

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

Université Echahid Hamma Lakhdar - El Oued

Faculté des sciences économiques, commerciales
et sciences de gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المجلس العلمي للكلية

الوادي في: 2022/05/29

الرقم: 2022/م/ع/ك ع ا ق ت و ع ت/2022

شهادة اعتماد مطبوعة

يشهد رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي على أن:

د/ أحمد بن احمد أستاذ محاضر أ

قدم للمجلس العلمي للكلية عن طريق اللجنة العلمية لقسم العلوم الاقتصادية
مطبوعة دروس بعنوان: حوكمة المؤسسات، عدد صفحاتها 109 صفحة مقدمة
لطلبة سنة ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات، شعبة العلوم الاقتصادية،

للموسم الجامعي 2022/2021. **جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي**

وبعد التقارير الايجابية المقدمة من طرف لجنة القراءة والتحكيم.

فإنه يتم اعتماد المطبوعة وتعتبر محكمة علميا.

رئيس المجلس العلمي





شهادة تكريم مطبوعة

يشهد رئيس اللجنة العلمية لقسم العلوم الاقتصادية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بأن
الدكتور: بن أحمد أحمد ، قدم أمام اللجنة العلمية للقسم مطبوعة علمية بعنوان :
"حوكمة المؤسسات" ، والتي كانت ضمن البرنامج المقرر للمقياس ، حيث تم قبولها وتحكيمها بعد التقارير
الإيجابية المقدمة من طرف لجنة القراءة والتحكيم، وعليه فهي تعتبر مطبوعة محكمة علميا.
- تعتمد هذه المطبوعة لطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- تحتوي هذه المطبوعة على 109 صفحة حجم A4، تحسب كل الصفحات.

سلمت هذه الشهادة بطلب من المعني لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

رئيس اللجنة العلمية



رئيس القسم



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في :

حوكمة المؤسسات

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير واقتصاد المؤسسات

من إعداد:

الدكتور: بن أحمد أحمد

أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2018 / 2019

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الأساتذة الكرام

وجميع الطلبة في مختلف مستوياتهم الدراسية.

وإلى كل محب العلم والمعرفة.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	الإهداء
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الإشكال البيانية
01	مقدمة المطبوعة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات
03	المطلب الأول: نشأة والتطور حوكمة المؤسسات عبر التاريخ
05	المطلب الثاني: أسباب ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات
05	الفرع الأول: أسباب ظهور حوكمة المؤسسات
06	الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات
07	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات
07	الفرع الأول: المساهمون
07	الفرع الثاني: مجلس الإدارة
07	الفرع الثالث: الإدارة
08	الفرع الرابع: أصحاب المصالح
09	المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات
09	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
09	الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
13	الفرع الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات
15	الفرع الثالث: أهداف حوكمة المؤسسات
17	المطلب الثاني: محددات وخصائص وأبعاد حوكمة المؤسسات
17	الفرع الأول: محددات حوكمة المؤسسات
20	الفرع الثاني: خصائص حوكمة المؤسسات
21	الفرع الثالث: أبعاد حوكمة المؤسسات
24	المطلب الثالث: نظم ومجالات وركائز حوكمة المؤسسات
24	الفرع الأول: نظم حوكمة المؤسسات
26	الفرع الثاني: مجالات حوكمة المؤسسات
28	الفرع الثالث: ركائز حوكمة المؤسسات
29	المطلب الرابع: مناطق ومكونات وأسس حوكمة المؤسسات
29	الفرع الأول: مناطق حوكمة المؤسسات
30	الفرع الثاني: مكونات حوكمة المؤسسات

32	الفرع الثالث: أسس حوكمة المؤسسات
34	المبحث الثالث: المبادئ والمقومات الأساسية وآليات حوكمة المؤسسات
34	المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات
34	الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
36	الفرع الثاني: معايير لجنة بازل للرقابة العالمية
38	الفرع الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية
39	المطلب الثاني: المقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات
39	الفرع الأول: الإطار القانوني
39	الفرع الثاني: الإطار المؤسسي
40	الفرع الثالث: الإطار التنظيمي
40	الفرع الرابع: روح الانضباط والجد والاجتهاد
40	المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات
40	الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات
43	الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات
47	المبحث الرابع: نظريات ونماذج ومخرجات حوكمة المؤسسات
47	المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات
47	الفرع الأول: نظرية تكاليف التبادل
48	الفرع الثاني: نظرية الوكالة
51	الفرع الثالث: نظرية حقوق الملكية
52	الفرع الرابع: نظرية تكلفة الصفقات
53	الفرع الخامس: نظرية التجذر
55	المطلب الثاني: النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات
55	الفرع الأول: النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات
57	الفرع الثاني: النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات
60	المطلب الثالث: مخرجات حوكمة المؤسسات
60	الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
65	الفرع الثاني: التنمية المستدامة
68	الفرع الثالث: مكافحة الفساد
72	المبحث الخامس: الإطار الميداني لتنفيذ حوكمة المؤسسات والتجارب الدولية
72	المطلب الأول: الإطار الميداني لتنفيذ حوكمة المؤسسات
72	الفرع الأول: المواثيق الوطنية
81	الفرع الثاني: أولى التقارير المقدمة لتعزيز حوكمة المؤسسات

84	المطلب الثاني: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات
84	الفرع الأول: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات في دول أوروبا وأمريكا
89	الفرع الثاني: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات في الدول العربية
97	الخلاصة
99	المراجع

فهرس الأشكال البيانفة

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
08	الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات	1 - 1
13	مفهوم حوكمة المؤسسات	2 - 1
15	أهمية حوكمة المؤسسات	3 - 1
16	أهداف حوكمة المؤسسات	4 - 1
19	محددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات	5 - 1
20	خصائص حوكمة المؤسسات	6 - 1
23	أبعاد حوكمة المؤسسات	7 - 1
25	نظام حوكمة المؤسسات	8 - 1
28	ركائز حوكمة المؤسسات	9 - 1
32	مكونات حوكمة المؤسسات	10 - 1
38	مبادئ حوكمة المؤسسات	11 - 1
41	مكونات مجلس الإدارة	12 - 1
49	الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة	13 - 1
66	من حوكمة المؤسسات إلى التنمية المستدامة	14 - 1
95	المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر	15 - 1

مقدمة المطبوعة

نهدف من خلال هذه المطبوعة إلى إزالة الغموض الشائع في أوساط الباحثين والطلبة في مختلف الميادين والتخصصات، لذا قام الباحثان إلى التعرض في طيات هذه المطبوعة إلى توضيح الخطوط العريضة لهذا المصطلح الحديث النشأة، ومحاولة تبيينه وهو ما يعرف بالحوكمة أو حوكمة المؤسسات، حيث تم التعامل معها بشكل من الجدلية والموضوعية في مراحل وخطوات هذه المطبوعة، ولعلها تفيد في إيضاح المعالم والمحاور الكبرى لهذه المادة، وبالتالي قسمها الباحثان إلى خمسة مباحث أساسية لعلها تزيل الغموض الكبير لهذا المصطلح.

تمهيد:

لقد تعاضم الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات (corporate governance)، وأصبح يحظى بأهمية كبيرة على المستوى المحلي والعالمي وهذا في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خاصة في ظل التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي (كبير حجم المؤسسات، نمو المؤسسات الكبيرة والخاصة)، وكذلك في أعقاب الإهيارات الاقتصادية التي حدثت في الكثير من الشركات، وهذا راجع إلى سلسلة الأحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وأزمة بنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة، والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافأة المسؤولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات.

وحدثنا جدا فقد كانت الأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسية في شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية هي التي جعلت موضوعات حوكمة الشركات في مركز الصدارة بالدول النامية والأسواق الصاعدة والاقتصاديات الانتقالية.

ولإدراك وإلمام أكثر للموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات.

المبحث الثالث: مبادئ ومقومات وآليات حوكمة المؤسسات.

المبحث الرابع: نظريات ونماذج ومخرجات حوكمة المؤسسات.

المبحث الخامس: الإطار الميداني لتفعيل حوكمة المؤسسات والتجارب الدولية.

المبحث الأول: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق الشركات والمؤسسات العملاقة ، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانحيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة. حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وهذا من خلال نشأة وتطور، الأسباب ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات، والأطراف المعنية بحكومتها.

المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة المؤسسات

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Governance باللغة الإنجليزية، ويعود هذا المصطلح إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة (Piloter un navire ou un cha) ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة Geubernar في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة (1478هـ) في اللغة الفرنسية بمصطلح (Art ou manière de gouverner).

يعود التطور الذي طرأ على شكل المؤسسة وتعدد أصنافها وكبر حجمها خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي أدى إلى فصل الملكية على التسيير، وأول جذور الحوكمة تعود إلى Berle & Means اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة.

إن مصدر نظرية الوكالة التي ترجع لأعمال آدم سميث، كانت الدافع الأساسي لما تثيره من تساؤلات، حول عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيروها أعوان غير مالكين الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي، حيث أن الفصل بين الملكية والتسيير يؤدي إلى حالة تضارب في المصالح بين المساهمين والمسيرين.

كما تطرق كل من Jensen و Meckling سنة 1976 في مقال بعنوان: "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" حيث تم تعريفها على أنها "عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص ((the principal(s)، ويسمى الموكل، بتفويض شخص آخر وهو الوكيل (the agent)، لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، وهذا يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار إلى الوكيل"، كما تم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة.

وفي أعقاب سنة 1985 قامت خمس جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (the Committee of Sponsoring Organization -COSO-) والمعروفة باسم لجنة تريدواي (treadway commission)، وبعد دراسة أجرتها لجنة تريدواي لتحديد العوامل المسببة التي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية وإجراءات 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، وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات 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.

أما عن بداية استخدام مصطلح حوكمة المؤسسات فكان مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة المؤسسات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبّاقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديريين مستقلين لحضور مجلس الإدارة.

المطلب الثاني: أسباب ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: أسباب ظهور حوكمة المؤسسات.

بالرغم من أن ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات يعود إلى الثلاثينيات من القرن الماضي، إلا أن الاهتمام الملحوظ بها يرجع إلى منتصف الثمانينات، حيث عملت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على إصدار مجموعة من المبادئ، كما صدرت العديد من القرارات والتقارير الرسمية والدولية والمحلية تحث على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، مثل صدور قانون سارتنز أوكسلي Sartanes-Oxely ACT في عام 2002 م في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرز قراراته أنه يجرم المسؤولين الذين يستغلون مناصبهم من أجل الثراء على حساب الأطراف الأخرى، كما أن من أهم بنوده التأكيد على المسؤولين الكبار في المؤسسة لتقديم تأكيد شرطي على صحة وسلامة القوائم المالية، كما تضمن التأكيد على مراجعي حسابات المؤسسة وممارسة مسؤولياتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للمؤسسة والشهادة على صحتها واعتمادها، كما فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على المؤسسات المدرجة في البورصة، كما أقدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية على وضع قواعد احترازية من خلال اتفاقية بازل 1 أو ما سميت بنسب كوك ثم اتفاقية بازل 2 أو ما سميت بنسب ماكدونا، صدرت في سنة 2004 م، وحدد آخر أجل لتطبيقها ابتداء من 2007 م، بهدف حماية الأموال الخاصة وتقوية السلامة المصرفية.

ويمكن تلخيص أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات في:

- إفرازات العولمة المالية وذلك بتعدد حاملي أسهم المؤسسة المدرجة في البورصة المنتشرين عبر العالم، وبالتالي صعوبة مراقبة العمليات من طرف المساهمين. تأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة.
- سيطرة المديرين التنفيذيين على المؤسسة واستغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معهم.
- تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في العديد من المؤسسات الوطنية والدولية.
- انهيار العديد من المؤسسات مثل إفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 م، بحجم خسائر بلغت مليار دولار أمريكي، وانهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية 1994 م، بخسارة قدرت بمبلغ 149 مليار دولار، وأزمة جنوب شرق آسيا 1997 م، وكذلك أزمة شركة Enron في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 م، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002 م.

الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات.

هناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، وضعت حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية. و من حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية (BCCI) وأزمة المدخرات والقروض في الو.م.أ، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء المؤسسة وقد حدثت مؤخرًا فضائح كبيرة وأزمات اقتصادية وحالات فشل مؤسسي في روسيا وآسيا والو.م.أ، جعلت حوكمة الشركات تطفوا إلى السطح في الدول النامية والاقتصاديات المتحوّلة و الناشئة. إضافة إلى ما سبق، تعتبر العوامل الآتية من أسباب الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات:

- التحول إلى نظام اقتصاد السوق.
- تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.
- تزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود.
- ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، مما أدى إلى حصول الأزمات الاقتصادية مثل أزمة جنوب شرق آسيا 1997، وأزمة شركة إنرون (Enron) 2001.

ففي بداية سنوات 1930، أطلق كل من بيرل ومينز تحذير من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة، وضرورة أن تكون هناك رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين:

وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة الشركات كمصطلح وكنظام للإدارة:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة.
- زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة.
- إيجاد الهيكل الذي يحدّد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي: .

الفرع الأول: المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

الفرع الثاني: مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- واجب العناية اللازمة: ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

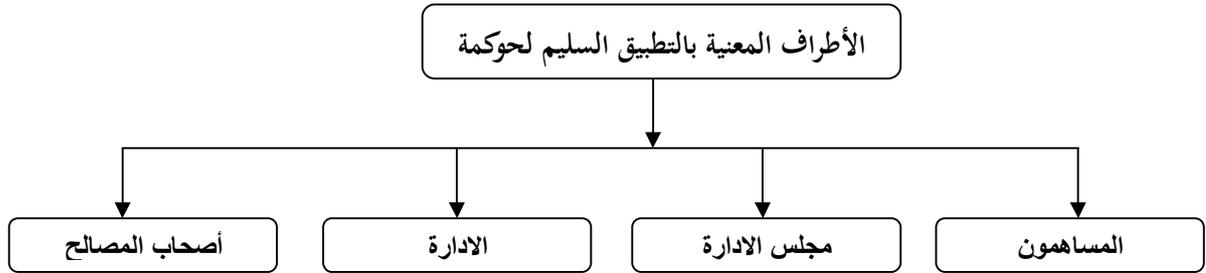
- واجب الإخلاص في العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

الفرع الثالث: الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقدم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس

الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

الفرع الرابع: أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة. ويمكن توضيح الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 01): يوضح الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات



المصدر: نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص: 20.

المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات

تعتبر حوكمة المؤسسات أحد أهم المواضيع الحديثة في المجال المالي والمحاسبي، وهذا على مستوى الإقتصاد الجزئي، ونظرا لما تمثله المؤسسات من عنصر أساسي لتنمية الإقتصاد الوطني وحب تنميتها والحفاظ عليها من الانهيار انطلاقا من ضمان مصالح وأهداف كل الأطراف المتعاملة فيها ومعها. حيث يمكن التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية: مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة المؤسسات، محددات وخصائص وأبعاد حوكمة المؤسسات، نظم ومجالات وركائز حوكمة المؤسسات، مناطق ومكونات وأسس حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

من خلال الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في مجال حوكمة المؤسسات، حيث تعددة مفاهيم حوكمة المؤسسات وأهمية وأهدافها في جميع المجالات، وبالتالي يمكن توضيح بعض هذه المفاهيم والأهمية والأهداف التي تميزت بها من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

من خلال ما سبق ذكره فإن حوكمة المؤسسات لها عدة مفاهيم مختلفة نذكر من بينها:

أولا: المفهوم اللغوي لحوكمة المؤسسات: إن مصطلح الحوكمة حديث في اللغة العربية، فبعد عدة محاولات ومشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة المؤسسات، ويعني هذا المصطلح عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية و الموضوعية والمسؤولية.

وبناء على ما تم عرضه سابقا لمفهوم اللغوي لحوكمة المؤسسات يمكن تقديم مجموعة من التعاريف التي

نوجزها فيما يلي:

1. الحوكمة تعني: إدارة الشركة لتعظيم أدائها.
2. يقصد بالحوكمة: تنفيذ الأنظمة الكفيلة بتجنب الغش وتضارب المصالح والتصرف غير المقبول.

3. تقوم الحوكمة على أنظمة تستخدم للرقابة على الشركة ومجلس إدارتها وأعضائه.
4. الحوكمة هي: أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين عدة أطراف مثل: مجلس الإدارة والهيئة الإدارية والمساهمين، ويرسم القواعد المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر والرقابة عليها.
5. كما جاء تقرير كاديري لسنة 1992 يصف حوكمة الشركات كما يلي:
"يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو دور حوكمة الشركات".
6. تمثل حوكمة الشركات: الهياكل، الوظائف (المسؤوليات)، العمليات (الممارسات) وتقاليد الشركة التي تستخدمها الإدارة العليا للشركة للتأكد من تحقيق رسالة الشركة.
7. حوكمة الشركات هي: مجموعة القواعد الموجهة لمساعدة المديرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني.

أما التعريف الذي تبناه ناصر مراد بالنسبة للحوكمة على المستوى الجزئي فيتمثل في أنها: "مختلف الإجراءات المتخذة من طرف الشركة لضمان قيادة فعالة وتحقيق تنسيق داخلي كفيل بتخفيض تكاليف المبادلات التي يواجهها السوق، لذلك أصبح المساهمون يطالبون المديرين بنموذج حوكمة الشركات".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الخاص بالباحث كما يلي: أن حوكمة الشركات تمثل مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في الشركة وتقلل من صور التعارض والاختلاف بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة.

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي لحوكمة المؤسسات: لقد تعددت التعاريف حول مفهوم حوكمة المؤسسات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم، وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، ونظراً لارتباط هذا المفهوم بمجموعة من الأطراف وهي المساهمين والإدارة و مجلس الإدارة و الفئات المختلفة من أصحاب المصالح. ونذكر منها ما يلي:

1- تعريفات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر المنظمات:

أ- تعريف البنك الدولي (WB): هي ممارسة للسلطة السياسية، ورقابة إدارة الموارد المؤسساتية من أجل تنمية إقتصادية واجتماعية.

ب- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (le UNDP): ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون المؤسسة وأعمالها، وبمفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية، الإقليمية والمحلية، والبرلمان والمؤسسات والمنظمات والأفراد التي تضم المجتمع المدني والقطاع الخاص في المشاركة بفعالية والتأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع.

ج- تعريف لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (تقرير Cadbury): حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب.

د- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED): تعتبر حوكمة المؤسسات بأنها نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال، والحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشؤون الشركة المساهمة وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.

2- تعريفات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر الملاك:

أ- عرف (الجزيري 2001) و(Shleifer & Vishny 1997) حوكمة المؤسسات بأنها الآليات التي يستخدمها مقدموا الأموال للشركة لتأمين أنفسهم، وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثماراتهم.

ب- هي مجموعة العمليات التي يستخدمها المستثمرون لمحاولة تخفيض التشغيل، وتكاليف الوكالة المرتبطة بممارسة المنظمة لنشاطها.

ج- وعرف كل من (Coleman & Biekpe 2006) حوكمة المؤسسات من جهة نظر المستثمر باعتبارها:

- الوعد بدفع عائد عادل على رأس المال المستثمر.
- الالتزام بإدارة وتشغيل استثمارات الشركة بفعالية.

د- هي مجموعة الآليات التي يستخدمها أصحاب المصالح (حملة الأسهم، الدائنون، الموظفون، العملاء، والأطراف الأخرى ذات الصلة) لممارسة الرقابة داخل المنظمة، وعلى المديرين بالشكل الذي يضمن لهم حماية مصالحهم داخل هذه المنظمة.

3- تعريفات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر الإدارة:

أ- هي واجبات ومسؤوليات مجالس إدارة الشركات في إدارة الشركات، وإدارة العلاقات مع حملة الأسهم، ومجموعات أصحاب المصالح.

ب- هي مجموعة الآليات التي تؤثر على عملية إتخاذ القرارات بواسطة المديرين، عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة.

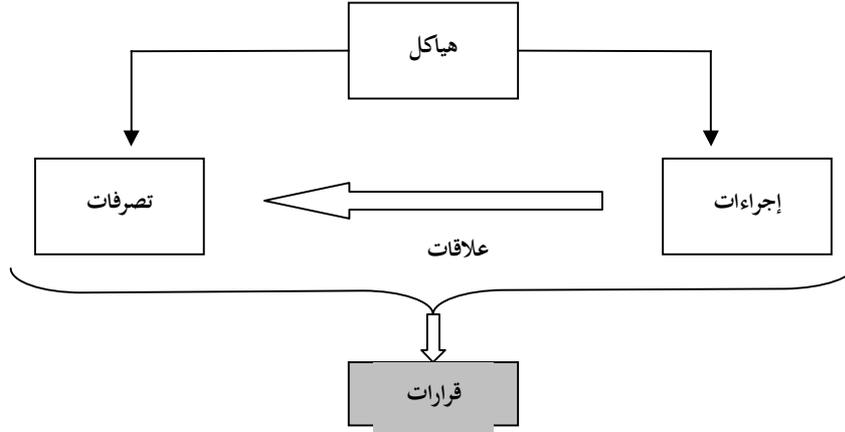
ج- حوكمة المؤسسات تعني بوضع التطبيقات والممارسات السلمية للقائمين على إدارة المؤسسة وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

د- حوكمة المؤسسات هي السعي لضمان إدارة المؤسسات بفعالية.

وبشكل عام يشير تعريف حوكمة المؤسسات إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي من شأنها إدارة ورقابة المؤسسات من الناحية المالية وغير المالية من أجل الحفاظ على حقوق ومصالح المساهمين وتنميتها من خلال زيادة العائد هذا من جهة، كما تهتم بمصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة من مديرين، عمال، عملاء، دائنين، ... إلخ.

ويمكن توضيح مفهوم حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 02): يوضح مفهوم حوكمة المؤسسات



source: Frédéric georgel, **IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information**, édition dunod, paris, 2^{eme} édition, 2006, p :4

الفرع الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات

تعمل حوكمة المؤسسات على تحقيق عدة جوانب خاصة بالإدارة وتكريس وتجسيد قيم العدالة والمسؤولية والشفافية ونزاهة المعاملات وتعزيز سياسة القانون ضد الفساد ووضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة ومنع الإساءة لاستخدام السلطة الإدارية.

ويمكن إبراز وتوضيح أهمية حوكمة المؤسسات من عدة جوانب مختلفة نذكرها فيما يلي:

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمؤسسة:

إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد المؤسسات على خلق بيئة عمل سليمة تعين المؤسسة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة و لذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تساعد المؤسسات على الوصول إلى أسواق المال و الحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها و تقليل المخاطر و بناء الثقة مع أصحاب المصالح.

