الفصل الأول:

المقاربة النظرية لحوكمة المؤسسات

الفصل الأول: المقاربة النظرية لحوكمة المؤسسات

يعد موضوع حوكمة المؤسسات من أهم المواضيع المطروحة في بيئة الأعمال الدولية، وتحديدا بعد تداعيات الأزمة المالية العالمية في الآونة الأخيرة، بحيث لا يكاد يخلو أي حدث أو ملتقى علمي أو اقتصادي من التطرق بطريقة أو بأخرى لموضوع حوكمة المؤسسات وأهمية هذه الوسيلة من خلال حماية المؤسسات من التعثر المالي والمحافظة على أملاك المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال ومنع هذه المؤسسات من الوقوع في الأزمات المالية، إضافة إلى تعزيز الشفافية وبناء المنظومة التي تدار من خلالها المؤسسات وتحديد العلاقات وآليات التواصل بين مجلس إدارة المؤسسة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسة.

ونظرا للاهتمام العالمي المتزايد بمفهوم الحوكمة، وكذلك الاهتمام المحلي بذلك، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتجسيده، وتفسيرات علمية وعملية وكذلك إصدار القواعد والمبادئ والمعايير والمحددات التي تنظم حوكمة المؤسسات، من هذه المؤسسات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية، ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، على المستوى العالمي، أما على المستوى المحلي فقد أصدرت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دليل خاص بحوكمة المؤسسات في الجزائر كخطوة أولية لتجسيد مفهوم الحوكمة، جاءت هذه المبادرة من أجل الحفاظ على هذه المؤسسات التي تمثل دعامة للاقتصاد من الانهيار والفشل المالي.

لذا، سيتعرض هذا الفصل إلى المباحث الآتية كما يلي:

- المدخل المفاهيمي لحوكمة المؤسسات؛
- المقومات والأبعاد التنظيمية لقواعد حوكمة المؤسسات؛
- آليات ومحددات حوكمة المؤسسات ومجالاتها؛
- حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الدولية.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

لقد ارتبط موضوع حوكمة المؤسسات بالعولمة والأزمات واضطراب بيئـة الأعمال في مجال المحاسبة والمراجعة في كثيـر من دول العالم وفرضت هذه القضية نفسها حتى صارت خلال فتـرة قصيرة جدا مثار اهتمام الدوائر الأكاديمية والسياسية العالمية، حيث وجد كل من صندوق النقد والبنك الدوليين في حوكمة المؤسسات مدخلا وإتجاها حديثا لتحقيق الإصلاحات الهيكلية فى تلك المؤسسات وما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وعدم استقرار.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات

جاءت حوكمة المؤسسات كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من الفساد المالي والانحراف الإداري ولغرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية المؤسسة. فالفكرة الأساسية للحوكمة تكمن في فعالية أدوات الرقابة على إدارة الشركة لمصلحة الأطراف المستفيدة (مساهمين، مستثمرين، دائنين، الدولة، ...إلخ).

1- نشأة حوكمة المؤسسات

ظهر مفهوم انفصال الملكية عن التسيير أو ما يسمى "بنظرية الوكالة"، وبسبب اتساع حجم المؤسسات وكثرة عملياتها صارت هناك الكثير من العلاقات بين مختلف الأطراف، ولأن لكل طرف مصلحة فإنهم يسعون إلى تعظيم منافعهم وتحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين. من هنا، تسعى حوكمة المؤسسات إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تبين أن أحد أهم الأسباب التي دعت المنظمات العالمية للإهتمام بحوكمة المؤسسات هو فشل أحد أكبر المؤسسات العالمية نظرا لعدم تجسيد ممارسات الحوكمة.

1-1- مرحلة الكساد (ما بعد 1933)

وفيها تم الاعتراف بوجود وعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.[1]

1-2- مرحلة ضهور نظرية الوكالة

أول من تطرق إلى فكرة فصل الملكية عن التسيير هما أدولف بارل وجاردنر مانز (Adolf Perl, Gardener Mans) في كتاب لهما صدر سنة 1932، وقد تعرضا في هذا الكتاب إلى أن المؤسسات تتطور

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة على منظمات التعليم الجامعي**، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005، ص ص: 398.

وتنمو بشكل كبير عند الانفصال الذي يحدث بين الملكية والتسيير، فحملة الأسهم يملكون المؤسسة والمدراء يمارسون الرقابة عليها وعلى سير أعمالها.[1]

وفي سنة 1976، قام كل من ماكلينق وجونسن (Meckling, Jensen) بالاهتمام بحوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد من المشاكل التي تنشأ بين الملكية والإدارة. وقد ركزت دراستهما على ثلاثة نظريات هي نظرية الوكالة، ونظرية حقوق الممكية، ونظرية هيكل ملكية المؤسسة وعلاقة تكاليف الوكالة بالفصل في الملكية،[2] بالإضافة إلى كل من مينس وبارل **Means & Berle**، اللذين ناقشا المدى الذي أدى إلى انفصال الملكية والتحكم في المؤسسة وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية.[3]

1-2-1- تعريف نظرية الوكالة

تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم فيما يلي يمكن عرض بعضا منها كالآتي:

- تشرح نظرية الوكالة مشكلات الحوافز الناتجة عن انفصال الملكية عن التسيير ومراقبة الموارد، حيث تصف المؤسسة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، ونشوء هذه النظرية برز في بداية السبعينيات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي Adam Smithعام 1976، عندم مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم.[4]
- يعود الفضل في ظهور نظرية الوكالة للاقتصاديين الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للإقتصاد جونسون **Jensen** وماكلين **Meckling** سنة 1970، حيث عرفا النظرية على أنها "علاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب رأس مال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة".[5]

---

1 طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، مصر، الدار الجامعية، 2009، ص:151.

2 Jensen, Michael; William, Meckling, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, **Journal of Financial**, 1976,p: 2.

3 Oliver WILLIAMSON, "**Corporate Governance**", **the Yale law journal**, the Yale law journal company, vol.93, N.7, Jan 1984, p: 4.

4 بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2010، ص:13.

5 نجاتي إبراهيم عبد العليم، **"نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء"، مجلة العلوم الإدارية**، جامعة بني سويف، العدد الأول، 1991، ص: 89.

- تقوم نظرية الوكالة على تحليل أثر بعض القرارات المالية من مفهوم الخطر والمردودية، أو بالأحرى من منظور المصلحة لمختلف الأطراف على حساب أطراف أخرى، فهي تحاول إظهار أثر بعض القرارات المتخذة والتي تكون في فائدة طرف واحد على حساب تعظيم الثروة لجميع الأطراف الأخرى.[1]

مما سبق، يمكن القول إن مفهوم نظرية الوكالة ينبع عن علاقة تربط بين طرفين على الأقل، الموكل باعتباره طرفا أولا والوكيل باعتباره طرفا ثانيا الذي يقوم بإدارة أنشطة الطرف الأول وأعماله.

1-2-2- مشاكل الوكالة

فيما يخص مشكل الوكالة الناجم عن انفصال الملكية عن الإدارة فقد تعرض إليه بالشرح النظري كل من جنسن وماكلين، وتم تبيين أن هذا المشكل يأتي نتيجة لهذا النظام من الملكية المتعلقة بالمؤسسات، حيث إن الوكلاء لا يتخذون قرارات تحقيقا للمصالح العليا للرئيس بالضرورة، وإنما من المحتمل أن مدراء المؤسسة يفضلون متابعة تحقيق أهدافهم الخاصة مثل كسب العلاوات.[2]

تتخلل نظرية الوكالة عدة مشكلات نتجت بسبب العلاقة بين الأصيل والوكيل من خلال انفصال الملكية عن الإدارة، ويمكن حصر مشاكل الوكالة في نوعين أساسين هما:[3]

- مشكلة الخطر الخلق، وتنشأ هذه المشكلة في حالة عدم قدرة الأصيل على ملاحظة أداء الوكيل (اختياراته)، وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.

- مشكلة الاختيار المعاكس، هذه المشكلة تنشؤ في حالة قدرة الوكُل الحصول على المعلومات الخاصة بنتابج كل بديل وذلك قبل قيامه بالأداء أو الاختيار في الوقت الذي لا يستطيع الأصيل الحصول على هذه المعلومات.

1-2-3- نظرية الوكالة والحوكمة

تعتبر نظرية الوكالة حجر الأساس في ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات، فمن خلال ماكلينق وجونسن Meckling & Jensen، تم تعريف المؤسسة على أنها "مجموعة مترابطة من العقود بين مختلف أصحاب المصالح فيها"، وتهتم هذه النظرية أساسا بدراسة جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة لأن كل طرف من

---

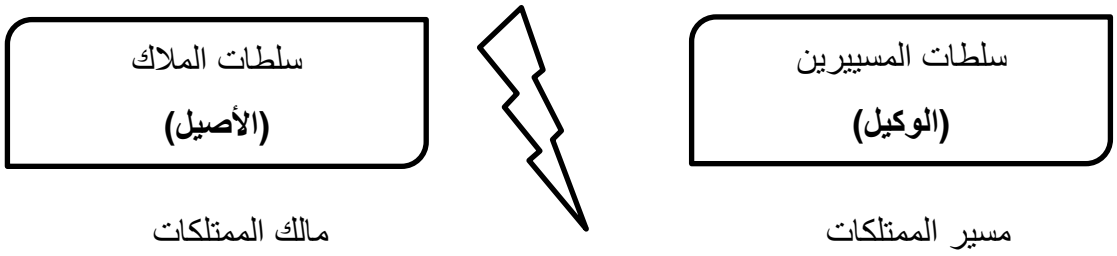
[1] Pierre Vernimmen**, Finance d'Entreprise**, dalloz, paris, 5eme edition, 2002, p : 628.

[2] Jill SOLOMON, Aris SOLOMON**, Corporate Governance and accountability**, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004, p :4.

[3] عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص:66.

هؤلاء الأطراف يسعى إلى تعظيم منفعته الشخصية.[1] وكل هذا من أجل الوصول إلى هدفها الرئيس الذي يتحقق عن طريق تخفيض حدة التضارب بين مصالح مختلف الأطراف المتعاقدة، وبالتالي تخفيض تكاليف الوكالة وأيضا تحقيق أهداف الأصيل المنشودة.

أما حوكمة المؤسسات فهي الأخرى تعتمد على مبدأ الفصل بين الملكية والتسيير، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي: **الشكل رقم (1-1):الفصل بين القوى**



المصدر: Frédéric Georgel**, IT gouvernance, management stratégique d'un système d'information**, Dunod, Paris, France, 2009, 3éme édition, p :5.

1-3- ظهور اصطلاح الحوكمة

كان نتيجة انهيار المؤسسات وإخفاقها في تحقيق أهدافها، وكذا سوء الممارسات الإدارية بها، بالإضافة إلى إهدار وسوء استخدام الامكانيات والموارد. وفي أعقاب الأزمة الأسيوية في 1998، جاءت مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مع البنك الدولي وكذلك بنك التنمية الآسيوية، لتؤكد على أهمية تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، عن طريق البدء في عقد حلاقات النقاش والمؤتمرات الدولية، بل وجاءت مشاركات من الولايات المتحدة الامريكية وأوربا للإشراف على وضع إجراءات حوكمة إدارة المؤسسات الآسيوية.[2]

1-3-1- تعثر المؤسسات والحوكمة

كانت البداية المعروفة لدى بعض المختصين بعد انهيار بنك الاعتماد والتجارة وإفلاس شركة ماكسويل في الممكة المتحدة، وتأثير ذلك على بورصة لندن للأوراق المالية سنة 1991-1992، وما صاحب ذلك من تشكيل لجنة لدراسة دوافع فشل وإفلاس المؤسسات المسلمة ببورصة لندن برئاسة أدريان كادبيري (Adrian

[1] Florant Ledentu, **Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas Suisse**, Thèse de doctorat, faculté des sciences économiques et sociales, université de Fribourg (Suisse), 2008, p:17.

