة الشركة. فوقت الراحة الذي يعامل مفهوما عاما، لايمثل فقط عدم بذل الجهد، بل يشمل أيضا استهلاك المدير للمزايا (Perquisties) أو المنافع ذات العلاقة بالوظيفة، ومن أمثلة المزايا التنقل بالدرجة الأولى والسكن في الفنادق الممتازة عن الإيفاد واستعمال سيارات الشركة للأغراض الشخصية وغيرها، ويمكن القول أن هذه المزايا المستهلكة تحرف رأس المال بعيدا عن الاستثمارات في الشركة.

فالمالكون يؤجرون المدراء أي يشترون وقت المدراء والمدراء يقسمون وقتهم بين وقت الإنتاج ووقت الراحة، كما يعرض المالكون رأس المال والمدراء يوزعونه بين الاستثمارات المنتجة والمزايا الشخصية، وهذا سيولد التضارب باعتبار أن وقت الراحة واستهلاك المزايا الشخصية سيخفض ثروة المالكين، لذلك ركزت أدبيات الوكالة على وضع مداخل متعددة لكي يزيد المدراء من استهلاك وقت الراحة مقابل بذل الجهد ويخفضون المزايا المستهلكة.

وهذا لا يعني أن أكثر المدراء هم سارقون، بل في بعض الأحيان هم حريصين على الشركة أكثر من المالكين. حتى في حال افتراض أن المدراء سيتهربون من واجباتهم المحددة أو سينفقون أموال أكثر مما يجب على استهلاكهم الشخصي، فانه يمكن ملاحظة وفرض قواعد لهذا السلوك، فمثلا عن طريق الرقابة يمكن السيطرة على أفعال المدراء وتحديد فيما إذا هم يعملون وفقا لشروط العقد أم لا وخاصة عندما تكون هذه الشروط محددة وواضحة ، عندئذ ستكون إجراءات الرقابة يسيرة لأنه يمكن بشكل أو بآخر قياس المخرجات. إذ بين Frederick Taylor انه بالإمكان فحص الأداء للواجبات اليدوية بمقدار العمل المنجز، كما أن المنشاة يمكن أن تعمل بشكل أفضل إذا طبقت طرائق وقواعد العمل المنطقية، ومع ذلك فانه إذا كانت الوظيفة معقدة أكثر فان قياس المخرجات ربما لا يكون واقعيا بسبب الإمكانية لبعض المتغيرات التي تتخلل بين المدخلات والمخرجات.

وضعت العديد من الدول والمنظمات قواعد لتجنب تضارب المصالح كأحد المبادئ الأساسية للحوكمة، وذلك لحماية مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الشركة. إذ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قواعد تجنب تضارب المصالح ضمن مبادئها.

شكل رقم (02):دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سابق، ص: 22.

ثالثا: نظرية حقوق الملكية La théorie des droits de propriété

إن الملكية لا تشكل إلا ضامنا قانونيا وهي لوحدها لا تؤد وظيفة ضمان اقتصادي فهذا التصور الجديد للملكية تطور على مراحل تاريخية مختلفة فرضتها الظروف المحيطة بالواقع الاقتصادي المعاش، فنظرية حقوق الملكية والتي تأسست من طرف (Alichian et Demsetz) سنة 1972 وتقوم على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهري وراء فاعلية ونمو المؤسسة.

I. : تعريف حقوق الملكية

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

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

تعريف Furubotn et Pejovich سنة 1972:

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

II. : أسس مبادئ اقتصاد حقوق الملكية

تتمثل نقطة الانطلاق لهذه النظرية باعتبار أن كل تبادل بين الاعوان هي العلاقة مهما كانت طبيعتها ويمكن اعتبارها تبادل لحقوق الملكية بالنسبة للأشياء. إذن من الممكن تعريف حق الملكية على انه حق صالح اجتماعيا لاختيار سلعة اقتصادية، وحق الملكية الخاصة كحق ينتسب لشخص معين وقابلة للتحول بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى.

يعين اقتصاد حقوق الملكية عدة أنواع لحقوق الملكية: حقوق الملكية الخاصة، الحقوق المشتركة، الحقوق الجماعية أو الحكومية والتي تتميز عن بعضها البعض. والهدف هو المواءمة بين المصالح المختلفة لأعضاء المجتمع من خلال عمليات التبادل.

تطبيق نظرية حقوق الملكية في تحليل الاشكال المؤسساتية معقد مثل ترتكز المنشأة الحديثة على أن الحقوق مجزأة بحيث عدة أعوان يستطيعون امتلاك حقوق على نفس الأصل. الاشكال التنظيمية تتعلق بصفة دقيقة بالطريقة التي يأخذ فيها بعين الاعتبار الحقوق المختلفة المتعلقة بالأصول: تعريف مؤسسة هو تعريف نظام معين لحق ملكية.

III. : فرضيات نظرية حقوق الملكية

تقبل نظرية حقوق الملكية عدد من الفرضيات :

– يعظم الاعوان الاقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها.

– يتبع أي شخص أهدافه الخاصة لكن يخضع للقيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه.

– تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعد الحجة الوحيدة لمهمة المنفعة للعون الاقتصادي إلى جانب الوسائل المالية التي تحتوي على وسائل غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل، وقف فراغ أثناء ساعات العمل....

– رغبات الشخص المبنية من خلال سلوكه على السوق.

– المعلومة ليست كاملة وتكاليف المبادلات ليست معدومة.

IV. : حقوق الملكية وعلاقة الوكالة:

ان النظرة النيوكلاسيكية الجديدة للمنشأة إنشات لتبين الأفضلية لأنظمة الملكية الخاصة على كل أشكال الملكية الجماعية. و يبحث منظرو نظرية حقوق الملكية لفهم التسيير الداخلي للمنظمات معتمدين على مفهوم حق الملكية نفسه، والهدف المتتابع من طرف هذه النظرية هو فهم هذا أو ذاك النوع من حق الملكية الذي يؤثر على النظام الاقتصادي.

انطلاقا من التمييز التقليدي لحقوق الملكية المصنفة إلى ثلاث أقسام:

حيث ان الفصل بين الحقوق الثلاثة كان نتيجة تطور المؤسسة وتعاملاتها الاقتصادية وظهور عوامل مثل المنافسة ،كبر حجم المؤسسات الصناعية حقوق الملكية:

- حق الاستعمال (L'usus): تعني حق استعمال المواد .
- حق الاستغلال (Le fructus): مرتبطة بحق استغلال المواد .
- حق الإفراط (L'abusus): تعني حق بيع المواد

حيث صنف كل من (Furubotn) و (Pejovich) أنواع المنظمات حسب نظرية حقوق الملكية الى ثلاث أصناف.

أ.المنظمة الرأسمالية: L'entreprise capitaliste بحيث USUS ، FRUCTUS و ABUSUSمن حق شخص واحد،و هو المالك بحيث لا يوجد فصل بين وظائف اتخاذ القرار و الملكية و هو ما يعطي فعالية لهذه المنظمة.

ب.المنظمة الإدارية : L'entreprise managerial تكون حقوق الملكية مقسمة حيث يملك المالك ABUSUS و USUS أي يأخذ جزء أو كل أرباح الأسهم و السندات، كما لديه الحق في بيع ملكيته، في حين أن للإداريين حق FRUCTUS لتسيير المؤسسة، هذا التقسيم يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراعات في الأهداف بين المالك و المسير الغير مالك لأن المسيرون لا يملكون سوى جزء قليل من رأس المال، و بالتالي لا يبحثون على تعظيم ثروة المساهمين. وكلما كان رأس المال مشتتا ارتفعت درجة حرية المدراء و تقل قوة نفوذ المساهمين.

ج. المنظمة العمومية : L'entreprise publique يكون USUSجماعي بين العمال في حين أن FRUCTUS و ABUSUS مملوك من طرف الدولة، حيث يرى الكاتبان أن هذا النوع من المنظمات

غير فعال بطبيعته، بحيث يؤكد (Gomez) أن العمال جماعيا يتمنون مواصلة المؤسسة و بقائها لكن كل منهم فرديا يفضل العمل أقل ما يمكن (لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين الأجر والمجهود).

– المنظمة التعاونية: L'entreprise coopérative حق الملكية يكون جماعي، لا يوجد ملاك حقيقيون، مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير، و بما أن حق الاستغلال يكون جماعي للعمال و المسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة.

رابعا : نظرية تجذر المسيرين La théorie d'enracinement

I. : تعريف التجذرية

جاء بنظرية التجذر كل من الأمريكيان Shleifer et Vishny ويرون أن المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة . تقترح هذه النظرية اطار نظري يسمح بالاخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة الشخصية والافراد في الفكر الاداري والتي تهتم بتعظيم المنفعة من طرف الأشخاص المعنيين بتسيير المؤسسة.

وعرفها Pigé 1998 على انها " نسق أ سياق متكون من شبكة رسمية أ غير رسمية والتي يمكن من خلالها للدير التخلص ولو جزئيا من مراقبة مجلس الإدارة الشركة، وبالتالي المساهمين." ويعتبر أن التجذر المسير أو المدي يجعله يبعث بجذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، وكلما كانت الجذور عميقة صعب اقتلاعها حسب Pigé وبالتالي يتحكم في زمام أمور الشركة ومحيطها.

يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ لو حقوقه أو ما يعرف بتجذر المسيرين عن طريق استغلال نفوذه(شبكة العلاقات بالموردين والعملاء)، وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، و بذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولا قبل مصالح المؤسسة (خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل)، لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي وللحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافيه (لجنة المراجعة لمجلس الإدارة) ،وترتكز هذه النظرية أيضا على فرضيتين أساسيتين هما:

- تنص الأولى على أنه ليس بالضرورة أن تكون أهداف المدراء والملاك متطابقة.
- والثانية تنص على أنهم ليسوا متساوون في الحصول على المعلومة المتعلقة بالمؤسسة .

كما تفترض نظرية التجذر أن الفاعلين في المؤسسة يطورون استراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا ما يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمؤسسة وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم.

ومفهوم التجذر يغطي في الحقيقة نوعين من الاستراتيجية (enracinement) :

*الاستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط.

*الاستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى باستراتيجية الوقاية (Stratégie de retranchement).

يعتبر كل من Shleifer et Vishny أن المسير الذي يرغب في التجذر يمكن أن يوجه استثمارات المؤسسة في النطاق الملائم، حيث تكون الاستثمارات:

أ .**الاستثمارات بالتنوع: D'investissement par diversification** يمكن للمسير القيام بالاستثمارات ذات المردودية من أجل نمو تجذره، من خلال تنوع نشاطات المؤسسة و يجعلها تملك ميزة تنافسية .هذا ما يدفع لخفض الخطر العام.