ثانياً: أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمستثمرين وحملة الأسهم:

تهدف حوكمة المؤسسات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، و ترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار و حقوق المساهمين و القيمة الاستثمارية

علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح، إذ أن التزام المؤسسة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة المؤسسة، و معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

ثالثا: أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة لأصحاب المصالح الآخرين:

تسعى حوكمة المؤسسات إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة المؤسسة والعاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

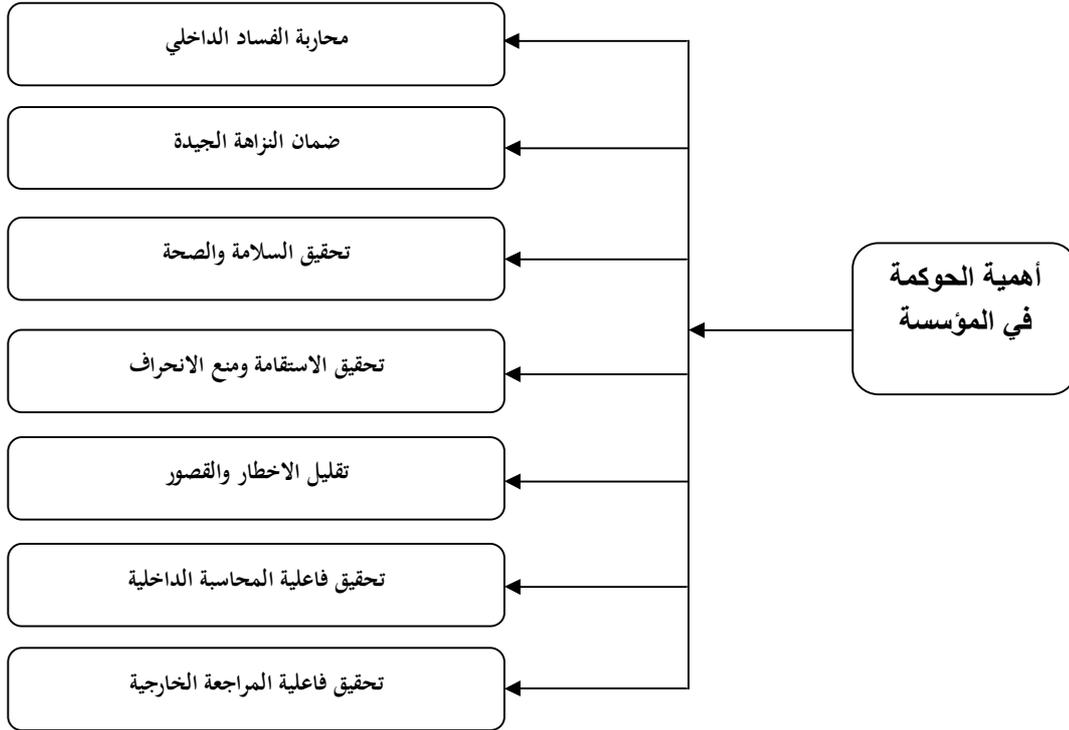
رابعا: أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للاقتصاد:

تسهم حوكمة المؤسسات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد، لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

خامسا: أهمية حوكمة المؤسسات في خلق القيمة:

تهدف حوكمة المؤسسات حسب التعاريف السابقة أساسا على ضمان إتباع المديرين لأهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، هذا يعني القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين لأن هؤلاء فقط لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك جزء من رأس المال في المؤسسة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى. ومن خلال ما سبق يمكن توضيح أهميات أخرى للحوكمة داخل المؤسسة ندرجها في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1- 03): يوضح أهمية الحوكمة في المؤسسة



المصدر: محسن أحمد الخضري، حوكمة المؤسسات، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص:58.

الفرع الثالث: أهداف حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات عدة أهداف تركز عليها، ولعل أهم ما تهدف إليه يتمثل في:

أ- تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، والعائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل.

ب- تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المديرين على موارد المؤسسة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول الشركة (إساءة استخدام موارد المؤسسة لصالح فائدة أفراد أو الهدر الكبير لموارد المؤسسة) وهذا ما يسمى "مشاكل الوكالة" والتي عموماً تكون نتيجة ميل المديرين لخدمة أنفسهم.

ت- توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المديرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالمؤسسات.

كما تعمل الحوكمة الجيدة على تحقيق العديد من الأهداف وأهمها:

أ- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية أمام المنافسة الأجنبية وزيادة قيمتها، حيث هذا يؤدي إلى خلق حوافز لتطوير وبناء تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

ب- فرض الرقابة وتدعيم المساءلة المحاسبية للوحدات الاقتصادية، وهذا يدعم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط الفساد.

ج- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية، والحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.

د- زيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية لتدعيم المواطنة الاستثمارية، مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات الأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال.

هـ- محاربة الفساد بكل صورة سواء كان الفساد مالياً أم محاسبياً أم إدارياً، وهذا يحقق الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.

و- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات تسمح بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ وشركات، وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة استفادة المؤسسات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-04): يوضح أهداف الحوكمة في المؤسسة.



المصدر: محسن أحمد الحضري، حوكمة المؤسسات، مرجع سابق، ص: 21.

المطلب الثاني: محددات وخصائص وأبعاد حوكمة المؤسسات

بعد التطرق إلى المفاهيم والتعاريف المختلفة لحوكمة المؤسسات وتوضيح أهميتها من جميع المجالات واستعراض أبرز أهدافها، يتم في هذا المطلب تحديد المحددات والخصائص والأبعاد التي تسعى إليها المؤسسات من خلال تطبيق حوكمة المؤسسات، وعليه يتم توضيحها في الفروع التالية:

الفرع الأول: محددات حوكمة المؤسسات.

حتى تستفيد المؤسسات والدول من مزايا تطبيق حوكمة المؤسسات, يجب توفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وهناك مجموعتين من المحددات هي: محددات داخلية ومحددات خارجية.

أولاً: المحددات الخارجية:

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات الخارجية والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وفي حال عدم توفر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمراً مشكوكاً فيه. وتشتمل هذه العوامل والمحددات الخارجية فيما يلي:

1- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات.

2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

3- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات.

4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والمؤسسات العاملة في السوق المالية.

5- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

ثانياً: المحددات الداخلية:

وهي المحددات التي تعمل على ضبط وتنظيم مصالح كل من الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ليقفل ذلك من تعارض المصالح بينهم من خلال تحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات.

وتتمثل المحددات الداخلية فيما يلي:

- 1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.
- 2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

3- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد القومي.

4- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.

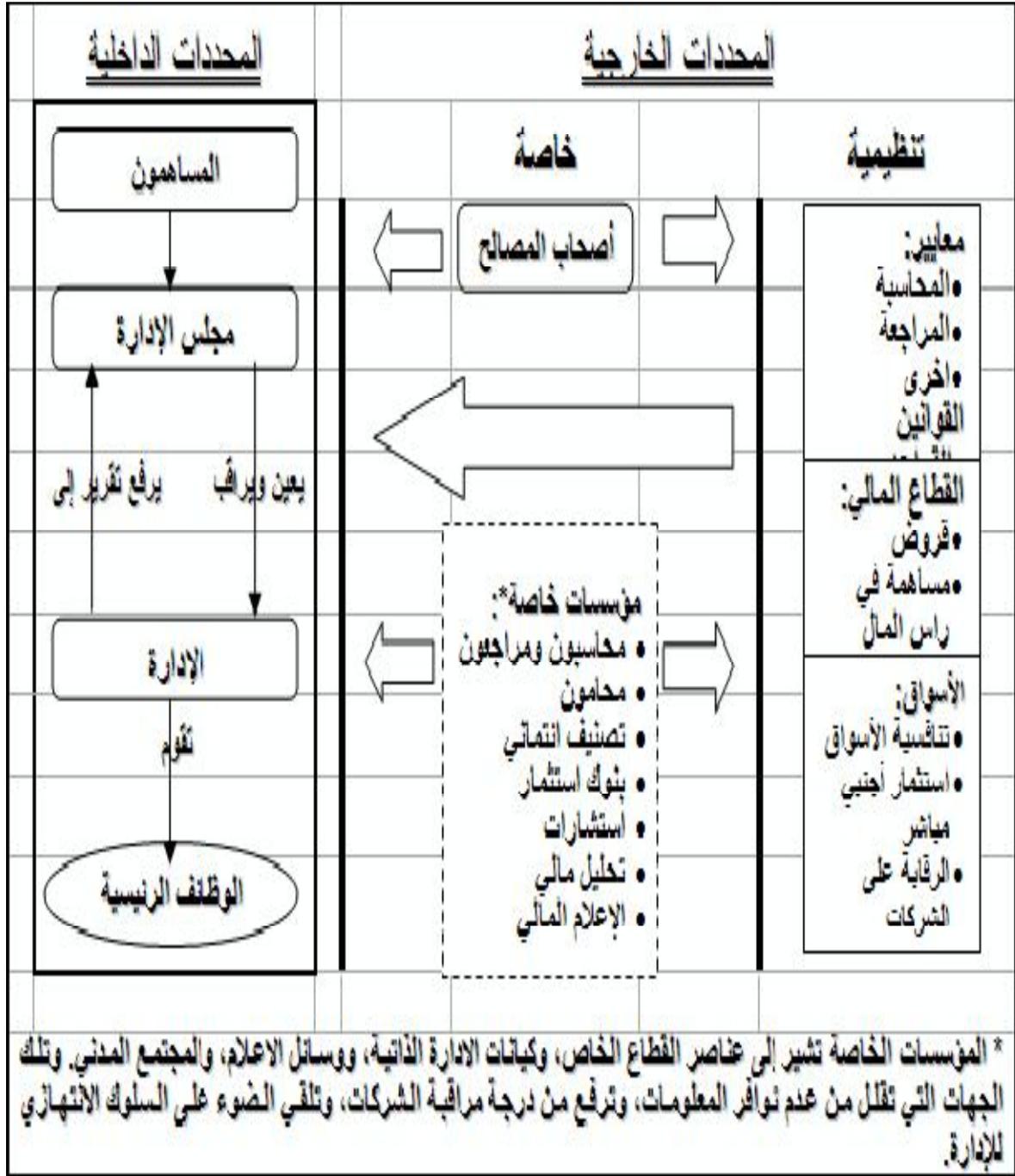
5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.

6- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية، وخلق فرص العمل.

7- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

ويمكن توضيح هذه المحددات في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1- 05): يوضح محددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات.



source: M. Iskander, and N. Chamlou, **Corporate governance: a framework for implementation** washington, world bank, 2000,p: 43.

الفرع الثاني: خصائص حوكمة المؤسسات.

تتمثل أهم خصائص حوكمة المؤسسات فيما يلي:

أولاً: الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

ثانياً: الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

ثالثاً: الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.

رابعاً: المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

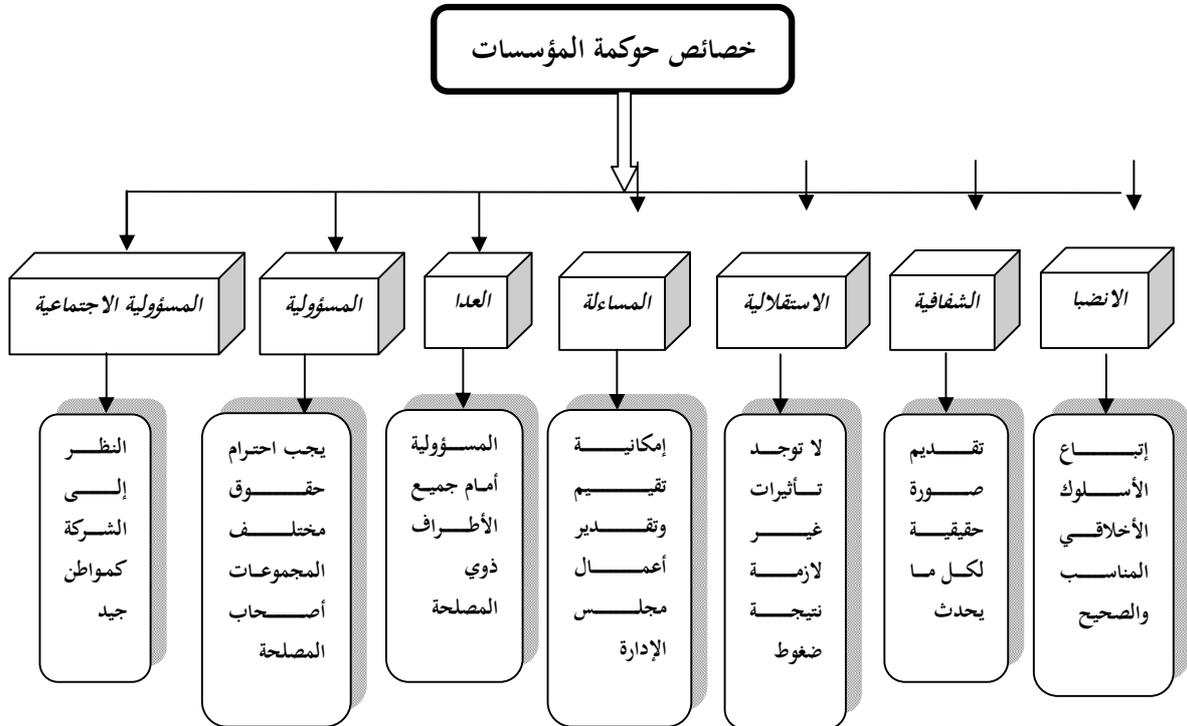
خامساً: المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

سادساً: العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في المؤسسة.

سابعاً: المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

ويمكن توضيح خصائص حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-06): يوضح خصائص حوكمة المؤسسات.



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)،

الطبعة الثانية، الدر الجامعية، مصر: 2007-2008، ص: 25.

الفرع الثالث: أبعاد حوكمة المؤسسات.

من خلال التعاريف حوكمة المؤسسات السابقة الذكر نستخلص أن الحوكمة مفهوم متعدد الأبعاد، ويمكن التعبير عنها كما يلي:

أولاً: البعد الإشرافي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.

ثانياً: البعد الرقابي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر، أما على مستوى الخارجي فيتناول اللوائح والقوانين وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلاً عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.

ثالثاً: البعد الأخلاقي:

ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشتمله من قواعد أخلاقية، كالنزاهة والأمانة، وتشير ثقافة الحوكمة على مستوى إدارة المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

رابعاً: الاتصال وحفظ التوازن:

ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة وهي ممثلة بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

خامساً: بعد المساءلة:

ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن لهم الحق قانوناً مساءلة المؤسسة.

سادسا: الإفصاح والشفافية:

ويتعلق بالإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقا لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية.

سابعا: البعد الاستراتيجي:

تعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة المؤسسات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في المؤسسة، وتشمل هذه النظم التحديد الرسمي للأهداف، وقياس الأداء والتغذية العكسية، وهي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها، والتأكد مما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل أم لا، والتأكد بالذات مما إذا كانت الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة و الجودة والابتكار، والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء.

كما تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تنمية الأهداف والمعايير ليقارن بها أداء المؤسسة و تنمية نظام لقياس الأداء باستمرار مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الوضع ذلك. وبلغة الحوكمة فإن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارية الدنيا كوكيل تعمل بطريقة تتفق مع أهداف الإدارة العليا كموكل، بمعنى العمل على تعظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية والأخلاقية الموجودة.

كذلك لحوكمة المؤسسات أبعاد مختلفة تنصهر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد وهو الربح والخسارة وإنما هو ثلاثي الأبعاد وتمثل في:

1- البعد الإقتصادي: والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في

السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية. التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

أ- الإفصاح المالي: ويشتمل على التقارير السنوية للمؤسسة، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجية ومقاييس الإنجاز.

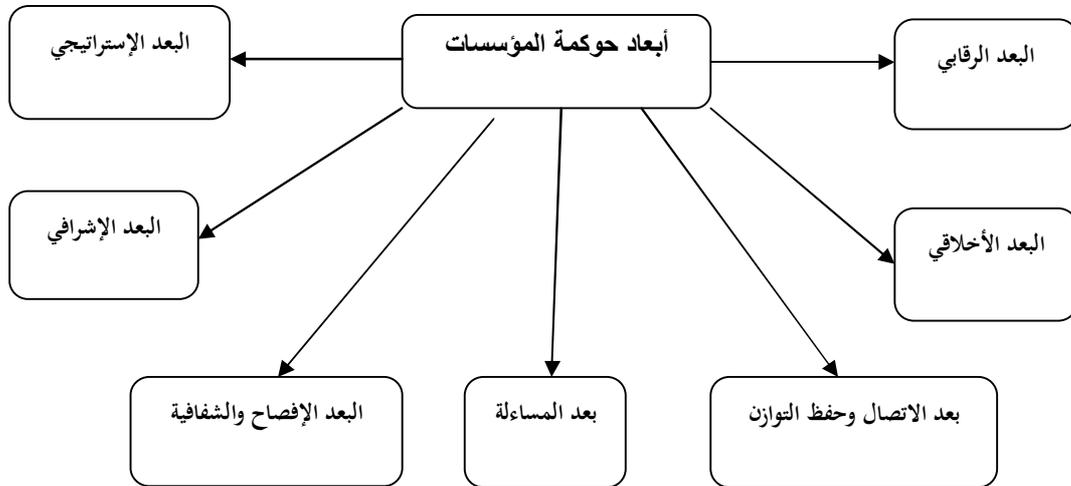
ب- الرقابة الداخلية: ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، لإدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، وتدريب موظفي المؤسسة.

2- البعد الاجتماعي والقانوني: وهو الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى. وتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد ما يلي:

أ- الهيكل التنظيمي: وتشتمل على تحديد الواجبات، توزيع المسؤوليات، خطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة والإدارة التنفيذية.....إلخ.

3- البعد البيئي: ويتضمن العمل على حماية البيئة من إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة. وتجدر الإشارة إلى أنه مع تنامي وزيادة الوعي بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة فإنه وفي ظل هذه التحديات، لا يمكن التوقف عن الحوكمة الجيدة، وإنما يجب تجاوزها إلى الحوكمة الشاملة التي تأخذ بعين الاعتبار التوليفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مجتمعة بالنسبة لمؤسسات الأعمال كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 07): يوضح أبعاد حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق.

المطلب الثالث: نظم ومجالات وركائز حوكمة المؤسسات

في هذا المطلب يقوم الباحث بعد تعمقه في دراسة موضوع حوكمة المؤسسات ونظرا لحدائته، بتتبع وتسلسل الأفكار التي يريد التوصل إليها من خلال بحثه، فقام بتحديد نظم حوكمة المؤسسات ومجالاتها وركائزها داخل المؤسسات أو الشركات خاصة المدرجة في البورصة، ويمكن التعرف عن العناصر من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: نظم حوكمة المؤسسات

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبط بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق، وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول ومؤسسة من المؤسسات، فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة. وتتلخص مدخلات نظام الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي:

أولاً: مدخلات النظام:

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، و ما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

ثانياً: نظام تشغيل الحوكمة:

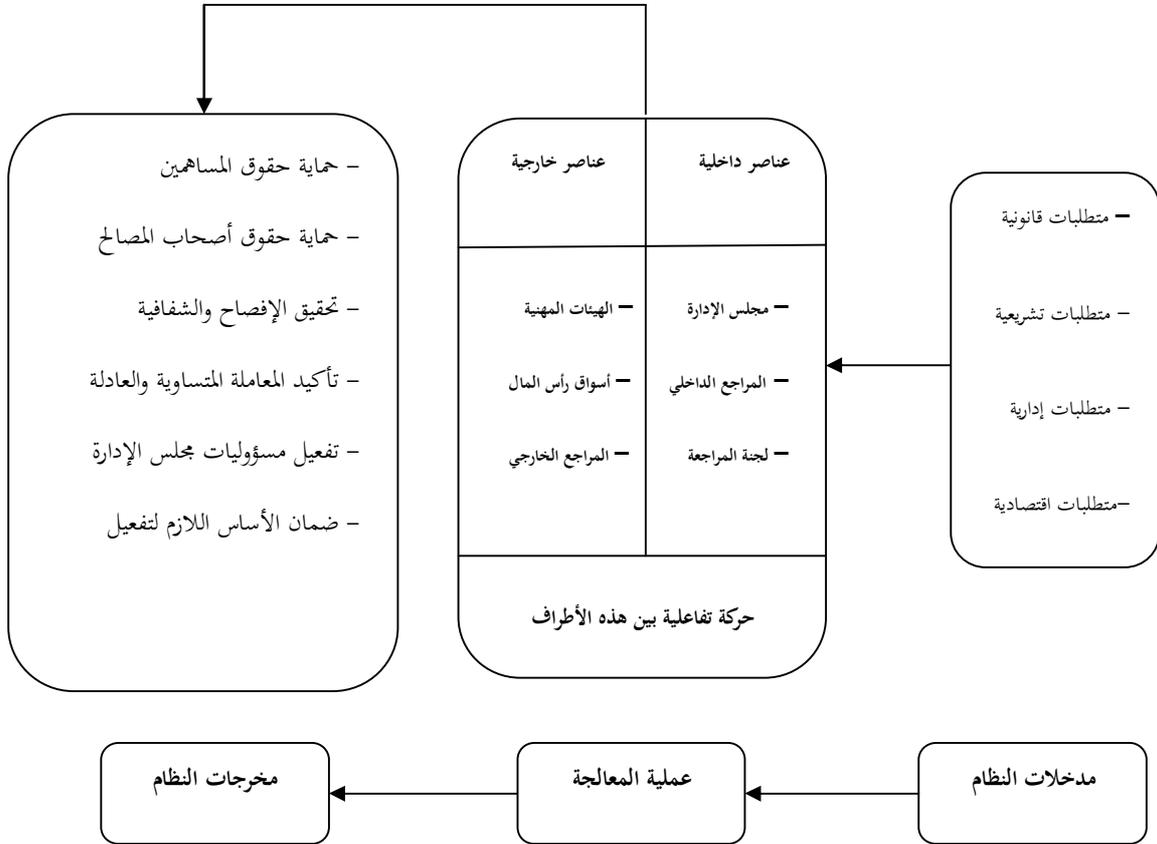
ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

ثالثاً: مخرجات نظام الحوكمة:

الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعته من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ويمكن أن نستنتج أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية. ومنه يمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 08): يوضح نظام حوكمة المؤسسات.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مرجع سابق، 2005، ص: 63.

الفرع الثاني: مجالات حوكمة المؤسسات

إن دراسة مفهوم حوكمة المؤسسات تتطلب دراسة وتحليل مجموعة من الأطر المختلفة والتي تستخدم لتفسير هذا المفهوم ودراسته، ومن بين ما درس من أطر مختلفة عبر المراجع المتعددة والتطبيقات المختلفة للمؤسسات العديدة في مجال الحوكمة نجد ما يلي:

أولاً: حوكمة المؤسسات وسيلة و أسلوب لممارسة ضبط الأداء المؤسسة ومتابعته، وبالتالي فالحوكمة ينظر لها على أنها:

1- مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المؤسسات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون المؤسسة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

2- أسلوب أو وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، كما تؤدي لخلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، علاوة على تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع.

3- وسيلة تهتم 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 العلاقة التعاقدية التي تربط بينهم وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

ثانياً: حوكمة المؤسسات تمثل عمليات متبادلة نتيجة الأزمات المالية:

إن حوكمة المؤسسات تظهر نتيجة التناقض بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون وخاصة خلال فترة الأزمات المالية، ويمكن التعبير عن نطاق حوكمة المؤسسات بأنه عمليات التفاعل المتبادلة والمستمرة بين الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تتمثل في مجلس الإدارة، المساهمين، الأطراف ذوي العلاقة.

ثالثاً: حوكمة المؤسسات نظام لإدارة ورقابة لمنظمات الأعمال.

وتعتمد على بعض النقاط نذكرها:

- 1- الحوكمة في الماضي كان ينظر لها على أنها نظام ذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة على اقتناء موارد المؤسسات المساهمة بمعرفة مجالس إدارتها المنتخبة من قبل حملة الأسهم بالجمعية العمومية. وهناك البعض يراها عبارة عن نظام للإدارة والرقابة تتبناه منظمات الأعمال بحيث يشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المنظمة، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة بهدف تحسين الأداء المالي والحفاظ على السمعة الإقتصادية للمنظمة عند اتخاذ القرارات لخدمة المساهمين وأصحاب المصالح والمجتمع بصفة عامة.
- 2- ويوجد آخرون أيضاً يرون أن حوكمة المؤسسات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.
- 3- ثمة رأي آخر يؤيده كثيرون حيث يرون أن حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب.
- 4- آخرون يرون مفهوماً يفيد أن نظام حوكمة المؤسسات هو نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال وذلك بتحديد هيكل توزيع الواجبات بين المشاركين المختلفين في المؤسسة المساهمة مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح ووضع قواعد وأحكام اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، وبناء عليه، فإن حوكمة المؤسسات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها، كما توفر الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.

رابعاً: حوكمة المؤسسات مجموعة من الأنشطة الرقابية.

وفي هذا الاتجاه نجد أنه قد تم استخدام إطار مجلس الإشراف والذي يعرف الحوكمة في P.O.B العام المؤسسات بأنها "الأنشطة الرقابية التي يتخذها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة لضمان نزاهة عملية التقارير المالية." ويركز هذا التقرير على بيئة الرقابة والأنشطة الرقابية.

الفرع الثالث: ركائز حوكمة المؤسسات.