[2] لؤي علي زين العابدين علي، **دراسة تحليلية لأثر تطبيق آليات حوكمة إدارة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي**، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2005، ص: 263.

Cadbury)، عضو مجلس العموم البريطاني، والتي أصدرت في 1ديسمبر 1992، تقريرا عن حوكمة المؤسسات تحت مسمى تقرير(Cadbury)، وكذلك عند انفجار الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997، وما تبعها من الأزمات المالية في روسيا وأمريكا اللاتينية التي عرفت بفضيحة شركتي إنرون وورلد كوم (Enron،WorldCom) سنة 2001، وما تلاها من سلسلة اكتشافات التلاعب في القوائم المالية للمؤسسات.

وأخيرا، الأزمة المالية التي ظهرت في النصف الثاني من سنة 2008، بعد انهيار إحدى كبرى المؤسسات العقارية في الولايات المتحدة الأمريكية وهو بنك بروثرس ليهمان(Brothers Lehman)، وتبعها سلسلة من الانهيارات في المؤسسات الكبرى داخل الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها، حيث أثر سلوك تلك المؤسسات على اقتصاد دولها إلى الحد الذي جعل الاقتصاديين يطلقون على تلك الأزمة "الأزمة المالية العالمية الكبرى الثانية بعد الأزمة المالية الأولى سنة 1929، لتأثير كل منهما على دول العالم بدرجات مختلفة وليس تأثيرا محدوداً على المستوى المحلي للأزمة مثل انهيار بنك الاعتماد والتجارة في المملكة المتحدة سنة 1991، وتأثيره على بورصة لندن أو تأثيره على المستوى الإقليمي مثل انهيار النمور الآسيوية وتأثيرها على دول جنوب شرق آسيا، وتلك الأزمات جعلت الخبراء يبحثون عن أدوات وآليات جديدة لمرقابة والمتابعة والنظر إلى الحوكمة بنظرة جديدة على أنها صمام الأمان لحماية المؤسسات من الانهيار.[1]

وتعتبر الأمور الآتية من أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور حوكمة المؤسسات:[2]

- ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، بالإضافة إلى ضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة كما تعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.

بالإضافة إلى أسباب أخرى هي كما يلي:[3]

- ظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والإداري من خلال التلاعب والتضليل في القوائم المالية.
- حدوث حالات الإفلاس والفشل المالي الناجم عن سوء الإدارة واساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحهم.
- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية مصالح أفراد المجتمع، خصوصا في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة.

---

[1] يوسف محمد، **حوكمة الشركات بين النظرية والتطبيق**، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، مصر، 2007، ص: 6.

[2] قدوري مبروك، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي: دراسة ميدانية لواقع البنوك والمؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص:20.

[3] عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص:19.

- حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحيهم الخاصة على حساب الباقي.

- غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

- انتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي.

1-3-2- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة وضرورة توثيقها

كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من المؤسسات، حيث إنه في عام 2001-2002 انهارت عدة مؤسسات أمريكية عملاقة إنرون، ورلد كوم (Enron, World Com)، بسرعة غير متوقعة رغم أن تقاريرها المالية كانت تشير إلى تحقيق أرباح عالية، وقد ترتب على ذلك انعدام ثقة مستخدمي القوائم المالية، وأمانة ونزاهة المراجعين الخارجيين، ومن ثم ظهر وبقوة ضرورة إقرار مفهوم حوكمة المؤسسات كأداة تساعد في عملية الإشراف والرقابة والمساءلة على أنظمة وقوانين المؤسسات ومدى الالتزام بتنفيذها.

وفي عام 1999، قامت مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية بإصدار مجموعة قواعد حوكمة المؤسسات والتي تم تعديلها عام 2004، وهدفت المنظمة من وراء ذلك إلى مساعدة الدول في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات.[1]

1-3-3- تأسيس منظمات وجمعيات داعمة لتطبيق حوكمة المؤسسات

مع تكرر ظاهرة الأزمات المالية وتعثر العديد من المؤسسات الكبيرة، أهتم البنك الدولي أيضا بموضوع حوكمة المؤسسات، حيث بادر بدعم بعض المؤسسات واللجان والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإقرار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها، مثل تأسيس المعهد الأوربي لتقديم المساعدات اللازمة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات وتأسيس الجمعية الآسيوية لدعم تطبيق حوكمة المؤسسات وتوجيه أنظار العالم إلى ضرورة إتباع مبادئ حوكمة المؤسسات سواء للدول المتقدمة أو النامية لتحقيق التنمية الشاملة.

2- مفهوم حوكمة المؤسسات

[1] هادي مسعود معروف، **دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الممارسات السلبية لإدارة الأرباح بالتطبيق على بيئة الأعمال السورية**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2010، ص:12.

اختلفت الآراء على تقديم ترجمة موحدة لهذا المصطلح، فهناك من يطلق عليه تسمية الإدارة الرشيدة، أو الإدارة الحكيمة، وهناك من اختاروا تسمية التحكم المؤسسي.[1] إذ يرى البعض تسميتها بحوكمة المؤسسات ويصفها آخر بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة، والحاكمية المؤسسية، ويرى آخرون أنها بمثابة مجموعة من الإجراءات الحاكمة داخل المؤسسة.[2]

2-1- المفهوم اللغوي للحوكمة

بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح "حوكمة المؤسسات" وذلك في محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجديدة له بالأسواق المالية والاقتصاديات العربية.[3] وهو اصطلاح يعني 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 ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.[4]

2-2- المفهوم المحاسبي للحوكمة

ينظر إلى الحوكمة من الجانب المحاسبي، على أنها الأداة التي تعمل على توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة. بالإضافة إلى أنها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الأهداف الفردية والمشتركة من جهة أخرى. وأن إطار حوكمة المؤسسات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع".[5]

---

[1] محمد طارق يوسف، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 6.

[2] عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية: المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص:27.

[3] محمد عبد الفتاح العشماوي، **آلية حوكمة الخزانة العامة، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 5.

[4] عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص:19.

[5] Cadbury Committee, "**Financial report of the committe on the financial aspects of corporate governance", Professionnel publishing London,** Ltd, London, 1992, p: 5.

وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا.[1]

2-3- تعريف حوكمة المؤسسات

هناك مجموعة من التعاريف يمكن عرضها كما يلي:

- عرفها البعض بأنها "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 ب المؤسسة وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة".[2]

- كما تعرف على أنها " مجموعة من الآليات التي تساعد على تهيئة الوضعية الحقيقية لتشغيل المؤسسات لأهدافها التي أقرتها مسبقا".[3]

- حوكمة المؤسسات هي "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".[4]

- كما أن هناك تعريفا آخر يشير إلى أن حوكمة المؤسسات هي" إطار يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك المؤسسات وموظفيها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المستثمرين.[5]

- يمكن لحوكمة المؤسسات أن تعرف أيضا على أنها مجموعة الآليات التي تحكم المؤسسات من خلال ضمان حقوق أصحاب المصالح، كما أنه يمكن عبرها الفصل والتمييز بين الملاك والمسيرين واتخاذ القرارات الملائمة والفعالة لإدارة المؤسسة، لطالما كانت هناك علاقة وتفاعل بين لجنة المراجعة وبين المراجعين

---

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص:19.

[2] لؤي علي زين العابدين، **"الحوكمة وأثرها في تنشيط حركة الاستثمار في السوق المصرية"**، **مجلة المحاسب**، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر 2004، العدد 240، ص: 260.

[3] Benoit PIGE, **Gouvernance: contrôle et audit des organisations**, Economica, Paris, 2008, p:2.

[4] طارق عبد العال حمادة، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007، ص:4.

[5] عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص:17.

الداخليين والخارجيين ومجلس الإدارة، وهذه الأطراف معا تمثل عوامل مساهمة في تحديد فعالية حوكمة المؤسسات نحو تحقيق تقارير مالية ذات جودة عالية.[1]

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف حوكمة المؤسسات على أنها الوسيلة التي تمارس بها المؤسسة السلطة لإدارة كافة أصولها ومواردها، بغرض المحافظة على حقوق المساهمين وزيادتها، مع رضا أصحاب المصالح، وذلك في إطار تحديد استراتيجية التوجه العام لأداء المؤسسة، وفي سبيل تحقيق مهمتها الاقتصادية والاجتماعية.

2-4- خصائص حوكمة المؤسسات

يتضح من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة المؤسسات أنها ترتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأفراد ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي توجد مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات هي كما يلي:[2]

- **الانضباط**، أي اتباع السلوك الأخلاقً المناسب والصحيح.
- **الشفافية**، أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- **الاستقلالية**، أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- **المساءلة**، أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذي.[3]
- **المسؤولية**، أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- **العدالة**، أي يجب احترام حقوق مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- **المسؤولية الاجتماعية**، أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

---

[1] Cohen, Jeffrey & Krishnamoorthy, Ganesh & Wright, Arnie, "**Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality**", **Journal of Accounting Literature**, Northeastern University, 2004, p:13.

[2] فاطمة الزهراء طاهري وسهام عيساوي، **دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06 و07 ماي ،2012، ص:8.

[3] عمر إقبال توفيق المشهداني، **"تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها "إطار مقترح"**، **مجلة أداء المؤسسات الجزابرية**، العدد2، 2013، ص: 235.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات ومعاييرها

قد يتسع مجال تجسيد حوكمة المؤسسات لأكثر مما سبق ذكره لتمتد أهدافه وأهميته خارج حدود مصلحة المؤسسة ذاتها ومصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، وفي هذا المجال فإنه من الأهمية تناول هذا الجانب بمزيد من البحث والتحليل وذلك من خلال إبراز أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات في مختلف الأبعاد والمجالات.

1- أهمية حوكمة المؤسسات

مع زيادة حالات الانهيارات والأزمات المالية التي تعرضت لها كثير من المؤسسات على مستوى العالم، زاد الاهتمام والتركيز على أهمية وضرورة تواجد إطار فعال لحوكمة المؤسسة، خاصة في ظل الأزمة المالية العالمية الأخيرة التي حدثت سنة 2008، والتي اهتزت على أثرها الأسواق المالية على مستوى العالم، ومن خلال العرض السابق يمكن تناول أهمية الحوكمة في عدة جوانب وهي كما يلي:

1-1- أهمية حوكمة المؤسسات في البعد الاقتصادي

تعد حوكمة المؤسسات ذات أهمية بالنسبة لمساهمين الحاليين والمستثمرين المرتقبين، حيث تعمل على توفير ضمان قدر ملائم من الثقة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم. تأتي أهمية حوكمة الشركات في سد الفجوة التي يمكن أن تكون بين مالكي المؤسسة والمسيرين من خلال رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية حملة الأسهم.[1]

فعلى الصعيد الاقتصادي، أخذت تزداد أهمية القواعد السليمة لحوكمة المؤسسات، وهو الأمر الذي أكده وينكلر Winkler بشدة، حيث أشار إلى أهمية حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في

[1] Wheelen Thomas L & Hunger David J, **Strategic Management & Business Policy Concepts**, Pearson Education , Inc. , 2004 , p. 30 .

الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في السوق، والعمل على استقرارها من التقلبات الشديدة فيها وبالتالي التقدم الاقتصادي المنشود.[1]

1-2- أهمية حوكمة المؤسسات في البعد المحاسبي والرقابي

أما أهمية حوكمة المؤسسات في الجانب المحاسبي والرقابي فهي تتجسد في الآتي:[2]

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدء بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدني مستوى للعاملين فيها.
- تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوف المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقامة وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

1-3- أهمية حوكمة المؤسسات في البعد الاجتماعي

أما على الصعيد الاجتماعي، فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سيدني University Of Technology In Sidney (UTS) أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويشجع إطار حوكمة المؤسسات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع بشكل عام.[3]

1-4- أهمية حوكمة المؤسسات في البعد القانوني

---

[1] Winkler ADALBERT, **Financial development: Economic Growth and Corporate Governance**, Working paper Series: Financial and Accounting, visited: 19/06/2015.