ب .**استثمار النمو: D'investissement de croissance**استراتيجية النمو تسمح للمسير بمكافأة الإطارات الوفية بالترقية .يؤثر هذا النوع من الاستثمارات في تنمية تعقد الهيكل الداخلي الذي يخفض احتمال استبدال المسير بآخر منافس، لأن هذا الأخير يحتاج إلى الوقت من أجل فهم منطق المجموعة.

ت .**شراء المردودية : l'achat de rentabilité** :يسعى المسير إلى زيادة قيمته عند المساهمين، و تحسين سمعته في سوق العمل، من خلال تقديمه لحسابات ربحية .يمكن دفع أكثر من المستحق لبعض النشاطات، يؤثر هدا على المساهمين لعدم معرفتهم بالثمن العادي والحقيقي للنشاط.

كما يرى كل من Shleifer et Vishny أن المسير يهتم بالعقد الغير مكتوب أثناء دخول المفاوضات مع طرف آخر، فالجوانب غير الرسمية لهذه العقود تقوي تجذر المسير، و تكون أكثر صعوبة للاكتشاف من قبل المساهمين أو أعضاء المجلس الإداري.

في هذا السياق، المسير يوجه استثمارات المؤسسة في نشاطات خاصة بمقدرته يضيف كل من ومهاراته و كفاءاته، حيث يربح معرفة أساسية و خاصة تعطيه ميزة تنافسية مقارنة بالمسيرين المنافسين .كما يسعى

لرفع عدم اليقين في استراتيجياته و استثماراته و يبقى مسيطر عليها، بالتالي لا يعطي صورة واضحة للمسيرين المنافسين، هذا من أجل تفادي أخذهم لمكنهم.

II. : تصنيف استراتيجيات التجذر

•**التجذر والفعالية:**صنف (**G.Charreaux**) استراتيجيات المسيرين حسب توافقهم مع فعالية الشركة ألى:

– التجذر المضاد للفعالية: ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم استراتيجية المسير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجين.

– التجذر المطابق للفعالية: والذي يكون عن طريق الاستثمارات النوعية للمسيرين والتي تمثل مصدر المداخيل التي تفيد المؤسسة.

•**التجذر التنظيمي والسوقي:** هذا التنصيف مشرح من طرف (Gomez) الذي يربط طبيعة الأعمال الخاصة التجذر الداخلي أو الخارجي للمسيرين، حيث أشار إلى وجود شكلين:

– التجذر التنظيمي :يجمع الحالات التي يقوم فيها المسير بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفها جيدا، و يمكنه أيضا استعمال مساعديه مع الذين يملكون تقارير مميزة(التحكم في الرقابة الداخلية) ويمكنه أيضا القيام بسياسة أجور محفزة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين.

– التجذر السوقي: الذي يعتبر أسلوب آخر لانتهازية المسيرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجين للمؤسسة.

•**استراتيجيات التلاعب والتمييز:**

–الاستثمارات النوعية للمسيرين: درس كل من(*Morck. Shleifer.et Vishny*) في مقال لهم نشر سنة 1990 التجذر عن طريق الاستثمارات النوعية ووجدوا أنها تسمح للمسيرين بالإفلات من رقابة المساهمين بمتابعة وربط المردودية بوجودهم الأمر الذي يؤدي الى تدنيه خطر تنحيتهم وينمون أيضا مكافآتهم غير المادية ومحيطهم التسييري.

– التحكم بالمعلومة: يكون للمسير وصول مميز ومسبق للمعلومة بحيث يمكنه الاستفادة من هذه الميزة الإعلامية لزيادة ارتباطه بالمساهمين ومجموع الأطراف الأخرى للشركة. تفترض هذه الاستراتيجية بأن المسير له ميل لاعتماد سلوك للاحتفاظ بالمعلومة، والآخر يشمل زيادة مهاراته لجعلها صعبة الفهم

بالنسبة للمساهمين، الأمر الذي يؤدي لإنشاء واستغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير ومختلف الشركاء في المؤسسة.

III. : دمج عملية التجذر في حوكمة الشركات:

تهدف الاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين قادة التجذر، لزيادة نفوذهم باستخدام الوسائل المتاحة لهم، من راس المال البشري وحتى أصول الشركة، ولتحييد أنظمة المراقبة، وزيادة اعتماد جميع الشركاء في الشركة على الموارد التي يسيطرون عليها من راس المال البشري، وعدم تماثل المعلومات.

تحاول نظريتي تكاليف الصفقات والوكالة تقديم آليات الرقابة والحوافز اللازمة لرفع كفاءة قادة الإدارة، أما نظرية الجذر، تفترض أن هذه الآليات لن تكون دائما كافية لإجبار فرق الإدارة لإدارة الشركة وفقا لمصالح المساهمين.

أدت المقارنة بين هذه النظريات إلى التساؤل عن الشروط اللازمة لضمان فعالية أنظمة المراقبة، إن ظهور حوكمة الشركات مرتبط بتقبل الانتقادات الموجهة لحدود فرضية العقلانية المطلقة، فلو اعتبرنا أن هناك تشغيل كامل للطاقات داخل المؤسسة فليس هناك داعي لوضع ميكانيزمات تعديل داخليا.

يمكن أن تأخذ تصرفات المسيرين داخل المؤسسة صفتين، إما ايجابية أو سلبية ويتم التعامل معها وفقا لما تحمله من تطوير للمؤسسة في حالة ما إذا كانت ناجعة وفعالة أو إعاقتها في بعض حالات وجود التلاعب والغش.

كما أن هناك دورة حياة المسير وهي تكون كما يلي :

1. **مرحلة التثمين:** المسير المعين حديثا في المؤسسة تكون معلوماته عن المؤسسة محدودة والقرارات التي يتخذها يمكن ان تكون مع متطلبات المالكين، لان المسير يحاول حماية نفسه من بعض التصرفات الغير لائقة كالتهميش أو العزل.
2. **مرحلة تخفيف الرقابة:** حيث تصبح للمسير سلطات تقديرية واسعة وبالتالي فهو يحاول التجذر داخل المؤسسة من خلال خلق علاقات قوة مع أهم الأطراف الفاعلة داخل أو خارج المؤسسة .

3. **مرحلة نمو الاستهلاك:** أين يتمكن المسير من تسيير المؤسسة كما يرغب وباستقلالية تامة، بشرط أن يقدم للمساهمين ولباقي الأطراف الفاعلة المردودية المقبولة. وخلال هذه المرحلة يتمكن المسير من العمل لمصلحته الشخصية كتكوين استثمارات خاصة به.

القسم الثالث: الإطار النظري لحوكمة الشركات

حظيت حوكمة الشركات باهتمام واسع في الفكر المحاسبي المعاصر في السنوات الماضية، لذا تم التطرق اليه في كثير من الدراسات الحديثة من قبل الباحثين الاقتصاديين والقانونيين والمنظمات الدولية من أجل بيان أهميتها وأهدافها وتأثيراتها على الاقتصاد سواء على المستوى الكلي أم الجزئي، لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الجانب النظري لحوكمة الشركات لإبراز أهميتها.

أولا: حوكمة الشركات، الخصائص، الأهمية والأهداف

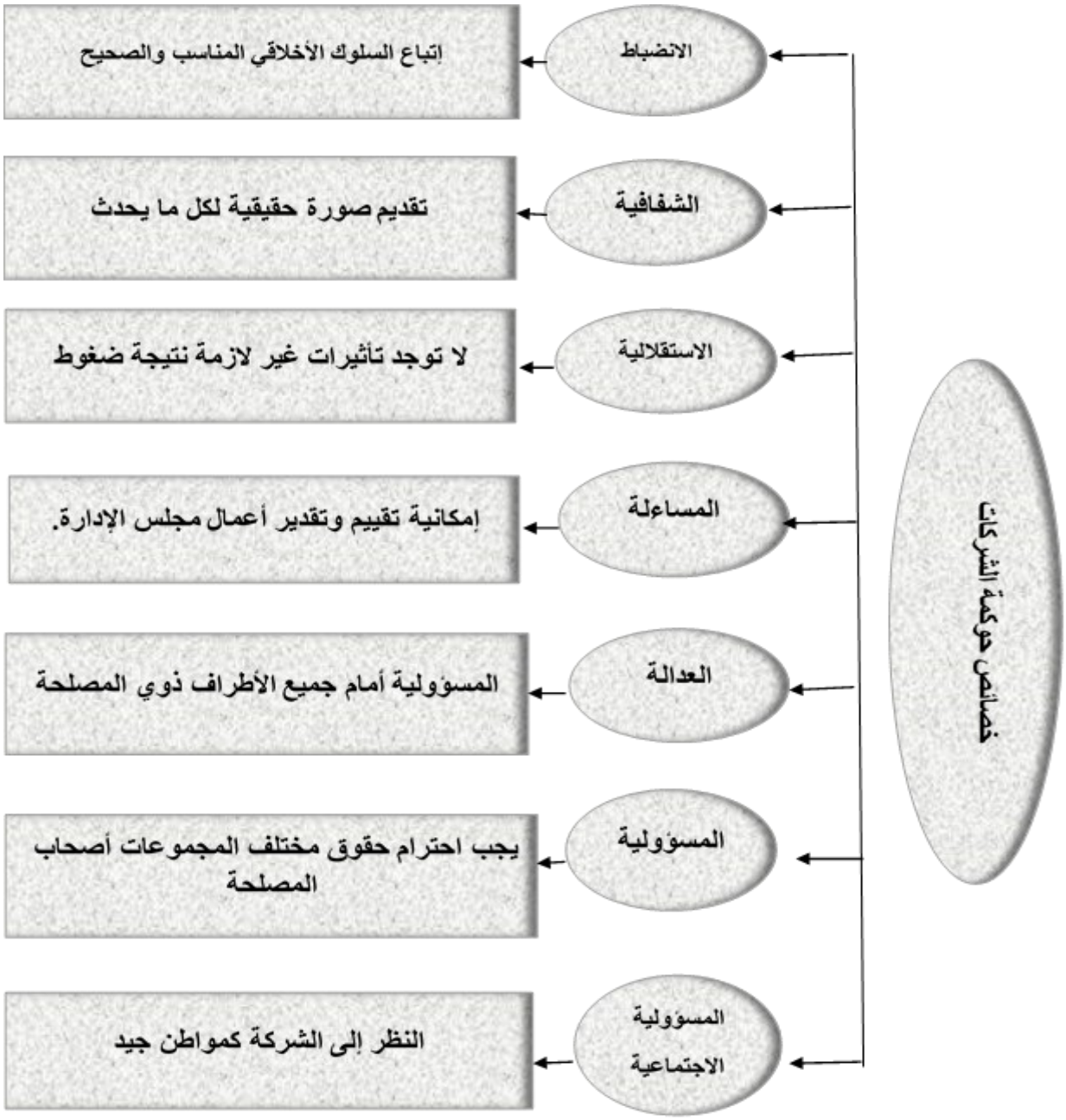
I. : خصائص حوكمة الشركات

من خلال مجموع التعاريف التي أعطيت للحوكمة والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح، نجد انها تتميز بجملة من الخصائص، والتي يمكن تلخيصها أهمها كالاتي:

1. **الاستقلالية:** ويقصد بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وانه لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
2. **المساءلة:** ويقصد بها ان للمساهمين الحق في محاسبة ومساءلة ملس الإدارة، واللجان التابعة له، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي والخارجي، والإدارة التنفيذية أي إمكان تقييم وتقدير أعمالهم.
3. **المسؤولية:** أي وجود مسئولية امام جميع الأطراف ذوى المصلحة في المنشأة .
4. **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة، والعدل في المعاملة بينهم.
5. **الانضباط:** ويقصد بها اتباع مختلف الأطراف في الشركة للسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم.
6. **الشفافية:** وتعني تقديم صورة حقيقية وواضحة على كل شيء يحدث داخل الشركة.
7. **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد

وفيما يلي شكل توضيحي للخصائص:

الشكل رقم(03): خصائص حوكمة الشركات



المصدر :طارق عبد العال حماد،" تطبيقات الحوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، في المصارف، مصر :الدر الجامعية، 2005 ، ص :23.