يمكن إبراز ركائز حوكمة المؤسسات من خلال عرض النقاط التالية:

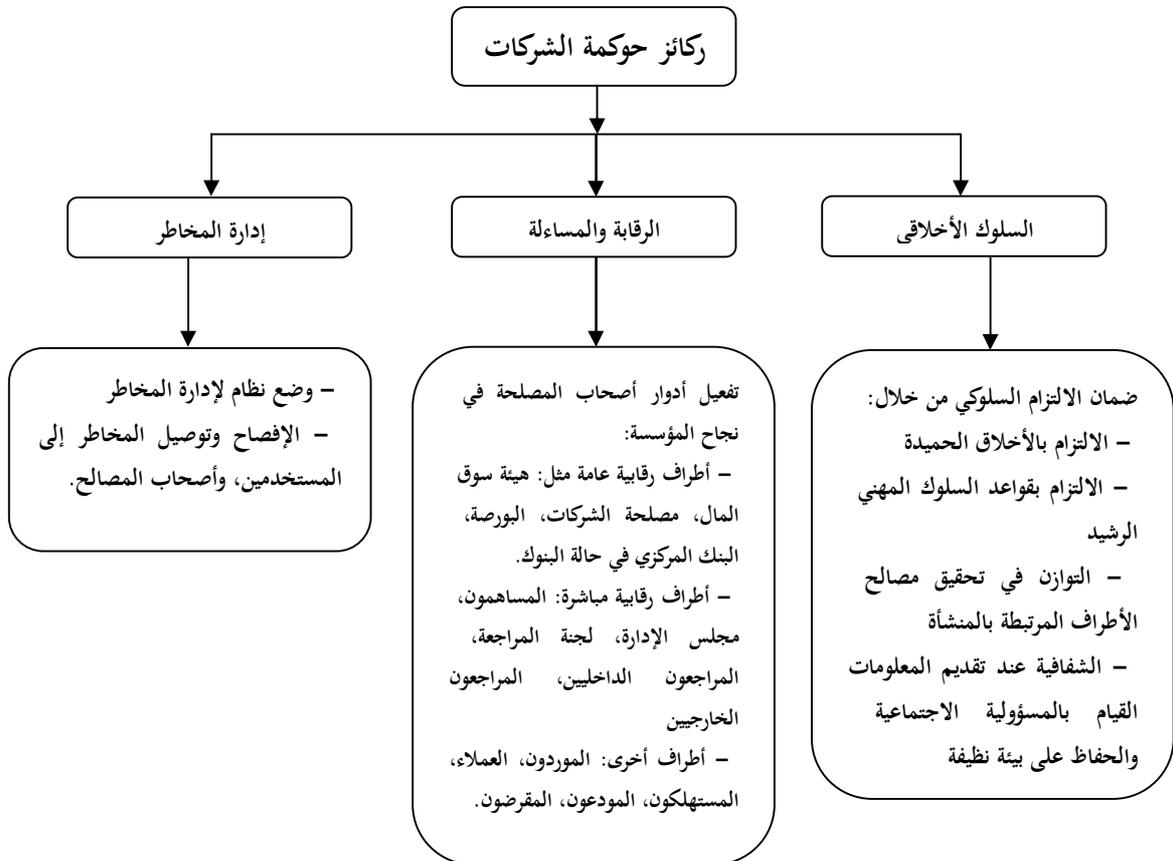
أولاً: السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

ثانياً: الرقابة والمساءلة: وذلك من خلال تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف و الرقابة و الأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة.

ثالثاً: إدارة المخاطر: أي وضع نظام لإدارة المخاطر.

ومن خلال هذه النقاط يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 09): يوضح ركائز حوكمة المؤسسات.



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، نفس المرجع

السابق، ص: 49.

المطلب الرابع: مناطق ومكونات وأسس حوكمة المؤسسات

إن طبيعة هذا البحث ومجالاته المتعددة، أجبر الباحث على تحديد جملة من العناصر التي يراها مهمة خاصة للمؤسسات، حيث يتم تحديد مناطق حوكمة المؤسسات وتعددتها في العالم، بإضافة إلى مكوناتها والأسس التي تسعى إلى تطبيقها، ومنها:

الفرع الأول: مناطق حوكمة المؤسسات

من خلال هذا الفرع تحدث الباحثان تيم بليميرت وجهو قراهام عن ثلاث مناطق يمكن أن ترتبط بها حوكمة المؤسسات وهي:

أولاً: الحوكمة العالمية:

وهنا يمكن أن تكون الحوكمة في المجال العالمي، حيث تتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية الواحدة.

ثانياً: الحوكمة الوطنية:

وتحدث هذه الحوكمة في الدولة الواحدة أو في المجتمع الواحد، والتي يمكن أن تحتوي على عدة مستويات: الوطني، الولاية أو المحافظة، شبه المنطقة، الضواحي، المحلية. ويمكن إضافة مستوى آخر هو المحلي أيضاً تحت هذا المجال. حيث أن الحوكمة على مستوى المحلي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الأخرى مثلاً: مؤسسات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات في الشؤون ذات الاهتمام العام.

ثالثاً: الحوكمة المؤسسية أو المؤسسية:

يضم هذا النمط أنشطة المؤسسات المساهمة وغير المساهمة، والتي تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة، حيث أن بعض تلك المؤسسات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها يكون ذات ملكية عامة، مثل المستشفيات، المدارس، المؤسسات العامة الحكومية، فقضايا الحوكمة تهتم بدور مجلس الإدارة وعلاقته بالإدارة العليا التنفيذية، ومسؤولياتهم اتجاه المساهمين أو المتأثرين بقرارات المجلس.

الفرع الثاني: مكونات حوكمة المؤسسات

تتسم الدولة بتهيئة البيئة السياسية والقانونية المساعدة، في حين يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع، أما المجتمعات المدنية فتهيئ الأرضية للتفاعل السياسي والاجتماعي بتسخير الجماعات للمشاركة في جميع الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. ويمكن توضيح أهمية كل مكون من مكونات الحوكمة في ما يلي:

أولاً: الحكومة:

تعمل الحكومات على لامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية لتكون أكثر تجاوباً لمتطلبات المواطنين ولتغيير الظروف الاقتصادية بشكل سريع ومناسب، فالحوكمة الجيدة في القرن الواحد والعشرين تهتم بحكومات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، والنظر في تعريفها لدورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، ولتقليل هذا الدور وإعادة النظر فيها. حيث تأتي التحديات لتغيير المصادر التالية:

- 1- القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة إضافة إلى تحقيق توازن أفضل بين الحكومة والسوق.
- 2- المواطن الذي يحتاج إلى استجابة الحكومة أكثر لاحتياجاته، وأن تعمل هذه الأخيرة على تحقيق اللامركزية بشكل أوسع ليكون مشاركا بها وبأنشطتها على أوسع نطاق.
- 3- الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى والاتجاهات العالمية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه وتتحدى كيان وطبيعة الدولة والحكومة الواحدة.

إن استجابة الحكومات في الدول المختلفة تتفاوت من دولة إلى أخرى، فالعديد من الدول بادرت لاتخاذ خطوات إعادة هيكلة اقتصادياتها وأنظمتها للإدارة الحكومية من خلال سياسات الخوصصة، بينما عمل البعض على تقليل الخدمات العامة الأساسية التي تقدمها الحكومات من خلال إعادة الهيكلة أو استخدام إستراتيجيات الإصلاح الإداري والاقتصادي لزيادة الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات لإيجاد بيئة مناسبة لزيادة التنافسية. حيث أن مضامين الحوكمة الجيدة تنسجم مع تلك التحولات والتغيرات في سياسات وأساليب الإدارات الحكومية والتي أصبحت ضرورية لمواجهة التحديات المشار إليها سواء من قبل الدول المتقدمة أو النامية.

ثانياً: القطاع الخاص:

هناك العديد من التحولات في معظم دول العالم والاتجاه نحو القطاع الخاص واقتصاديات السوق وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي من قبل العديد من الدول النامية التي تعمل على تحرير الأنظمة المالية والنقدية والتجارية والتي تعتمد على أهمية القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية ومن ثم الاجتماعية، وبالتالي أصبحت معظم الدول تدرك أن القطاع الخاص يمثل المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل الأيدي العاملة على كافة مستوياتها، إضافة إلى تأهيلها لتحقيق النتائج الإيجابية التي تساهم في التنمية الاقتصادية للمجتمع ورفع مستوى المعيشة للمواطنين وتحسين مستوى الخدمات لهم.

لهذا كان من الضروري تشجيع المشاريع الخاصة ودعمها لتصبح أكثر شفافية على مستوى الأسواق الدولية في ظل العولمة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه من خلال نظام السوق فقط، فالدولة تستطيع بدورها تقوية القطاع الخاص وإدامته من خلال الآليات التالية:

- 1- خلق بيئة اقتصادية كلية مستقرة.
- 2- إدامة التنافسية داخل الأسواق.
- 3- سهولة حصول الفقراء والفئات صاحبة الإمكانات البسيطة على التسهيلات المالية والفنية للمساهمة الإنتاجية في المجتمع وتحسين مستوى دخولهم ومعيشتهم.
- 4- تعزيز المشاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل.
- 5- التحفيز لتنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: المجتمع المدني:

تعمل مؤسسات المجتمع المدنية على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتعمل على تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة، لذا نجد بأن مؤسسات المجتمع المدنية وفي مقدمتها المؤسسات غير الحكومية التي تساعد على تحقيق إدارة أكثر ترشيداً للحكم من خلال علاقاتها بين الفرد والحكومة.

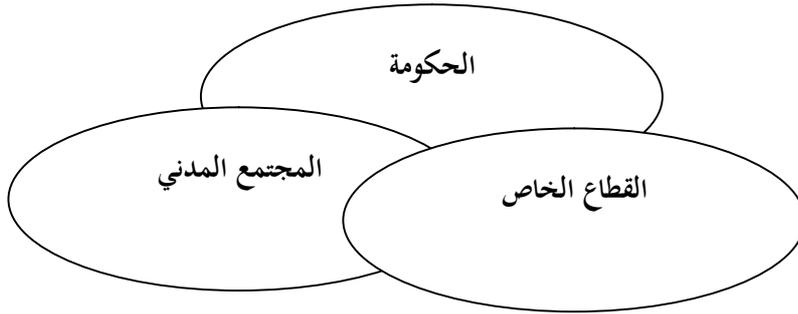
ومن خلال تعبئتها لأفضل الجهود الفردية والجماعية ويمكن استخدامها وفق الآليات التالية:

- 1- التأثير على السياسة العامة من خلال تعبئة جهود المواطنين وحملها على المشاركة في الشأن العام.
- 2- تعميق المساءلة والشفافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها على نطاق واسع.

- 3- العمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطنين من تعسف السلطة.
- 4- تربية المواطنين على الثقافة الديمقراطية من خلال إكساب أعضائها قيم الحوار، قبول الآخر والاختلاف، مساءلة القيادات، المشاركة في الانتخابات والتعبير الحر عن الرأي.

ومن خلال هذه النقاط يمكن توضيح مكونات حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-10): يوضح مكونات حوكمة المؤسسات.



المصدر: عزي لخضر، بوعايدة حسان، الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير الفعال، نفس المرجع السابق، 2005، ص: 6.

الفرع الثالث: أسس حوكمة المؤسسات

قبل الحديث عن مبادئ حوكمة المؤسسات التي أتت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يتم في هذا العنصر التطرق إلى أسس الحوكمة، والتي هي في أصلها أسس إصلاحية، فلا يستطيع أحد أن ينكر التجربة الإسلامية التي تضمنت نموذجا للحكم الرشيد، ومن خلال هذا التقديم يمكن إدراج ثلاث أسس مهمة لحوكمة المؤسسات وهي كما يلي:

أولا: أساس العدل:

يعتبر مطلب العدل أكبر الأسس والقواعد التي يقوم عليها النظام الإسلامي حيث تعود إليه كل الشروط العامة والفرعية للحكم التي ذكرها علماء السياسة الشرعية. حيث أن العدل والمساواة من أعظم الأسس التي تحكم بين الناس، وهذا ما ينبغي أن ينعكس في صغائر وكبائر الأمور التي يعهد إليها عمل من الأعمال التي يساهم في إنجازها مجموعة من الأطراف. سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو الجزئي، في حين تحدث علماء السياسة الشرعية عن صلاح العمران أو ما يعبر عنه الآن بالتنمية البشرية أرجعوه لتفشي العدل

بين الناس وهو ما يساهم في الشعور بالاطمئنان ويدفع للانصراف للعمل وبذل الجهد بجدية وإتقان وبذل النصيحة والقيام بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، دون خوف من الحاكم أو المدير في المؤسسة على مستوى الجزئي، وهذا ما ينتج عنه كثرة تداول الأموال والسلع وتطور الصناعات، على العكس من ذلك إذا شعر أصحاب المصالح بالظلم وانتهاك الحقوق، فإن ذلك سيساهم في كراهية العمل، والركون إلى الركود، بالإضافة إلى ممارسة بعض الأفعال التي تعكس عدم رضاهم نتيجة فقدان الثقة وهذا ما يساهم في كثير من التوترات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

ثانياً: أساس الشورى:

لا يمكن للحاكم في المنظور الإسلامي أن يكمل صفة العدل، وأن يجعلها خصلة يتصف بها نظام حكمه كله، إلا إذا كان قائماً على أساس الشورى، فالإنسان مهما اتصف بصفات الكمال تفوته جوانب أساسية من مدارك العدل لا يدركها إلا برأي غيره، وهذا ما ينطبق أيضاً على الوحدات الجزئية من مؤسسات أيا كان نوعها فالتشاور وأخذ آراء جميع الأطراف التي لها تأثير على المؤسسة يساهم في إحداث جو من التعاون والتفاهم يعمل على حل المشاكل بطرق ودية تساهم في إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة.

ثالثاً: أساس المسؤولية:

تمثل المسؤولية في الفكر الإسلامي بمعنى العقد الاجتماعي المبرم بالبيعة بين الحاكم والمحكوم، فالحاكم يكون له حق السمع والطاعة من الرعية حينما يلتزم بأمر الله في سياسة البلاد والعباد، وأساس ذلك كما ذكر في العدل والشورى.

غير أن المسؤولية بين الحاكم والمحكوم لا تنحصر في شقها السياسي الذي يتعلق بالتولية والعزل فحسب، بل هي أوسع وأشمل بكثير، حيث أن الحاكم والمحكوم متحالفتان لخدمة مصالح العامة وكلاهما مسؤول أمام الله على ذلك، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، كل في موقعه وفق القاعدة العامة.

المبحث الثالث: المبادئ والمقومات الأساسية وآليات حوكمة المؤسسات

يسعى الباحث من خلال هذا المبحث إلى معرفة مبادئ حوكمة المؤسسات التي تلتزم بها معظم المؤسسات والشركات المدرجة في البورصة وغير المدرجة، لأن تطبيقها يعد الحفاظ على أصحاب المصالح والمساهمين والمستثمرين والملاك بعيدا عن التضارب وعدم التداخل بينهم، حيث يحرص معظم متخذي القرار وترشيده إلى التطبيق الفعلي لحوكمة المؤسسات، إضافة إلى مقوماتها الأساسية وآلياتها الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، وبالتالي يجب الاهتمام في هذا المبحث بالمطالب التالية:

المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المبادئ، ونوجزها على النحو التالي:

الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات

أولا: ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات:

يجب على إطار حوكمة المؤسسات بأن يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق المالية، وأن يتماشى مع أحكام القانون ويوزع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة بشكل واضح، ومنح السلطة والموارد للسلطات الإشرافية والتنظيمية لتأدية مهامهم بكل مهنية وموضوعية.

ثانيا: حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك:

وتشمل نقل أو تحويل ملكية الأسهم، وتسهيل مشاركة فاعلة للمساهمين عند اتخاذ القرارات كانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وحق المساهمين في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغييرات المؤسسية الجوهرية، وتوضيح القواعد والأحكام والإجراءات التي تحكم رقابة الشركات المساهمة في الأسواق المالية.

ثالثا: المعاملة العادلة للمساهمين:

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك أقلية المساهمين والمساهمين الأجانب، كما يجب أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فاعل مقابل أي انتهاك لحقوقهم، ومحاسبة المتسببين في ذلك.

رابعا: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:

يجب أن يأخذ إطار حوكمة المؤسسات بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعت بقانون أو اتفاقية، وتشجيع التعاون النشط والفاعل بين المؤسسات المساهمة وأصحاب المصالح، وذلك لتحديد الثروة وتنميتها والحفاظة على ديمومة المشاريع، هذا مع احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون، كما يجب أن يكون لدى أصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض عند انتهاك حقوقهم كما لأصحاب المصالح الحرة في الحصول على معلومات ملائمة في أي وقت.

خامسا: الإفصاح والشفافية:

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الصحيح وفي الوقت المناسب للأمر الهامة والجوهرية بالنسبة للمؤسسات المساهمة، بما في ذلك الوضع المالي والإداري وحقوق الملكية، هذا مع مراعاة أن يكون الإفصاح شاملا وأن لا يقتصر على المعلومات الهامة بل يشمل معلومات أخرى كالتائج المالية والتشغيلية وأهداف المؤسسة، والملكية الرئيسية للأسهم وحقوق التصويت، كما ينبغي أن تُعد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية، وكذلك القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل وهذا لتقديم ضمانات خارجية وموضوعية للمجلس والمساهمين بأن البيانات المالية تمثل إلى حد ما الوضع المالي الحقيقي للشركة وأدائها كما يجب توفير قنوات توزيع المعلومات تمكن مستخدمي المعلومات الحصول عليها في الوقت المناسب، وكذلك أيضا يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات ملحق به أسلوب فاعل يعزز توفير التحليل أو نصيحة المحللين ووكالات التصنيف والوسطاء وغيرها بما لها صلة وعلاقة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين.

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم أمام المؤسسة والمساهمين، وهذا من خلال أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة وعلى أساس توفير كامل للمعلومات وكذا بنوايا حسنة وبعناية والعمل على تحقيق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين، وكذلك إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة العمل على تحقيق معاملة عادلة تجاه كافة المساهمين، كما على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية: توجيه إستراتيجية الشركة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية وتحديد أهداف الشركة واختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، ومراقبة التنفيذ وأداء المؤسسة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار، وكذلك أيضا يجب أن يكون مجلس الإدارة قادر على ممارسة التقييم والحكم الموضوعي لشؤون المؤسسة بصفة مستقلة وهذا من خلال تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بمهام يتحمل وجود تعارض في المصالح بها ومن أمثلة تلك المسؤوليات: ضمان نزاهة القوائم المالية وغير المالية وترشيح أعضاء مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية وتحديد مكافآت مجلس الإدارة، وأيضا عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد وأن يفصح عن صلاحياتها، وكذلك أيضا يجب أن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات وفي الوقت المناسب كي تساعد على اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية لحوكمة المؤسسات

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

أولا: قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

ثانيا: إستراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

ثالثا: التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

رابعا: وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والإدارة العليا.

خامسا: توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.

سادسا: مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

سابعًا: الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.

ثامنا: تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

الفرع الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة المؤسسات

قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 بوضع مبادئ ومعايير للحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على مستويات أربعة كما يلي:

أولاً: الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

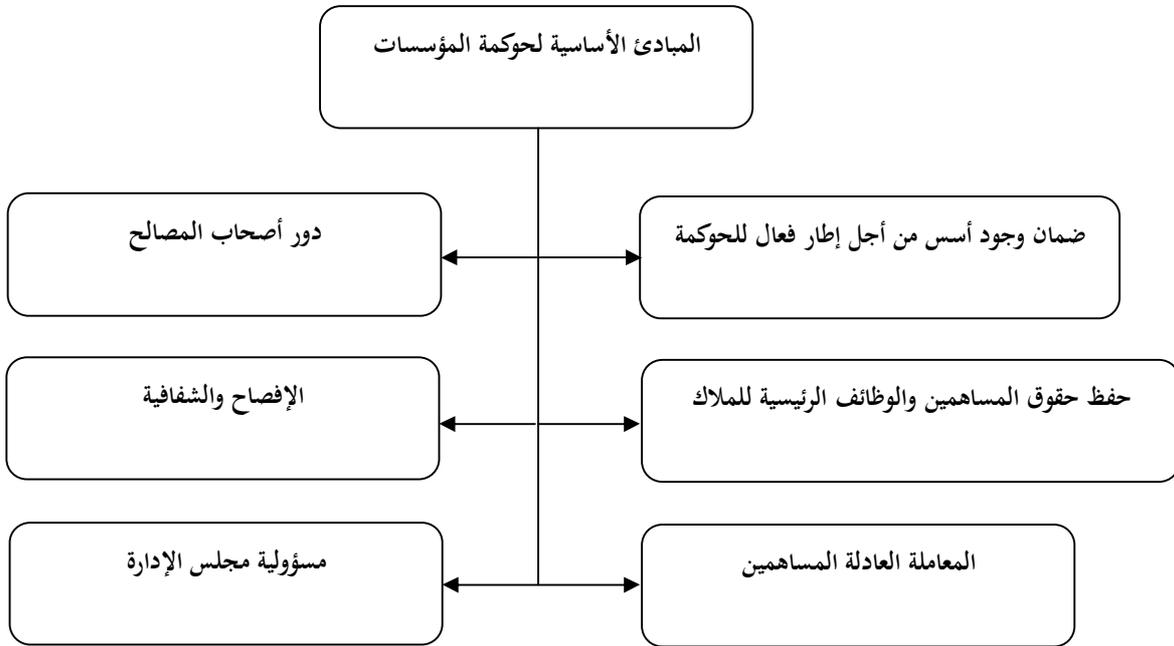
ثانياً: خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

ثالثاً: إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.

رابعاً: القيادة.

يمكن توضيح مبادئ حوكمة المؤسسات في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1-11): يوضح مبادئ حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

المطلب الثاني: المقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات أربعة مقومات أساسية هي:

الفرع الأول: الإطار القانوني

هو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمؤسسة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانته الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسات واعتباره أمراً داخلياً لها، لأنه لن يختلف عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في المؤسسات، خاصة وأنه توجد أدلة على المتاجرة بقوانين مراقبة المؤسسات أو الشركات.

الفرع الثاني: الإطار المؤسسي

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات والمؤسسات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية المهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح المؤسسات والاقتصاد الوطني عامة.

الفرع الثالث: الإطار التنظيمي:

يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة أو المؤسسة والهيكل التنظيمي لها موضحاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

الفرع الرابع: روح الانضباط والجد والاجتهاد:

إن الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركات والمؤسسات، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان، ومن منطلق أن المؤسسة هي العامل الوحيد الذي يأخذ جميع الأطراف إلى بر الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

المطلب الثالث: آليات لحوكمة المؤسسات

من خلال ما سبق فإن لحوكمة المؤسسات عدة آليات يمكن تقسيمها إلى قسمين: آليات داخلية وآليات خارجية يمكن توضيحها كما يلي:

الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

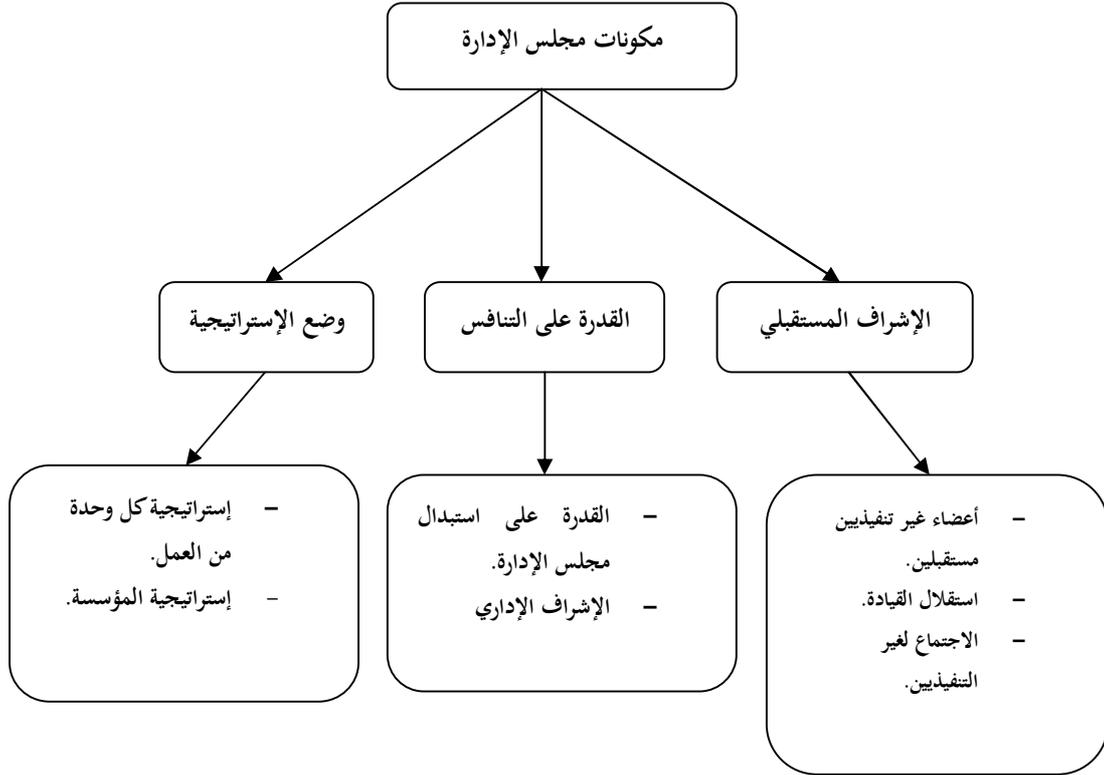
تتصف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية إلى ما يلي:

أولاً: دور مجلس الإدارة:

يرى كل من سينغ وهارينتو أن مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة 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 المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة ، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة 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 المؤسسة والإفصاح عن ذلك. والشكل الموالي يوضح المكونات الأساسية لمجلس الإدارة:

الشكل رقم (1- 12): يوضح مكونات مجلس الإدارة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص: 98.