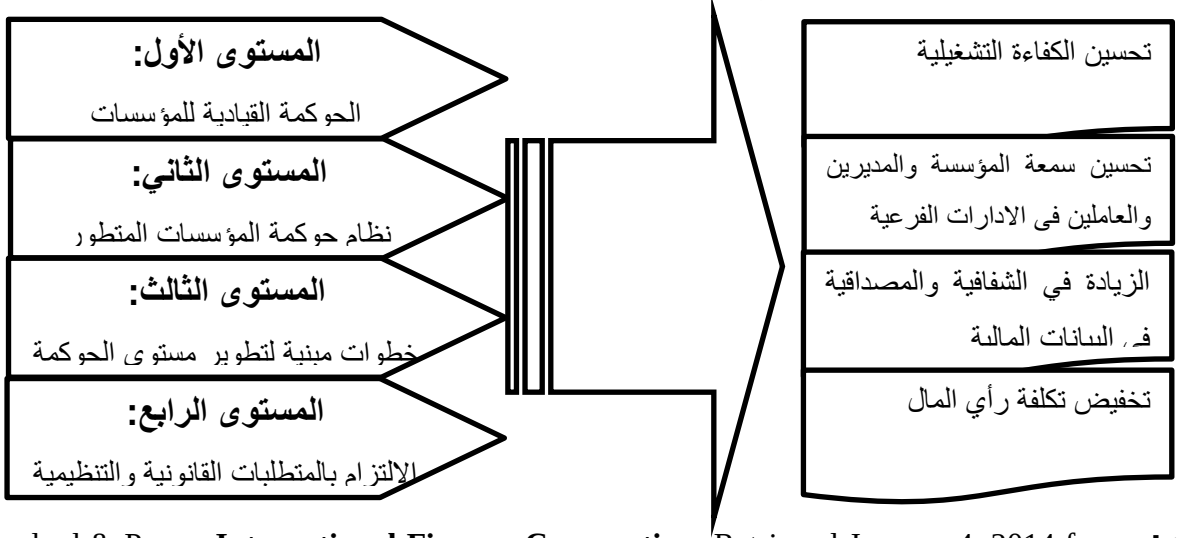
[2] فيصل محمود الشواورة، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص:128.

[3] عمر عبد الصمد، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص:16.

أما في الجانب القانوني، فتتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة المؤسسات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في المؤسسة، مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل المؤسسات مثل قوانين المؤسسات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية العمود الفقري لإطار حوكمة المؤسسات، إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالمؤسسة والمعنية بالاقتصاد كله.[1]

إضافة لما سبق، تظهر أهمية الحوكمة من خلال المزايا التي تحققها بالتناسب مع مستوياتها المختلفة، إذ أن التطبيق الأحسن والفعال للمتطلبات القانونية والتنظيمية لحوكمة المؤسسات يساهم في بناء وتحسين سمعة المؤسسة نحوالأفضل، لأن المؤسسة تحترم حقوق المساهمين والتزاماتها للغير وتضمن الشفافية والمصداقية في المعلومات المالية والمحاسبية التي تنشرها. ونتيجة، لذلك ستتمتع بثقة عالية من الجمهور بخدماتها ومنتجاتها مما ينعكس على زيادة المبيعات والخدمات، وبالتالي النمو في الأرباح التشغيلية وزيادة في العائد على الأسهم.[2]

الشكل رقم (1-2): أهمية ومستويات الحوكمة



المصدر: Standard & Poors, **International Finance Corporation**. Retrieved January 4, 2014 from www.standardandpoors.com/ratingsdirect, Date de consultation: 19/06/2015.

[1] Winkler ADALBERT, **Op.cit**, visited: 19/06/2015.

[2] Standard & Poors, **International Finance Corporation**. Retrieved January 4, 2014 from www.standardandpoors.com/ratingsdirect, Date de consultation :19/06/2015.

2- أهداف حوكمة المؤسسات

تختلف أهداف حوكمة المؤسسات باختلاف نموذج الحوكمة المطبق والذي يعكس في حقيقته الأهداف الضمنية لنشاطات المؤسسة وتنوع الأطراف المرتبطة معها في مختلف دول العالم ، ففي بلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، يتبين من خلال التطرق إلى تعاريف حوكمة المؤسسات في، تعدد وجهات النظر إليها من قبل مختلف الباحثين والمهتمين وكذلك من قبل المجالس واللجان ذات الصلة، الأمر الذي قد ينتج عنه تعدد وجهات النظر إلى أهدافها وكيفية تحديد تلك الأهداف، وفي هذا الإطار فإن حوكمة المؤسسات تهدف إلى حماية حقوق المساهمين وتعظيم القيمة في الأمد الطويل، وفي المقابل تهدف حوكمة المؤسسات العاملة في بلدان القارة الأوربية مثل المانيا، إلى حماية حقوق الآخرين من أصحاب المصلحة (إلى جانب حقوق حملة الأسهم)، ولاسيما الدائنين والتي تعد في الأقل أطرافا لا تقل أهمية عن حملة الأسهم، كما تهدف إلى تشجيع مجالس الإدارة لرقابة الإدارة والإشراف عليها من أجل تعزيز رفاهية اقتصاد تلك المؤسسات بما فيها رفاهية حملة الأسهم والعاملين ورفاهية العامة.[1]

كما يمكن تخليص أهم الأهداف في الآتي:[2]

- خفض تكلفة رأس المال للمؤسسة وضمان استمراريتها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد الإداري والمالي اللذان يقفان في طريق التنمية.

- تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل، وهذا يؤدي إلى توفير حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة ودرجة الوعي عند المستثمرين حتى تتمكن المؤسسة من الصمود أمام المنافسة القوية.

- التحقق من وجود وتشغيل آليات الرقابة بين كل أطراف حوكمة المؤسسات من مسيرين، مراجعين، اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة والمساهمين.[3]

يضاف إلى ذلك:[1]

---

[1] Sarra, Janis ,"Comparative Standards of Corporate Accountability & Responsibility " , **Corporate Governance – International Journal for Enhancing Board Performance** , Vol. 4 , No .2, 2004 , p. 7 .

[2] العياشي زرزار، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات و آفاق، جامعة العربي بن المهيدي- أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010، ص:4،

[3] Helene PLOIX, **Gouvernance d`entreprise pour tous dirigeant, administrateurs et investisseurs**, Collection HEC, Paris, 2006, p : 15.

- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس الإدارة أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها
- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده واستمراره.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية.

3- معايير حوكمة المؤسسات

تبني معايير جيدة لحوكمة المؤسسات يمكن أن تمتد فوائدها إلى الأسواق المالية، حيث يعزز تجسيدها من كفاءة هذه الأسواق ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة جميع المؤشرات التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستثمارية في تلك المؤسسات، الأمر الذي يمكنهم من خلالها إدراك المستوى الحقيقي لتنفيذ استراتيجيات المؤسسات وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها، وعندئذ تستطيع الأسواق المالية أن تخصص أموال أولئك المستثمرين إلى المؤسسات الواعدة والتي يتم إدارتها بشكل أفضل.[2]

ويمكن الاعتماد على النقاط الآتية كمعايير للحوكمة وهي:[3]

- سلامة الممارسات المحاسبية والإدارية وفقا لقاعدة أفضل الممارسات.
- كفاءة وفعالية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
- الالتزام بالقوانين والقرارات الحكومية.
- الالتزام بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين.
- دقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية واكتمالها وشفافية الإفصاح وملاءمة توقيته.

المطلب الثالث: محددات حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بها

---

[1] مصطفى حسن بسيوني السعدني، **الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات**، ندوة حول: "حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، (منشورة)، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، نوفمبر 2006، ص: 148.

[2] Stein , Bob, " Effective Governance : Are We There Yet " ? Cross Currents ,The Magazine for Financial Services Executives , Issue No. 17 , Spring , 2004 , pp: 4-5 . **Ernst & young LLP** , www. Ey.com, Visited: 15.07.2016.

[3] عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص:25.

بالرغم من أهمية حوكمة المؤسسات وتزايد الوعي العالمي تجاه أهمية تطبيقها، إلا أن هناك شبه اتفاق بوجود مجموعة من المحددات لحوكمة المؤسسات، وبالنظرة السطحية إلى هذه المحددات قد تفهم على أنها قيود على الحوكمة، ولكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فعالية تطبيق الحوكمة كما يظهر ذلك على جميع الأطراف المعنية بها.

1- محددات حوكمة المؤسسات

تنقسم هذه امحددات حوكمة المؤسسات إلى قسمين هما كما يلي:

1-1- المحددات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات، وقد تختلف من دولة لأخرى وتتمثل فيما يلي:[1]

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل القوانين التي تتعلق بتنظيم عمل المؤسسات، قوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات، بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات.
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات في جمعيات المحاسبين والمدققين ونقابات المحامين والعمال على سبيل المثال.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي تضمن حسن إدارة المؤسسة وتنظيمها مما يقلل من المخاطر.

1-2- المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة-**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 20.

تتمثل المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات فيما يلي:[1]

1-2-1- المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات بالنسبة للمساهمين

ويقصد بها ضمان حصول المساهمين على حقوقهم ووصول المعلومات لهم في الوقت المناسب وبشفافية، مما يعزز من التفاعل مع المؤسسة فيؤدي ذلك إلى تزايد الرغبة في الحصول على حقوقهم مقابل توسيع الإطار الاستثماري للمؤسسة، وإذا لم يتحقق ذلك بالشكل السليم له يؤثر على درجة حوكمة المؤسسات المطبقة.

1-2-2- المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات بالنسبة لمجالس الإدارة

عمل المجلس هو التوجيه والإشراف المستقل للإدارة، ولا تقتصر مهام اللجان التنفيذية والرقابية المنبثقة من المجلس على المهام السابقة، بل تمتد إلى توفير البيئة والأدوات اللازمة لإدارة المؤسسة وتعيين مديريها، مما يساعد على تحقيق الحوكمة الجيدة للمؤسسات، وبالتالي أي قصور أو ضعف في مهام وعمل مجلس الإدارة يؤثر بالتبعية على مستوى حوكمة المؤسسة.

1-2-3- المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات بالنسبة للإدارة

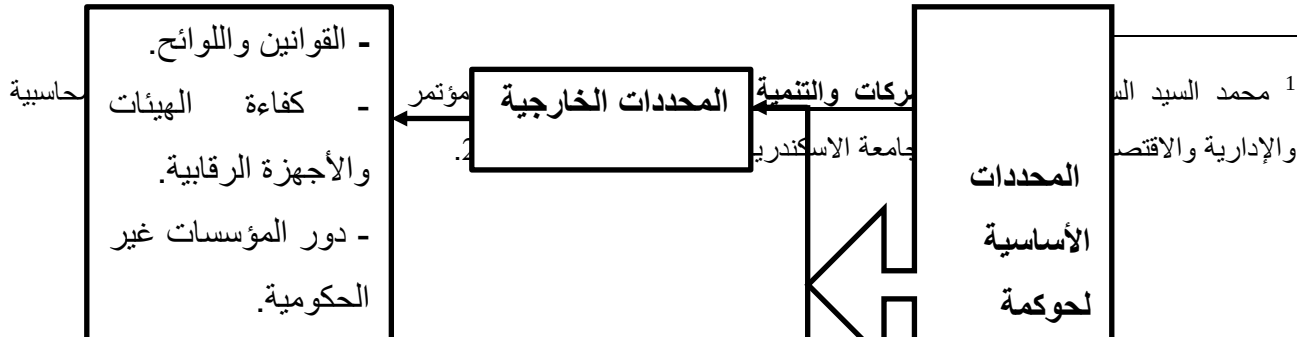
يكون تأثير على قدرة المؤسسة في تحقيق مستويات حوكمة مرتفعة، بسبب عدم قيام الإدارة بمسؤوليتها وبعيدا عن أي تأثير أو نفوذ أو سيطرة بالشكل الذي يلغي التضارب في المصالح ويعزز القناعة والاستقلالية والعدالة.