II. : أهمية حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها وبشكل قانوني واقتصادي سليم خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم للاضطلاع بمسئولياتهم وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء الشركات وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف وهو ما يوضح أهمية الحوكمة في الشركات.

كما حظيت حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة لعدد من حالات الفشل المالي والإداري التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا على سبيل المثال ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كان مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل العملاء وعموم الجمهور.

ويمكن تلخيص أهمية تطبيق حوكمة الشركات فيما يلي:

1- ان الالتزام بتطبيق الحوكمة يعد أحد المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار ولا سيما في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم بالعولمة واشتداد المنافسة بين الشركات من اجل الاستثمار، لذا فان الشركات التي تطبق الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال عن تلك التي لا تطبق الحوكمة من خلال ثقة المستثمرين فيها.

2- إن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ قرارات الدمج او الاستحواذ بناءا على أسس سليمة.

3- تعظيم القيمة السهمية للشركة وتدعيم تنافسية الشركات في اسواق المال العالمية، لا سيما في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث اندماجات او استحواذ من مستثمر رئيس.

4- إن الالتزام بمعايير حوكمة الشركات من شأنه أن يفرز للشركات أعضاء مجالس إدارات أكثر تدريبا ودراية، سواء أكانت تلك الشركات عامة، أم خاصة.

5- ان الحوكمة تؤكد مسؤوليات الادارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والادارية والمالية، والتأكيد على الشفافية، مما يساعد على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الاداري واتخاذ الاجراءات الواجبة بشأنه وعلاج اسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة

6- تبرز أهمية الحوكمة من خلال محاولة التقليل من مشاكل الوكالة النّاتجة عن الفصل بين ملكية الشركة والتّسييرَ، أي بين المساهمينُ وإدارة الشركة و تعارض المصالح بين هذه الأطراف؛

7- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والاداري التي تواجهها الشركات والدول ، حيث تعد مبادئ حوكمة الشركات أداة فعالة لمكافحة الفساد وضمان معرفة أعضاء مجالس الإدارات بالاحتياجات التي تفرضها بيئتهم المتغيرة ومصالح المساهمين على المدى البعيد.

8- تحسّن حوكمة الشركات مسؤولية المواطنة لدى الشركات في جانبها التطبيقي؛ إذ تهتم الشركات بتأثير أنشطتها على المجتمعات التي تعمل فيها وما ورائها، ونتيجة ذلك تغدو الممارسات الإدارية أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المجتمع في الدول النامية.

9- وعلى الصعيد القانوني يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالشركة، ولذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تنظم العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل

10- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الادارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين.

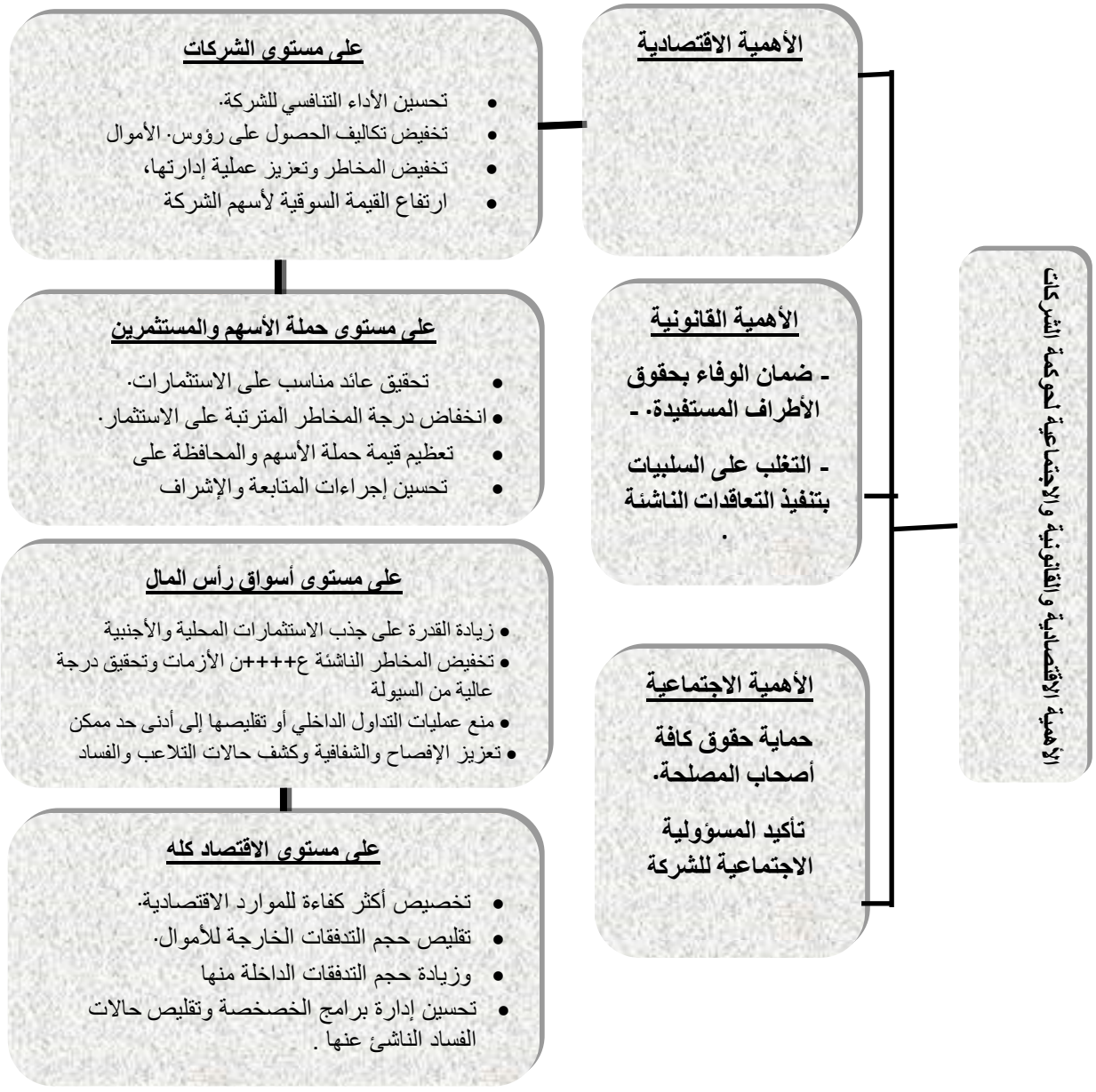
11- توفير الحماية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية منهم

12- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي اليها، تلك الشركات.

13- الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها الشركات، وزيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

14- تعتبر حوكمة الشركات عنصرا مهما في زيادة الفعالية الاقتصادية وذلك من خلال تمكين الادارة ومجلس الادارة من تعقب الأحداث وتسهيل عملية الرقابة.

الشكل رقم (04): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: بشرى نجم عبد الله المشهداني، " الإطار المقترح لحوكمة الشركات المساهمة – دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية" ، أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، دراسة غير منشورة، جامعةبغداد،2007، ص:54.

III. : أهداف الحوكمة المؤسسية

كانت أهداف الحوكمة توضع على شكل مجموعة من القواعد والمعايير الاختيارية التي ليس لها صفة الإلزام ولكن بعد التطور الذي شهده الاقتصاد العالمي جعل كل الدول والمساهمون والممولون وغيرهم يهتمون بأسس وقواعد الحوكمة وصياغتها على شكل قواعد قانونية وتشريعية تحمل صفة. الإلزام.

وتساعد الحوكمة الجيدة للمؤسسات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام، وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:

1. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري؛
2. ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين والأطراف الأخرى ذات المصالح خاصة في حال تعرض المؤسسات للإفلاس؛
3. تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في دنيا الأعمال؛
4. التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
5. تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب، وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة في المؤسسات؛
6. تحسين وتطوير إدارة المؤسسة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
7. إ مكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، وقيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات؛
8. إ نشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة وبما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

ويمكن استنتاج مما تقدم أن الحوكمة ينسب لها عدة أهداف منها :تخفيض المخاطر، تعزيز الأداء، تحسين سهولة الدخول إلى الأسواق المالية واتساع نطاق التسويق للسلع والخدمات وتحسين القيادة، إبراز الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

ومما سبق يمكن القول أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيقها ويمكن تصنيفها وفق المستويات التالية:

1-أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الأفراد:

- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم .
- تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من ممارسة الرقابة الفعالة على إدارة المؤسسة
- زيادة ثقة المستثمرين بأسواق أ رس المال .

2-أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسة:

- تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها الاقتصادية .
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في أسواق أ رس المال .
- تحسين الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية في المؤسسة .
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة وتأكيد المسؤوليات وتعزيز المساءلة .

3-أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الدولة:

- تشجع جذب الاستثمارات، وتدفق الأموال المحلية والأجنبية .
- مراعاة مصالح المجتمع والعمال .
- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي .
- دعم استقرار ومصداقية القطاع المالي ومنع حدوث أزمات أو انهيارات مالية.