ثانياً: لجنة المراجعة:

لقد حظيت لجنة المراجعة 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 المراجعة كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسة أو الشركة، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلي في المؤسسات، وكذلك دورها في دعم هيئات المراجعة الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

لقد عرفت لجنة المراجعة من قبل الهيئات الكندية للمحاسبين القانونيين بأنها لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص هذه النشاطات في ترشيد المراجع الخارجي ومناقشة نقاط ونتائج المراجعين معه، وكذلك مراجعة نظام المراجعة الداخلية للمؤسسة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات في المؤسسة.

ثالثا: لجنة المكافآت:

تعتمد توصيات اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بما بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

رابعا: لجنة التعيينات:

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

- 1- أن تقوم لجنة التعيينات في المؤسسة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير بوضع المهارات والخبرات المطلوب توفرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- 2- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يتضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- 3- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقييم المهارات المطلوبة للمؤسسة باستمرار.
- 4- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- 5- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات المطلوبة من قبل المؤسسة.

خامسا: المراجع الداخلي:

تؤدي وظيفة المراجع الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة. حيث يقوم المراجعون 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 أرشبولت أن كل من المراجع الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراجعة 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 كادييري على 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.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يلي:

أولا: منافسة وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة السوق أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من هيس وإمبايدو وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فإنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. وعليه فإن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهدب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري ولالإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختيارات الملائمة للتعيين أنه يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس الإدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ثانياً: الاندماجات والإستحواذات:

مما لاشك فيه أن الاندماجات والإستحواذات هي من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ويشير كل من جوهن وكيديا إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، وفي الغالب ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى إن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدراً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاستحواذ والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كما للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات كما أن عملية الاستحواذ ليس لها تأثير على المؤسسات المملوكة للدولة، وذلك لأنها يمكن أن تحصل في الشركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة أما الاندماج فقد نص عليه قانون، الشركات العامة، إلا أنه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآلية.

ثالثاً: المراجع الخارجي:

يؤدي المراجع الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة المراجعين في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة المراجعين في اختيار المراجع الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى باركر وأبوت إن لجان المراجعة المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المراجعين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات المملوكة للدولة، إذ يساعد المراجعون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة. على التحقق مما إذا كانت المؤسسات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد 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 .ولانجاز 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 المراجع الخارجي.

رابعاً: التشريعات والقوانين:

غالباً 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 مع إصدار قانون Sarbanes-Oxly Act في سنة 2002 أصبح بلا منازع هو القانون الفيدرالي الأكثر شيوعاً، في حين يتصل بحوكمة المؤسسات منذ صدور القوانين الأولية في الثلاثينيات عن الأوراق المالية. والمتطلبات الجديدة للشركات المساهمة العامة، وتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية والشهادة على صحة التقارير المالية، وعلى نظام المراجعة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة الراجعين وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة كما أن مسؤولية تعيين وإعفاء المراجع الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها مؤسسات المراجعين لزيائنها بلجنة المراجعين.

خامساً: محلل الأوراق المالية:

ربما لا تعترف معظم الكتابات الخاصة بحوكمة المؤسسات بمحلل الأوراق المالية كآلية من آليات حوكمة المؤسسات. وعلى الرغم من ذلك، ولأن محلل الأوراق المالية لديه وبصورة مستمرة معلومات أدق عن المؤسسات أفضل من معلومات معظم المستثمرين، فقد أكدت العديد من الدراسات على اعتبار محلل الأوراق المالية آلية فعالة لمراقبة المؤسسة وتحديد المشاكل وعرضها على المساهمين، حيث تتمثل المهمة الرئيسية للمحلل

في تقييم الأوراق المالية ومن تم التوصية بسعر الشراء وبسعر البيع إلى عملائهم معتمدين في هذه التوصيات على تقييماته. كما يتعين على محلل الأوراق المالية على تقديم تقديرات للأرباح والتي تتبعها المؤسسات من أجل مساعدة المستثمرين في اتخاذ قراراتهم بصدد الشراء والبيع. وبصفة عامة ينقسم المحللون الماليون إلى نوعين، محللو جانب الشراء ومحللو جانب البيع، ويظهر النوع الأول عندما يقوم المستثمرون المؤسسون للصناديق المعاشات وصناديق الاستثمار بتعيين محلي الأوراق المالية وهدفهم من ذلك أن يساعدهم المحللون في اتخاذ قراراتهم بصدد الأسهم التي يتعين على الصندوق شراؤها، لذلك يشار إليهم بمحللين الجانب الشرائي، ولا تنشر توصيات هؤلاء المحللين للجمهور حيث يتم استخدامها بواسطة المستثمرين المؤسسين فقط . أما النوع الآخر فيظهر عندما تعين مؤسسات السمسرة وبنوك الاستثمار هي الأخرى المحللين الماليين، حيث يأمل هؤلاء المحللون أن تنمر أبحاثهم عن فوائد كافية في سوق الأوراق المالية مما سيعود على المؤسسات التابعة لها بالمكاسب من جراء عمولة سمسرة المضاربة وأتعاب عمليات الاكتتاب. ولذلك يشار إلى محلي الأوراق المالية لبنوك السمسرة وبنوك الاستثمار بمحللي جانب البيع، وفي الكثير من الأحيان يتم نشر توصيات محلي جانب البيع للجمهور. ويعتمد العديد من الجمهور على هذه التوصيات وبالتالي يعتبر محللو جانب البيع آلية من آليات حوكمة المؤسسات.

المبحث الرابع: نظريات ونماذج ومخرجات حوكمة المؤسسات

إن المؤسسات والشركات التي تطبق حوكمة المؤسسات لها دراية وخلفية عن كل النظريات المفسرة لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، والنماذج التي اعتمدت عليها العديد من المؤسسات والشركات الكبيرة في تحديدها، والمخرجات والاتفاقيات الدولية، ويتكون هذا المبحث من عدة مطالب نوجزها في التالي:

المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات

يطلق عليها النظريات التعاقدية، وهي ذات أصول رومانية، وتعود تسميتها بذلك إلى أن هذه النظريات ترى أن المؤسسة عبارة عن عقد بين شخصين أو أكثر للمساهمة في مشروع ما بقصد الاقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة، فالتقاء إرادة الشركاء هي السند المنشأ للمؤسسة وهي التي تهيمن عليها وتحدد أثارها وتنظم العلاقات بين الشركاء، ولا تستلزم إجماع الأطراف وإنما إرادة الأغلبية تنتصر على إرادة الأقلية أو بعبارة أخرى الأغلبية تصنع القانون، وترى أن المديرين ليسوا إلا وكلاء عن الشركاء في إدارة المؤسسة، فجوهر هذه النظريات هو أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأشخاص.

مع بداية مطلع السبعينيات القرن الماضي ظهرت النظريات الاقتصادية الحديثة عن المؤسسة والتي تعتبر من الناحية النظرية الأكثر تأثيراً في الفكر المعاصر لحوكمة المؤسسات، وهي ما يعرف بنظرية الوكالة، والتي تفوقت على النظريات التنظيمية للمؤسسة.

وتتمثل أهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية حوكمة المؤسسات هي: نظرية تكاليف التبادل، نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات، نظرية الملكية، نظرية تجذر المديرين بالمؤسسة.

الفرع الأول: نظرية تكاليف التبادل

تعود جذور حوكمة الشركات كذلك لنظرية تكاليف التبادل المقترحة من طرف (Coase) سنة 1937 ثم قام كل من (Demsetz et Alchian) و (Jensen et Meckling) سنة 1972 ثم سنة 1976 و (Fama) سنة 1980 بتطوير هذه النظرية، وتعتمد هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما: النظرة التعاقدية للمنظمة و مبدأ الاختيار الطبيعي بالإضافة إلى ذلك تم استبعاد الرؤية السابقة للمؤسسة و التي كانت عبارة عن علبه سوداء، وأصبح ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من العقود الضمنية و الصريحة التي

تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين للمؤسسة ، بحيث تحدد العقود الداخلية للمؤسسة حقوق كل المتعاملين (خاصة الحقوق المالية) و أنظمة الرقابة و التقييم.

أما مبدأ الاختيار الطبيعي فيفترض وجود منافسة بين مختلف الهياكل التنظيمية بحيث يتم اختيار الهيكل الذي يقلل تكاليف تشغيل المؤسسة المتعلقة بالعقود و تسمى بتكاليف الوكالة.

تعتبر هذه النظرية مركز من العقود التي يتم فيها تحديد العلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة حيث نجد منهم من له حقوق شرعية على المؤسسة كالمساهمون و المدراء و الإطارات و العمال بالإضافة إلى الموردون والزبائن والبنوك وأطراف أخرى ممولة للنشاط (كالجماعات المحلية و الدولة ...).

يركز أصحاب هذه النظرية على العلاقة بين المساهمون و المدراء و التي هي مصدر الصراع. ومنه فالمؤسسات التي توازن بين أهداف المدراء و المساهمون هي التي تستطيع البقاء. وباقي المؤسسات التي بها صراعات تزول مع مرور الوقت.

لكن من الملاحظ أن النظرية التكاليف التبادل تحمل المدراء المساهمون بالإضافة إلى أنها ترى الصراع من منظور سلمي دائما و الواقع غير ذلك.

الفرع الثاني: نظرية الوكالة

تعتمد نظرية الوكالة أساسا على ثلاث عناصر يتم شرحها وتحليلها على النحو التالي: وهي (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيرًا تكلفة الوكالة).

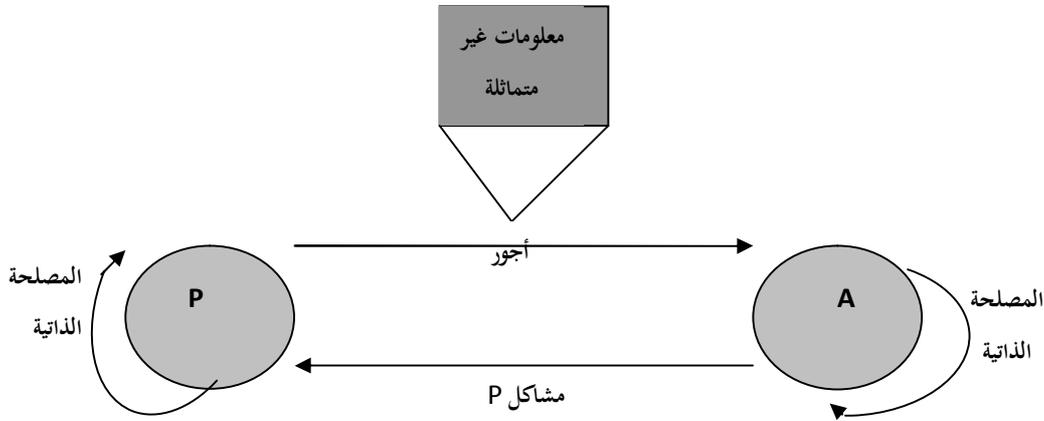
أولا: علاقة الوكالة:

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة المؤسسات جاء من عقد الوكالة، والذي يقابله المصطلح الفني الإنجليزي، هذا النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الأصيل - الوكيل (P - A). والمصطلحات القانونية الإنجليزية يشير بالخصوص إلى الوكالة (mandate) والوكيل (mandataire).

وحسب أليشان و دامساتز فإن المؤسسة تظهر كسوق خاص للبحث عن وتحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين الوكيل والأصيل من داخل إطار العلاقات التعاقدية، فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمؤسسة، قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تم وضعها في إطار عقد.

أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين سنة 1976، حيث عاجلت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك، وتنظر هذه المقالة للمؤسسة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية، والشكل الآتي يبين المصلحة الذاتية لطرفي الوكالة الأساسيين:

الشكل رقم (1-13): يوضح الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة.



Sources: <http://en.wikipedia.org/wiki/principal-agent.problem>

ويمكن عرض بعض الخصائص لنظرية الوكالة كما يلي:

1- خصائص نظرية الوكالة:

- يمتلك المساهمون القوة والنفوذ.
- تختلف أهداف المساهمون والمدراء.
- العقد المبرم بين الرئيسي والعميل يكون غير كامل لأنه لا يمكن التنبؤ بكل الحالات ولا يستطيع الرئيسي التنبؤ بكل قرارات المدير.
- هناك توازي للمعلومات، فالمدراء في الميدان لهم معلومات أكثر من المساهمين.

ثانياً: مشكلة الوكالة:

تظهر مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، حيث أنّ هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل الذي يقدم للأصيل معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية ومشكلة الاختيار العكسي نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل، وفي سنوات السبعينات، قام كل من جنسن و ماكلين باستحداث مدخل بيرل-مينس للدفاع عن أساليب حماية مصالح الأصيل (المساهمين) مقابل المخاطر المتمثلة في التصرفات الانتهازية للمديرين ولا تماثل في المعلومات، وينشأ عن مشكلة الوكالة بين الطرفين (الملاك والمديرين الأجراء) تضارب في المصالح والتي ينبغي العمل على تخفيضها والتقليل منها.

ثالثاً: تكاليف الوكالة:

ومما سبق تظهر تكاليف الوكالة حسب جنسن ومكلينج مشاكل الوكالة تولد ثلاث أنواع من التكاليف نوردتها كما يلي:

- 1- **تكاليف المراقبة:** وهي التي تنتج بهدف التأكد من تصرفات وأعمال الوكيل لأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة.
- 2- **تكاليف الالتزام:** وهي تنتج عن الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس.

3- الخسائر المتبقية: وهي التكاليف الملازمة لتباعد المصالح بين المدراء والمساهمين (علاوة ضعيفة، اختيار إستراتيجية غير ملائمة).

الفرع الثالث: نظرية حقوق الملكية

هذه النظرية تأسست من طرف دمستز والسين ،حيث تقوم هذه الأخيرة على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية ونمو المؤسسة، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة انعكس ذلك على أداء المؤسسة.

كذلك قام كل من بجويش وفيرننت بتحليل حقوق الملكية لإلى ثلاثة أقسام كبيرة هي:

أولاً: حق الاستعمال: أي الحق في استعمال الشيء.

ثانياً: حق قطف الثمار: أي الحق في جني المنافع والأرباح.

ثالثاً: حق البيع: وهو حق تقرير المصير.

وتكون المؤسسة في هذه النظرية مركز تعاقد يمثل مهمة المدير فيها في تعريف طبيعة العلاقات واختيار العمال في إطار العقد الجماعي. وبناء على النظرية النيوكلاسيكية فإن تشتت حقوق الملكية هو بهدف تخفيض فعالية المؤسسة.

حيث أن المدير المالك يعمل على تحقيق أعلى منفعة بالنسبة للمؤسسة التي يديرها عن طريق توجيه الجهود نحو خدمة هدف المؤسسة، على عكس ما هو موجود في المؤسسة التسييرية أين تنفصل وظائف الملكية عن التسيير وفي هذا الإطار فإن المسير لا يملك إلا حق الاستعمال في حين أن حق قطف الثمار وحق تقرير المصير هي في حوزة المالك وهذا ما يجعل من تعارض المصالح أمراً طبيعياً.

وبالتالي أظهرت هذه النظرية أن الفصل بين حق الاستعمال، حق قطف الثمار، حق تقرير المصير كانت نتيجة ظهور المؤسسة التسييرية الهادفة إلى تخفيض فعالية حقوق الملكية، مما دعي إلى ضرورة متابعة جميع المصالح المتباعدة.

الفرع الرابع: نظرية الصفقات

إن النظرية الحديثة لتاريخ المؤسسة حسب كوز سنة 1973 هي أن المؤسسة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المؤسسة التي تعمل بمثابة وسيط بينها وبالتالي فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير المستهلك وموارد والمدخلات وبالتركيز على فكرة كوز فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المؤسسة في حد ذاتها، وعلى هذا الأساس فإن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقيّة، مراقبة وتقييم الأداء.

تعتبر كذلك نظرية كوز من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرت إليها، ولو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصادية¹ ما بين هؤلاء المشاركين، لكانوا يستطيعون عقداً تفاعيات محددة تماماً وبدقة وملزمة تماماً بدون تكلفة، وبالتالي يتوجب أن يكون الناتج خطة اقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع، فأى شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة وتعتبر أعمال وليام سون في سنة 1985 قد شكلت فهماً جيداً لهذه التكاليف.

ومن بين الشروط والمسلّمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر:

أولاً: العقد باعتباره التحليل:

في علم اقتصاد تكاليف الصفقات (TCE)، فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أن أطراف 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 تلي شروط العقد.

ثانياً: وضع العقود موضع التنفيذ:

قد يكون ممكناً تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، ولقد فحص مارك جير و أول سون سنة 1995، أداء ترتيبات إدارة بديلة من وجهة النظر هذه، وبيننا أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كافٍ في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين وفي الواقع توجد علاقة اقتصادية واحدة مماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي الحصص في مؤسسة ومدرائها أو مجلس المديرين.

ثالثاً: تكاليف التحفيز:

والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسكواً بنجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم. يطرح كذلك مشكل الاختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية في نظرية تكاليف الصفقات، وهذا عند القيام بعملية تحرير وكتابة العقود أي عندما يتم عرض معلومات أقل حول شروط إبرام الصفقات.

الفرع الخامس: نظرية التجذر

يتم فيها تفسير علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطور سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التمويل عن طريق اللاوساطة (الأسواق المالية)؛ هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة:

أولاً: سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك.

ثانياً: سلطة الإدارة ممثلة في المديرين الموكلين.

تفترض نظرية التجذر، أن الفاعلين في المؤسسة يطورون استراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمؤسسة، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة، خاصة الذين يمكنهم استعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدراتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط

الحماية أثناء العمل والمكافآت). وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تحييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تحييد الرقابة الخارجية.

حيث عرف كل من أليكساندر و بيكيرو سنة 2000 إستراتيجية التجذر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتحديد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المؤسسة، وعملية التجذر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه إستراتيجية المؤسسة.

وهناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي:

أولاً: التجذر والفعالية:

صنف جيرارد شارو إستراتيجية تجذر المديرين وفق هذا المعيار إلى:

1- **التجذر المقابل للفعالية:** ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين.

2- **التجذر المطابق للفعالية:** والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

ثانياً: التجذر التنظيمي والسوقي:

أقر كوماز سنة 1996 بوجود صيغتين من هذا المعيار:

1- **التجذر التنظيمي:** ويشتمل على حالات يوجه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيداً، وبمكّنتهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين.

2- **التجذر السوقي:** ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة.

ثالثا: إستراتيجية التلاعب والتحييد:

1- إستراتيجية التلاعب: والتي يعدها المديرون بهدف الرفوعا ستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشأة.

2- إستراتيجية التحييد: وتركز على منطق العدول الناتج إما عن ضياع المزايا وإما عن ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها، وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى رقابة داخلية تفرض من قبل مجلس الإدارة، باقي أعضاء المجلس والأجراء.

المطلب الثاني: النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات

تختلف نماذج حوكمة المؤسسات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث تختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، فكما أشارت المعايير الأسترالية لحوكمة المؤسسة أنه " لا يوجد نموذج واحد لحوكمة المؤسسات " ، وطبقا لمبادئ OECD، فإنه على المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة في ظل المنافسة الشديدة الحالية أن تقوم بابتكار وتهيئة ممارسات خاصة بها لحوكمة المؤسسات بما يساعدها على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء، واقتناص الفرص المتاحة أمامهم. ويمكن تقسيم النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات إلى:

- النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات.

- النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات.

الفرع الأول: النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات

يتصف هذا النموذج بوجود تشتت في الملكية، وبالتالي يكون الصراع حول اختلاف المصالح بين كل من المديرين، وحملة الأسهم المشتتين، يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجلس الإدارة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وتقييم الأداء الإداري بموضوعية.

أولاً: النموذج الأنكلوساكسوني:

هو النموذج الذي يمثل الخارجيين لحوكمة المؤسسات حيث يتركز على السوق، وتعتبر الملكية فيه مشتتة، أي أن عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد صغير من أسهم الشركة، ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة المؤسسة عن قرب، ويميل هذا النوع من هياكل الملكية إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

ويطبق هذا النموذج في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أستراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب أفريقيا، وبعض بلدان الكومنولث. يقوم هذا النموذج على افتراض بأن حوكمة المؤسسات تستخدم لحماية مصالح، واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً، أو مستثمراً مؤسسياً، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم، ورغباتهم، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال (حملة الأسهم) ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة.

ويعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفاء. ويمتاز هيكل الملكية لهذه المؤسسات أو الشركات بالتشتت، وبأنه موزع على عدد كبير من المساهمين، حيث توفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تضع حدوداً لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه المؤسسات أو الشركات، وتمنع تجاوز هذه الحدود.

ويقوم بإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد هو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية، والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية، ويتكون هذا المجلس من أعضاء تنفيذيين، وغير تنفيذيين، وإن كان الاتجاه السائد في هذا النموذج هو زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين لزيادة الرقابة على إدارة المؤسسة وإحكامها.

كذلك يمتاز هذا النموذج لحوكمة المؤسسات بمنع شغل فرد واحد لمنصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، ويعتبر السوق، كأحد آليات الرقابة على المؤسسات، آلية نشطة ذات تأثير في النموذج فأسواق رأس

المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود القوانين، Anglo-Saxon الأنكلوساكسوني والتشريعات التي تسهل من ذلك. ويعتمد الملاك في هذا النموذج على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم.

الفرع الثاني: النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات

على نقيض نموذج الأنكلوساكسوني لحوكمة المؤسسات، والقائم بشكل أساسي على تشتت ملكية المؤسسات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات، ويأتي النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات الذي يطبق بشكل أساسي في كل من ألمانيا، واليابان، والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك، والمستثمر المؤسسي في عملية حوكمة المؤسسات، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسيين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها. إلا أنه هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذا النظام للحوكمة، تنبع هذه الانتقادات من الخاصية المميزة لهذا النظام وهي تركز الملكية في يد مجموعة صغيرة من المستثمرين.

فقد أشارت دراسة عويس سنة 2007 إلى هذه الانتقادات وهي كما يلي:

1- أن تركز الملكية يخفض من التنوع في المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين والتي ينعكس تأثيرها على الاقتصاد ككل، لأن الخطر غير الموزع يجبر كبار المساهمين على دخول مشروعات استثمارية يصاحبها أقل درجة من المخاطر، وذات عوائد غير مثالية مما يؤثر على كفاءة الأداء الاقتصادي بالدولة.

2- أن تركز حقوق التصويت يزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين، عن طريق العمل على تحقيق منافعهم الخاصة.