1-2-4- المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات لأصحاب المصالح

وهم كافة المتعاملين مع المؤسسة الذين يستندون إلى مجموعة من المعايير التي تحكم نطاق وحدود تعاملاتهم، ومن ثم هناك ضرورة لتوافر الثقة والمصداقية في التعامل حتى يكونوا داعمين للمؤسسة، وفي حالة عدم توافر ذلك يصبحوا ضد المؤسسة وتتأثر بهم مستويات الحوكمة المطبقة.

مما سبق ذكره، يمكن عرض محددات حوكمة المؤسسات من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-3): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات



[1] محمد السيد الس
والإدارية والاقتص
2.
جامعة الاسكندري
ركات والتنمية
مؤتمر
محاسبية

المصدر: محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 22.

بناء على ما سبق، يتضح أن المحددات سواء كانت محددات خارجية أو محددات داخلية فأنها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنه مرتبط أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل المؤسسة، فهي تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاد وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية من المستثمرين، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المؤسسات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وإحداث فرص العمل.

2- الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات

نتيجة كبر حجم المؤسسات وتعقد عملياتها وانفصال الملكية عن التسيير صار هناك علاقات وكالة متعددة في المؤسسات، مثل علاقة الوكالة بين الملاك والمسيرين، علاقة الوكالة بين المساهمين والمسيرين، علاقة الوكالة بين الملاك والمراجع الخارجي، ولأن كل طرف يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية وتحقيق مصالحه ولو على حساب الآخرين. لذلك، تنشأ مشكلة الوكالة وأخلاقيات التعامل، حيث تسعى الحوكمة إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر، وفيما يلي بيان لمختلف الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات:[1]

2-1- المساهمون

1 أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:696.

المساهمون وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2-2- مجلس الإدارة

مجلس الادارة وهو من يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

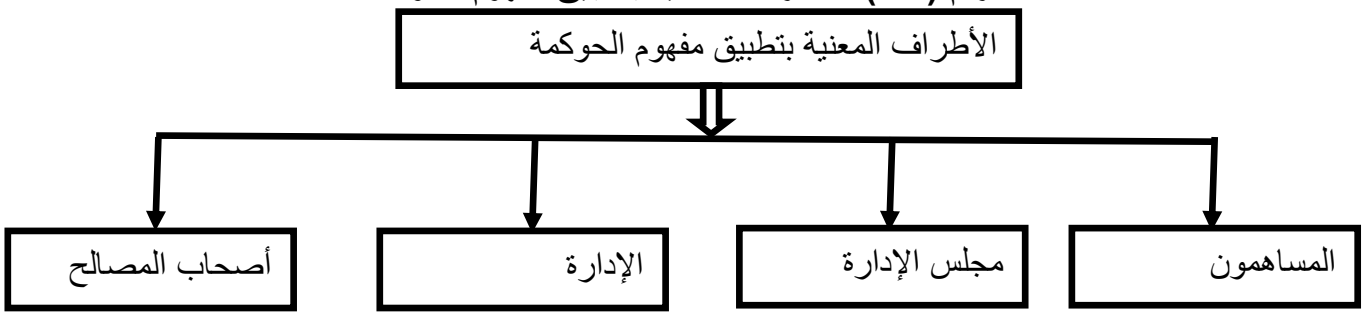
3-2- الإدارة

الإدارة وهي الجهة المسئولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسئولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4-2- أصحاب المصالح

أصحاب المصالح هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة، مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة المؤسسة على الاستمرار.

الشكل رقم (1-4): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: Frank Bencel. « **La gouvernance d'entreprises** ». Éd Economica, Paris, 1997, p : 11.

المبحث الثاني: المبادئ والأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات

دعت ضرورة تجسيد مفهوم حوكمة المؤسسات إلى إيجاد مجموعة من المبادئ والقواعد التي تساعد على التطبيق الفعال لها، ومن المؤسسات التي اهتمت بإصدار هذه المبادئ صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي قامت بإصدار مبادئ حوكمة المؤسسات سنة 1999، وتم تعديلها سنة 2004. وفي المقابل، فان لهذه القواعد والمبادئ جوانب تقييمية وأبعاد تنظيمية تحدد حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات

تعمل مبادئ حوكمة المؤسسات على توفير ذلك الإطار التنظيمي الذي من خلاله تحدد المؤسسة أهدافها، وأيضا وضع النقاط على الحروف فيما يخص الكيفية التي تحقق بها تلك الأهداف، فقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من الإرشادات والمعايير عرفت باسم مبادئ حوكمة المؤسسات وهي كما يلي:

1- توافر إطار فعال للحوكمة

يجب أن يحقق إطار حوكمة المؤسسات مستوى عالي من الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القانون، كما عليه تحديد تقسيم واضح للمسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بالقانون،[1] مع العمل دائما على تطوير إطار حوكمة المؤسسات بحيث لا تأثر سلبا على العناصر السابقة الذكر، كذلك يجب أن تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية التي تأثر على ممارسة حوكمة المؤسسات داخل التشريع مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه، مع تمتع الهيئات الرقابية والمشرفة بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بمهامها على أعلى مستوى.[2]

الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ، كما ينبغي أن تكون لدى الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية.[3]

---

[1] Organisation de coopération et de développement économique (OECD), **principe de gouvernance d'entreprise de l'OECD**, paris, France, 2004, p : 17.

[2] جمعة هوام ونوال لعشوري، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 07و08 ديسمبر،2010، ص:9.

[3] بهاء صبحي أبو العود ومجدي وائل الكبيجي، "أثر الحوكمة المؤسسية في الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية: دراسة ميدانية تطبيقية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الكويت، مجلد 21، 2014، ص ص 528.

2- حماية حقوق المساهمين

المساهمون هم ملاك المؤسسة، ومن الطبيعي أن تتاح لهم فرصة مباشرة حقوقهم حتى يتسنى لهم حماية مصالحهم[1]، لذا يجب أن يتمتع المساهمون بحق الملكية الآمنة، والقدرة على الحصول على المعلومات الموثوقة والشفافة، كما يحق لهم التصويت والمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على أداء المؤسسة بشكل جيد، مثل شراء أو تعديل أصول المؤسسة أو الاندماج مع مؤسسات أخرى وكذلك إصدار أسهم جديدة، كما يجب توافر أسواق تتمتع بالكفاءة والشفافية. كما تركز على حماية حقوق المساهمين من خلال وضع الضوابط والآليات التي تحقق للمساهمين التمتع بحقوق الملكية والوقوف على كافة المعلومات عن المؤسسة، وتوفير حقوق التصويت والمشاركة الخاصة بالتغيرات الجوهرية في المؤسسة.[2]

3- المعاملة العادلة للمساهمين

تعتبر العدالة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة بما في ذلك حقوق الأقليات وحقوق المساهمين الأجانب، كما يجب أن يحصل المساهمون على تعويضات كافية في حالة تعرض حقوقهم للمخاطر وذلك من خلال مراعاة ما يلي:

- معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة، مع إخضاع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم، ومراعاة حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مع توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة.

- منع الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية، ويمنع التداول بين الداخليين في المؤسسة والتداول الشخصي الصوري.

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على المؤسسة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.[3]

4- الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للمبادئ المنظمة للحوكمة

---

[1] منير الهندي، **حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،2011، الطبعة الأولى، ص: 21.

[2] ماجد إسماعيل أبو الحمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص:18.

[3] ماجد إسماعيل أبو الحمام، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص:18.

ويتم ذلك من خلال النقاط كالآتي: [1]

- ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
- العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.
- توفير المعلومات ذات الصلة وبالقدر المناسب لها بأسلوب دوري ومنظم وفى التوقيت المناسب.
- السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة.
- تصميم هيكل فعال كفء للحماية من الاعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

5-الإفصاح والشفافية

تبرز أهمية الإفصاح المحاسبي للقواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات في الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية لمؤسسة، بما في ذلك الموقف المالي والأدائي وحقوق الملكية والرقابة على المؤسسة، بما يمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة، حيث يساعد الإفصاح والشفافية على اجتذاب رؤوس الأموال والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الإدارة. وعلى العكس من ذلك، فإن ضعف الإفصاح المحاسبي والشفافية يؤديان إلى غياب نزاهة السوق وإلى ممارسة سلوك غير أخلاقي مما يزيد من التكلفة ويؤثر على الأرباح.[2]

6-مسؤوليات مجلس الإدارة

للوقوف على مدى مسؤوليات مجلس الإدارة، فإن قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الإرشادات للتطبيق بما تنطوي عليه هذه المسؤوليات من مهام وهي:

- على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية، وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين.
- أن يعامل مجلس الإدارة كافة المساهمين بطريقة عادلة.
- تطبيق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.

---

[1] **نفس المرجع أعلاه**، ص: 19.

[2] يونس بن عمارة ومحمد حولي، **دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية**، المؤتمر الدولي الأول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 4-5 ديسمبر 2012، ص:6.

- على مجلس الإدارة أن ينجز المهام المطلوبة.[1]

تلخيصا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي سبق ذكرها يعرض الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-5): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة المؤسسات

[1] يو

المصدر: محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"دراسة مقارنة"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الاولى 1، 2006، ص: 44.

تعتبر هذه المبادئ غير ملزمة والغرض منها يتمثل في جعلها بمثابة نقاط مرجعية وبالإمكان استخدامها من قبل صانعي الأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات، كما أن لكل دولة قيمها الخاصة وأعرافها الاجتماعية مما يستوجب أن تسعى لوضع قواعد حوكمة تتماشى وواقعها االخاص،[1] في حين أنها اختيارية في صياغتها إلزامية بالنظر إلى الواقع العملي.

المطلب الثاني: الجوانب التقييمية لقواعد حوكمة المؤسسات

تتضمن قواعد حوكمة المؤسسات مجموعة من الجوانب التقييمية لها أهمية بالغة في تجسيد حوكمة المؤسسات وفق مستلزماتها، وفيما يلي أهم هذه الجوانب.

[1] محمد طارق يوسف، **حوكمة الشركات والتشريعات اللبزمة لسلبمة التطبيق**، ندوة حول: حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي (منشورة)، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، نوفمبر 2006، ص:127.

1- مقومات حوكمة المؤسسات

تتمثل مقومات حوكمة المؤسسات في الآتي:[1]

1-1- نظام أساسي للمؤسسة

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

1-2- خطة استراتيجية واضحة

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

1-3- نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات

يجب وضع نظام لتحديد المسؤوليات والصلاحيات لصناع القرار على كل المستويات، إذ أن عدم وجود نظام واضح ومحدد لتحديد السلطات والمسؤوليات لمتخذي القرار، يمكن أن يوجه الطاقات المختلفة داخل التنظيم من تحقيق المصلحة العامة إلى تحقيق المصلحة الشخصية.

1-4- نظام معلومات مناسب

لتفعيل نظام حوكمة المؤسسات، فإنه يجب توافر نظام جيد لتقرير وتوصيل المعلومات، والذي يعمل كقناة توصيل المعلومات بدرجة مقبولة من الكفاية والوقتية والشفافية في مختلف اتجاهاتها الرأسية والأفقية الصاعدة والهابطة.

---

[1] Andrei Shleifer, Robert Vishny, "**A survey of corporate governance"**, **NBER Working Paper Series**, Working Paper 5554 April 1996, pp: 50- 51.