ثانيا: حوكمة الشركات الابعاد، المقومات والركائز

I. : مقومات حوكمة الشركات

يمكن القول بإمكانية تحقيق مفهوم حوكمة الشركات من خلال توافر مجموعة من المقومات الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية في الشركة وتمثل الدعائم الأساسية التي يجب توافرها حتى يمكن الحكم بتطبيق حوكمة الشركات في الوحدة الاقتصادية (Shleifer & Vishny 1999، وأوضحت العديد من الدراسات التي أجريت في بلدان متعددة، ضرورة توافر مجموعة من المقومات الأساسية في نظام حوكمة الشركات المطبق في أي دولة، حتي تحقق له الإيجابية والنجاح المنشود، وتتمثل أهم هذه المقومات فيما يلي :

1- توافر بيئة قانونية وتشريعية توفر درجة عالية من الحماية للمستثمرين، متمثلة في نظام قانوني يوضح حقوق حملة الأسهم ومختلف أصحاب المصالح، بالإضافة إلى نظام ضريبي واضح ونظام قضائي مستقل.

2- توافر إطار محاسبي واضح يحتوي علي مجموعة من المعايير المحاسبية الأساسية القوية، بالإضافة إلي نظام فعال للتقارير المالية يتسم بالشفافية وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء الشركات، ليس لإدارتها ومساهميها فقط ولكن أيضا لجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة ممن يستخدمون التقارير المالية في اتخاذ قراراتهم.

3- وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد السلطات والمسئوليات يفرزه مجموعة من الأنظمة مثل نظام داخلي للشركة، وهيكل للرقابة الداخلية، ونظام دقيق لمحاسبة المسئولية.

4- توافر سوق أوراق مالية قوية تعمل علي منح عوائد للشركات الملتزمة بالنظام ومعاقبة الشركات غير الملتزمة، ويتمثل ذلك في رد فعل السوق وانعكاسه علي حركة أسهم الشركات وأسعار تداولها.

5- الاستقرار الاجتماعي والسياسي وإيمان المجتمع وفي مقدمته القيادة السياسية بأفكار ومعتقدات تتماشي مع طبيعة حوكمة الشركات.

6- الرغبة في العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي والسعي نحو تحرير التجارة وجذب الاستثمارات العالمية.

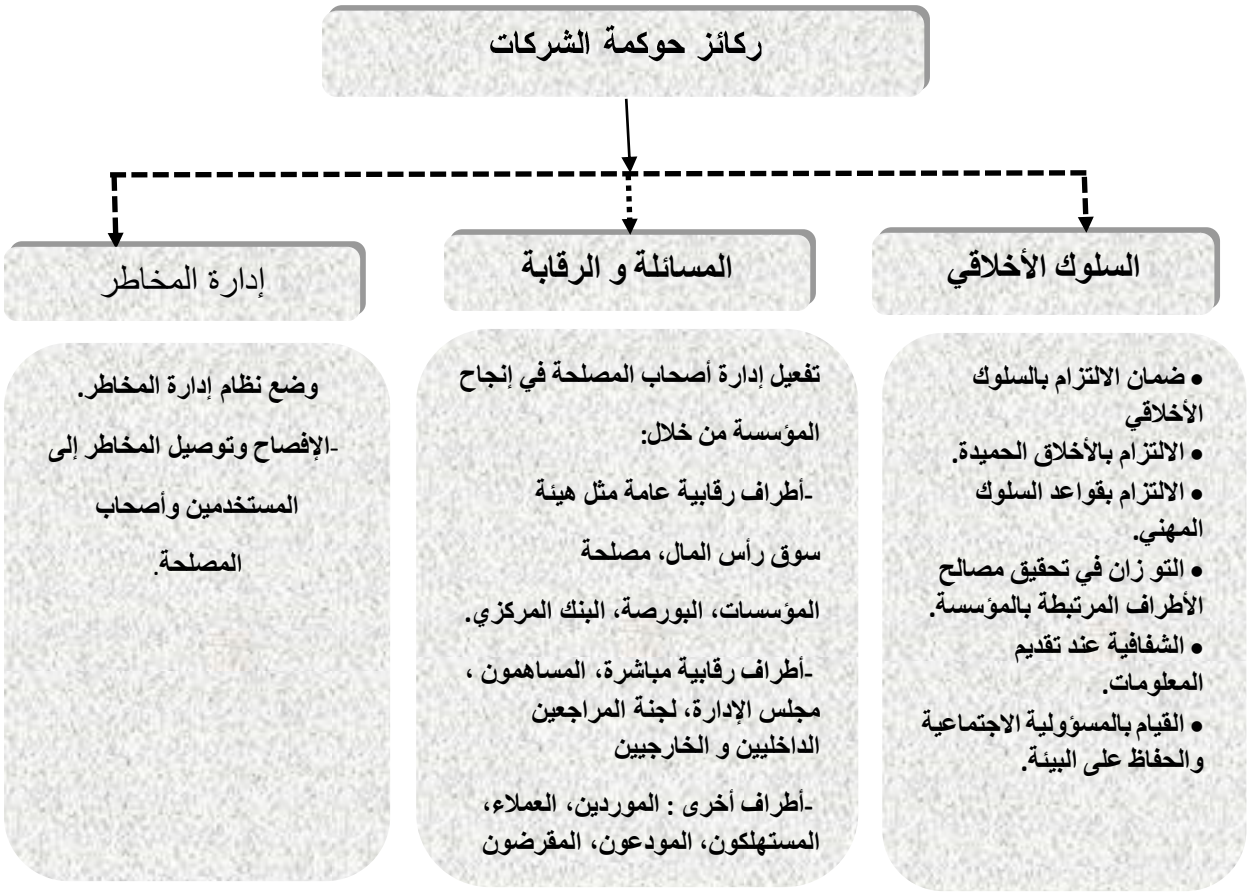
II. : ركائز حوكمة الشركات

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية .وتتمثل فيما يلي:

- **الركيزة الأولى** :وتتعلق بالالتزام بالسّلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة، من نزاهة، أمانة، مصداقية، إفصاح، شفافية، وذلك للحفاظ على السّمعة الاقتصادية لها.
- **الركيزة الثانية** :وتتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، من خلال قيامهم بالرّقابة والمساءلة، حيث أن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمام المساهمين وأصحاب المصالح تتمثل أساسا في مجلس الإدارة، اللّجان التّابعة له كلجنة التّدقيق، الإدارة العليا، إدارة التّدقيق الدّاخلي، التّدقيق الخارجي.

•**الركيزة الثالثة** :وتتعلق بإدارة المخاطر، لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها. مجموعة من الركائز الموضحة في الشكل:

الشكل رقم(05): ركائز حوكمة الشركات



المصدر : طارق عبد العال حماد حوكمة الشركات ، شركات القطاع عام وخاص ومصارف، . المفاهيم، المبادئ، ، التجارب، المتطلبات ، مرجع سبق ذكره، ص49

III. : الأبعاد التنظيمية لقواعد حوكمة الشركات

توصلت الأبحاث في حوكمة الشركات وقواعدها إلى النتائج يمكن بواسطتها تحديد الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات فيما يلي:.

1. لبعد الإشرافي:

يتعلق البعد الإشرافي في تدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين . ويتوقف ذلك على قدرة أعضاء مجلس الإدارة على للقيام

بتدقيق فعال، و إلى القيام بوضع وقوانين وضوابط و آليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر ذلك.

الصادر عام 1999 م، أشار (OECD) كما أن تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في المبدأ الخاص بمسئوليات مجلس الإدارة، إلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة نفسه من قبل المساهمين.

2. البعد الرقابي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارج ي للشركة، فعلى المستوى الداخلي وأن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة ا لمخ اطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح، وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلا عن توسيع نطاق مسئوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله من خلال:

أ –الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة: إن تطبيق الحوكمة يشجع دور الإد ارة في اختيار السياسة المحاسبية المناسبة ، وبالتالي فالحوكمة تعارض الاتجاه نحو الالتزام بمعايير محاسبية محددة ، كما أنها تساعد في حسم مشكلة إساءة استخدام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة.

ب –التركيز على دور المراجعة الداخلية: ترتبط المحاسبة والمراجعة سواء على المستوى المهني أو المستوى التنظيري بالحوكمة ارتباطا وثيقا، حيث تعتبر المحاسبة والمراجعة من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيرا وتأثرا بمبادئ وإجراءات الحوكمة فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة والمراجعة، كما أن مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دورا كبيرا في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة.

ت –التركيز على دور المراجع الخارجي:نتيجة لما يقوم به المر اجع الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده ، فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهر ياً وفعال في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الوحدة، كما أنه يحد من مشكلة عدم الالتزام بمبادئ وسلوك المهنة.

ث –دور لجان المراجعة: تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية نتيجة لما تقوم به من تطبيق لقواعد الحوكمة وتقييم فاعلية مستويات الأداء اللازمة لزيادة كفاءتها

3. البعد الأخلاقي

ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة، وأمانة، ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

4. الاتصال وحفظ التوازن

ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

5. البعد الاستراتيجي

ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل استنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها في الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها.

6. تحقيق الإفصاح والشفافية:

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها قواعد حوكمة الشركات، خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة ، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة.

7. إدارة الأرباح:

تمارس إدارة بعض الوحدات الاقتصادية سياسة إدارة الأرباح لتحقيق الكثير من الأهداف مثل الوصول إلى مستوى التنبؤات التي سبق الإعلان عنها أو تجنب الإعلان عن الأرباح أو الخسائر أو للحصول على بعض المزايا المرتبطة بالأرباح المرتفعة مثل المكافآت والعمولات، وبالتالي فإن عملية إدارة الربح تعني قيام الإدارة بالتأثير على حمله الأسهم أو سعر السهم أو التلاعب في البيانات المحاسبية الواردة بالتقارير المالية بصرف النظر عن الهدف منها ولكن في ظل تطبيق حوكمة الشركات والحد من سلطة الإدارة وإتاحة الفرصة للأطراف الأخرى لحماية حقوقها مع وجود الضوابط المختلفة، فإن إدارة الأرباح تصبح لا وجود لها ، وبذلك يمكن القول أن دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الحد من سلطة الإدارة في عملية إدارة الأرباح ينعكس بالإيجاب على تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وعلى أسعار الأسهم.

8. تقويم أداء الوحدة الاقتصادية:

أن من أهمية حوكمة الشركات دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، كما أن من المعايير الرئيسية لحوكمة الشركات هو تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بالوحدات الاقتصادية وحماية أصولها.