أولاً: النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات.

يرتبط النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات بنظرة أكثر شمولية، فهذا النموذج يسعى إلى شمول أهداف ومصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح، بالإضافة إلى أهداف ومصالح حملة الأسهم، ويتم تطبيق هذا النموذج في العديد من البلدان تأتي على رأسها ألمانيا بالإضافة إلى سويسرا، نيوزيلندا، النمسا، والدول الإسكندنافية.

ويعكس تكوين مجالس الإدارة في النموذج الألماني النظرة الأكثر شمولية السابق ذكرها، فمجلس الإدارة الإشرافي في النموذج الألماني يتكون من مجموعة أعضاء يمثلون حملة الأسهم، والموظفين، حيث يفترض هذا النموذج أن تعظيم الثروة يتحقق من خلال تحقيق التناغم بين رأس المال والعمالة، فالقانون الألماني ينص على أن يكون 50% من أعضاء مجالس إدارة الشركات التي يعمل لديها حوالي 2000 موظف ممثلين للعاملين على أن يرأس هذا المجلس عضو ممثل لحملة الأسهم. أما القانون الهولندي فينص على أن يكون عدد الأعضاء الممثلين للموظفين يمثلون حوالي ثلث أعضاء المجلس الإشرافي، وهذا يتطلب ضرورة الإفصاح عن البيانات والمعلومات لجميع أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك الأعضاء الممثلين للعاملين، مع ملاحظة أنه غير مسموح لنفس الشخص الحصول على عضوية في مجلسي الإدارة الإشرافي، والتنفيذي أي انه يوجد فصل تام بين أعضاء المجلس الإشرافي، والمجلس التنفيذي، مع العلم بأن أعضاء المجلس الأخير يتم اختيارهم بواسطة أعضاء المجلس الإشرافي.

وفيما يتعلق بميكل ملكية المؤسسات التي تنتمي للنموذج الألماني لحوكمة المؤسسات، فإنه يحتوي على كل من أموال الملاك، والديون لتمويل عمليات المؤسسات ويعتبر كل من المستثمر المؤسسي، والبنوك من أبرز المساهمين في هذه المؤسسات بنسبة تصل إلى 48% كما أن هذه المؤسسات تتميز بوجود نسبة تركز ملكية عالية حيث تصل إلى 70%.

أما فيما يتعلق بمكافآت الإدارة العليا، ففي النموذج الألماني يعتبر أسلوب ربط المكافأة بالأداء غير شائع الاستخدام، ولا يستخدم إلا في نطاق ضيق.

ثانياً: النموذج الياباني لحوكمة المؤسسات.

يتبنى هذا النموذج وجهة النظر الاجتماعية للمنظمات من حيث اعتبارها وحدة وفرد في المجتمع يجب أن يراعي مصالح ورغبات الفئات المختلفة لأصحاب المصالح بالإضافة إلى مراعاة مصالح وأهداف حملة الأسهم.

وهناك نظام في النموذج الياباني يعرف بنظام Kereitsu وهذا النظام مبني على تداخل العلاقات بين منظمات الأعمال في اليابان، فقد أشار جيلبين سنة 2005 أن نموذج Kereitsu يحتوي على أكبر 200 شركة في اليابان.

وفيما يتعلق بهيكل ملكية المؤسسات اليابانية، فهي تتميز بوجود درجة عالية من تركيز الملكية، وإن كانت نسبة الملكية أقل من النموذج الألماني. ويعتمد النموذج الياباني على مجلس إدارة واحد لإدارة المؤسسات اليابانية فقد أشار مليوكي إلى أن الهيكل الياباني لإدارة المؤسسات مبني على أربعة عناصر وهي:

1- الجمعيات العمومية.

2- مجلس الإدارة.

3- المديرين.

4- مكتب المراجعين.

ثالثا: النموذج اللاتيني لحوكمة المؤسسات.

يعتبر النموذج اللاتيني بمثابة نموذج مختلط، يجمع بين مجموعة من خصائص النموذج الأنكلوساكسوني ومجموعة من خصائص النموذج الألماني، والنموذج الياباني، فكما أشار ويمر وبابي في سنة 2005 أنه إذا أخذنا فرنسا كدولة ممثلة لهذا النموذج سوف نجد هدف المؤسسة يجمع بين وجهة نظر كل من النموذج الأنكلوساكسوني، والنموذج الألماني، والياباني. وتعتبر كل من فرنسا، أسبانيا، إيطاليا، وبلغاريا من أشهر البلدان التي تطبق النموذج اللاتيني.

تمتاز المؤسسات التي تخضع للنموذج اللاتيني أن هناك مؤسسات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد المجلس التنفيذي، وهناك مؤسسات أخرى تحتوي على مجلسين للإدارة مجلس إشراف، فقد أشار مينوا ومنكس في سنة 2005 أنه طبقا للقانون الفرنسي فالمؤسسات يمكنها أن تختار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد، أو أن يقوم بإدارة المؤسسات مجلسا إدارة هما المجلس التنفيذي، والمجلس الإشرافي.

أما فيما يتعلق بهيكل ملكية المؤسسات في النموذج اللاتيني فنجد أنه يتميز بوجود مؤسسات تخضع لسيطرة الحكومة، مؤسسات تخضع للملكية العائلية، أي يمكن القول بأنه يوجد نوع من تركيز الملكية في مؤسسات النموذج اللاتيني.

المطلب الثالث: مخرجات حوكمة المؤسسات

لمفهوم حوكمة المؤسسات أبعاداً مهمة كبيرة على مستوى الاقتصاد الكلي وعلى المدى البعيد للدول، فمن بين ما ينتج عن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الدول نجد بروز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو للشركات، هذه المسؤولية التي سوف تخفف كثيراً من الأعباء التي على كاهل الدولة تجاه مواطنيها في ظل تقلص دورها في ذلك. إضافة إلى دفع عجلة التنمية المستدامة، المصطلح الذي ظهر في الآونة الأخيرة وأصبح محور عمل المؤتمرات والمنتديات الاقتصادية الدولية. ودون أن تنحرف أهمية الحوكمة في مكافحة الفساد داخل المؤسسات والشركات ومن ثمة خارجها على مستوى الدولة ككل.

الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من خلال التطرق إلى مدخل مخرجات حوكمة المؤسسات سيتم تناول عنصرين في هذا الفرع، العنصر الأول يخص طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأما العنصر الثاني نتطرق فيه إلى بعض مبادرات الهيئات الدولية في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ويمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

منذ سنوات التسعينيات، تزايد الاهتمام بدور العولمة الاقتصادية مما أدى إلى ظهور المؤسسات التي لعبت دوراً مهماً في الحد من الفقر والعمل على تحقيق مبدأ الحق في الملكية وتفعيل أنظمة الحوكمة، إضافة إلى ضمان سلامة البيئية حيث اعتبر عالم المال جزءاً من المجتمع وبجته عن إيجاد طرق ترفع المكاسب الإيجابية أطلق عليه عملة مسميات (مواطنة الشركات أو المؤسسات، المسؤولية الاجتماعية للشركات أو للمؤسسات ومساءلة الشركات أو المؤسسات).

ولقد مرت المسؤولية الاجتماعية للشركات أو للمؤسسات بعدة مراحل هي:

1- المرحلة الأولى:

قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفاً واحداً يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الربح، لكن التأثير القانوني الذي يحدّد العمليات التي يقومون بها هو من يكبح جماحهم في مطاردة الهدف. وأمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم والتي أنتجت نوبة في الموارد وانخفاض الأجر وأجواء

عمل غير ملائمة، وأشار هنري جانت سنة 1919 أنّ جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء من التعارض إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم.

2- المرحلة الثانية:

ظهرت خلال الفترة التي أعقبت سنة 1929 نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى الهدف الأحادي الذي اعتمده منظمات الأعمال، حيث ظهرت تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة، فتعالت الأصوات إلى أن تكون المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات لأعمال أبعد من ارتباطها بمصلحة الملاك والمستثمرين، بل يجب أن تمتد إلى تحقيق الموازنة في تلك المسؤولية حيال الأطراف الأخرى.

3- المرحلة الثالثة:

ظهرت بواورها في مطلع سنة 1960 لوما أعقبها من أحداث تمثلت أساساً في استخدام الأطفال في العمل والتغيرات الكبيرة في استخدام التكنولوجيا والتلوث البيئي، فأصبحت الضرورة لازمة في انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أكثر استيعاباً للبيئة ومتغيراتها الواسعة.

من هذا المنطلق فإن المسؤولية الاجتماعية فرضت نفسها مؤخراً في محيط العلاقات الاقتصادية الوطنية والدولية، حيث أنّ ردود أفعال المناهضين للعولمة أثارت الصدى العميق (خاصة بعد قيام منظمة التجارة العالمية سنة 1995) لدى الشركات المتعددة الجنسيات حول دورها ومسؤوليتها الجديدة في مواجهة تنامي الفقر والإفقار في العالم. ورغم تصاعد حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين، فإنها كانت تعمل في ظلّ مرحلتها التاريخية القائمة على أساس تعظيم الأرباح لصالح الشركة على حساب العوامل والأطراف الأخرى، إلاّ أنه بدأ اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة وكذلك ما أكدته نظرية أصحاب المصلحة، فالمؤسسة ليست وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم، وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة.

ومن الأسباب كذلك التي كانت وراء قيام المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال (الشركات، المؤسسات)

نذكر من بينها:

- أ- ضرورة الربط والتوفيق بين قيم المجتمع وفلسفة وسياسات قطاع الأعمال.
- ب- التوفيق بين المصلحة العامة والمصالح الخاصة لمنشآت الأعمال.
- ت- التعويض عن الأضرار التي قد يكون لحقها قطاع الأعمال بالمجتمع.

ومنذ سنة 1953 قام باون بإطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو للشركات على أساس أنها عقد ضمني بين المؤسسة والمجتمع، وفي سنة 1970 ظهرت مفاهيم إلزامية للمؤسسة في تحمل نتائج أنشطتها على المجتمع. وللمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو الشركات كمفهوم، لها ثلاثة أوجه مختلفة هي:

أ- المفهوم الكلاسيكي:

يعود للعالم آدم سميث الذي أكد على أن كافة مؤسسات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة. فالربح هنا أصبح هدفاً أحادياً تسعى إليه المؤسسة.

ب- المفهوم الإداري:

تم إدراكه سنة 1930، حيث تم التحول من الهدف الأحادي إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم رضا المديرين أنفسهم وبختمهم عن القوة والأمان والموقع المتميز في ظل نمو وتوسع المنظمة، وأشار فرنسيس سيتون في بحثه سنة 1956، إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في المؤسسات والشركات الكبيرة من خلال موازنة إدارة المؤسسة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضين، الموردين، الزبائن والحكومة) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع.

ث- المفهوم البيئي:

حيث اختلفت فيه تسمياته من نموذج البيئة الاجتماعية عند جاكوبي والنموذج النوعي لحياة المديرين عند هاي قراي إلى نموذج وجهة النظر العامة لويليامس، بدأت تظهر ملامحه سنة 1960 بتحمس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصراً، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعددة تتمثل في عموم المجتمع. وخير من أوضح الفكرة هما رالف نادر و جون جالبريث. وللمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ثلاث تفسيرات متباينة وأحياناً متعارضة وهي:

- المسؤولية الاجتماعية لا تعدو أن تكون بمثابة تذكير المؤسسات بمسئولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها.
- مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية دون إلزام، تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع.
- المسؤولية الاجتماعية صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة على المؤسسات.

ثانياً: المبادرات الدولية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

هناك ثلاثة مبادرات دولية من شأنها تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات والحث عليها، وهي:

1- الاتفاقية العالمية للأمم المتحدة:

تعتبر هذه الاتفاقية مبادرة جماعية صدرت عن الشركات الكبرى لتطويع مفهوم مواطنة الشركات أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تضمنت عشرة مبادئ ضمن أربعة محاور أساسية نذكرها على النحو التالي:

- أ- **حقوق الإنسان:** وهي تتضمن ما يلي:
 - يتعين على المؤسسة تأييد واحترام مبادئ حماية حقوق الإنسان المعلنة.
 - التأكد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة مبادئ حقوق الإنسان.
- ب- **معايير العمل:** وهي تتضمن النقاط التالية:
 - تؤيد المؤسسات حرية المشاركة وتعترف بحق المساومة الجماعية.
 - القضاء على كافة أشكال الإلزام والإجبار على العمل.
 - الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
 - القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.
- ج- **البيئة:** وتمثل النقاط التالية:
 - يتعين على المؤسسات أن تتبنى أسلوب حذر عند التعامل مع التحديات التي تواجه البيئة.
 - تبني المبادرات التي تنمي الشعور بالمسؤولية تجاه البيئة.
 - التشجيع على تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة.
- د- **مكافحة الفساد:** تتمثل في النقطة التالية:

- يتعين على الشركات أن تعمل على محاربة كافة أشكال الفساد.

2- إرشادات للشركات متعددة الجنسيات:

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بتأسيس دليل يوجّه الشركات متعدّدة الجنسيات التي أوطانها الأصلية بلدان أعضاء في المنظمة، وهذا خلال ممارستهم لنشاطات وأعمال عبر العالم. يتكون الدليل من عشرة مبادئ، لكن نكتفي بالمبادئ المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو للشركات وهي كما يلي:

أ- المبدأ الثاني: السياسات العامة: عند رسم تلك السياسات على المؤسسات والأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر أصحاب المصالح، كما عليها المساهمة في التقدم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في الدولة التي تعمل بها.

ب- المبدأ الرابع: علاقات العمل والصناعة: على المؤسسات والشركات احترام حقوق العمال المتضمنة في مبادئ منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، والمساهمة في القضاء الفعلي على تشغيل الأطفال والحد من العمل الإجباري أو الإلزامي.

ت- المبدأ السابع: مصالح المستهلكين: حيث يعتبر المستهلك من أصحاب المصلحة بالنسبة للشركات عموماً، فعليها:

- ضمان خدمات و سلع ذات معايير صحية وآمنة.
- من اللائق أن تتضمن السلع والخدمات المعلومات المتعلقة بها كالمكونات، تاريخ الإنتاج وتاريخ نهاية الصلاحية... .
- توفير الشفافية والإجراءات الفعّالة التي تدلّ المستهلك عن الحلول المناسبة والعدالة.
- † احترام خصوصيات المستهلك وتوفير حماية للبيانات الشخصية.

3- مبادئ سوليفان العالمية:

صدرت هذه المبادئ في نوفمبر من العام 1999، هدفها هو تشجيع العدالة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الأعمال التي تقوم بها أي مؤسسة أو شركة، وتتمثل في المبادئ التالية:

- التعبير عن دعم حقوق الإنسان العالمية وبالخصوص حقوق العمال.

- ترقية تكافؤ الفرص لجميع العمال على كل المستويات.
- + احترام إرادة العمال في حرية التجمع وتشكيل الجمعيات.
- توفير أماكن عمل آمنة وصحية، وترقية التنمية المستدامة.
- ترقية المنافسة العادلة من خلال احترام حقوق الملكية الفكرية وغيرها.
- العمل مع الحكومات والمجتمعات في أي أعمال تضمن تحسّن نوعية الحياة.
- مكافأة العمال لتمكينهم من تلبية الحاجات الأساسية وتوفير فرص تحسّن مهاراتهم ومؤهلاتهم.
- ترقية تطبيق هذه المبادئ في أي عمل اقتصادي.

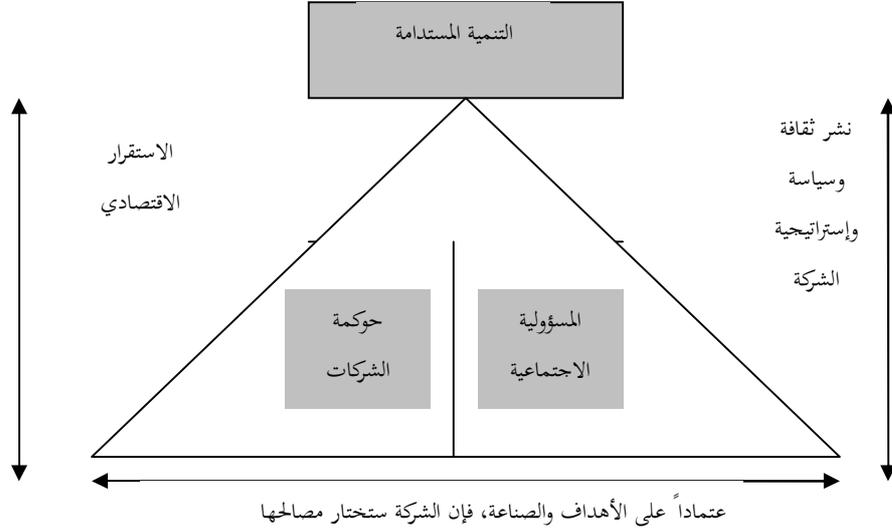
الفرع الثاني: التنمية المستدامة

التنمية المستدامة بدورها مصطلح برز في السنوات الأخيرة الماضية، من بين ما تعنى به حماية مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسات سواء من قريب أو من بعيد. حيث ركزت التنمية المستدامة على ضرورة التزام الشركات بالمساهمة في حماية البيئة، بما في ذلك البنوك من خلال تمويل المشاريع التي ليس لها آثار سلبية.

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة

حوكمة المؤسسات الجيدة تساهم في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال تحسّن أداء المؤسسات والرفع من إمكانية الدخول إلى رأس المال الخارجي، فحوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية للشركات هما يعملان معاً نحو تحقيق الاستدامة والتنمية المستدامة، من خلال الاستقرار الاقتصادي وإفصاح الشركات عن ثقافتها وسياساتها واستراتيجياتها، انطلاقاً من مصالحها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-14): من حوكمة المؤسسات إلى التنمية المستدامة.



Sources:Maali qasem, op-cit, march13.2007, p:9

ثانياً: عناصر التنمية المستدامة:

يمكن تحديد عناصر التنمية المستدامة في ثلاثة مكونات أساسية وهي:

1- الإستدامة البيئية:

أشار المبدأ الرابع الذي أقره مؤتمر 1992، إلى أنه لكي تتحقق التنمية المستدامة ينبغي أن تمثل البيئة جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية ولا يمكن التفكير فيها بمعزل عنها، وخصّص المبدأ الخامس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الموجهة للشركات متعدّدة الجنسيات، ضرورة ضبط أعمال ونشاطات هذه المؤسسات بشكل ينسجم مع حماية البيئة، حيث ينبغي عليها في إطار القواعد التنظيمية والممارسات الإدارية والقوانين في أماكن عملها أن:

- تأسّس وتضع نظام لإدارة البيئة يتولى جميع وتقيّم المعلومات المناسبة حول البيئة والصحة وتأثيراتها على النشاطات والقيام برسم أهداف قابلة للقياس تُعنى بتحسين البيئة.
- وضع مخطط منسجم للوقاية والرقابة الحقيقية للأضرار البيئية والصحية الناتجة عن نشاطات المؤسسات.

- المطالبة المستمرة بتحسين الأداء البيئي للشركات وللمؤسسات من خلال تكييف إجراءات العمل والتكنولوجيا في كل أقسام الشركات وتطوير المنتجات والخدمات التي ليس لها تأثير سلبي على البيئة.

ومن الوسائل التي تعمل على الالتزام المؤسسات بأداء بيئي مرضي نجد المراجعة البيئية، حيث تواتر ضغوط متزايدة على الوحدات الاقتصادية من جانب أطراف متعددة لتحسين ومراجعة السياسات البيئية التي تعمل بها تلك الوحدات، ومن هذه الأطراف (المستهلكين، المساهمين، المستثمرين، المقرضين، قوانين البيئة وجماعات الضغط البيئي).

2- الاستدامة الاجتماعية:

وهذا من خلال الالتزام المؤسسات بمبادئ المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة.

3- الاستدامة الاقتصادية:

من خلال العمل على تطوير وسائل الإنتاج وتقنيات الإدارة التي تقلل من استهلاك الموارد، خاصة الموارد غير القابلة للاستدامة والعمل في مجال البحث والتطوير بهدف إحلال تلك الموارد حتى يستمر النمو الاقتصادي الكلي.

ثالثاً: نماذج عن مساهمة البنوك في التنمية المستدامة:

على المؤسسات المالية توسيع مهامها، من أجل إعطاء الأولوية لتعظيم الربح وهذا من خلال النظر نحو الاستدامة البيئية والاجتماعية، والالتزام بالاستدامة يتطلب من المؤسسات المالية العمل على التكامل الكلي لإعتبارات الحدود الايكولوجية والحقوق الاجتماعية والعدالة الاقتصادية مع استراتيجيات المؤسسة والمجالات الاقتصادية (الإقراض، الاستثمار، التأمين و الاستشارة) لوضع أهداف الاستدامة في أساس عادل بهدف تعظيم قيمة المساهمين وتلبية رغبات الزبائن والسرعة في تمويل الصفقات، كل هذا يدفع إلى الاستدامة. فأغلبية النشاطات الممولة من البنوك مثلاً لها أثار بيئية واجتماعية ايجابية أو سلبية، والتحلي هو الاعتراف بهذه الآثار.

وعليه سنعرض تجربة بكنين في تمويل بعض الأعمال المتصلة بالتنمية المستدامة.

1- البنك الأول: يعتبر بنك تريودوس (Triodos) نموذج عن مساهمته في تمويل التنمية المستدامة، تم إنشائه سنة 1980 هولندا من أجل تمويل جيل جديد من المؤسسات التي تخلق قيمة مضافة اجتماعياً وبيئياً

وهي حالة نادرة، هذا ويعتبر البنك التمليطستدامة في قلب نشاطاته وإهتماماته وإختياراته الاستثمارية، وهو متواجد في كل من بلجيكا والمملكة المتحدة، ويعي مديرو هذا البنك بالمسؤولية التي على عاتقهم لتوجيه المجتمع، حيث تمّ في هذا الإطار تمويل مشاريع ثقافية وإجتماعية وبيئية.

2- البنك الثاني: هو بنك أمريكا (America bank) يعتبر أكبر بنك بالو.م.أ ويقدر حجم زبائنه ما نسبته منزل أمريكي من أصل كل ثلاثة منازل أمريكية. ويقوم بوضع سياسة للتنمية المستدامة من خلال إيجاد حلول مالية تسهّل الحصول على العقار للعائلات ذات الدخل الضعيف، وكذلك الحصول على الخدمات الاجتماعية، وقام هذا البنك بإنشاء صندوق المشاركة في تنمية المجتمع الذي تمّ استثماره في إعادة الحيوية لأحياء فقيرة، إضافة إلى تسطير مشاريع مستقبلية وهذا باستثمار ما مقداره 115 مليار دولار على مدى 10 سنوات لدعم التنمية المحلية بالو.م.أ.

الفرع الثالث: مكافحة الفساد

يعتبر الفساد من المعطلات التي تجر هياكل ومؤسسات الدولة وما تخلّفه من آثارٍ جدّ سلبية على عملها، والمؤسسات هي منطلق ممارسة الفساد من خلال مظاهره الأساسية كالرشوة والاختلاس، بسبب عوامل هي من صميم ما جاءت به مبادئ الحوكمة بالمؤسسات في معالجته ونذكر بالخصوص الشفافية والإفصاح. حيث أنّ من أسباب الفساد غياب أو قلة الشفافية في إدارة شؤون الشركات والمؤسسات.

أولاً: تعريف الفساد

الفساد هو إساءة استعمال وإستغلال الصلاحيات الممنوحة لشخص ما، بهدف تحقيق مكاسب شخصية، إضافة إلى وجود مقترن بتضارب المصالح وهي مشكلة تتكون من شقين هما:

1- مستوى العام- الخاص:

يشتمل على أنه لا يتوقع من مسؤولي الحكومة المشاركة في المؤسسات الربحية أن يقدّموا معروفاً ما، من حيث التأثير بشكل غير مباشر على عملية صنع القرار ممّا يؤدي إلى إعطاء معاملة تفضيلية إلى المؤسسات التي تتعامل معها مباشرة.