1-5- نظام حوافز مالية وإدارية مناسب للإدارة التنفيذية

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

1-6- نظام رقابة داخلية قوي وفعال

يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى حماية أصول المؤسسة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام، والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر لإمكان تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرار، والرقابة على استخدام الموارد المتاحة، وحسن اختيار الأشخاص للوظائف التي يشغلونها، ووضع نظام للسلطات والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات، مما يجعل نظام الرقابة الداخلية مقوما أساسيا لنظام حوكمة المؤسسات.[1]

2- فاعلية حوكمة المؤسسات

وتتمثل في أن مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات يجب أن تتميز بما يلي:

- القدرة على توفير الضمان من خلال قيام الوكيل بتقييم القرارات التي تتوافق مع روح العقد الذي تم إبرامه مع المالك (المساهمين) والوكيل.
- ضمان استمرار تدفق رأس المال والذي يعتبر أحد المؤشرات لنجاح المؤسسة.
- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي تتعرض له أموال المؤسسة.

2-1- مقومات فاعلية حوكمة المؤسسات

أشارت بعض الدراسات إلى أن التجارب التي مرت بها الدول المتقدمة أنتجت خبرات تؤكد على أن متطلبات وجود نظام فعال لحوكمة المؤسسات يستلتزم وجود إطار قانوني متكامل يوضح حقوق المساهمين ويبين متطلبات النظام المحاسبي الفعال لتطوير وبناء الثقة في مهنة المحاسبة والمراجعة على وجه الخصوص، وإعادة النظر في الأطر التنظيمية والمناهج العلمية بهدف دعم نظام المساءلة والرقابة ودعم وظيفتي الإفصاح

[1] محمد مطر، **دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، 2003، ص: 15.

والشفافية وأيضا دعم استقلال المراجع الخارجي. كما يوضح وظائف مجلس إدارة المؤسسة والإدارة التنفيذية التي تساعد على فهم ما هو مطلوب من كل شخص اتجاه المؤسسة بما يضمن تقليص هيمنة مجالس إدارات المؤسسات المساهمة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

كذلك تقيم فاعلية نظام الحوكمة وكفاءته من خلال اتباع خطة استراتيجية واضحة تساعد على اتخاذ القرارات، بحيث تبين طبيعة عمل المؤسسة ونوعية الخدمات التي تقدمها كما أن الخطة الجيدة تعتبر تلك الخارطة التي تساعد لجنة الحوكمة (لجنة الحوكمة هي مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة) على تحديد كيفية توزيع الموارد وتحديد نظام الحوكمة كوثيقة للمؤسسة ككل لتحديد المهام والعمليات والمسؤوليات الخاصة بكل طرف في المؤسسة مع تحديد المعايير والأسس التي تقييم كل طرف أثناء تأديته لوظيفته.[1]

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أجل إحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة منظمات الأعمال، وأبرز هذه المقومات:[2]

- توفر القناعة الكاملة لدى إدارة المنظمات بقبول قواعد ومبادئ الحوكمة، وهذه القناعة مهمة وأساسية.
- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري لمؤسسة.
- وجود لجان أساسية، منها لجنة المراجعة، تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء المؤسسة.
- وضوح السلطات والمسئوليات بالهيكل التنظيمي لمؤسسة.
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.
- تعدد الجهات الرقابية على أداء المؤسسة.
- ضمان الكفاءة والالتزام.
- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ.
- وضوح وإمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.
- نظام اتصالات متطور وبتقنيات حديثة يسـهل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة.
- الإجراءات والسياسات الفاعلة المتضمنة التوجيه والارشاد وتحديد المواقف السلبية والايجابية.[1]

---

[1] عفاف أبوزر، **استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2006، ص: 33.

[2] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص ص:28-29.

2-2- الربط بين مبادئ حوكمة المؤسسات والأداء

يمكن القول أن لحوكمة المؤسسات دورا في الأداء المالي للمؤسسات والاقتصاديات التي تشكل جزء منها، حيث إن إفلاس كثير من المؤسسات وما تبعه من فضائح وأوجه تقصير واضحة من المؤسسات المحاسبية، وما يتصل بها من مخالفات مالية حدثت في الأسواق المالية بين أواخر 2001 والنصف الأول من سنة 2002، مثل شركة إنرون وورلدكو.

تجدر الإشارة إلى التساؤل عن العوامل الكامنة من وراء حدوث هذه الفضائح المالية، فقد أظهرت عدة دراسات أن أسباب هذه الفضائح يعود إلى تدني أخلاقيات الأعمال وانحطاطها وتدهورها وهو ما تأصل بمفهوم حوكمة المؤسسات. كما أن تفوق المؤسسة على غيرها في ميدان الأداء المالي يضمن لها مركزا تنافسيا متنوعا، ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز مركزها وتطويره، إذ إن تحقيق الأداء الجيد والمركز المالي الأفضل يعدان وجهين لعملة واحدة.[2]

بإمكان المؤسسة تحقيق عملية الربط بين مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات والأداء المالي بهدف جذب الاستثمارات وزيادة الدخل وتعزيز القدرة على المنافسة في سوق العمل مما ينعكس على كفاءة الأداء، ويتم ذلك من خلال عدة طرق وأساليب:[3]

- من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، مثل الإجراءات المحاسبية والمراجعة.
- تطوير خطة استراتجية مبنية على أسس سليمة مما يساعد على جذب الاستثمارات، وتحسين كفاءة أداء المؤسسة والعاملين معها.
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والموظفين مما يساعد على منع حدوث أزمات مالية ومصرفية.

- الدول التي تطبق قواعد حوكمة المؤسسات تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأسمال.

المطلب الثالث: المكونات والأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات

---

[1] حاكم محسن محمد، **تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات اداء منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية**، المؤتمر العلمي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص:06.

[2] Hunt, S & Morgan, R, **"The Comparative Advantage Theory Of Competition", Journal of marking**, Emerald group publishing Limited, Texas Tech university, Lubbock, USA, 1995, p:06.

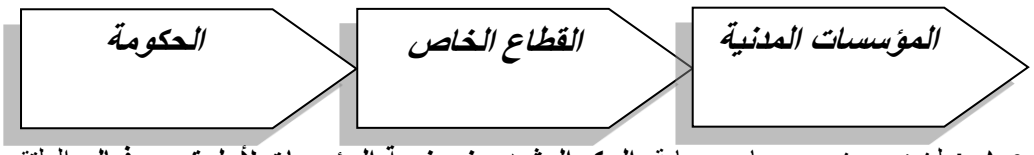
[3] ماجد إسماعيل أبو الحمام، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص:37.

يدفع الحديث عن أهمية حوكمة المؤسسات إلى إبراز الأنواع المختلفة للحوكمة، حيث إن فكرة الحوكمة يمكن أن توجد لأي شكل من أشكال النشاط الجماعي، حيث أنها تهتم بالجوانب الاستراتيجية لتسيير الأمور، أي القرارات الإستراتيجية نحو التوجهات والأدوار، حيث إن لها أوجها متعددة الأبعاد منها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى الميادين الرئيسية التي تنشط فيها هذه الحوكمة.[1]

1- مكونات الحوكمة

تتضمن الحوكمة ثلاثة عناصر أساسية هي: الحكومة، القطاع الخاص والمؤسسات المدنية.كما هي مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-6): مكونات الحوكمة



المصدر: لخضر عزي وحسان بوبعاية، **الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، 4-3ماي ،2005 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة – الجزائر، ص:06.

من المعروف أنه من مهام الدولة تهيئة البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية المناسبة، في حين يعمل القطاع الخاص على ايجاد فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع، أما المجتمعات المدنية فتهيئ الأرضية للتفاعل السياسي والاجتماعي بتسخير الجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. ويمكن توضيح دور كل عنصرمن مكونات الحوكمة فيما يلي:

1-1-الحكومة

فالحكومات يجب أن تعمل على لامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية لتكون أكثر تجاوبا لمتطلبات المواطنين ولتغير الظروف الاقتصادية بشكل سريع ومناسب، فالحوكمة الجيدة تحتم على حكومات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، أن تعيد النظر في تعريفها لدورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، لتقليل هذا الدور وإعادة النظر فيه،[2] حيث تأتي التحديات لتغيير العناصر الآتية:

- القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة إضافة إلى تحقيق توازن أفضل بين الحكومة والسوق.

[1] زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص:27.
[2] زهير عبد الكريم الكايد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص:27.

- المواطن الذي يحتاج إلى أن تستجيب الحكومة أكثر لاحتياجاته، وأن تعمل هذه الأخيرة على تحقيق اللامركزية بشكل أوسع ليكون مشاركا بها وبأنشطتها على أوسع نطاق.
-الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى والاتجاهات العالمية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجهوتتحدى كيان وطبيعة الدولة والحكومة الواحدة.

تتفاوت استجابة الحكومات من دولة لأخرى، فالعديد من الدول بادرت لاتخاذ خطوات إعادة هيكلة اقتصادها وأنظمتها للإدارة الحكومية من خلال سياسات الخوصصة، بينما عمل البعض على تقليل الخدمات العامة الأساسية التي تقدمها الحكومات من خلال إعادة الهيكلة أو استخدام استراتيجيات الإصلاح الإداري والاقتصادي لزيادة الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات من خلال إيجاد البيئة المناسبة لزيادة التنافسية، حيث إن مضامين الحوكمة الجيدة تنسجم مع تلك التحولات والتغييرات في سياسات وأساليب الإدارات الحكومية والتي أصبحت ضرورية لمواجهة التحديات المشار إليها سواء من قبل الدول المتقدمة أو النامية.[1]

1-2- القطاع الخاص

هناك تحول واضح في معظم دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص واقتصاديات السوق وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي من قبل العديد من الدول النامية الذي يعمل على تحرير الأنظمة المالية والنقدية والتجارية التي تعتمد على أهمية القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية ومن ثم الاجتماعية، وأن معظم الدول صارت 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 الموالية:[2]

- ايجاد البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.
- إدامة التنافسية في الأسواق.

---

[1] لخضر عزي وحسان بوبعاية، **الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، 4-3ماي ،2005 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة – الجزائر، ص ص:06-07.

[2] زهير عبد الكريم الكايد، **مرجع سبق ذكره**،2003، ص ص:47-48.

- التأكيد على سهولة حصول الفقراء والفئات صاحبة الإمكانيات البسيطة على التسهيلا ت المالية والفنية للمساهمة الإنتاجية في المجتمع وتحسين مستوى دخولهم ومعيشتهم.
- تعزيز المشاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل.
- التحفيز لتنمية الموارد البشرية.

1-3- المؤسسات المدنية

تعمل مؤسسات المجتمع المدنية على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتعمل على تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة، لذا تساعد مؤسسات المجتمع المدنية وفي مقدمتها المؤسسات غير الحكومية على تحقيق إدارة أكثر ترشيدا للحكم من خلال علاقاتها بالفرد والحكومة ومن خلال تعبئتها لأفضل الجهود الفردية والجماعية والتي يمكن استخدامها وفق الآليات الآتية:[1]

- التأثير على السياسة العامة من خلال تعبئة جهود المواطنين وحملها على المشاركة في الشأن العام.
- تعميق المساءلة والشفافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها على نطاق واسع.
- العمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطنين من تعسف السلطة.
- تربية المواطنين على الثقافة الديموقراطية من خلال إكساب أعضائها قيم الحوار، قبول الآخر والاختلاف، مساءلة القيادات، المشاركة في الانتخابات والتعبير الحر عن الرأي.

مما سبق ذكره، يمكن القول بأن مؤسسات المجتمع المدني غير محدودة ومتنوعة في مجالاتها واهتماماتها والتي تشمل الاتحاديات العمالية والنقابات المهنية، وكذا المنظمات التي لا تسعى للربح، الجماعات الخيرية والاجتماعية، الدينية، الثقافية والعلمية...إلخ.