ثالثا: حوكمة الشركات، المبادئ والمحددات

I. : محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونتعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

أ- **المحددات الخارجية**:

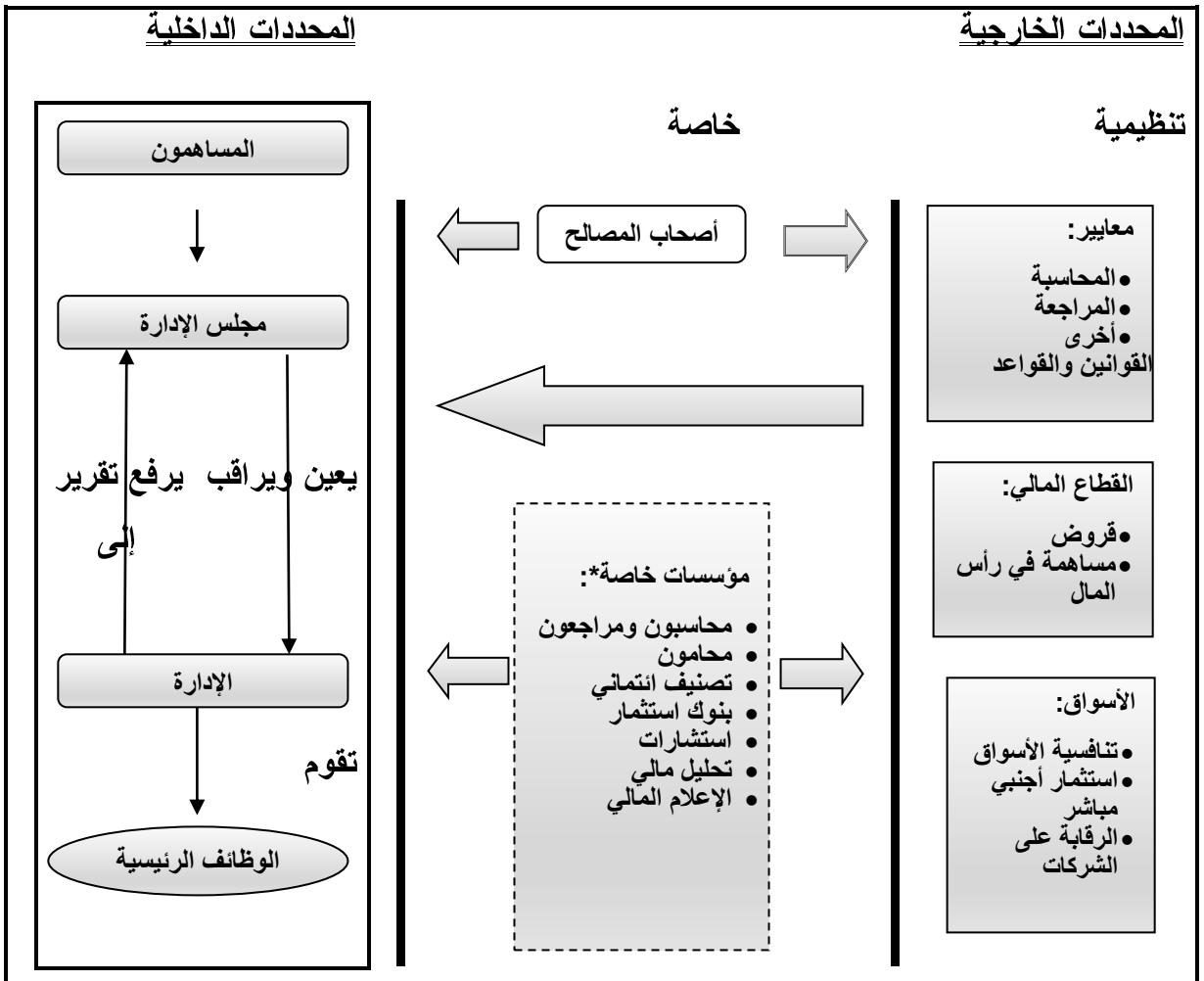
وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ب- **المحددات الداخلية**:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

الشكل رقم (06): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

Source:Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank

II. : مبادئ حوكمة الشركات

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها وتمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحوكمة ، لذا فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة ،مثل : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) ،بورصة الأوراق المالية بنيويورك ، بنك التسويات الدولي (BIS) ، المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) ، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب ،لذا فقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى .

1. مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

ان أكثرها قبولا واهتماما وأيضا أسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن (OECD) عام 1999م والتي تم إعادة صياغتها عام 2004م وهناك خمس مبادئ أساسية زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 تتعلق وهي :

المبدأ الأول :توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

إن ضمان الأساس الفعال لإطار حوكمة الشركات يمكن أن يتحقق من خلال: تطوير إطار حوكمة الشركات مع الأخذ في الاعتبار تأثيره على الاقتصاد الكلي وعلى نزاهة السوق والدوافع التي يحدثها للمشاركين في السوق وتعزيز الأسواق الشفافة والفعالة, وأن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية متوافقة مع قواعد القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ, وأن يحدد المسؤوليات بين مختلف الجهات (الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية) ضمن نطاق الصلاحية مع ضمان خدمة المصلحة العامة, وأن تمتلك تلك الجهات السلطة والنزاهة والموارد لتنفيذ واجباتها بأسلوب مهني وموضوعي، وأن تكون قراراتها وأحكامها واضحة وشفافة وفي الوقت المحدد ، ويؤكد هذا المبدأ على أ نّه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدّد بوضوح توزيع المسؤوليات بين تختلف الجهات الإشرافية والتّنظيمية والتّنفيذية وقد ركز هذا المبدأ على الجوانب التّالية:

- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق والحوافز التي يقدمها للمشاركين في السّوق، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميّز بالشّفافية والفعالية؛
- إن المتطلبات القانونية والرّقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي، ينبغي أن تكون ذات شفافية وقابلة للتّنفيذ وأن تتوافق مع أحكام القانون؛
- أن تنص التّشريعات على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- أن تتمتع كل من الهيئات الإشرافية والرّقابية والتّنفيذية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسّلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللّازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهنيٍ وبطريقة موضوعية، فضلا على إن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميّز بالشفافية مع توفيرَ الشرح الكافي لها

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقه. والمتمثلة في: المشاركة في التصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والمشاركة في الأرباح والحصول على معلومات ملائمة حول الشركات في الوقت المناسب، كما يحقق للمساهمين المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص تعديل الأنظمة والقوانين أو إصدار أسهم إضافية، فضلاً عن السماح بالإفصاح لهم عن المعاملات غير العادية كالاندماج أو بيع نسب كبيرة من الموجودات بوضوح لكي يتم حماية حقوقهم.

المبدأ الثالث : تحقيق المعاملة العادلة للمساهمين

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

- تتضمن حقوق المساهمين الأساسية توفير الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية، ونقل أو تحويل ملكية الأسهم والحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنتظمة، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

- حق المساهمين في المشاركة في وإعلامهم بشكل كافٍ عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة، مثل التعديلات في النظام الأساسي والترخيص بإصدار أسهم زيادة رأس المال.
- حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وإعلامهم بالقواعد، بما في ذلك إجراءات التصويت، التي تحكم اجتماعات الجمعية.
- وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة بما لا يتناسب مع نسبة مساهمتهم.
- الكفاءة والشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة علي الشركات.

المبدأ الثالث: الخاص بالمعاملة العادلة للمساهمين:

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يضمن اطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين ، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب ، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم.وهناك مجموعة من الارشادات التي يجب الاخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ وهي:

- يجب معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي. وذلك بتوفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول علي معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم. ويجب أن تخضع التغيرات في حقوق التصويت والتي تؤثر سلبًا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم. وحماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من جانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشر. ويجب أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين. وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت للمساهمين.
- يجب حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير علي الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.
- منع تداول الأسهم بالشكل الذي لا يتميز بالإفصاح والشفافية.

المبدأ الرابع: الخاص بدور الأطراف ذوي المصلحة في حوكمة الشركات

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي تم تحديدها وفقا للقانون، أو نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون الفعال بينهم وبين الشركة من أجل إنجاح الشركة، وخلق فرص عمل، وضمان استمرار قوة المركز المالى للشركة.

ويقصد بذلك جميع الأطراف من ذوي العلاقة بالشركة مثل أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين والعاملين واتحادات العاملين المساهمين ومراقبي حسابات الشركة.ويشمل هذا المبدأ مجموعة المبادئ الفرعية التالية:

- يجب أن يؤكد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- يجب إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
- يجب العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.
- توفير المعلومات وفرص النفاذ لها لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.
- يجب السماح لذوي المصالح، بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير قانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.
- يجب أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل فعال كفء للحماية من الاعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

المبدأ الخامس: الخاص بالإفصاح والشفافية

يشجع نظام الافصاح عن المعلومات المتعلقة بالشركات على الشفافية التى تعتبر أمرًا ضروريا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم، ذلك لأن الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين. ويمكن لنظام الإفصاح القوى أن يساعد على اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال.

ويطلب المساهمون والمستثمرون الوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها كي يقوّموا مدى إشراف الإدارة وبهذا يمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم

الشركة، والملكية، وتصويت الأسهم. لذلك يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح والشفافية في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالشركة بما فيها الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة الشركة.

يجب أن يؤكد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة، بما في ذلك الموقف المالي، الأداء، الملكية والرقابة على الشركة. ويشمل هذا المبدأ مجموعة المبادىء الفرعية التالية:

- يجب ألا يقتصر الإفصاح على المعلومات الجوهرية وإنما يشمل أيضا النتائج المالية والتشغيلية للشركة، وأهداف الشركة، وملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم، والأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي الشأن والمصالح، وكذلك هياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات وأسلوب تنفيذه.
- يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقًا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية.
- يجب إجراء المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة وأدائها في جميع المجالات الهامة.
- يجب أن يقدم مراجعي الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين وعليهم بذل العناية المهنية الحريصة عند القيام بالمراجعة.
- يجب توفير قنوات لبث المعلومات تسمح بحصول المستخدمين علي معلومات كافية وفي التوقيت المناسب وبتكلفة اقتصادية وبطريقة تتسم بالعدالة.
- يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحلل، والوسطاء، وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرين والتي تخلو من تعارض المصالح الذي قد يؤثر على نزاهة التحليل أو توصيات المحلل.

المبدأ السادس: الخاص بمسئوليات مجلس الإدارة

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات وضع تخطيط استراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة لأداء الإدارة، والتأكيد على مسئولية مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين.