2- جانب الخاص - الخاص:

يتصل بمفهوم قيام مؤسسة واحدة بتأدية مهمتين متعارضتين فمثلاً المراجعة والاستشارات ولعل هذا ما يشكل القوة وراء الفضاء المالي في كل من الدول النامية والمتقدمة. وباعتبار الفساد الإداري جزء من الفساد ككل، فإنه يعني في المؤسسات كما يلي:

- أ- هدر كبير لموارد المؤسسات وإمكاناتها الناتجة عن حالات السرقة والغش.
- ب- الاعتباطية في تخصيص الموارد المرتبطة بالمجالات التي يمكن أن يحقق فيها المفسدون منافع شخصية وأرباح غير مشروعة.
- ج- تعطيل آليات اتخاذ القرار السليم وتحويلها إلى إجراءات مشوهة ومعقدة وغامضة، بحيث لا يعرف لها تسلسل منطقي أو عملية إدارية سليمة.
- د- التشديد في فرض طوق من السرية وعدم تسريب أي معلومات عن طبيعة عمل المؤسسة، الأمر الذي يحول هذه الشركات أو المؤسسات إلى أنظمة مغلقة لا تفيد المجتمع.
- هـ- نعدام حالة التراكم للمعرفة والتجربة في المؤسسة، أو الاستفادة منها، حيث كثيراً ما يتم إتلاف أو تشويه المستندات لإخفاء الفساد السابق.
- و- تدمير الثقافة التنظيمية والإدارية السليمة وإبدالها بثقافة فاسدة مشوهة تكثر في إطارها ممارسات المصلحية والولاء للمسؤولين على حساب الالتزام بالقيم السليمة والأداء النزيه في المؤسسة.

وتتمثل أهم أشكال الفساد ومن بينها:

- **الواسطة:** وهي قيام الأشخاص المستنفذين في المؤسسة أو في الدولة بالتوسط لدى المسؤولين لتعيين أقاربهم بغض النظر عن مدى صلاحيتهم ومؤهلاتهم.

- **المحسوبية والمحاباة:** وتعني تفضيل بعض المسؤولين لأشخاص معينين وإعطائهم ميزات معينة.

- **الرشوة:** وهي قبول الموظف مبلغاً من المال أو هدايا مقابل تقديمه تسهيلات أو خدمات مباشرة بوظيفته.

- **عدم قيام الموظف بواجباته:** نعني بها إهمال متطلبات وظيفته وعدم الإخلاص والالتزام بأخلاق المهنة.

ثانياً: مسببات الفساد:

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفساد نذكر:

- 1- غياب الشفافية والمساءلة، فعندما يجد أصحاب المصالح أو المواطنون أنفسهم دون آليات تمكنهم من مساءلة مدراء المؤسسات سينتهي الأمر إلى الانصياع لطلباتهم وسلوكياتهم الفاسدة، إضافة إلى عدم توافر المعلومات الشفافة بشأن كافة الأمور والإجراءات الإدارية والمالية المتصلة بالمؤسسة. بدوره يؤدي إلى تنامي فساد الإداريين والمديرين.
- 2- تطبيق القوانين بشكل غير ملائم وغير ثابت وغير عادل.
- 3+ انخفاض الأجور والمرتبات التي يتقاضاه أفراد ومستخدمي المؤسسات، مما يضطرهم ذلك إلى القيام بسلوكيات انتهائية من أجل الحصول على مكاسب أعلى من تلك المرتبات والمكافآت التي يحصلون عليها.

ثالثاً: معالجة الفساد

يمكن معالجة ومكافحة الفساد من خلال تطبيق آليات حوكمة المؤسسات، فمن خلال الأسباب التي وراء الفساد وخاصة عدم الشفافية وضعف الرقابة نستنتج واعتماداً على مبادئ حوكمة المؤسسات، أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى الرفع من الشفافية والإفصاح ويعزز الرقابة والإشراف أكثر على ممارسات وأعمال المؤسسات أو الشركات، إضافة إلى أن هذه المبادئ تركز على تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد داخل المؤسسة مما يجعل مساءلتهم نسبياً ممكنة.

حيث تقف حوكمة المؤسسات في مواجهة أحد طريقي الفساد حين يتعلق الأمر بصفقات المشتريات والتوريدات التي تقوم بها المؤسسة، والمعروف أن الفساد يؤدي إلى استنزاف موارد تلك الشركات أو المؤسسات وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

وأشار الباحثون إلى أهمية تنوع الخبرات في مجالس إدارة البنوك كالمؤسسات وتحديد المسؤوليات لتقليل أي توجهات للفساد وذلك على اعتبار أن الحوكمة تعني الضغط على الفساد بكل الطرق.

1- اقترح بانفيلد (BANFIELD) سنة 1975 نموذج (الأصيل-الوكيل) لوضعية وظيفة الفساد في المؤسسات العمومية، حيث أنّ النموذج يدعم فكرة أنه كلما كانت قوة السلطات العمومية أكبر، يكون هناك حافظ كبير للوكلاء العموميين في ممارسة الفساد، وهذا النموذج من بين النظريات التي فسّرت قيام حوكمة المؤسسات. تساهم حوكمة المؤسسات في مكافحة الفساد من خلال:

1- اطلب تعيين مراجع مستقل حتى وإن كان على أساس اختياري كشرط للحصول على قروض أو منح التنمية، وكان أول إجراء طبق في هذا الإطار مراجعة البنك المركزي الروسي عندما أثّرت مزاعم حول الفساد في إدارة البنك المركزي للقروض التي حصل عليها من صندوق النقد الدولي.

2- يعد تدريب الصحافة الاقتصادية إحدى النواحي الأساسية لأيّ جهود تهدف إلى منع الرشوة، لأنّ هذه الصحافة تعد بوابة للإفصاح عن تلك الممارسات والكشف عنها وهو ما يهدّد مناصب الأفراد في المؤسسات في حال إقدامهم عن خطوات تدعم الفساد.

3- إنشاء سجلات جديدة للأسهم، فكثيراً ما يحدث أن تقوم المنشآت التي تمت خصصتها حديثاً بتدوير الأسهم أو القيام بعدم تسجيل الأسهم المشتراة عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر.

4- وضع معايير للشفافية والإخطار عن بيع الأصول الأساسية، مع تمكين المستثمرين من الحصول على تعويضات في حالة خسارة.

ومع تطور حوكمة المؤسسات الجيدة تخلق صعوبة في استمرار الفساد، لأنّ الحوكمة تأسس هيكل يصبح فيه إخفاء المدفوعات التي جاءت بصورة فاسدة وصعبة للغاية، واتخاذ القرارات ليس في يد فرد واحد فقط. فحوكمة المؤسسات ينتج عنها شفافية ومسؤولية ومساءلة للمؤسسات التي بها تكاليف مرتفعة لسلوك أفرادها الفاسد، فوجود نظم واضحة وصريحة تنظّم العلاقات والأدوار والمسؤوليات بين الأفراد والهيئات سيكون واضحاً وجلياً وتكون هناك المساءلة عن المسؤولية، بدون ما سبق ذكره من آليات الحوكمة يكون من الصعب تحديد المسؤولية خاصة في القطاع العام، فمن هنا يكون الضغط على الفساد.

المبحث الخامس: الإطار الميداني لتفعيل حوكمة المؤسسات والتجارب الدولية.

ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، الأول يحدد الإطار الميداني لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات داخل الشركات والمؤسسات، والثاني يتحدث عن التجارب الدولية التي مرت بها معظم الدول سواء كانت محلية على مستوى الجزائر أو العربية بالأخص أو الغربية على وجه الخصوص، حيث يتم الاستفادة من خبرات هذه التجارب الدولية والسعي لتطبيقها في الدول النامية، مثل دول شمال إفريقيا.

المطلب الأول: الإطار الميداني لتفعيل حوكمة المؤسسات

بناء على ما سبق ونتيجة لما خلفته الأزمات المالية التي عصفت بالأسواق المالية وباقتصاديات بعض المناطق من العالم في النصف الثاني من عقد التسعينات، وبعض الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية بالإضافة إلى حالات الإفلاس التي منيت بها العديد من المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، سارعت العديد من الدول إلى التفكير بجديّة بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات عن طريق هيئات دولية متخصصة لوضع مبادئ ومعايير عالمية، وإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام المؤسسات بتطبيقها، ومع تطور الرأسمالية الحديثة بدأ النقاش يجتد حول حوكمة المؤسسات ومدى تطبيقها في دول العالم.

الفرع الأول: المواثيق الوطنية لحوكمة المؤسسات

يتم من خلال هذا الفرع عرض خمسة مواثيق وطنية لحوكمة المؤسسات معمول بها في الدول الكبرى عالمية وأخرى في دول نامية وهي مقسمة إلى: ثلاث مواثيق تخص دول غربية (الو.م.أ، المملكة المتحدة، ألمانيا)، واثنان منها تخص دولتين عربيتين (مصر ولبنان).

أولا: قانون سار بون- أوكسلي 2002 للولايات المتحدة الأمريكية:

استجابة للفضائح المالية التي عرفتها الو.م.أ، خاصة مع قضية شركة إنرون للطاقة التي أعلنت إفلاسها في 8 ديسمبر 2001 نتيجة إخفاءها نحو مليار دولار في حساباتها بتواطؤ شركة "آرثر أندرسون" لخدمات المحاسبة والمراجعة والتي أفلست بدورها في نوفمبر 2001، وغيرها من الشركات، حيث صدر قانون (SOX) 2002 الذي يهدف إلى إعادة الثقة للمستثمرين حول سوق رأس المال الأمريكي وهذا بالتركيز على:

- 1- مصداقية المعلومات المنشورة من طرف المؤسسة أو الشركات.
 - 2- القواعد التنظيمية التي توظف عمل ومسؤوليات المراجعين، ومجالس الاستشارية ووكالات التصنيف الائتماني.
 - 3- الحاجة إلى قواعد حوكمة المؤسسات.
 - 4- تقويم ومتابعة المخالفين.
- حيث قام كل من بول سار بون (POOL SARBANES) على إصدار هذا القانون، وهو عضو في الحزب الديمقراطي ونائب في مجلس الشيوخ عن ولاية ميريلاند، وميشال أوكسلي (MEACHELL OXLEY) وهو الآخر عضو بالحزب الجمهوري. فبالإضافة إلى شركة إنرون هناك العديد من الشركات والمؤسسات التي كانت سبباً في إصدار قانون (SOX) ومنها:

- شركة وورلدكوم (WORLDCOM) للاتصالات، انهارت في ماي 2002 لأنها سجلت ما قيمته 3.8 مليار دولار كنفقات رأسمالية عوضاً عن تسجيلها كنفقات تشغيلية بهدف تضخيم العوائد وهذا يتعارض مع القواعد المحاسبية.
- شركة زيروكس (XEROX) للتجهيزات المكتبية انهارت في يونيو 2000.
- شركة غلوبال كروسينج (GLOBAL CROSSING) للاتصالات أفلست في فبراير 2002.
- شركة أديلفيا (ADELPHIA) للاتصالات، أفلست في أبريل 2002.
- شركة كيمارت (KMART) انهارت في يناير 2002.
- شركتي تايم وورنير وأمريكا أون لاين (AOL-TIME WARNER) انهارتا في يوليو 2002.

عقب هذه الأحداث قررت السلطات الأمريكية القيام بإصلاحات جذرية تمس النقاط التالية:

- 1- شروط وظروف وضع وتحديد مسؤوليات المديرين.
- 2- تضارب المصالح عند مكاتب وبيوت المراجعة والمحاسبة.
- 3- القواعد المحاسبية لتفادي إخفاء الصفقات المنجزة.

ثانياً: الدليل الموحد لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة:

قام مجلس البريطاني للتقارير المالية (FRC) بإعداد هذا الدليل الذي حل محل الدليل السابق الصادر في سنة 2003 ضمن الدليل مجموعتين اثنتين: تعالج الأولى قضايا الشركات والمؤسسات، في حين أنّ المجموعة الثانية تتطرق إلى المساهمين المؤسسيين، ويحتوي كل مبدأ على نقاط أساسية وأخرى مساندة للنقاط الأساسية في المبدأ الواحد.

1- المجموعة الأولى: الشركات أو المؤسسات:

شملت هذه المجموعة أربعة مبادئ هي:

أ- المبدأ الأول: المديرين:

وأهم ما تطرق إليه هذا المبدأ نذكره في ما يلي:

- المجلس: على كل مؤسسة أن يكون لها قائد من خلال مجلس فعال والذي يجمع المسؤوليات لإنجاح أعمال المؤسسة.
- الرئيس والمدير التنفيذي: يجب أن تكون المسؤوليات واضحة عند قيادة المؤسسة بين إدارة المجلس والمسؤوليات التنفيذية عند إدارة أعمالها، فلا أحد يمكن لوحده أن يأخذ عملية اتخاذ القرار دون إشراك الآخر.
- استقلالية وتوازن المجلس: يجب أن يتضمن المجلس توازن في أعضائه بين التنفيذيين وغير التنفيذيين من المديرين وبخاصة استقلالية المديرين غير التنفيذيين ولا يجوز اتخاذ القرار من جانب واحد.
- تعيين المجلس ينبغي أن تكون عملية تعيين المديرين الجدد للمجلس متصفة بإجراءات رسمية صارمة وشفافة.
- تطوير القدرات المهنية والمعلوماتية: ينبغي على المجلس عرض المعلومات بأسلوب مناسب ووفق صيغة ونوعية مرغوبة تمكّن من فرز واجباته.
- تقييم الأداء على المجلس التكفل بتقييم سنوي صارم ورسمي لما أحرزه، ولجانته والمديرين من أداء خلال الفترة السابقة.
- إعادة الانتخاب: كلّ المديرين يخضعون لإعادة الانتخاب ضمن مجال مضبوط وتحت شرط الاستمرار في الأداء المرضي، كما ينبغي تحديث المجلس.

ب- المبدأ الثاني: المكافآت

عالج المبدأ عناصر وتركيبية المكافأة كما يلي:

- مستوى وهيكل المكافآت: ينبغي أن يكون مستوى المكافأة كافٍ لجذب وتحفيز المديرين للمتطلبات النوعية بهدف إنجاح أعمال المؤسسة ، ويتم منح مكافآت للمديرين التنفيذيين على أساس أدائهم الشخصي ومعايير العمل بالمؤسسة.
- الإجراءات: ينبغي وجود إجراءات شفافة ورسمية لتطوير سياسة المكافآت الممنوحة للتنفيذيين وتحديد حجم مكافآت المديرين فرادى.

ج- المبدأ الثالث: القابلية للمحاسبة والمراجعة

وتتضمن العناصر الثلاثة التالية:

- التقرير المالي: على المجلس تقديم تقييم قابل للفهم ومتوازن حول وضعية وطموح المؤسسة.
- الرقابة الداخلية: ينبغي على المجلس التأكد من أن نظام الرقابة الداخلية قوي ويهدف إلى حماية المساهمين المستثمرين وأصول المؤسسة.
- المراجعين ولجنة المراجعة على المجلس تأسيس اتفاقية شفافة ورسمية حول كيفية عرض التقارير المالية ومبادئ الرقابة الداخلية من أجل التأكيد على وجود علاقات مناسبة مع مراجعي المؤسسة.

د- المبدأ الرابع: العلاقة مع المساهمين

تطرق هذا المبدأ إلى عنصرين هما:

- الحوار مع المساهمين المؤسسين: على المجلس الحوار مع المساهمين القاعديين حول التفاهم المشترك على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- الاستغلال البناء لاجتماع الجمعية العامة: فعلى المجلس استغلال (AGM) للاتصال مع المستثمرين وتشجيع المساهمين في المؤسسة.

2- المجموعة الثانية: المساهمون المؤسسون:

تطرت إلى أهم ثلاث عناصر وهي:

- الحوار مع المؤسسات: على المساهمين المؤسسين الدخول في حوار مع المؤسسات القاعدية حول التفاهم المشترك على الأهداف المستقبلية.

- تقييم الإفصاح عن الحوكمة: متى قامت المؤسسة بتقييم معايير حوكمة المؤسسات خاصة تلك المتعلقة بهيكل وتركيبية المجلس، فإنه على المساهمين المؤسسين إعطاء الوزن المستحق للعوامل الملائمة التي لفتت انتباههم.

- تصويت المساهمين: للمساهمين المؤسسين كل المسؤولية حول اعتباراتهم وحساباتهم عن استعمال الأصوات لأن تلك الأصوات تترجم إلى ممارسات في الميدان.

ثالثاً: ميثاق حوكمة الشركات بألمانيا:

اكتسبت قواعد الإدارة الحاكمة للمؤسسات في ألمانيا أهمية كبرى بعد تعض عدد من المؤسسات والشركات الألمانية الكبيرة للاختيار والمصاعب، وفي جويلية من سنة 2000 أصدرت مجموعة مبادرة برلين، القواعد الألمانية لإدارة المؤسسات والشركات التي تعتمد على التطبيق الطوعي، حيث أوجبت الشركات أن يتضمن تقريرها السنوي القواعد التي تم إتباعها والتي لم يتم إتباعها مع ذكر الأسباب.

الدليل الذي سوف نعرضه صدر في جوان 2005، حيث يوفر إجراءات تنظيمية وقانونية للإدارة والرقابة على مستوى الشركات والمؤسسات المدرجة في البورصة، حيث يتضمن معايير معترف بها وطنياً ودولياً من أجل حوكمة مؤسسات جيدة. وغرض هذا الميثاق هو إيجاد نظام حوكمة للمؤسسات الألمانية يتسم بالشفافية والفهم والإدراك من قبل كل الأطراف ويهدف كذلك إلى بناء ثقة محلية ودولية للمستثمرين، الزبائن، العاملين وعموم الجمهور. وأهم مبادئه التي جاء من أجلها وأُعدت عليها هي:

1- المبدأ الأول: المساهمين واجتماع الجمعية العامة

- ممارسة المساهمون حقوقهم عند اجتماع الجمعية العامة بالتصويت.

- مبدأياً، كل سهم يمثل صوت حيث لا يوجد سهم له أصوات مضاعفة.

- يرفع مجلس الإدارة إلى اجتماع الجمعية العامة، القوائم المالية السنوية والقوائم المالية الموحدة.

- على المؤسسة إعلام جميع المساهمين باجتماع الجمعية، المحليين منهم والأجانب، إضافة إلى جمعيات المساهمين ومقلمي الخدمات المالية وقبل الموعد المحدد بـ 12 شهرا.
- ينبغي على المؤسسة توفير إمكانية متابعة المساهمين لاجتماع الجمعية عبر وسائل الإعلام والاتصال الحديثة كالانترنت.

2- المبدأ الثاني: التعاون بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة والإشراف

- ينسق مجلس الإدارة مع مجلس الرقابة بخصوص الأمور الإستراتيجية للمؤسسة.
- على مجلس الإدارة إعلام مجلس الرقابة وبدون تأخير عن كل القضايا المهمة بالمشروع التي تدرج في خطط العمل وعن وضعية المخاطر وإدارتها.
- حصول مجلس الرقابة على المعلومات الكافية: وهي من مسؤوليات مجلس الإدارة ومجلس الرقابة نفسه.
- حوكمة المؤسسة الجيدة تتطلب نقاش ومناقشة مفتوحة بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة.

3- المبدأ الثالث: مجلس الإدارة

- يعتبر مجلس الإدارة مسؤول عن الاستقلالية في إدارة المشروع: وهو ملزم بوضع قوانين تحفظ المصالح الفضلى للمؤسسة.
- يتضمن مجلس الإدارة: إدارة ملائمة ومناسبة للمخاطر والتحكم فيها.
- خلال مدة العمل بالمؤسسة: فانه على أعضاء مجلس الإدارة الخضوع والاستناد إلى مبدأ فهم لا تنافسية الواجبات وتضاربها.
- أعضاء مجلس الإدارة مقيدين بخدمة مصلحة المؤسسة فقط، وليس خدمة مصالحهم الشخصية عند اتخاذ القرارات أو من خلال التصرفات الانتهازية.
- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح لدى مجلس الرقابة عن تضارب المصالح وبدون تأخير وإعلام باقي أعضاء المجلس بذلك.

4- المبدأ الرابع: مجلس الرقابة

- يكلف مجلس الرقابة بتقديم المشورة إلى مجلس الإدارة والرقابة على عملية إدارته للمؤسسة.
- يعيّن ويعزل مجلس الرقابة أعضاء مجلس الإدارة، كما يستطيع مجلس الرقابة تفويض سلطة تعيين مجلس الإدارة إلى لجنة متخصصة التي يمكنها تحديد شروط عقود التشغيل.

- على مجلس الرقابة تشكيل لجنة مراجعة والتي تختص بإدارة المخاطر والمحاسبة والعمل على استقلال المراجعين.
- ينبغي على رئيس مجلس الرقابة التنسيق في العمل مع المجلس، وكذلك ترأس اللجان التي تربطها عقود مع أعضاء مجلس الإدارة.
- على كل عضو في مجلس الرقابة أن يكون له الوقت الكافي لأداء مهمته كمنتدب.

5- المبدأ الخامس: الشفافية

- يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن المعلومات والمتعلقة مباشرة بالمؤسسة أو بالشركة بدون تأخير.
- على المؤسسة احترام معاملتها للمساهمين من حيث عرض المعلومات بأسلوب متوازن بينهم.
- على المؤسسة استعمال وسائل الإعلام والاتصال كالانترنت لإعلام المساهمين والمستثمرين بطريقة سريعة.

6- المبدأ السادس: التقرير والمراجعة في القوائم المالية السنوية

- القوائم المالية الموحدة ينبغي تحضيرها من طرف مجلس الإدارة وفحصها من طرف مراجعين ومجلس الرقابة، كما تقوم سلطة الرقابة الفيدرالية بضبط تلك القوائم المالية والتأكد من استعمال القواعد المحاسبية في تشكيلها.
- يأخذ المراجعون عند التقرير عن نتائج المراجعة، حيزاً من نشرات مجلس الرقابة في القوائم المالية السنوية والقوائم المالية الموحدة وفي التقارير السنوية والدورية.

رابعاً: دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بمصر

تعتبر القواعد المنصوص عليها في الدليل هي قواعد استرشادية في إطار النصوص الواردة في قانون شركات ومؤسسات قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991، وتتفق معه في الهدف وهو تحرير قطاع الأعمال العام من أيّة قيود قد تعوق قدرته على المنافسة مع القطاع الخاص. وتمّ بناء قواعد الحوكمة لقطاع الأعمال العام في مصر بناءً على مبادئ منظمة (OECD) لعام 2004. وهناك ستة مبادئ جاء بها هذا الدليل وهي:

1- المبدأ الأول: تأكيد وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لحوكمة المؤسسات قطاع الأعمال العام.

2- المبدأ الثاني: تصرف الدولة بوصفها مالكا: ويقصد بذلك أنّ الدولة يجب أن تتصرّف كمالك في ذلك شأن القطاع الخاص، وأن يكون لديها رؤية متكاملة، واضحة ومتجانسة فيما يتعلق بملكيّتها للمؤسسات، وهناك حاجة ملّحة للفصل بين دور الدولة بوصفها كمالك ودورها بوصفها جهة إدارية وتنظيمية.

3- المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية لحملة الأسهم.

4- المبدأ الرابع: العلاقات مع الأطراف ذات المصالح.

5- المبدأ الخامس: الشفافية والإفصاح.

6- المبدأ السادس: مسؤولية مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.

هذا وأشار مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) مع اتحاد الصناعات المصرية في مناقشة، حيث قام بما أكثر من 250 من قيادات المؤسسات والشركات وصانعي السياسات، لمناقشة حوكمة المؤسسات والمستقبل الاقتصادي والديمقراطي للدولة، وناقشوا كذلك بالتفصيل العديد من المسائل (الإفصاح التام عن المعلومات المالية، تضارب المصالح فيما بين الإدارة والمديرين، إجراءات الإفلاس، حقوق الملكية، إنفاذ العقود والفساد والسرقة)، ونظمت الجمعية المصرية للأوراق المالية (ECMA) برنامجاً لحوكمة المؤسسات لمجتمع سوق المال والإدارة العليا لبعض الشركات المدرجة على قوائم التداول، وممارسات قواعد حوكمة المؤسسات ومدى أهمّيّتها لبناء اقتصاد موجه نحو السوق.