2-مناطق الحوكمة

في هذا الإطار، تحدث تيم بليمبرت وجهو قراهام Time PLUMPTRE،Joho GRAHAM عن ثلاث مناطق مكانية يمكن أن ترتبط بها الحوكمة وهي:[2]

2-1-الحوكمة العالمية

[1] **نفس المرجع أعلاه**، ص ص:48-49.

[2] زهير عبد الكريم الكايد، **مرجع سبق ذكره**،2003، ص ص: 27-28.

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

2-2-الحوكمة الوطنية

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

2-3-الحوكمة المؤسساتية أو المؤسسية

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

3-الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات

تحمل حوكمة المؤسسات عدة أبعاد تنظيمية تعمل في تحديدها وتفعيلها، ومنها من يقوم بتحسينها وإنجاحها، تتلخص هذه الأبعاد في العناصر الموالية:[1]

3-1 البعد الإشرافي

هذا البعد يتعلق بتعزيز وتنشيط الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة، من خلال سن قوانين تعمل بتوقيع العقاب على الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر ذلك.

3-2-البعد الرقابي

يتمثل البعد الرقابي في تقوية وتنشيط الرقابة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمؤسسة. فعلى الصعيد الداخلي، فإن تقوية وتفعيل الرقابة يعالج تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر. أما على

[1] زين الزين بروش وجابر دهيمي، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة- ، يومي 6-7 ماي 2012، ص ص:6-7.

الصعيد الخارجي، فيأخذ القوانين واللوائح وأسس التسجيل في السوق المالية وإعطاء الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع مجال مسؤوليات المراجع الخارجي وتعزيز استقلاليته.

3-3-البعد الأخلاقي

يعمل هذا البعد على تحقيق وتحسين البيئة الرقابية بما تتضمنه من المبادئ الأخلاقية، الاستقامة، الإخلاص وبث ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

3-4-الاتصال وحفظ التوازن

يتمثل هذا البعد في صياغة وتنسيق الارتباطات بين المؤسسة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة، أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

3-5-البعد الاستراتيجي

يتمثل في بناء استراتيجيات الأعمال والحث على التفكير الاستراتيجي والسعي إلى المستقبل اعتمادا على بحث متأني ومعلومات كافية على أدائها الماضي والحاضر، وكذلك دراسة متغيرات البيئة الخارجية وتقدير نتائجها المختلفة استنادا إلى معلومات كافية عن متغيرات البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

3-6-المحاسبة والمساءلة

ويتشرط هذا البعد الإفصاح عن أعمال وأداء المؤسسة والهدف أمام المساهمين وغيرهم ممن يملكون الحق قانونا مساءلة ومحاسبة المؤسسة.

3-7-الإفصاح والشفافية

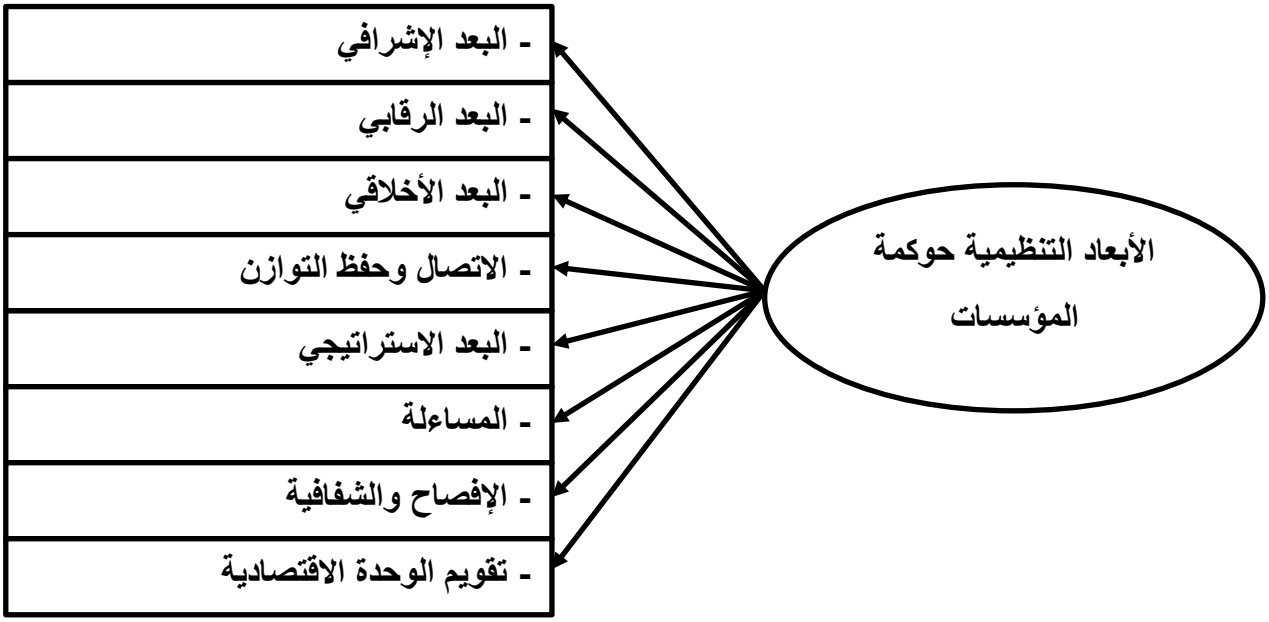
يتمثل هذا البعد في كشف الغطاء ليس فقط عن المعلومات الضرورية لعقلنة قرارات جميع الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتعدى المفهوم ليشمل الإفصاح داخل التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن التقيد بأسس الحوكمة طبقا لتوصيات السوق المالية.

3-8-تقويم أداء المؤسسة

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في دورها المتمثل في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم قدرتها التنافسية، مما يساعد على التوسع والنمو.[1]

مما سبق، يمكن عرض الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-7): الأبعاد التنظيمية لقواعد حوكمة المؤسسات



[1] عمر قمان، **مدى مساهمة المراجعة المالية في الشفافية والإفصاح لغرض حوكمة المؤسسات الجزائرية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية والمالية، تخصص محاسبة، مراجعة وتدقيق، المدرسة العليا للتجارة-الجزائر-،2011-2012، ص: 13.

المصدر: فاتح بلواضح، **دور حوكمة الشركات في تفعيل الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية- دراسة تجربة شركة أن سي أ رويبة في مجال حوكمة الشركات**، مذكرة ماجستير في العلوم المالية والتجارية ، تخصص محاسبة، مراجعة ومراقبة، المدرسة العليا للتجارة، 2013، ص: 7.

المبحث الثالث: ممارسات حوكمة المؤسسات

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، يجب أن تتوافر مجموعة على مجموعة من الدعائم والآليات التي تضمن الممارسة السليمة والفعالة لمبادئ الحوكمة.

المطلب الأول: دعائم حوكمة المؤسسات وتطبيقاتها

لضمان تحقيق التطبيق السليم والفعال لحوكمة المؤسسات استلزم الأمر ربط ذلك التطبيق بدعائم حوكمة المؤسسات التي تساهم في الوصول إلى المستوى الأعلى للحوكمة ألا وهو ضمان حقوق المساهمين بالدرجة الأولى وكذا، الأطراف ذات المصلحة بالدرجة الثانية.

1- دعائم حوكمة المؤسسات

تعتمد حوكمة المؤسسات على مجموعة من الدعائم التي تضمن سيرورة العمل بشكل سليم بين الأطراف المعنية بالحوكمة، حيث يمكن تضمينها في ثلاث متغيرات، دعائم سلوكية تتعلق بسلوك الأطراف المعنية وأخلاقياتهم المهنية، وأخرى تتعلق بالأطراف التي تؤدي دورا مهما في عملية الرقابة والمساءلة، ودعائم خاصة بإدارة المخاطر، حيث يمكن عرضها كالآتي:[1]

-السلوك الأخلاقي، حتى يتحقق السلوك الأخلاقي، يجب الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، وكذلك الموازنة عند تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، كما يجب ضمان الشفافية عند عرض المعلومات المالية.

- الرقابة والمساءلة، تتحقق هذه الدعامة من خلال تنشيط دور أصحاب المصالح، سواء الأطراف الرقابية العامة مثل السوق المالي والبنك المركزي في حالة البنوك، أو الأطراف الرقابية المباشرة والمتمثلة في المساهمين ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وأيضا الأطراف الأخرى المتعلقة بالموردين والعملاء والمستهلكون والمقرضون.

---

[1] عمار بلعادي ورضا جاوحدو، **دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح**، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 07 و08 ديسمبر، 2010، ص:6.

- **إدارة المخاطر**، تتأكد من خلال تحقيق نظام سليم لإدارة المخاطر، وأيضا تحقيق الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى أصحاب المصالح.

2- تجسيد حوكمة المؤسسات

لتجسيد حوكمة المؤسسات وجعلها علاج ناجح للفساد المالي والإداري ووسيلة وأداة لمختلف المشاكل في بيئة الأعمال، كان لا بد من تحديد مجالات ممارستها والتي يمكن التعرض لها فيما يلي:

1- مجال تأسيس فكر وثقافة الالتزام

تقوم فلسفة الحوكمة بإثراء وإخصاب فكر وثقافة الالتزام، وهو فكر ارتقائي بنائي، فكر قائم على التقاليد العتيدة الراسخة، والمستمدة من حضارة الشعوب، وزود بالقيم والمبادئ، والتي تعمل على بناء وتأسيس المضمون الأخلاقي واسع المدى، وتعريف حجم المخاطر بالغة الضخامة الناجمة عن عدم التصدي للانحرافات، مهما كان حجمها يبدو محدودا. ومن ثم إنجاح ممارسات سلطة الإدارة لعمليات الحوكمة، أيا كان القائم بهذه السلطة، سواء ما يتصل منها بسلطات الجمعيات العمومية، أو ما كان يتصل أيضا بعمل مجالس الإدارة، وما كان منها يتعلق أيضا بالعمليات وإنجاح ممارسات مدققي الحسابات الداخليين والخارجيين، وتحقيق فاعلية نظام المحاسبة، وتحويله بالفعل إلى نظام معلومات حقيقية وصادقة. فالحوكمة هدفها الرئيسي هو تحقيق المعرفة، وهي لا تتحقق بدون معلومات، وهي تنتج بدون بيانات، وهي تلك التي يتم توفيرها من خلال القوائم المالية الدورية، التقارير المالية الدولية، مبادرات المؤسسات بالإعلان.

وبالتالي، فإن الفكر والثقافة يضعان معا قواعد الوعي والإدراك والفهم، ويضعان معا الإطار العام للترابط بين الأطراف المختلفة. إن الحوكمة تؤسس فكر وثقافة الالتزام وتوثق كل شيء يجري في المؤسسات، فلا شيء يمكن رصده خارج القوائم المالية، بل يتعين أن يتم رصد كل شيء في القوائم المالية والحديث عنه في التقارير المالية التي تنشرها المؤسسات.[1]

تعمل الحوكمة على إبقاء الرموز صالحة وسليمة، وتؤكد على الأخلاق الحميدة وتضع نموذجا للقيم، وتعمل على العناية بالصحة والسلامة المالية.

2- مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح

تستخدم الحوكمة كأداة توعية وتنوير، وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في المؤسسات، وبالتالي لا يوجد أي شيء من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في المؤسسات، أي أن تحد الحوكمة من الضبابية وعدم الوضوح، اللبس، العتامة، الظلمة.

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص: 150.

وكلما كانت الحوكمة قوية، كلما كانت فاعلة. وكلما كانت تحسن من درجة الشفافية ومن درجة الوضوح، وهي متطلبات أساسية وضرورية لجذب الاستثمارات المحلية والدولية، وزيادة تراكمها ومكوناتها.