ويشمل هذا المبدأ مجموعة المبادئ الفرعية التالية:

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل بإخلاص لحماية صالح الشركة والمساهمين.
- على مجلس الإدارة، في حالة ما إذا أثرت قراراته على مجموعة من المساهمين أن يعامل معاملة متساوية كل فئات المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقانون مع الحرص علي مصالح الأطراف ذات المصلحة.
- يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية، بما في ذلك وضع استراتيجية الشركة، سياسة الخطر، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الأداء، مراقبة التنفيذ والأداء، النفقات الرأسمالية، الإستحواذات، وتصفية الاستثمارات، ومتابعة قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء التعديلات عند الحاجة، وتوافر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والتأكد من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك نظام المراجعة المالي المستقل والرقابة الداخلية، خاصة أنظمة إدارة الخطر والرقابة المالية والتشغيلية، والالتزام بتطبيق القانون.
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من الحكم بموضوعية على شؤون الشركة مستقلا عن الإدارة، وذلك بتكليف عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يتوافر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي على مهام قد يحدث فيها حالات تعارض المصالح المحتملة مثل التقارير المالية والتعيينات ومكافآت التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
- يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلي المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم القيام بمسئولياتهم على أكمل وجه.

ما تجدر الإشارة اليه هو ان مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تنطبق ي المقام الأول على شركات المساهمة المقيدة في البورصة، فتلك الشركات تكون ملكيتها موزعة على عدد من الشركاء مما يستلزم تحديد العلاقة بين ملكيتها وأدارتها التي تكون مؤثرة بشكل مباشر على مجموعة كبيرة من الجمهور،

كما ينطبق على الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من المصارف كضمان للدائنين اثر التزامها بمبادئ الحوكمة، كما ان المبادئ السابقة ليست ملزمة ولا تهدف لوضع وصفة تفصيلية لنظام تشريع محلي لأي دولة، ولكنها تسعى لتحديد اهداف واقتراح وسائل مختلفة لتطبيقها باعتبارها نقاط مرجعية يمكن الاستعانة بها

2. مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن البنك الدولي:

إضافة إلى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فان البنك الدولي ساهم بدوره في وضع مجموعة من المبادئ التي صنفها على المستوى الملي والاقليم وعلى العالمي ويمكن ابرازها كما يلي:

- **على المستوى المحلي** : وضع البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدول ، والتي تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة والتي تخص حوكمة وإدارة الشركات مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها . والهدف هو التقويم هو دعم الاطار التشريعي، وتبني مبادرة القطاع الخاص في مجال وضع قواعد وأسس حوكمة الشركات، وهو الامر الذي يتفق واطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة ، والذي يؤكد على حوكمة الشركات كعامل في التنمية.
- **على المستوى الإقليمي:** عمل البنك الدولي مع بعض الوكالات الدولية الأخرى على رعاية مجموعة من حلقات النقاش التي تخاطب المسؤولين الحكوميين، المشرعين، المنظمين، الشركات المحلية والأجنبية، المستثمرين ووكالات التصنيف للمساعد على الوصول إلى راي متفق عليه بالإجماع فيما يخص اصلاح وتنظيم الشركات، وذلك بهدف تجنب الوقوع في الأزمات.
- **على المستوى العالمي** : عمل البنك والمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على توسيع دائرة قواعد ادارة الشركات خارج نطاق دول المنظمة من خلال رعاية المنتدى الدولي لقواعد إدارة حوكمة الشركات . والذي كان هدفه الأساسي هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة على تحسين المعايير التي تستخدمها في حوكمة الشركات، حيث توصل إلى وضع نموذج ROSC، لتقوية نظام الحوكمة وإدارة الشركات في الدول النامية.

ولقد أكد البنك الدولي عل أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة في الشركات كل من الاعسار وحقوق الدائنين والشفافية في النظم المحاسبية والتدقيق.

3.مبائ حوكة الشركات الصادرة عن صندوق النقد الدولي:

إضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بمعايير وقواعد ROSC فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيد الخاصة بشفافي السياسات المالية والنقدية الحكومية، وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات.

- **قانون السياسات المالية** : يسعى صندوق النقد الدولي لتشجيع الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، حيث يؤكد مضمون هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية اعداد الميزانية وتنفيذها، كما يتطلب من الحكومة توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها للمواطنين، وان تتبع المعلومات معايير الجودة وأن تخضع لنظام تأكيد النزاهة .
- **قانون الممارسات الجيدة حول الشفافية السياسات المالية والنقدية:** قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون الممارسات الجية والخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، ولقد وضع القانون في سياق تطوير المعايير والقواعد الخاصة بالإفصاح العلني للجماهير وإجراءات الشفافية التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية، وتدعو لدرجة اعلى من الشفافية في البنوك التجارية، وشركات السندات وشركات التامين والبنوك المركزية. ولقد تبنى صندوق النقد الدولي هذا المعيار في أفريل من عام 1998.

القسم الرابع: تطبيقات حوكمة الشركات

سعت المنظمات والهيئات الدولية إلى ارساء مبادئ الحوكمة في جميع دول العالم وتطبيق هذه المبادئ وفقا لتشريعات كل دولة وخصائصها الثقافية والاجتماعية وعليه سيتم تناول تطبيقاتها من خلال الياتها والأطراف المسؤولة عنها وتطبيقاتها في مختلف الدول.

أولا: الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات

يوجد أربعة أطراف تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد الحوكمة، وتحدد بدرجة كبيرة مدى نجاح أو فشل تطبيق هذه القواعد. وتتمثل هذه الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات فيما يلي:

I. **المساهمين:** وهم الأطراف الذين يساهمون في راس المال للشركة، من خلال شرائهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وزيادة قيمة الشركة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

II. **مجلس الإدارة:** يمثل مجلس الإدارة المصالح الأساسية للمساهمين وباقي أصحاب المصالح، كما يقوم باختيار المدراء التنفيذيين وتقديم التوجيهات العامة لهم بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية الحفاظ على حقوق المساهمين.

III. **الإدارة: الإدارة** تعتبر حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة وتعتبر على انها الجهة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم الأرباح وقيمة الأسهم لصالح المساهمين، وتعمل على تحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها لهم.

IV. **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة من دائنين، موردين، عمال وموظفين، إلا أن هذه المصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون مثلا يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار....

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم(07) : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

المصدر: امين السيد لطفي، **المراجعة الدولية وعولمة راس المال"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:696.

ثانيا: آليات حوكمة الشركات

I. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:

1. مجلس الإدارة

يذكر كل من Singh و Harianto إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا

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

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة المملوكة للدولة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجا إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين ، أبرزها ما يأتي .

2. لجنة التدقيق

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية . ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات . لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبير كما تم ذكره . ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002 ، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل ، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي . أما في المملكة المتحدة فقد صدر عددا من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة ، من أبرزها تقرير Smith Reportفي سنة 2003 ، الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات . وتجدر الإشارة إلى انه هناك العديد

من الدول الأخرى مثل كندا ، وفرنسا ، وألمانيا ، وماليزيا وسنغافوره قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة ، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي ، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات

وعن تشكيل لجنة التدقيق في الشركات المملوكة للدولة ، فإنها على وفق المعلومات التي توفرت للباحث قد ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب أفريقيا في سنة 1994 وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول . وقبل التطرق إلى أهمية هذه اللجنة والواجبات التي تقوم بها، لابد من الإشارة إلى المقصود بها . ونظرا لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة، سوف يكتفي الباحث بإيراد تعريفين احدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين.

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.

كما عرفها (ميخائيل) بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة ، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين ، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك ، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة ، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة .

ويتضح للباحثة من خلال التعاريف السابقة انه يتم تعريف هذه اللجنة في على أنها منبثقة عن مجلس الادارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق ، والتي تقوم بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي ، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة

وظائف وواجبات (مسؤوليات) لجنة التدقيق

إن الدور الأساسي للجان التدقيق هو الوفاء بالتزاماتها في الحفاظ على الإشراف على الناحية المهنية والنزاهة لتدقيق الحسابات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ومسائل الاتساق مع القوانين واللوائح وسلوك العاملين وممارسات التقارير المالية والترتيبات العامة لحوكمة الشركات. وسبق وان تم الإشارة إلى إحدى أهم مسؤوليات لجنة التدقيق هي التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة على ارض الواقع، والذي يتم من خلال مجموعة من الآليات ، كما إن وجود نظام رقابة داخلية يعد من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة ، ويتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق فيما يتصل بهذا النظام بالتحقيق من كفايته ، وفاعلية تنفيذه وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة ، والتي من شانها تفعيل النظام وتطويره ، بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح بكفاية عالية وتكلفة معقولة . وتقترح PSCGT الوظائف التالية للجنة التدقيق :

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة .
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها .
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها تقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة .
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة ، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

أ. لجنة المكافآت:

توصي اغلب 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 (OECD) تأكيدا على ضرورة

أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة ، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

ب. **وظائف لجنة المكافآت وواجباتها**

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

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

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

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

-وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار

ج. **لجنة التعيينات:**

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة . ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت PSCGT لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات هي:

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

- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية ، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من الشركة .

3. التدقيق الداخلي

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

وفي هذا الاتجاه يؤكد كل من" Cohen et al. "على انه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة. بالاضافة إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

II. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

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

1. منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري :

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and Impavido) ، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح

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 ستسعى جاهدة إلى عدم التعرض لحالة الإفلاس لأنه 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. عمليات الاندماج والاستحواذ Mergers and Acquisitions

مما لاشك فيه إن الاندماج والاستحواذ من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم . ويشير كل من (John and Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاستحواذ آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاستحواذ أو الاندماج.

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

3. التدقيق الخارجي External Auditing

يؤدي المراجع الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة ، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المراجع الخارجي والاستمرار في تكليفه ، يرى Abbot and Parker إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية ، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة. يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة ، إذ يساعد المراجعون

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 Institute of Internal Auditiors (IIA)على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight ، التبصر Insight والحكمةForesight حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله مما يساعد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي . أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة.

كما تؤكد اللجنة الفنية التابعة للمنظمة العالمية للهيئات المشرفة على تداول الأوراق المالية (IOSCO) أن الفهم العام لمصداقية التقارير المالية يتأثر إلى حد كبير بفاعلية المدققين الخارجيين في تدقيق القوائم المالية وإعداد التقارير عن ذلك. وتعد استقلالية المدقق الخارجي مسألة أساسية لثقة المساهمين والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة في القوائم المالية والتعويل عليها في اتخاذ القرارات التي تخص الشركات

ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المراجعون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية . وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي. فعلى سبيل المثال تطلب معيار التدقيق SAS No. 65الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية المراجعة. أما معيار التدقيق SAS No.78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة ويجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بعين الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة .

4. التشريع والقوانين

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد

فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة ، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة ، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة . كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق .

5. آليات حوكمة خارجية أخرى Another Corporate Governance Mechanisms

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره ، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة . ويذكر Cohen et al. إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين ، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية.

فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول ، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري ، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية ، وفي قطاع البنوك ، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها . ويرى الباحث انه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها ، فان تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها ، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة . إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة، وإنها تتفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة. مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا. وان لهذا التفاعل تأثيرا كبيرا في الحد من حالات الفساد المالي والإداري

III. علاقة الحوكمة بالمحاسب والمراجعة

ترتبط المحاسبة والمراجعة سواء على المستوى المهني أو المستوى التنظيري بالحوكمة ارتباطًا وثيقًا، حيث تعتبر المحاسبة والمراجعة من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيرًا في أو تأثرًا بمبادئ وإجراءات الحوكمة فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة

المحاسبة والمراجعة، كما أن مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دورًا كبيرًا في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة وقد أكدت الدراسات التي أجريت في هذا المجال تلك العلاقة وقد خلصت العديد من الدراسات إلى:

1.ضرورة أن تلعب وظيفة المحاسبة دورًا بارزًا في دراسة ظاهرة حوكمة الشركات ضمن دائرة الدراسات المحاسبية ومن خلال مخرجات هذه الوظيفة يمكن قياس وتقرير نتائج أعمال الشركة، وتحقيق التوصيل الفعال لهذه النتائج إلى كافة الأطراف، المستفيدة منها سواء الخارجية أو الداخلية وبشكل عادل ومتوازن وهذا في النهاية يحقق متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة.

2. يرى المحاسبون أن تطبيق ظاهرة حوكمة الشركات سيؤثر على درجة ومستوى الإفصاح عن البيانات المالية والإدارية للشركة، وهذا تأكيد على أن الإفصاح والشفافية وظاهرة حوكمة الشركات وجهان لعملة واحدة يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به، فإذا كان الإفصاح هو أحد وأهم مبادئ الحوكمة فإن إطار الإجراءات الحاكمة للشركات يجب أن يحقق الإفصاح بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية.

3. إن قوة حوكمة الشركات تؤثر على تطوير استراتيجية المراجعة، فمن خلال تنفيذ وظيفة الإشراف بشكل فعال وتبني منظور استراتيجي قوي تتأكد فعالية الرقابة وبالتالي ينخفض خطر الرقابة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المراجعة وبالتالي يمكن التأثير في طبيعة وتوقيت ونطاق المراجعة.

4. يوجد ارتباط وثيق بين قوة آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالمراجع وبين جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة

ثالثا: تطبيقات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية

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

الجدول رقم (03): التركيز العالمي على حوكمة الشركات

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

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

ان الاطلاع على هذه التجارب في هذه الدول لها أثر كبير في توضيح أهمية تطبيق حوكمة الشركات وسوف نتعرض للتجربة الأمريكية والبريطانية، ثم تجربة فرنسا وألمانيا، ثم تقديم تجربة بعض الدول العربية.

I. : تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الدول المتقدمة:

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

1.تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

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

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

وفي سنة 1987م قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في اعداد القوائم المالية والتابعة لـ SEC بإصدار تقريرها المسمى Tread way commission والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس ادارات الشركات، وفي سنة 1999م أصدر كل من New-York Stock Exchangeو National

Association of Securities Dealers تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية، وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanes Oxley سنة 2002، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده. بغض النظر عن حجمها ولقد ركز القانون على ثلاث محاور رئيسية هي المراجعة والتقرير المالي وحوكمة الشركات.

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

2. تجربة المملكة المتحدة:

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

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

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

- اختصاصات ومسؤوليات لجنة المراجعة في الشركة.

- مسؤوليات المراجعين ومستوى وأهمية تقارير المراجعة الدورية.

- العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمساهمين.

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

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

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

3. تجربة فرنسا

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

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

4. تجربة ألمانيا

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

II. : تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الاقتصادات الانتقالية

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

1.الحوكمة في روسيا:

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

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

2.**حوكمة الشركات في البرازيل:** تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات حيث عهد إليه بالعمل علي إرساء ونشر مبادئ وأسس الحوكمة

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

III. : تطبيقات حوكمة الشركات على مستوى الدول العربية

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

مصر: في سنة 2002 قام البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية وشارك فيه عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين بإجراء دراسة لتقييم حوكمة الشركات في مصر، وخلص التقرير إلى أهم نقاط القوة والضعف في مناخ حوكمة الشركات بكل من قطاع المال والشركات، وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة شركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 والعمل على تنفيذها في أول جانفي 2007.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الجزائر: أما في الجزائر وفي سنة 2009م، تم إصدار "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" والذي قامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف، كما أطلقت مركز "حوكمة الجزائر" لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة الديموقراطية بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية.

إذن يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الدول العربية في ظل الوضع الراهن، ويعود ذلك للحاجة الماسة والمتنامية لشركاتها قصد توطيد قدراتها التنافسية والتكيف مع المستجدات الحديثة، ومن هذا المنطلق ورغبة من الجزائر في التكامل مع الاقتصاد العالمي بذلت الحكومة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار مؤسسي لحوكمة الشركات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم السيد المليجي،" دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية فى مصر"، جامعة الإسكندرية، مصر، 2008، .
2. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها"، دار الشروق، القاهرة (مصر)، 2003..
3. إبراهيم خليل حيدر السعدي،" اثر الانهيار المالي المعاصر للشركات في المحاسبة والتدقيق"، المؤتمر العلمي الثالث حول الازمة المالية العالمية وانعكاساتها على اقتصاديات الدول(التحديات والافاق المستقبلية)، 28-29 افريل2009، جامعة الاسراء الخاصة.
4. أحمد أشرف عبد الحميد، "الحوكمة و التقارير المالية المنشورة للشركات المصرية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامع ة جنوب الوادي ،. المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ديسمبر،2002
5. أحمد سعيد قطب حسانين،" التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد46، العدد 1، مصر، جانفي2009،
6. أحمد مخلوف،" الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات"، ورقة عمل مقدمة. للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية والدولية والحوكمة العالمية 20-21أكتوبر 2009
7. أحمد منير نجار ،"حوكمة مؤسسات الاعمال كأحد متطلبات عولمة النشاط الاقتصادي المعاصر نظرة تحليلية"، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر2012،
8. إسماعيل جوامع، فايزة بركات،" حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري رؤية محاسبية"، الملتقي الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،مخبر مالية بنوك وإدارة اعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 6-7 ماي 2012.
9. إصدارات صندوق النقد الدولي ،" العولمة و الفرص المتاحة للدول النامية"، ترجمة أمينة عبد العزيز ،هاشم فاطر، المجلة المصرية لتنمية و التخطيط ،العدد02 ، مصر، ديسمبر 1997.
10. الأخضر عزي، غالم جلطي،" الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات لاجل التسيير الفعال"، مجلة ميكاسMECAS، العدد02، مخبر البحث-ادارة المؤسسات وتسيير راس المال الاجتماعي، جامعة ابي بكر بلقائد-تلمسان .
11. البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.
12. الصادق زكريا محمد، " تطور بحوث المحاسبة المالية وعلاقتها بمناهج البحث سنوات 1926-1986"، مجلة التجارة والتمويل، العدد الأول ، جامعة طنطا، مصر، 1989.
13. الصالح احمد علي ، " بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد " ، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد كجزء من متطلبات شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ،بغداد،،2006 .
14. أم خليفة بلبركاني،" آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة التنظيم والعمل، العدد05، مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، جانفي2014.
15. بتول محم نوري، على خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الابداع والتغير التنظيمي في المنظمات، جامعة المستنصرية، العراق
16. بديسي فهيمة،" التدقيق الدّاخلي ودوره في إنجاح مسار تطبيق الحوكمة"، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزئر الواقع والآفاق في ضوء. 69 المستجدات العالمية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 11-12 أكتوبر 2010.

17. بلمقدم مصطفي، حليمي وهيبة، "الفساد الإداري والحكم الراشد كاستراتيجية لمكافحته"، مداخلة للملتقي الوطني حول الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية،المرطز الجامعي خميس مليانة، يومي 3-4 ديسمبر.
18. بنك الإسكندرية،"النشرة الاقتصادية «، المجلد الخامس والثلاثون ، القاهرة ، 2003 .
19. بوزيد سايح، "دور الحكم الراشد في تحقي التنمية المستدامة بالدول العربية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، دراسة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012-2013.
20. بوقرة رابح، غانم هاجر، " الحوكمة: المفهوم والاهمية"، مداخلة للمشاركة في الملتقى الوطن حول الحوكمة كالية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06-07 ماي 2012.
21. جمال حلاوة، علي صالح، "مدخل إلى علم التنمية".مكتبة الشروق، رام الله، الضفة الغربية، عمان، الأردن، 2009.
22. جودي محمد رمزي،" اهتمام لجنة المحاسبة الدّولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل للحوكمة الشركات"، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطنيٍ حول حوكمة الشركات كآلية للحدّ من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 0-07 ماي 2012.
23. حاكم محسن الربيعي، تزد عبد الحسين راضي،" حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
24. حسين عبد الجليل آل غزوي،" حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلمة المحاسبية"، مذكرة ماجستير ،دراسة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية بالدنمارك،2010.
25. حماد طارق عبد العال، "حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
26. خالد ذيب، "الأزمات المالية وتطور الحوكمة"، مجلة التنفيذي مجلة ربع سنوية، مركز المديرين المصرى، مصر،فبراير 2009.
27. خالص حسن يوسف الناصر،عبدالواحد غازي محمد النعيمي،" دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كوردستان العراق"، مجلة جامعة نوروز، العدد(صفر) ، دهوك ، العراق، 2012.
28. د. محمد عبدالحليم عمر، محاضرة الجوانب المحاسبية للحوكمة، دورة حوكمة الشركات، جامعة الأزهر، مركز صالح كامل للاقتصاد الآسلامي، 25_2008/29.
29. د.جون سوليفان واخرون، "حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين"، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ط3، واشنطن، 2003.
30. ريحاوي , مها "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 24 ، العدد الأول ، دمشق ، سوريا، 2008.
31. سعاد سعيد غزال (2006) ،"الابعاد الاستراتيجية لمسؤولية المنظمة في ضوء التحكم المؤسسي وأثرها الافصاح المحاسبي" ، اطروحة دكتوراه دراسة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، 2006
32. سعيد سليمان ،"لجان التدقيق ودورها في الرقابة "، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين هيئة مهنية محاسبية دولية، الأردن.
33. سمير أبو الفتوح ، "نظرية الوكالة : مدخل لتخفيض التكاليف العامة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، المملكة العربية السعودية، 1998.
34. شوقى عبد العزيز الحفناوى،" حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية"، مجلة المحاسب جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، العدد30، مصر، أكتوبر 2007 .
35. طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات –تطبيقات على المصارف-"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005.
36. طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية"، الدار الجامعية، مصر، 2009.
37. طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.