خامسا: الميثاق اللبناني لحوكمة الشركات

تمّ إعداد ميثاق حوكمة المؤسسات اللبناني، من طرف الجمعية اللبنانية للشفافية (LTA) بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، إضافة إلى شركاء وطنيين وأجنيين من مؤسسات وأفراد. يوجّه هذا الميثاق إلى الشركات و المؤسسات اللبنانية ذات الأسهم. وفي أعقاب هذا الميثاق قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومجموعة البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بتنظيم المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات "تحسين الشفافية والإفصاح" في جوان - جويلية 2004 ببيروت (لبنان) والذي ركّز فيه على جوانب علّة منها:

- ضرورة مراجعة الإجراءات التي اتخذتها الدول المشاركة في مجال تطوير الإفصاح والشفافية.
 - التأكيد على أهمية قيام الدول المشاركة، بالعمل على تقييم وضعها من ناحية حوكمة المؤسسات.
 - ضرورة التركيز على قضايا التوعية والتدريب على مستوى الحكومات والشركات والمؤسسات.
 - التأكيد على أهمية إنشاء معهد متخصص للمدراء، يهدف إلى تدريب المدراء والمرتبطين بسوق المال.
- حيث يتضمن الميثاق اللبناني ثلاثة مبادئ أساسية نوردتها كما يلي:

1- المبدأ الأول: لتزامات وحقوق المساهمين

ويتضمن هذا المبدأ النقاط التالية:

- الحقوق العامة للمساهمين والوظائف الرئيسية للملكية.
- حقوق المساهمين وتواجدهم في اجتماعات الجمعية العامة.
- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- حماية المساهمين الصغار في تركيبة المجلس.

2- المبدأ الثاني: مجلس المديرين

ويتضمن هذا المبدأ النقاط التالية:

- وظيفة عضوية وهيكل المجلس.
- ولاء وأمانة الواجبات الملقاة على عاتق أعضاء المجلس.
- وظائف المجلس الرقابية ومساءلته من طرف المساهمين.
- تحديد والإفصاح عن مكافآت مجلس المديرين.
- المجلس ودور أصحاب المصلحة.

3- المبدأ الثالث: المراجعة وعلاقتها بشفافية الشركة

- المراجعة الداخلية.
- استقلالية المراجعين الخارجيين.

الفرع الثاني: أولى التقارير المقلّمة لتعزيز حوكمة المؤسسات

من خلال التتبع لموضوع حوكمة المؤسسات حديثاً تبين أن هناك عدة تقارير تم تطبيقها في بعض دول العالم هذه التقارير معلّمة خصيصاً لبناء موثيق وطنية لحوكمة المؤسسات، وهي ذات أهمية كبيرة، لأنّ هذه الموثيق اعتمدت على ما تمّ ملاحظته واكتشافه في الميدان من طرف اللجان المكلفّة بذلك حول كل النقائص والمشاكل الموجودة بالشركات والمؤسسات وما تمّ رصدته من ميولات المديرين ورغباتهم داخل هذه المؤسسات. صدرت أكثر من ستة تقارير عبر العالم، لكن في هذا البحث تم التركيز على أهم الموثيق ونذكر من بينها:

أولاً: تقرير كاد بوري (Cadbury):

تشكلت لجنة كاد بوري (Cadbury) من 12 عضواً، أنشأت في ماي من سنة 1991 و عملت على

التفكير في:

- طبيعة مسؤوليات الإداريين المديرين وغير المديرين في إعداد الحسابات والتقارير التي تقدمها الإدارة.
- حول العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة.

ويعد تقرير هذه اللجنة من أجل إعدادها بواسطة مجلس التقرير المالي لبورصة لندن للأوراق المالية وهي مرحلة هامة في تاريخ حوكمة المؤسسات، حيث يلزم هذا التقرير بوضع المقاييس التي تعزز تنظيمات الأعمال من ثلاث جوانب هي تحسين المعلومات المالية والتدخل التنظيمي الذاتي واستقلالية المراجع الخارجي، وذلك بسبب انخفاض مستوى الثقة في كل من: إعداد التقارير المالية كذلك قدرة المراجع الخارجي على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها مستخدمو هذه التقارير.

حيث تمت إجابة هذا التقرير على الأسئلة المتعلقة بمسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين، كذلك علاقة المساهمين بمجلس الإدارة، ودور لجنة المراجعة، وكيفية تعيين ومكافأة مسيري المؤسسة من أجل إعادة التوازن لهياكل السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، وكتيجة أعطت هذه اللجنة التوصيات التالية:

- ضرورة وجود لجان (المراجعة، المكافآت، التعيينات).
- ضرورة وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة داخل المؤسسة.
- التأكد من شفافية المعلومات في المؤسسة.

ثانياً: تقرير لجنة قرينبري (Greenbury):

جاء تقرير قرينبري في عام 1995 من أجل إبراز ضرورة الالتزام بالتوصيات المتعلقة بالقواعد المرتبطة بمكافآت المسير، بالإضافة إلى التوصيات التي أصدرتها بورصة لندن والخاصة بالمؤسسات المدرجة فيها يخص الإعلان عن القاعدة التي حسبت بها مكافآت المسيرين بدقة مع توضيحها بشكل جيد للمساهمين، حيث يجب أن يكون تقرير لجنة المكافآت الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تقديم الإفصاحات للمساهمين عن مكافآت أعضاء المجلس، كما يجب أن يكون هذا التقرير باسم المجلس وأن يكون في قسم منفصل أو ملحق بالتقرير السنوي للمؤسسة وقوائمها. وبعدها انتقلت تطبيقات الحوكمة شيئاً فشيئاً إلى الدول الأوروبية وإلى باقي دول العالم فيما بعد، ففي الولايات المتحدة أدى تطور الأسواق المالية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على المراقبة وتشرف على شفافية المعلومات التي تصدرها المؤسسات التي تعمل به أي في السوق المالي، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وزيادة التزام المؤسسات وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.

أما التقرير الثاني الذي يخص تيرنيبول (Turnbull) فكان عام 1999 والذي تم إعداده من أجل مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا بناء على طلب بورصة لندن للأوراق المالية، فإنه يمثل المحطة التاريخية الثالثة لحوكمة المؤسسات نظراً لما يوفره من إرشادات لمجلس الإدارة عن مخاطر كل التسيير ونظم الرقابة الداخلية مؤكداً على المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية والتقنية والبيئية.

ومن خلال التقريرين السابقين اللذين أعتبر نقطة انطلاق الإصلاحات المؤسساتية لوضع الإجراءات الحاكمة للمؤسسات، حيث قامت العديد من الدول بإصدار تقاريرها، ومن بين أشهر وأحدث التقارير التي صدرت على مستوى الدول التقارير التالية:

- تقرير صدر في بولندا في جويلية 2002 وهو يوضح بيان حول أفضل الممارسات في المؤسسات العامة.
- تقرير كنج الثاني الصادر في جنوب أفريقيا في مارس 2002 والذي حل بديلاً لتقرير كنج الأول الصادر عام 1994.

- تقرير الألماني الصادر في جويلية عام 2000 من خلال هذا التقرير وضح الدستور الألماني لأفضل القواعد والإجراءات الحاكمة للمؤسسات. تحت عنوان: Geman Code of Corporate Governance (GCCG)
 - تقرير أندونيسيا صدر هذا عن اللجنة الوطنية للإشراف على تطبيق أفضل الممارسات في المؤسسة وكان ذلك في مارس من سنة 2000.
 - تقرير اليونان تم صدوره في سنة 1999 وينص على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.
 - تقرير فيينو الثاني الصادر في فرنسا جويلية من سنة 1999 والذي حل محل تقرير فيينو الأول لعام 1995. وكذلك يعد هذا التقرير الثاني من نوعه، بعد التقرير الذي سبقه بأربع سنوات تحت عنوان "مجلس إدارة المؤسسات المدرجة في فرنسا" تم إعداد التقرير الثاني بدعم ومساندة من الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة (AFEP) و حركة مؤسسات فرنسا (MEDEF).
 - تقرير Five Years To The Dey بعنوان: أين كان المديرين؟ صدر في كندا وبالضبط عام 1999 والذي حل محل تقرير Toronto والصادر في ديسمبر عام 1994.
- وبعد التطرق إلى هذه التقارير فإننا نلاحظ وجود تشابه بين تلك التقارير إلا أن هناك بعض الاختلافات في مجالاتها ودرجة تركيزها، هذا راجع إلى القوانين المطبقة في تلك الدولة، بالإضافة إلى البيئة الداخلية القائمة لكل دولة.

المطلب الثاني: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة المؤسسات أدى إلى قيام العديد من التجارب الدولية في دول العالم وهذا من منطلق الأهمية الكبرى للحوكمة حيث تم إصدار تقارير وتوصيات تتعلق بتطبيق حوكمة المؤسسات، وهذا من خلال المؤسسات العلمية أو بورصات الأوراق المالية لتلك الدول، ونظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية لهذه الدول، هذه التجارب التي تطبق لها الأثر الكبير في توضيح أهمية حوكمة المؤسسات ومدى تأثيرها على الشركات والمؤسسات والبنوك في تلك البلدان، ومن خلال ما سبق ذكره سوف نعرض بعض تجارب الدول في مجال حوكمة المؤسسات، تم تقسيم هذه التجارب إلى قسمين التجارب الدولية الأوروبية والأمريكية، وبعض التجارب الدولية العربية.

الفرع الأول: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات في دول أوروبا وأمريكا

وتنقسم هذه التجارب بدورها إلى عدة نقاط نذكر من بينها:

أولا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لحوكمة المؤسسات:

لقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية اضطرابات في ثورة شركات الكبرى في الفترة الممتدة بين سنتي 1880 وسنة 1930، كان من نتائجها ظهور شكل من أشكال نظام الملكية يسمى " نظام الغريب على مد الذراع "، إشارة إلى مشاركة مساهمين من أماكن متفرقة في شركة أو مؤسسة واحدة، ومنذ ذلك الوقت بدأ يظهر النزاع والتعارض في المصالح بين هؤلاء المساهمين ومسيري الشركات والمؤسسات بصفة خاصة، وبين المسيرين وأصحاب المصالح (العمال، الدائنين، الدولة... الخ) بصفة عامة.

ظهرت حوكمة الشركات في الولايات المتحدة في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث أصدرت المائدة المستديرة للشركات تقريرا في جانفي 1978 بعنوان: " دور وتكوين مجلس إدارة شركة كبيرة مساهمة " وذلك كمحاولة لسن تشريع للحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية على الشركات، كما تم تحديد الواجبات الرئيسية للمدير وهي: الإشراف على الإدارة، اختيار وتعاقب أعضاء المجلس، مراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات والمؤسسات في مختلف أنحاء العالم، أداء المؤسسات والشركة المالي، وأخيرا ضمان الالتزام بالقانون.

ومنذ ذلك الوقت كان هناك ارتفاع ملحوظ في عدد إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في الولايات المتحدة، بما في ذلك بيان شركة (Tiaa - Cref) في سنة 1993، وهو يبين سياسة القواعد والإجراءات الجيدة للحكم وإدارة الشركات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم ، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

- 1- إنشاء هيكل إداري يسمح بمحاسبة الشركة أو المؤسسة أمام مالكيها.
- 2- المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين، وتمكنهم من ممارسة حقوق ملكيتهم لتحقيق مصالحهم الاقتصادية بصفة نزيهة وإفصاح مناسب.
- 3- المراقبة المستقلة للمديرين والمحاسبين (تشمل مدققين مستقلين خارجيين عن الشركة أو المؤسسة لفحص الميزانيات والتأكد من مناسبتها لأسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة).
- 4- إقامة أسواق مفتوحة وذات كفاءة وشفافية تسمح بالرقابة على الشركة أو المؤسسة.
- 5- اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.

وعليه فإن التطور الملحوظ في كفاءة سوق المال الأمريكي ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على المراقبة والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات والشركات التي تعمل به، وبالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، حيث ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.

حيث قامت الحكومة الأمريكية في سنة 2002 بإصدار قانون (Sarbanes - Oscley Act) حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده.

ثانياً: تجربة المملكة المتحدة لحوكمة المؤسسات:

أنشأت المملكة المتحدة مجلس الإفصاح المالي في بداية التسعينيات لتشجيع الإفصاح المالي الجيد من خلال هيئتين هما مجلس المعايير المحاسبية وهيئة استعراض تقارير الإفصاح المالي، وانتشرت كذلك في المملكة المتحدة في سنة 1990 المشاكل المالية المترتبة عن قيام بعض المؤسسات أو الشركات بإخفاء معلومات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين، هذا ما دفع ببورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية وجهات

محاسبية أخرى بدراسة كيفية توفير الثقة في التقارير المالية للشركات أو للمؤسسات.

وفي سنة 1992 صدر تقرير (Cadbury) الذي ينص على الجوانب المالية لإجراءات حوكمة المؤسسات وذلك بعد إخفاق مجموعة من الشركات المساهمة كشركة (Maxwell) وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية، وقد اشتمل التقرير على قواعد أفضل الممارسات المالية والمحاسبية بالشركات والمؤسسات وقد التزمت الشركات البريطانية المسجلة بسوق الأوراق المالية بتوصيات هذا التقرير، كذلك تناول تقرير (Cadbury) تعزيز موضوعية واستقلالية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وتفعيل أدائها وضمان الشفافية والإفصاح في الوقت الملائم كما ركز على أهمية تعيين لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة الحوافز والمكافآت.

وفي أعقاب سنة 1993 عدلت البورصة قواعد مراقبة السوق ومطالبة الشركات المقيدة بالبورصة بتطبيق التوصيات التي أوردتها تقرير (Cadbury) والإفصاح عن مدى الالتزام بها وذلك اعتباراً من جويلية 2003.

وفي سنة 1995 ظهر تقرير (Greenbury) والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات والمؤسسات.

وخلال 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 تقييم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيماتها.

وفي سنة 2001 صدر تقرير (Combined code) لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، والذي ركز على تقرير (Cadbury).

وفي عام 2003 أعلنت الحكومة إدخال إصلاحات على مجلس الإفصاح المالي تستهدف خلق لوائح تنظيمية مستقلة لمهنة المحاسبة والمراجعة والارتقاء بمعايير حوكمة المؤسسات أو الشركات وفي عام 2004 بدأ

مجلس الإفصاح المالي الجديد يمارس أعماله وكان هدف مجلس الإفصاح المالي هو تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين في أنظمة الإفصاح والحوكمة في الشركات.

ثالثا: تجربة فرنسا لحوكمة المؤسسات:

ظهرت العديد من العوامل التي جعلت أطراف السوق أكثر اهتماما بمفهوم وأهمية وقواعد الحوكمة وإدارة المؤسسات في فرنسا، ومن بين تلك العوامل وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس. حيث قام كل من المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للشركات الخاصة بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات وهذا برئاسة فينو (Vienot) رئيس مجلس إدارة شركة سوسي تيه جنرال، حيث صدر تقرير فينو سنة 1995، 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، وتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات من بينها:

في كل مجلس يجب أن يضم عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.

1- امتلاك المديرين عددا من الأسهم يكون معقولا ومناسبا في الشركة أو المؤسسة.

2- يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة المؤسسة.

3- أن تكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، حيث تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل، ويشترط أن يكون أحدهم مستقلا.

4- على الشركات أن تتجنب احتواء مجالسها عدد كبير من الأعضاء الذين يخدمون في أكثر من 5 شركات أو مؤسسات.

5- يجب على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للشركة، وكذلك يجب على الشركات أو المؤسسات أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.

وعليه فإن المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير (Vienot) هو عدم وجود شرط ملزم للشركات لتنفيذ تلك التوصيات ولم تكن هناك مطالبة من بورصة الأوراق المالية بباريس أو أي جهة تنظيمية أخرى بالإفصاح عما

إذا كانت الشركة تطبق ولأي درجة مبادئ تقرير (Vienot)، وفي سنة 1996 أصدر مجلس الشيوخ تقرير آخر عرف بتقرير (Marini) الذي اشتمل على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق حوكمة المؤسسات، وهذا كما يلي:

- 1- يجب أن يتيح القانون لجان مستقلة عن مجلس الإدارة.
- 2- يجب على الشركات أن تفصح عن القوائم المالية التفصيلية لملاكها إلى جميع المستثمرين.
- 3- يجب على الشركة أن تصدر إيضاحات شهرية عن اجتماعات المساهمين.
- 4- المساهمون الذين يفضلون عدم التصويت بأنفسهم يجب أن يكونوا قادرين على توكيل من ينوب عنهم إلى هيئة مستقلة عن مجلس الإدارة.

ومن خلال هذه التجربة يمكن القول أن المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية أنه عدم التعلق بالحوكمة وإدارة الشركات هي انعدام وجود الالتزام سواء في تقرير (Vienot) أو في تقرير (Marini).

رابعاً: التجربة الألمانية واليابانية لحوكمة المؤسسات:

لقد تعددت الاهتمامات بموضوع حوكمة المؤسسات في ألمانيا واليابان، خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية واليابانية الكبيرة للانحيار، وتبعاً لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية واليابانية على تناول القضايا المتعلقة بالحوكمة. ويدعى ما يسمى بنموذج البنوك، حيث يتصف بملكية مركزة، أي أن السيطرة على المؤسسة أو الشركة يكون في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات، المديرين والتنفيذيين والشركات القابضة والبنوك، حيث يطلق عليهم اسم الداخلين (Insiders). وتوجد هذه الهياكل من الملكية في معظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، حيث يمارس الداخلون سيطرتهم من خلال متلاك معظم أسهم الشركة أو معظم حقوق التصويت والقيام بإدارة الشركة بالتمثيل المباشر في مجلس الإدارة، أو يمتلكون بعض الأسهم إلا أنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت. وهذا النموذج لا يعتمد على آليات السوق المالي وإنما على البنوك، حيث أن نسبة القيمة الكلية للأسهم المحلية إلى الناتج المحلي الخام في سنة 2001 كانت تمثل 1.03 % في فرنسا و 0.61 % بألمانيا، وعدد الشركات المدرجة في السوق أقل مما هو عليه في النموذج السابق فمثلاً بلغ عدد تلك الشركات في فرنسا 966. وفي ألمانيا 989 شركة.

إضافة إلى ما سبق فإن نموذج البنوك المطبق في فرنسا، ألمانيا واليابان يتميز بالنقاط التالية:

- 1- التركيز القوي على الملكية وحقوق التصويت.
- 2- وضعية سلطة الشركة أو المؤسسة التي تعزز مكانة المساهمين.
- 3- ضعف في حماية المساهمين ذو الأقلية في الحصص.
- 4- وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.
- 5- سعي مجلس الإدارة في الدفاع عن مصالح الشركة ومصالح المساهمين على حدٍ سواء.
- 6- ارتكاز نظام الحوكمة على الثقافة الوطنية وعلى التضامن القومي، خاصة بعد انهزام كل من ألمانيا واليابان في الحرب العالمية الثانية وضرورة دعم وتمويل شركاتهم.

الفرع الثاني: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات في دول العربية.

وتنقسم بدورها إلى عدة تجارب نذكر من بينها:

أولاً: التجربة المصرية لحوكمة المؤسسات.

لقد حظيت حوكمة المؤسسات في جمهورية مصر العربية باهتمام الكثيرين من الباحثين والأكاديميين والممارسين لمنظمات مهنية مصرية وكذلك الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والنيل الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة. ففي عام 2001 قامت الجمعية المصرية للإدارة المالية بالتعاون مع المركز المصري للدراسات الاقتصادية وبرعاية البنك الدولي ووزارة التجارة الخارجية بتنظيم مؤتمر وطني تحت عنوان: مستقبل الاقتصاد المصري في ظل ممارسات حوكمة الشركات. وقد صدر عن هذا المؤتمر توصيات من بينها:

1- تأسيس معهد إقليمي للمديرين في مصر بهدف التدريب على نشر الوعي حول مبادئ حوكمة المؤسسات.

2- وضع هيكل تنظيمي لمعهد أو مركز للحوكمة في مصر على أن تنظم المؤسسات المسجلة في بورصتي القاهرة والإسكندرية لهذا الإطار الهيكلي الجديد.

وفي عام 2001 أيضا قام البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإجراء دراسة لتقييم مدى التزام جمهورية مصر العربية بتطبيق قواعد حوكمة (OECD) المؤسسات الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999.

حيث قامت هيئة سوق المال في مصر بإنشاء إدارة لحوكمة المؤسسات لمتابعة تنفيذ توصيات البنك الدولي الخاصة بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات الستة.

وفي سنة 2005 قامت إدارة حوكمة المؤسسات التابع لهيئة سوق المال في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، حيث يعتبر مكمل لعدد من القوانين ولوائحها التنفيذية ومن أهمها قانون سوق رأس المال 1992\95 وقانون الشركات 1981\159 وقانون الاستثمار 1997\8 وقانون قطاع الأعمال العام 1991\203 وغيرها من القوانين التي ترتبط بحوكمة الشركات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتبارا من أول جانفي 2007.

وقد ساعد نشر قواعد الحوكمة والإصلاح في مصر على التغلب على مشكلة القروض المصرفية المتعثرة، كما أدى الالتزام بتلك القواعد إلى انتعاش سوق المال وسوق الأوراق المالية وزيادتها من 33% إلى 95% من إجمالي الناتج المحلي، كما ساعدت بقوة على زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مصر 6 مليار دولار إلى 10 مليارات دولار سنة 2007.

ثانيا: التجربة التونسية لحوكمة المؤسسات.

ازداد اهتمام قطاع المؤسسات العامة والخاصة بشكل كبير في الجمهورية التونسية بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات حيث كان لها صدى كبير عند المديرين والمسيرين والمساهمين، وفي الخامس عشر من أبريل 2008 عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) في العاصمة تونس وبالتعاون مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات (IACE) ورشة عمل للصحفيين الاقتصاديين حول موضوع حوكمة المؤسسات ودور الصحفيين في الإبلاغ عن التقدم الملموس في مجال الحوكمة تحت قيادة محمد لفويري أستاذ بجامعة تونس ومتخصص في التسيير، وكمال الصادق رئيس تحرير صحيفة الأخبار.

واقتناعا منهما بأن الطرق السليمة في حوكمة المؤسسات تزيد من قيمتها وتدعم ثقة المستثمرين فإن المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة قام بإعداد مشروع يهدف إلى نشر دليل في الحوكمة السليمة للشركات أو للمؤسسات التونسية وهذا في الخامس والعشرون من جويلية 2008 ولهذا الغرض جمع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات ممثلين عن أهم الفاعلين الاقتصاديين في تونس، ومنهم أعضاء خلية الشبان للمعهد العربي لرؤساء المؤسسات وممثلين عن هيئة السوق المالية والبنك المركزي التونسي وبورصة تونس، ووزارة المالية والجمعية التونسية للمدققين الداخليين والجمعية المهنية التونسية للبنوك والمؤسسات المالية وبذلك يكون الدليل قد انبثق عن أطراف سوف يحرصون على تطبيقه فيما بعد، حيث يهدف هذا الدليل إلى جعل نظام حوكمة الشركات أو المؤسسات في تونس أكثر شفافية ووضوحا وإعادة وزيادة الثقة للمستثمرين الوطنيين والأجانب، والحرفيين والأجراء وعامة الناس في التصرف وفي الرقابة على الشركات والمؤسسات التونسية، ومن أهم محاور دليل حوكمة الشركات بتونس: التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، الشفافية الجبائية، الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، دور المديرين، العلاقات بين الموظفين وأرباب العمل، مجلس الإدارة وحقوق المساهمين، امتيازات المديرين، كما تم إدراج محور خاص بشأن الحوكمة في المؤسسات والشركات العائلية وهذا لطبيعة نسيج الشركات والمؤسسات التونسية.

ثالثا: التجربة السعودية (المملكة العربية السعودية) لحوكمة المؤسسات.

شهدت المملكة العربية السعودية تحركا كبيرا من قبل الباحثين والمهتمين لمحاولة شرح والتعرف على جوانب وكيفية تطبيق حوكمة الشركات في قطاع الأعمال السعودي وهذا من خلال بعض النقاط التالية:

1- عقدت الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة بجامعة الملك سعود سنة 2003 وكان موضوعها الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورها في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية، وتناولت مناقشة مفهوم حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقه في المملكة.

2- قيام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بإصدار مشروع معيار المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني والقواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة بالشركات المساهمة.

3- صدور قرار مجلس الوزراء رقم 235 بتاريخ العشرون من شهر أوت 1425 هـ الذي نصت الفقرة الثانية منه على تأسيس وحدات للرقابة الداخلية في كل جهة مشمولة برقابة الديوان يرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهاز وذلك لتوفير مقومات الرقابة الذاتية والحماية الوقائية للمال وترشيد استخداماته.