3- مجال تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة

تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن المؤسسات، وما تتضمنه تقارير مراقبي الحسابات عنها، والإيضاحات المتممة لها، ومن ثم تحسين فاعلية وقدرة النظام المحاسبي في المؤسسات، على إيضاح ما يحدث ويتم فيها، والتعبير الحقيقي عن الموجودات وبما يساعد على زيادة عناصر الثقة في المؤسسات وإكسابها مصداقية، ومن هنا يتعين أن تكون المبادئ المحاسبية والأعراف المحاسبية، والنظم المحاسبية والقواعد المحاسبية متقدمة ومطبقة بشكل سليم، حيث يتعين أن يتم تطبيق واحترام القواعد الأساسية بالنسبة لمدققي الحسابات، سواء كانوا مدققي حسابات ومعدي حسابات داخليين أو كانوا خارجيين، فالمحاسبة لها أهميتها القصوى في مجال الحوكمة، وهي مهمتها إظهار الحقيقة واضحة، ودون تغيير فيها أو احتيال، أو زيف، وهو ما سيتم التعرض له بإيجاز على النحو الآتي:[1]

3-1- معدو الحسابات التمويلية

معدو الحسابات التمويلية، هم العاملون في مجال المحاسبة داخل المؤسسات، حيث يتعين على الإدارة القيام بالآتي:

- عدم استخدام التقارير المحاسبية سواء بشكل واسع أو محدود لتزييف الواقع، وإظهاره على غير حقيقته، بهدف خداع الغير.
- عدم إخفاء أي بيانات عن الأداء التمويلي للمشروعات، وكذلك أي بيانات عن الأصول المعنوية أو أي معلومات غير تمويلية خاصة تلك التي تتعلق باحداث القيمة، وهم صانعوا القرار.

3-2- مدققو الحسابات الخارجيين المستقلين

يتعين على مدققي الحسابات القيام بما يلي:

- أن تتم أعمال التدقيق من جانب مدقق حسابات كفء، ومن خلال شخصية مستقلة عن المشروع، وأن تظهر هذه الكفاءة وهذه الاستقلالية الكاملة في العمل الذي يقوم به وفي قدرته على اكتشاف الأخطاء، أو في اكتشاف أوجه القصور، أو عمليات التجميل المحاسبي باستخدام قوائم مالية معدة ومضللة.

[1] **نفس المرجع أعلاه**، 2005، ص: 150.

- أن يقوم مدقق الحسابات باستخدام وتطبيق قواعد المحاسبة والتدقيق، والتنبيه إذا ما وجدوا استخدام لعمليات الدمج لبعض الحسابات لإخفاء حقائق، أو عمليات التجميل المحاسبي، والتي قد تلجأ إليها إدارة بعض المؤسسات للحصول على مكافآت ومزايا مرتبطة بنتائج الأعمال.
- أن تكون هناك هيئات محاسبة مهنية عليها التأكيد، والتأكد من أن أعضائها من مدققي حسابات المؤسسات يحترمون ويراعون تطبيق القواعد المهنية في عملهم.

4- مجال توفير عناصر الجذب الاستثماري المحلي والدولي

الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها لكنها وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة. وأهم هذه الأهداف توفير عناصر جيدة للجذب الاستثماري، سواء من جانب المستثمرين الدوليين. أو من جانب المستثمرين الوطنيين المحليين، وبما يعمل على توطين كلا النوعين من الاستثمارات في مشروعات محلية. وتعتمد عمليات الجذب الاستثماري في أي سوق على توافر عناصر الثقة والمصداقية وتأكيد نزاهة المعاملات وارتباطها بهيكل القيم والمبادئ المتعارف عليه.[1]

5- مجال تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ على قدم المساواة

وتقوم الحوكمة في هذا المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع، وعلى تطبيق مبدأ على قدم المساواة، مما يزيد من الشعور بالعدالة ومن الإنصاف وبالتالي، من الأمان وبما يقضي على حالات العجز والطمع وتهم الفساد ...إلخ. فضلا عن الظلم والغبن الذي يقع على أي من الأطراف ذات العلاقة ب المؤسسات. وكذا، عدم وجود أي ممارسات خاطئة، أو حالات تلاعب وإخفاء خسائر أو وجود إظهار لأوضاع على غير حقيقتها، ومن ثم تعمل الحوكمة على تحقيق العدالة وإتاحة الفرصة لكافة الأطراف للمعرفة، وجعل الجميع يعاملون على قدم المساواة.

6- مجال تحسين الأداء

تعمل الحوكمة على حسن إدارة المؤسسات خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو المتابعة ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للشركات.[2]

7- مجال زيادة الفاعلية والأداء

---

[1] رابح بوقرة وهاجر غانم، **الحوكمة المفهوم والأهمية**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، يومي 6-7 ماي 2012، ص:20.
[2] رابح بوقرة وهاجر غانم، **مرجع سبق**، 2012، ص:20.

تقوم الحوكمة بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية المؤسسات، وجعل حاضرها ومستقبلها واعدا من خلال عدة وسائل رئيسية هي:

- وسيلة زيادة الإنتاج ورفع الإنتاجية.
- وسيلة زيادة الجودة والارتقاء بالنوعية.
- وسيلة اكتساب مزايا تنافسية خاصة في مجال التسعير وخدمات ما بعد البيع.

وتعمل الحوكمة على تعميق الإحساس بالواجب وزيادة الشعور بالمسئولية وتنمية روح المشاركة المسئولة بين كافة الأطراف، وبالتالي يتحول الجميع إلى شركاء في صنع النجاح.[1]

المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات

تتضمن حوكمة المؤسسات مختلف الآليات التي تساهم في تخفيض حدة التعارض في المصالح بين المساهمين والمدراء، وكذلك بين مختلف أصحاب المصالح بصفة عامة[2]، حيث تعرف آليات الحوكمة بأنها "مجموعة الممارسات-مهمات وخصائص-التي تضمن لمؤسسة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عالي وشفافية واضحة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة".[3]

1-الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتجاه الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، حيث يمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية إلى ما يلي:[4]

1-1-مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا،

---

[1] **نفس المرجع أعلاه**، ص:20.

[2] Meier Olivier, Schier Guillaume, **Entreprises multinationales: stratégie, restructuration, gouvernance**, Dunod, Paris, France, 2005, p: 265.

3 فيروز شين ونوال شين، **دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، -الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012، ص ص:6-7.

[4] فريد كورتل، **حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي**، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، يوم 15-16 أكتوبر 2008، ص:3.

كما أن مجلس الإدارة القوي سيشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب أدائها وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

1-2- أعضاء مجلس الإدارة

لكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يلي:

1-2-1-لجنة المراجعة

لقد حظيت لجنة المراجعة في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في المؤسسات 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 المؤسسات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

1-2-2-لجنة المكافآت

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال المؤسسات المملوكة للدولة، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

1-2-3- لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من طرف المؤسسة. ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين، فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار، وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها...إلخ.

1-2-4- المراجعة الداخلية

هو نشاط توكيد واستشارة مستقل وموضوعي الهدف منه، إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة، فهو يساعد هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.[1] وتتم تقوية استقلاليتها عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة بشكل مباشر وليس إلى الإدارة. ويمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على الحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالمؤسسة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية وجودة السياسات المستخدمة.[2]

2- الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية في الآتي:[3]

2-1- منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، وذلك لأنها إذا لم تقم الإدارة بواجبها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة)، فإنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس الحقل، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن، منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك أسواق فعالة لعمل الإدارة العليا.

2-2-الاندماجات والاكتساب

تعد الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، لأن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

2-3-التدقيق الخارجي

يؤدي المراجع الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة المراجعة في جودة تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة،

---

[1] حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، مصر،2006، ص:282.

[2] فريد كورتل، **مرجع سبق ذكره**، 2008، ص:6.

[3] فيصل محمود الشواورة، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص:135.

وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المراجع الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث إن لجان المراجعة المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المراجعين الأكفاء والمتخصصين في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.

2-4-التشريعات والتنظيمات

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

على سبيل المثال معايير المحاسبة والمراجعة والتي تعد بمثابة العمود الفقري والركيزة الأساسية في تفعيل حوكمة المؤسسات، فهي تمثل أحد الآليات التي تحث المؤسسات على اتباع القواعد السليمة للمحاسبة وإجراء المراجعة الدورية المستقلة بما فيه صالح المؤسسة ككل حيث لوحظ تطور جودة التقارير المالية خلال فترة الثمانينيات بسبب تحسين القوائم المالية، وهو ما أدى إلى صدور قانون الحماية المالية والذي يؤكد على أهمية وجود آليات إفصاح وشفافية فعالة، بالإضافة إلى تشريع جديد في الولايات المتحدة الأمريكية الذي أطلق عليه اسمساربانز أوكسلي Sarbans-Oxley توصيته مراقبة أداء شركات المحاسبة والمراجعة لضمان كفاءة أداء مهامها.[1]

المطلب الثالث: مستويات تجسيد حوكمة المؤسسات

لا يمكن تجسيد حوكمة المؤسسات دفعة واحدة في أي مؤسسة كانت بل يستوجب ذلك المرور بعدة مراحل

هذه المراحل بمثابة تحديد معالم الطريق السليم الذي يعمل على تثبت وتدعيم عملية تبني مفهوم حوكمة المؤسسات، ويمكن عرض هده المراحل فيما يلي:[2]

1- رفع مستوى الإدراك

---

[1] نرمين نبيل أبو العطا، **حوكمة الشركات و التمويل مع التطبيق على سوق المال لمصر**، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة القاهرة، 2006، ص ص:10-11.

[2] صديقي خضرة وموري سمية، **التأصل النظري لماهية حوكمة الشركات والعوائد المحققة من جراء تبنيها**، "مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في ادارة ميزانية الدولة"، جامعة أكلى محند أولحاج البويرة، 13-10ديسمبر 2012، ص: 3.

يعد أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح حوكمة المؤسسات هو أن هذا المفهوم لم يكن موجود في اللغة المحلية، ولذا تتركز المناقشات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي وتتركز الجهود الأولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك مزايا حوكمة المؤسسات.

2- وضع التشريعات والقوانين

ما أن يبرز الوعي في في بيئة الأعمال لبلد ما، حتى يصير بالإمكان القيام بعملية تحديد مبادئ السلوك المحلية تشكل قضية فيما يتعلق بالامتثال، وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منممة التعاون والتنمية. الاقتصادية لحوكمة المؤسسات كقاعدة يتم الانطلاق منها،ومن خلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة،تستطيع الدول تطوير مؤسساتها ومبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية.

3- الرقابة والمتابعة المستمرة

عندما يتم تقنين أووضع قانون يتعلق بالحوكمة يجب توضيح مدى تقيد المؤسسات به ففى الغرب كانت الأسواق المالية التقليدية ضامنة التقيد بحوكمة المؤسسات من خلال متطلبات الإدراج فيها، ولكن هذه الطريقة كثيرا ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية وفي الأماكن الأخرى.