38. طارق عبد العال حماد،"حوكمة الشركات-المفاهيم، المبادئ،التجارب"،الدار الجامعية،مصر،2005.
39. عباس حميد التميمي، " آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي لهيئة النزاهة ، العراق.
40. عباس حميد يحيى التميمي، "أثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة – دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008،
41. عبد العزيز دغيم، رنا التونجي، "حوكمة الشركات في الأسواق المالية النّاشئة بين الإلزام والتطبيق الطوعي حالة سوق دمشق للأوراق المالية"، منشور في: مروة أحمد، وآخروف، الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
42. عبد الناصر محمد سيد درويش،" دور الإفصاح المحاسبي ف ي التطبيق الفعال لحوكمة الشركات دراسة تحليلية وميدانية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية. التجارة فرع بني سويف، جامعة القاهرة، العدد الثاني، يوليو 2003.
43. عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاته، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006.
44. عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة "، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007.
45. عدنان قباجة و آخرون،" تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، القدس،2000
46. عز الدين فكري تهامي، " حوكمة المؤسسات الوقفية"، الندوة الدولية الأولى في التمويل الإسلامي الوقف الخيري والتعليم الجامعي المنعقدة في رحاب كلية التجارة – جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، 23-24 أبريل 2012م.
47. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، "الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
48. على مناد، "دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية"، أطروحة دكتوراه دراسة غير منشورة، جامعة ابي بكر بالقايد، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان،2014.
49. علي العيادي، "القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر"، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011.
50. محمد مصطفى سليمان ،" دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة "، الدار الجامعية الإسكندرية .، الطبعة الثانية، مصر، 2009 .
51. محمد مطر، " دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ي تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي"، مؤتمر العلمي المهني الخامس، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، أيام 24-25 أيلول، عمان، الأردن، 2003،

المراجع باللغة الأجنبية

1. Adrian Fares: **Gouvernance from banking perspective**, center for international private enterprise, workshop 2, 2003.
2. Akhigbe, A. and Martin, D. A. ,"**Valuation Impact of Sarbanes Oxley :Evidence from disclosure and governance with in the financial services industry"** ,Journal of Banking and Finance ,Vol.30, Iss. 3 ,Mar. 2006.
3. ALAGLA, SALEH,ALI, « **the role and effect of corporate governance and remuneration consultants on ceo compensation: empirical evidence from uk companies »**, Durham thèses, Durham University.2012 ,..Available at Durham E-Thèses Online : http://etheses.dur.ac.uk/3481/

4. Alchian.A, Demsetz.H, **"Production, Information costs& Economic Organization**", The American Economic Review, vol 62, N°5, Decembre1972,
5. ALGHAMDI, SALIM,ALI,L ,**« Investigation into Earnings Management Practices and the Role of Corporate Governance and External Audit in Emerging Markets: Empirical Evidence from Saudi Listed Companies** », Durham thèses, Durham University,2012. Available at Durham E-Thèses Online:
6. Anonyme**, « williamson & la théorie des coûts de transaction »**, chapitre 5 à paraître "dans les grandes hauteurs en Economie des organisations", sans date.
7. Archambeault, Deborah S.,« **The relation between Corporate Governance Strength and Fraudulent Financial »** Reporting : Evidence from SEC Enforcement Cases, Nov. 2002.
8. Benoît PIGÉ , « **Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires** », Revu Finance Contrôle Stratégie ,Volume 1, N° 3, septembre 1998, (p. 131 - 158.).
9. Cadbury Committee1992, « **Financial Aspects Of corporate governance** », Financial reporting council ,London stock exchange London .Avlable at : http ://www.oslobors.no/.../eierstyring_og_selskapsledelse_definisjoner.pdf consuté le :01/02/2010.
10. CANET R., « **Qu'est-ce que la gouvernance ?** », Conférences de la chaire MCD, Canada, 16mars2004.En ligne : http://www.chaire-cd.ca .
11. Céline ABESSIS, « **Les couts de transaction : état de la théorie »**, revue réseaux, n 84, CNET- 1997.
12. Charreaux G, **« Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance Théories et Faits** », Économica, 1997.
13. Charreaux.G,"**La théorie positive de l'agence: positionnement et apports"**, Revue d'économie industrielle, N°92, 2 et 3 trimestres2000.
14. Charreaux.G,"**Pour une véritable théorie de la latitude managérial du gouvernement d'entreprise**", Revue française de gestion, Novembre/Décembre, N°111, 1996.
15. Charron J.L, Separi.S, **"Organisation et gestion de l'entreprise**", DECF3, Annales 2006, Dunod, Paris.
16. Cohen, Jeffrey et al., **" The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality "** , Journal of Accounting Literature , 2004.
17. Demirag , I.,& et al., Corporate Governance: Overview and Research Agenda, **British Accounting Review** , Vol. 32 , 2000.
18. Edwin & Gruber, Martin, **"Modern Porfolio. Theory and Investment Analysis",** John Wiley and sons, Inc., New York, 1995.
19. Furubotn.E.G, Pejovich**. S, "Property rights and Economic theory: a survey of recent literature**", Journal of Economic literature, decembre1972, N°12, Gérard Lécrivain,**"Management des organisations et stratégies: pouvoir et gouvernance dans l'organisation**", dossier N°5, Université de littoral,.
20. Gomez.P.Y, **"Le gouvernement de l'entreprise: Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion"**, Interéditions, 1996.

21. Grant Kirkpatrick, **The OECD principles as a reference point for good corporate governance, To a Regional Seminar on Corporate Governance for Banks in Asia**, Hong Kong, 19-20 June 2006.
22. HABBASH, MURYA , « **The Effectiveness Of Corporate Governance And External Audit On Constraining Earnings Management Practice In The Uk** »,Durham thèses, Durham University ,2010.
23. Hample, http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel_index.htm consulter le :03/12/2012.
24. Hess, David and Impavido, Gregorio, **" Governance of Public Pension Funds, Lessons from Corporate Governance and International Evidence " ,** 2003. www.Econ.worldbank.org,
25. Jensen et Mekling, **« theory of the firm: Managrial.Behavior,Agency cots and owner ship structure »,**gournal of financial Economices,vol3,N°4,Octobre1976.
26. Joseph A. Grundfest, Max Berueffy, « **the treadway commission report: tow years later »,** prepared for the sixteenth Annual securities regulation institute the university of california, san diego, January 26.1989..
27. 1 LaPorta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert Vishny. 1999. "**The Quality of Government."** Journal of Law, Economics and Organization, 1999, 15 (1.
28. 1 Marc-Hubert Depret et autres,« **Gouvernance d'entreprise »**, édition de boeck, Bruxelles, Belgique, 2005.
29. Mathilde Mesnard, « **Corporate governance et réforme du système bancaire en Fédération de Russie** », Revue d'études comparatives Est-Ouest. Volume 27, 1996, N°2..
30. MENASRIA Nabil. **« La gouvernance des entreprises à travers le cas de l'autorité de régulation de la poste et destélécommunications (ARPT)** », Article Revue économie et management, Université de Tlemcen, algérie, 2008.
31. Morck.R, Shleifer.A, Vishny.R.W**, « Do Managerial objectives drive bad acquisition? »**, Journal of finance, N°45, 1990.
32. Neal, R. and Cochran L.P., **"Corporate social responsibility,Corporate governance, and financial performance: Lessons from finance"** , Journal of Business Horizons , Vol. 51, Iss. 6, Nov.-Dec, 2008.
33. Nichlas S. Argyres ; Julia Porter Liebeskind, « **Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory** », The academy of management review, vol 24, n° 01, January 1999.
34. O.E.Williamson **, ¨les institution l'économie¨,** inter édition , Paris ,1994.
35. **OECD , Principles for Corporate Governance**, OECD publications, 2004..
36. Oliver Williamson, "**the Economic institutions capitalisms: firms, markets, relational contracting "**, New York, Free press, London, 1985.
37. 1 Oliver Williamson**,"corporate governance"**, the yale law journal, vol 93, N°7, 1984. Le document disponible : http://digitalcommons.law.yale.edu/fss_papers/4392.

38. Organisation For Economic Co-Operation And Development, «**Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective**», Paris,2008, Paquerrot.M, **"Stratégie d'enracinement des dirigeant, performance de la firme et structure de contrôle** ", Le gouvernement des entreprises (édition Charreaux), Edition Economica, 1997.
39. Parrat. Frédéric **,** « **Le gouvernement d'entreprise**", Dunod, Paris, 2003, p:12.
40. Peck, I.S. and Ruigrok W., "**Hiding behind the flag? prospect for changes in German Corporate Governance**" , European management Journal , Vol.18 , Iss.4 , Aug. 2000.
41. Private Sector Corporate Trust , " **Good Corporate Governance in State-Owned Corporations –Final Draft Guidelines "** 2002.
42. Private Sector Corporate Trust," **Good Corporate Governance in State-Owned Corporations –Final Draft Guidelines "** 2002.
43. Robert, John," **Agency Theory , Ethics and Corporate Governance**", presented at the Corporate Governance and ethics Conference, Mac Quarie, Graduate School of Management –Sydney, Australia, June 28-30, 2004.
44. R oland Pérez, « **La gouvernance de l'entreprise** », Éditions La Découverte, Paris, 2003.
45. Shleifer.A, Vishny.R.W**,**" **Management Entrenchment: the Case of Manager Specific Investments",** Journal of finance Economics, vol25, N°1, pp123-133.
46. Smith Report, Financial Reporting Council (FRC) , " **Audit Committee-Combined Code Guidance** " , Smith report , London , 2003.
47. Spanos L, " **Corporate Governance in Greece developments and policy Implications**", International Journal of Business in society, Vol (1), N01,2005.
48. The Financial Reporting Council(FRC), "**The UK Approach to Corporate Governance**" ,London ,Nov.2006
49. The Institute of Internal Auditors (IIA) , " **The Role of Auditing in Public Sector Governance** " , 2006. Thiia.org
50. http://www.academia.edu/6636584/Chapitre1_"le_cadre_théorique de la gouvernance d'entreprise",.
51. http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf , consulter le le 02-09-2011
52. http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf; consulter le le 21-03-2011
http://www.oecd.org/dataoecd/49/20/37178663.pdf