4- قامت مجلة المحاسبة وهي دورية ربع سنوية تصدر عن الجمعية السعودية للمحاسبة بشرح ومناقشة مفهوم حوكمة الشركات أو المؤسسات من قبل أكاديميين متخصصين في المحاسبة والمراجعة وتوضيح مدى حاجة البيئة السعودية لتطبيقه.

5- عملت المملكة العربية السعودية على إصدار القرار الوزاري رقم 2217 بتاريخ الفاتح من نوفمبر 1423هـ والذي ينص على النقاط التالية:

أ- أن يقدم المديرون الرئيسيون في الشركة إقراراً يؤكدون بموجبه أن القوائم المالية للشركة لا تتضمن أي عبارات أو بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأنه لم ي حذف من هذه القوائم أي بيانات أو معلومات أو مبالغ ينتج عن حذفها تضليل للقوائم المالية.

ب- أن تقوم الشركة بإصدار تأكيد ربع سنوي، تؤكد بموجبه أن كلا من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العاملين والموظفين التنفيذيين في الشركة وزوجاتهم وأقربائهم من الدرجة الثانية، قد التزموا خلال هذا الربع بالقواعد المنظمة لتداول أسهم الشركات المساهمة والتعاليم ذات العلاقة بتداول الأسهم.

ج- أن يقوم المحاسب القانوني الذي يتولى مراجعة حسابات الشركة بإصدار تقرير (فحص تأكيدات) يؤيد بموجبه التأكيد المذكور في الفقرة الثانية أعلاه.

6- أصدر مجلس هيئة السوق المالية قرار في الثاني عشر من نوفمبر 2006 الذي يقضي بالموافقة على لائحة حوكمة الشركات في المملكة السعودية، حيث جاء إصدار هذه اللائحة إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاضم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها. وقد تم إعداد اللائحة ذات المبادئ المقررة من المنظمات الدولية، كما تم الاسترشاد بتجارب الدول وما أقرته من قوانين أو قواعد في مجال حوكمة الشركات.

ثالثاً: التجربة الجزائرية لحوكمة المؤسسات.

عملت الجمهورية الجزائرية على الرغبة في زيادة التكامل الاقتصادي مع المجتمع الاقتصاد العالمي في ظل عولمة الأسواق المالية وتحرير التجارة والخدمات والسماح بانتقال رؤوس الأموال بين الدول وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات أصبح لشركات المساهمة دور اقتصادي كبير، حتى يتمكن المستثمر من اتخاذ قرار سليم بشأن استثماره بالشركات المساهمة يجب أن يحصل على جملة من المعلومات الصحيحة والدقيقة، لذا يجب على

الشركات التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام أن توفر هذه المعلومات وهذا بوجود هيئات حكومية خاصة. وبالتالي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها. فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص.

ولضمان نجاح المؤسسات أو الشركات المساهمة وتحقيق أهداف ومصالح جميع الأطراف المتعلقة بالمؤسسة أو الشركة، كان ملزوما تبني نظام حوكمة المؤسسات الجزائرية، وبالتالي فالجزائر كغيرها من الدول ليست بمعزل عن التحول الإقتصادي العالمي وجدت نفسها أمام تحديات البيئة الداخلية وضعف مؤسساتها والبيئة الخارجية التي فرضت عليها التكيف مع المستجدات الحديثة، وهذا التكيف لا بد أن يخدم مصلحتها بدرجة أولى. وأصبح موضوع حوكمة الشركات من المواضيع التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن وهذا لدعم القدرة التنافسية للشركات الوطنية والاستفادة من الأسواق المالية ورؤوس الأموال الدولية.

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

كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخوصصة ابتداء من القطاع المصرفي والسماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص، وفي نفس الوقت الذي تجرى فيه الخوصصة واستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول، وتزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد (IAS/IFRS)، والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي تطبيقه في مطلع عام 2010، حيث صدرت في الجريدة الرسمية

قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

وقد لاحظ سليم عثمانى، رئيس مجلس إدارة فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات، أن غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة والشركة ذاتها، يحد من إمكانيات الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرون بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بقانون حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال، كما أكد السيد مصطفى بن بادا الوزير الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناع المهنيين أن الالتزام الجماعي من جانب مؤسسات الأعمال سيعمل على تحسين القدرة التنافسية، ويخلق رؤية أفضل من جانب الأسواق الخارجية، وهذا بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومؤسسات الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المتفقد في الوقت الحالي، وذلك من خلال المزيد من الشفافية.

حيث يهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الرشيد قصد الشروع في مسعى الذي يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، كما يقوم الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر على أربعة مبادئ أساسية: الإنصاف، الشفافية، المساءلة، المحاسبة.

أ- الإنصاف: الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة.

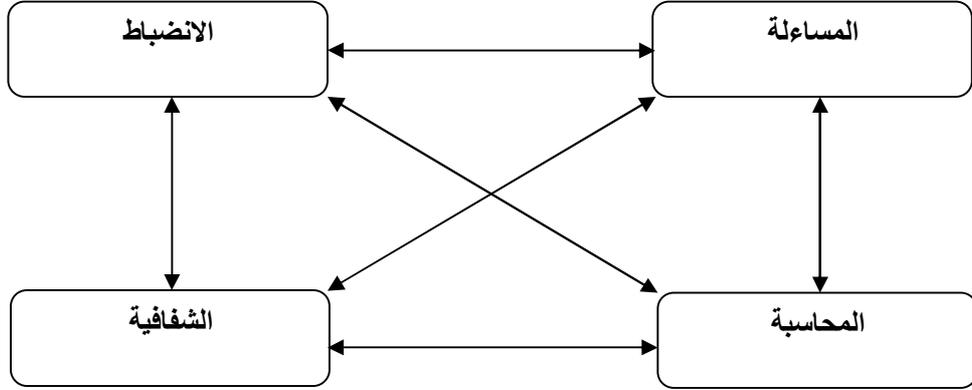
ب- الشفافية: الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة وصریحة للجميع.

ج- المساءلة: مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة.

د- المحاسبة: كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

والشكل التالي يوضح المبادئ الأساسية الأربعة التي يقوم عليها الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

الشكل رقم (1-15): المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.



المصدر: من إعداد وتصور الطالب بناء على المبادئ الأساسية الأربعة الناتجة عن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009.

من خلال الشكل السابق يمكننا القول بأن المبادئ الأساسية الأربعة التي يقوم عليها الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر تشكل إطارا متكاملا من المبادئ المنسجمة التي يمكن أن تتكامل مع بعضها البعض ولا يمكن فصل إحداها عن الأخرى، لأن هذه المبادئ وضعت لخدمة المؤسسات والشركات فتطبيقها جملة واحدة يعزز فرص نجاح الشركات أو المؤسسات الجزائرية في كل ظرف من الظروف.

وبالتالي فإن عملية توزيع المسؤوليات (المسؤولية) والرقابة (المحاسبة) يجب أن تتم بإنصاف وشفافية، علاوة على ذلك، فإن قواعد الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف داخل المؤسسات والشركات.

إن مبدأ الشفافية يعتبر من أهم المبادئ التي تتم فيها كيفية توزيع المسؤوليات خاصة في مجال رصد ومراقبة النتائج، كذلك فإن مبدأ المساواة يسترجع أوليته كلما تعلق الأمر بتنظيم العلاقات بين الأطراف الشريكة الداخلية، بواسطة توزيع المسؤوليات، فيما بينهم.

وفي ماي 2011 في إطار سعي مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE لبناء القدرات التنظيمية لجمعيات الأعمال وتعزيز قدراتها على دفع عجلة الإصلاح في بيئة عملها على المستويين المحلي والوطني، نظم المركز تحت إشراف بامبلا بيكرافت، مسؤولة برامج بالمركز، وعلي عيادي مساعد برامج بالمركز ورشتي عمل إحداها بالجزائر العاصمة في الفترة من 22 إلى 24 ماي لأعضاء 18 جمعية أعمال، والأخرى بمدينة وهران في

الفترة من 25 إلى 29 لأعضاء 16 جمعية أعمال، أتاحت ورشتا العمل فرصة لممثلي جمعيات الأعمال لمناقشة التحديات التي تواجه جمعياتهم والقطاع الخاص في الجزائر، كما ساهم في فعاليات الورشتين كل من كاميليا بولات مديرة مكتب رومانيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة ونائبتها كارمن ستانيليا، حيث شاركتا الحضور خبراتهما العريضة في هذا المجال، مما فتح الباب أمام الحضور لتبادل وجهات نظرهم.

خلاصة

تعتبر حوكمة الشركات من المواضيع الحديثة التي نالت الكثير من العناية و الدراسات في السنوات الأخيرة لا لكونها مجرد تحسين للإجراءات الداخلية في المؤسسة كما يعتقد البعض، ولكن لما لها من تطبيقات أوسع بكثير، وعلى الرغم من استمرار الجدل حول النظام الطوعي في مقابل النظام الإلزامي لحوكمة المؤسسات إلا أن الأکید هو كونها قابلة للتطبيق على طائفة واسعة من المؤسسات سواء الكبرى أو المتعددة الجنسيات، أو مختلف الأنواع الأخرى بما فيها المشاريع الصغيرة و المتوسطة و الشركات العائلية، حيث أصبحت لشركات المساهمة دور اقتصادي كبير، حتى يتمكن المستثمر من اتخاذ القرار السليم بشأن استثماره بالشركات المساهمة وعليه يجب أن يحصل على المعلومات الصحيحة والدقيقة.

ولضمان نجاح المؤسسات والشركات المساهمة يتطلب تبني نظام حوكمة المؤسسات، والعمل على تطبيق مبادئها، من خلال تحقيق أهداف ومصالح جميع الأطراف، وبالتالي فإن حوكمة المؤسسات تمثل مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة أو الشركة وتقلل من صور التعارض والاختلاف والتضارب بين إدارة الشركة أو المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة.

ولعل المؤسسات والشركات الجزائرية التي تبنت نظام تطبيق حوكمة المؤسسات، الأمر الذي سعت إليه الحكومة، من خلال تشجيع وتطبيق مبادئها خاصة في القطاعين العام والخاص، كذلك عملت على زيادة توضيح أهمية الحوكمة في نظر المؤسسات الصغيرة التي تطمح إلى بلوغ القمة في مجال الأعمال، كما حثت جميع المؤسسات على تحديد جملة من العناصر مثل المسائلة والشفافية والإفصاح في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع تطبيق النظام المحاسبي المالي الذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي.

ومن خلال التطبيق الجيد والممارسات المهنية في إطار حوكمة المؤسسات وبعيدا عن تضارب المصالح داخل المؤسسة، فإن الحوكمة أحد عوامل النجاح للمؤسسات سواء كانت مساهمة في البورصة أو غير المساهمة، إن الإفصاح عن الكشوف المالية للمؤسسة أو الشركة يزيد من ثقة متعاملها ويعمل على الرفع من قيمة

المؤسسة، حيث يسمح لها بجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، مما يؤدي إلى ترشيد القرارات المتخذة من قبل متخذي القرار داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. دار الشروق، القاهرة، مصر، 2003، ص: 36.
- 2- أحمد أبو دية، الفساد: الداء والدواء، الطبعة الأولى، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، فلسطين، 2004، ص: 03.
- 3- أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص - ص: 80-81.
- 4- أفياناش ديكسيت، تربصة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية : منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص: 25.
- 5- البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص - ص: 18-21.
- 6- دانيال جورج غالي، تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 434.
- 7- دوجلاس موسشيت - ترجمة بهاء شاهين، مبادئ التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2000، ص: 17.
- 8- رأفت حسين مطير، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، قسم المحاسبة، مصر، 2010، ص: 16.
- 9- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص - ص: 27-28.
- 10- شارلزهل، جونز جارديث، الإدارة الإستراتيجية، - مدخل متكامل -، تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص: 870.
- 11- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال-مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1999، ص - ص: 42-46.
- 12- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، ط2، الدر الجامعية، مصر، 2007-2008، ص: 25.
- 13- طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص - ص: 403-404.
- 14- عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة - الجزائر، سنة 2008، ص: 17.

- 15- عبد الرزاق مقري، الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد، البصيرة، العدد: العاشر، الجزائر، 2005، ص: 14.
- 16- عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، سنة 2004، ص - ص: 107- 108.
- 17- عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 100.
- 18- عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر، سنة 2007، ص: 13.
- 19- عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر، 2007، ص: 37.
- 20- عمر عيد الجعيدي وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة، عمان - الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 186.
- 21- قاسم علي سيد، قانون الأعمال، الجزء الثاني، الشركات التجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص: 29.
- 22- لطفني أمين السيد أحمد، المراجعة الدولية وعملة رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2005، ص: 695.
- 23- محسن أحمد الحضري، حوكمة المؤسسات، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 58.
- 24- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية. مصر، سنة 2009، ص: 16.
- 25- محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول: عملة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، ليبيا، يومي: 15- 17 ديسمبر 2012، ص: 16.
- 26- منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء، مدخل حوكمة الشركات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 20.
- 27- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص: 66.
- 28- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 197.
- 29- نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص: 20.
- 30- نظير رياض محمد الشحات، إدارة محافظة الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص: 307.
- 31- وليد ناجي الحياي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010، ص: 29.

ثانيا: الكتب باللغة الفرنسية والانجليزية:

- 1- Gérard lécrivain,op-cit, dossier N°5, p :8
- 2- Abdussalem Mahmoud Abu-Tapanjeh:The fundamental principals of corporate governance, organization of economic co-operation and development annotations,p:10
- 3- Alexandre shkolkov, chamber of commerce : combating corruption and improving corporate governance, economic reform issue paper (CIPE), n° 0503 , June 16.2005, p:4
- 4- Benoit. PIGE, Audit et contrôle interne, édition EMS, 2° édition, Paris, 2001, P:95.
- 5- Bertrand richard et Dominique miellet, la dynamique du gouvernement d'entreprise, édition d'organisation, paris, 2003,p :39
- 6- C.zied et j.j.pluchart, la gouvernance de la banque islamique, proposition de la communication, février 2006, P: 4
- 7- Cadbury Committee, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1edition, Gee (a division of Professional Publishing Ltd), South Quay Plaza, London, Dec1992, p :1
- 8- Centre international pour l' entreprise privée, (CIPE Bulletin en français), juin 2008/N°:3, p:04.
- 9- Frédéric Parat, Le gouvernement d'entreprise, Ed Dunod, Paris, 2003, P 14.
- 10- Frédéric Périer et Thierry wideman goiran et François l'épineux, op-cit, 2003, p-p : 28 -31
- 11- G.Charreaux, Jean-Pierre Pitol Belin, La théorie contractuelle des organisations : Une application au conseil d'administration, 1985, P-P: 3-4
- 12- Gérard lécrivain, management des organisations et stratégies : Pouvoir et gouvernance dans l'organisation, dossier N°5, université de littoral, p :10
- 13- Gérard lécrivain,op-cit, dossier N°5, p :14
- 14- Gillan, S.L.,Recent Developments in Corporate Governance: An Overview, Journal of Corporate Finance, Vol.12, p-p: 381 – 402.
- 15- Government commission, German corporate governance code, June 2.2005

- 16- Guide de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes, Institut ARABE des chefs D'entreprises en collaboration avec center for international private enterprises ,2008, p:03.
- 17- Héla Gharbi, op-cit, 2-4 juin 2004, p-p :14-16
- 18- Héla Gharbi, vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13^{eme} conférence de l'AIMS , Normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004, p-p :8-9
- 19- Jan willem van gelder, the dos and don't of sustainable banking : a bank track manual, the Netherlands, 29 November 2006, p-p:6-7
- 20- Jérémy morvan, la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29novembre2005, p :29
- 21- Maali qasem, white paper an action plan, corporate governance and social responsibility forum, Jordan, march 13,2007, P: 9
- 22- Melyoki, L. L, Determinants of effective corporate governance in Tanzania, unpublished PhD thesis University of Twente, The Netherlands, 2005, P: 34
- 23- Nicolas Hellman, auditor – client interaction and client usefulness – a Swedish case study, international journal of auditing, vol.10 , issue 2, p-p: 104_117.
- 24- The combined code on corporate governance, financial reporting council, June 2006
- 25- Tom bigg et halina ward, linking corporate social responsibility : good governance and corporate accountability through dialogue, IIED London (UK), discussion paper, p :3
- 26- Wajdi ben rejeb, gouvernance et performance dans les établissement des sois en Tunisie, Mémoire pour l'obtention du diplôme des études Approfondies en Management , faculté des science économiques et de gestion de Tunis.2003.p:12.
- 27- Ahsen Habib , corporate tranparency, financial development and the allocation of capital: empirical evidence, abacus, vol, 44 ,Issue 1, 2008, p-p: .20-21

- 28- Baudy Aglietta, économie de la firme, édition la découverte, paris, novembre, 2003, p: 65.
- 29-Carlos Santos, Good Governance and Aid Effectiveness, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, volume 7 November 1 fall 2001, p:5.
- 30- Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiter, "LA Gouvernance D'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes", Centre de développement de l'OCDE, Cahier de politique économique N° 23,2003 , P:6.
- 31- Frédéric georgel, IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information, édition dunod, paris, 2^{ème} édition, 2006, p :4
- 32- 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 p:2.
- 33-Lachemi Siagh, l'islam et le monde des affaires (argent, éthique, et gouvernance), édition D'organisation, Paris 2003, p: 169.
- 34-M. Iskander, and N. Chamlou, Corporate governance: aframework for implementation washington, world bank, 2000,p: 43.
- 35- Michael C. Jensen, William H. Meckling, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, p-p. 305-360.
- 36- Michel Parent, Les Origines du début sur le gouvernement d'entreprise, édition maxima, Paris, 1999, p: 174.
- 37- The Lebanese transparency association, the Lebanese code of corporate governance, first edition, 2006
- 38-Thierry wideman goiran et frédéric perier et françois lépineux, développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur, édition d'organisation, paris, 2003, p :103
- 39-Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le management, 5ème édition, BERTI édition, Paris, 2006, P: 382.
- 40-Walker R,G, gaps in guidelines on audit committees, abacus, vol, 40, Issue2, 2004, pp157-192.

ثالثا: التقارير العلمية:

- 1- P.milgom et j. roberts, économie .organisation et management, PUG, 1997, p :47.
- 2- Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise preside par M.marc viénot, AFEP et MEDEF , juillet 1999.
- 3- Report of the committee on, the financial Aspects of corporate covenance, printed in Britain by burgess science press, 1decembre1992,p:14.
- 4- Robert cobbaut, théorie financière, édition économique, paris, 4^{eme} édition, 1997, p :92

رابعا: الملتقيات الوطنية والدولية:

- 1- أحمد جميل، محمد سفير، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي: 06 - 07 ماي 2012، ص: 7.
- 2- أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، مؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، يومي: 24- 26 سبتمبر، القاهرة، مصر، 2005، ص: 05.
- 3- بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6- 7 ماي 2012، ص: 15.
- 4- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للحيل الثالث لقياس الأداء المتوازن، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الثاني، مصر، 2006، ص: 1.
- 5- خيرة الداوي، ربيعة بن زيد، حوكمة البنوك الإسلامية، مداخلة في الملتقى العلمي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 25-26 نوفمبر 2013، ص- ص: 4- 5.
- 6- دادن عبد الغني وسعيدة تلي، فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6- 7 ماي 2012، ص: 7.
- 7- زرزور العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي 7- 8 ديسمبر 2010، ص- ص: 9- 10.

- 8- سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، مصر، 2003، ص- ص: 3-4.
- 9- شهيرة عبد الشهيد، قواعد إدارة الشركات تصبح سعيًا دوليًا: ماذا يمكن عمله في مصر؟، سلسلة أوراق عمل، إدارة البحوث وتنمية الأسواق، بورصتا القاهرة والإسكندرية بالتعامل مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2001، ص: 5.
- 10- صديقي مسعود. دريس خالد، بتصرف "دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار"، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، يومي: 7- 8 ديسمبر 2010، ص: 14.
- 11- ظاهر القشي، حازم الخطيب، الحاكمة المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، مجلة أريد للبحوث العلمية، المجلد: 10، العدد: 1، الأردن، 2006، ص: 87.
- 12- عزي لخضر، بوبعابة حسان، الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير الفعال، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي: 3- 4 ماي 2005، ص- ص: 6- 7.
- 13- عزي وآخرون، الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، 2006، ص: 05.
- 14- عيد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع... الطموح، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق - دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي-، 14- 16 سبتمبر 2008، ص: 10.
- 15- فاطمة الزهراء طاهري. عيساوي سهام، دور حوكمة الشركات في رفع من كفاءة السوق المالي، مداخلة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي: 6- 7 ماي 2012، جامعة بسكرة، ص: 8.
- 16- محمد خالد المهاني، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية، بحث علمي أعد ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق (سوريا)، حزيران-جوان 2007، ص- ص: 3- 4.
- 17- محمود عبد اللطيف، حقوق المساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة، الحوكمة من المنظور المصري: ورشة عمل 2، القاهرة، مصر، 5 فبراير 2003، ص- ص: 2- 3.
- 18- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مداخلة في المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 15- 16 تشرين الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص: 7.
- 19- ميخائيل، أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005، ص: 32.

- 20- ناصر مراد، دور الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في ملتقى بعنوان: الحكم الراشد والتنمية الاقتصادية، الجزائر، ديسمبر 2006، ص: 02.
- 21- نبيل أبو دياب، آفاق تطوير لائحة الحوكمة في فلسطين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سبتمبر 2007، ص: 7.
- 22- هوام جمعة، نوال لعشوري، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الوطني حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع.رهانات. وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 7- 8 ديسمبر 2010، ص: 4.

خامسا: المجالات والدوريات الوطنية والدولية:

- 1- أبو العطاء نزمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، سنة 2003، ص: 23.
- 2- أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، العدد الأربعون، الكويت، 2007، ص: 6.
- 3- إيمان شاكر وفيحاء عبد الله ومحمد يعقوب ، دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعملة والخصخصة، مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق ، العدد الخامس، سنة 2007، ص: 61.
- 4- بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، العدد 35، سنة 2003، ص: 54.
- 5- عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49 ، 2004، ص: 16.
- 6- فريد محرم فريد إبراهيم الجارحي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، مصر، 25 نوفمبر 2010، ص: 110.
- 7- مجلة الإصلاح الاقتصادي، مجلة تصدر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد: 23، 2009 ص: 26.
- 8- مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، حالة دراسة للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24- العدد الأول 2008، ص: 99.

سادسا: المراكز والمشروعات الدولية:

- 1- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية، دراسة تطبيقية بحث مقدم لوزارة الاستثمار مركز المديرين المصري، 2009، ص-ص: 5-6.
- 2- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، وزارة الاستثمار ، مركز المديرين المصري، جامعة القاهرة، مصر، 2009، ص- ص: 12- 13.
- 3- جون سوليفان، أدوات سياسة مكافحة الفساد، مجلة مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، ص: 42.
- 4- الكسندر سكولنيكوف وجورج ليتشمان وجون سوليفان، النموذج التجاري لمواطنة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، التقرير رقم 410، 27 ديسمبر 2004، ص: 5.

- 5- محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2007، ص: 11.
- 6- مركز المديرين، دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية، وزارة الاستثمار، جويلية 2006.
- 7- مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ نشر، ص: 14.
- 8- مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، بدون تاريخ نشر، ص: 3.
- 9- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرية دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، مارس 2009، القاهرة، مصر، 2009، ص: 1.
- 10- نزمين أبو العطا، حوكمة الشركات... سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص: 2.
- 11- هيئة سوق المال المصرية، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بالجمهورية العربية المصرية أكتوبر 2005، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005، ص: 4.

سابعاً: الجرائد الرسمية:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة في: 25 مارس 2009، المرسوم التنفيذي رقم: 08-156 المؤرخ في 26 ماي 2008، ص: 3.

ثامناً: المواقع الالكترونية:

- 1- <http://www.cipe-arabia.org/article1618.html> / 18/ 04/ 2014 .