4- التكوين والتعليم المستمر

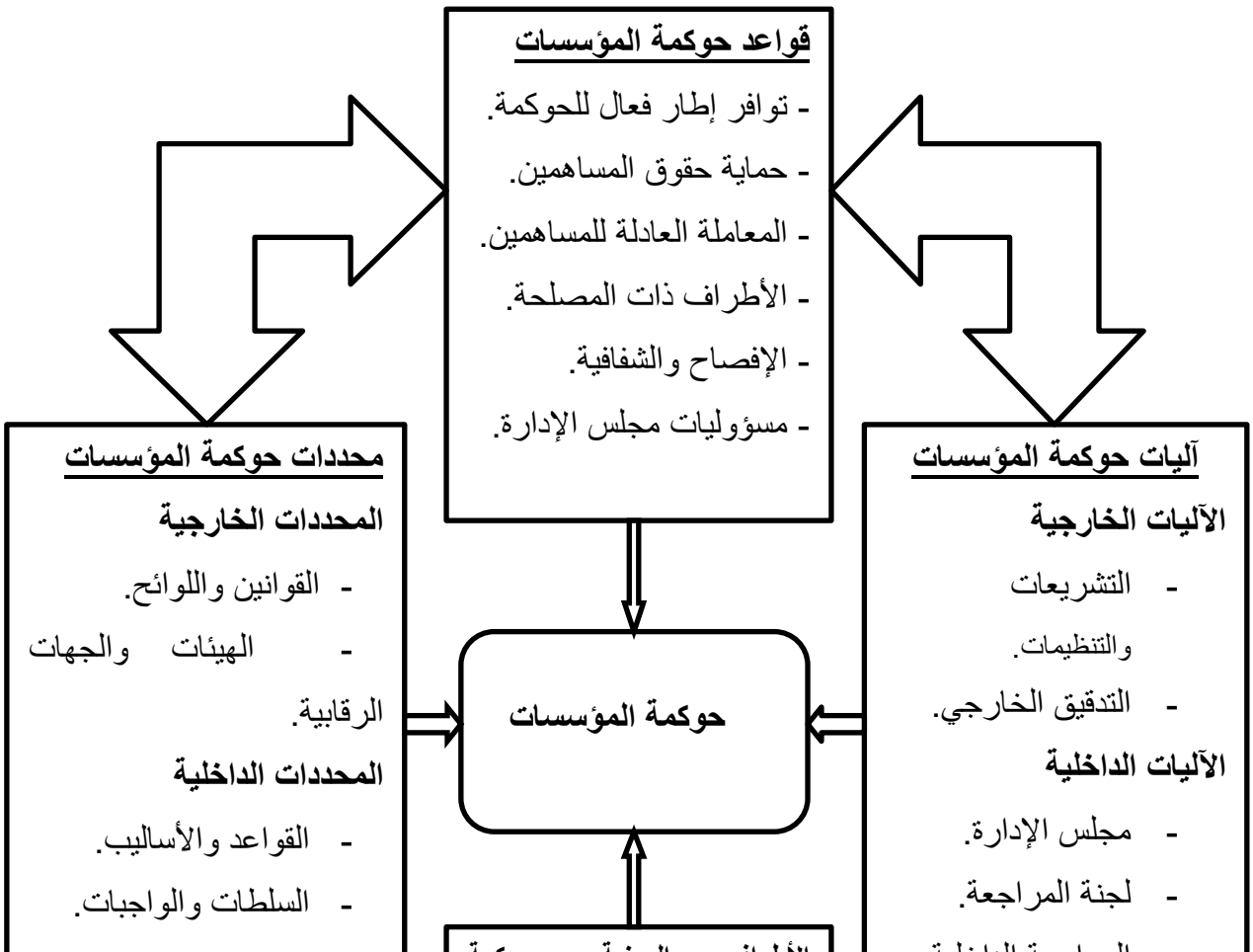
بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة المؤسسات تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في المؤسسات، وأعضاء مجالس الإدارة وأمناء المؤسسات وغيرهم ويتعين أن يقوم القطاع الذي يشرف على المؤسسات بتعليم هؤلاء الأشخاص كيفية أداء أدوارهم.

5- إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة المؤسسات

تأتي المرحلة الأخيرة في تطور حوكمة المؤسسات عندما تهيأ بيئة الأعمال لحوكمة المؤسسات باعتبارها كجزء طبيعى ومفيد من القيام بالأعمال دون الوقوع في حالات الإفلاس والفشل المالي والفساد الاداري، وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة، تكون قد عملت على تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، لتشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد الوطنية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر.

وعليه، بناءا على ما جاء في المباحث الثلاثة للفصل الأول، يمكن رسم إطار متكامل لحوكمة المؤسسات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-8): الإطار المتكامل لحوكمة المؤسسات



المصدر: فاتح بلواضح، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص: 26.

المبحث الرابع: نماذج حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الدولية

لقد أكدت الانهيارات والفضائح المالية التي عصفت كبريات المؤسسات على المستوى الدولي المدرجة في الأسواق المالية بشكل خاص، في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وروسيا، واليابان ودول شرق آسيا فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح، والتي كان لظهورها آثار مدوية ونتائج مهدمة، الأمر الذي دفع الجهات المعنية وعلى المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسة التي كانت وراء حدوث هذه الأزمات والانهيارات، والتي كانت ترتبط بشكل كبير بالجوانب المتعلقة المحاسبة والمراجعة والتي أتت بموضوعات حوكمة المؤسسات إلى مركز الصدارة في الدول النامية، والأسواق الصاعدة، والاقتصاديات الانتقالية.

المطلب الأول: نماذج الحوكمة في الدول التي تعتمد على اقتصاديات الأسواق

هناك العديد من التجارب الدولية في جميع أنحاء العالم، اهتمت بحوكمة المؤسسات من منطلق أهمية الحوكمة وما يجب أن تحتويه وثيقة الحوكمة من مصلحة لجميع الأطراف حسب طبيعة كل دولة، والاطلاع على هذه التجارب له الأثر الكبير في توضيح أهمية حوكمة المؤسسات ومدى تأثيرها على المؤسسات في تلك الدول التي تعتمد على اقتصاديات التمويل (الأسواق المالية) وهي كما يلي:

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لحوكمة المؤسسات مماثلة تماما لتجربة المملكة المتحدة، وذلك بالرغم من أن هياكل مسؤولية المؤسسة ولجنة السوق المالية بنظمها تختلف في بعض الجوانب.[1]

لقد ظهرت أول إجراءات خاصة بمبادئ حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد عمليات الاستحواذ لبعض المؤسسات العملاقة لبعض المؤسسات الناشئة، مثل شركة -أنترناسيونال نيكل-التي استحوذت سنة 1974 على شركة أو أس بي ESB وغيرها من عمليات الاستحواذ التي كانت تعتبر في نظرهم كآلية من آليات الأسواق. وعليه، تلت عملية الاستحواذ عدة تقارير والتي من بينها التقرير الصادر من "المائدة المستديرة" سنة 1978، وذلك من أجل وضع حد للتصرفات العدوانية لهذه المؤسسات، وقد تم هذا الاجتماع برئاسة المدير التنفيذي لمؤسسة (كوكا كولا) أوستين، ومن بين ما جاء في هذا التقرير الإشراف على الإدارة واختيار وتعاقب أعضاء مجلس الإدارة وكذا، مراجعة قواعد إدارة المؤسسات والأداء المالي والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وضمان الالتزام بالقانون.[2]

كما أصدار صندوق المعاشات العامة مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة المؤسسات وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية. حيث ركزت هذه المبادئ على تشكيل مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والمكافآت الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة، ومعايير تقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفُّذيين، كما أوضحت الخطوط الإرشادية إلى ضرورة الاتفاق بين مجلس الإدارة والمساهمين على مفهوم الاستقلال. لكن يعاب على هذه المبادئ أنه بعد فترة من إصدارها انتقدت بشدة مما جعل الصندوق يحذف بعضها حتى أصبحت غير فعالة.[3]

وفي أعقاب انهيار كبرى المؤسسات الأمريكية مثل شركة إنرون (Enron)، أديلفيا (Adelphia)، كزيروكس (Xerox)، وورلدكوم (WorldCom) في بداية القرن الحالي، كان هناك رد فعل من مجلس الشيوخ الأمريكي في تبني قانون ساربن أوكسلي (Sarbanes-Oxley) في 30 جويلية 2002،[4] حيث عمل هذا القانون والمختصر بـ Sarbanes-Oxley(SOX)، على إنشاء مجلس الإشراف المحاسبي للمؤسسات

---

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص:20.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص: 153.

[3] محمد جميل حبوش، **مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية لقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة**، ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة عمادة الدراسات العليا،2007، ص: 62.

[4] Hervé STOLOWY, et autre, **« Audit financier et contrôle interne : l'apport de la loi Sarbanes-Oxley », Revue française de gestion**, 2003/6, n° 147, pp : 133-143.

العامة Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). وكان عمله تنظيم عمل المراجعين الخارجيين، وتسجيل المدققين لفرض عليهم القوانين التي تحد من الاحتيال، كما وضع بنود حول خدمات المدققين، وبتحديد أعمال كل من لجنة الأوراق المالية Securities an Exchange Commission (SEC)، والمجلس الإشراف المحاسبي للمؤسسات العامة.[1]

2- تجربة بريطانيا

كانت تعيش المؤسسات البريطانية على وقع عدة انحرافات من بينها إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات والقوائم المالية، وفي سنة 1991 تم البدء بدراسة المشاكل عن طريق لجنة مكونة من أعضاء من بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية، وجهات أخرى مثل لجنة "كادبيري"، ولجنة أخرى لمراجعة المشكلات، وذلك من أجل ضمان أن ثقة الأسواق في لندن لم تضر مطلقا. وكانت هذه الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال في بريطانيا للاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات، وعملت لجان مختلفة حول أسباب انهيار المؤسسات البريطانية مثل (Maxwell)، و(BCCI)، حيث كانت سمعة لندن العالمية كمركز تجاري عالمي على المحك.[2]

وفي سنة 1992، صدر تقرير لجنة "كادبيري" حول الجوانب المالية لقواعد إدارة المؤسسات، الذي احتوى على إجراءات لأفضل الممارسات، وتمت صياغة مسودة هذه الإجراءات بإعلام مجلس القرارات المالية وسوق الأوراق المالية، إضافة إلى مختصين في مهنة المحاسبة، وقد أصبحت هذه الإجراءات قابلة للتطبيق على جميع المؤسسات، كما أن صدور تقرير كادبيري كان بسبب القلق من انخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية وفي قدرة مراجعي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها مستخدمو القوائم المالية.[3]

3- تجربة كندا

جاءت حوكمة المؤسسات في كندا لتحسين مستوى الأداء المالي والإداري للمؤسسات حتى تكون في وضع تنافسي قوي، ولأن مجالس الإدارة تعتبر المسؤول الأول والأخير عن أصول المؤسسة أمام المساهمين، فإن سلوكياتهم يجب أن تتمحور حول إضافة قيمة لتلك الأصول بالعمل مع الإدارة لبناء مؤسسة ناجحة وتعزيز منفعة أو ربحية المساهمين.

---

[1] John C. Coates IV**, «The Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act»,** **The Journal of Economic Perspectives**, Vol. 21, No: 1, (Winter, 2007), PP: 91-116.

[2] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص:12.

[3] أمين السيد أحمد لطفي، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص:157.

في سنة 1994، جاء تقرير دي ريبورت (Dey Report) الذي حدد الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات بكندا، وظهرت طبعة معدلة لهذا التقرير في نوفمبر 2001، وتمحور مضمون هذا التقرير حول بناء ثقافة حوكمية وكذا، التوافق في إعداد القوائم المالية والإلتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات، فقد ركز القائمون على مشروع الحوكمة في كندا، بشكل أساسي على ما يلي:[1]

- يجب الإعضاء المستقلين أن يتواجدوا وبقوة في المؤسسات التي بها مساهمين هامين.

- الدور الحاسم الذي لابد أن يؤديه المجلس في اختبار الأعمال التنفيذية.

- التدابير التي يمكن اتخاذها لتقوية سلطات مجلس الإدارة وقدراته على الإلتزام بعلاقة رشيدة وفعالة مع الإدارة، وهذا لا يتم إلا بالفهم المشترك لدور كل منهما وقدرة المجلس على العمل في استقلال للوفاء بمسؤولياته.

المطلب الثاني: نماذج الحوكمة في الدول التي تعتمد على اقتصاديات المديونية

في أوربا، عملت الممثلية الأوربية بتخويل لجنة "بروكسيل" مهمة صياغة وبناء النطاق التشريعي للمؤسسات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين.[2] ما تتميز به هذه مؤسسات هو أن اقتصاياتها تعتمد على المديونية حيث سيتم التعرض إلى ثلاث تجارب كما يلي:

1- تجربة اليابان

اليابان هي الأخرى أحد الدول التي تعتمد في اقتصادها على ما يسمى باقتصاديات المديونية، حيث تؤدي البنوك في اليابان دورا مهما في تحويل المؤسسات وراقبة أدائها، إذ تتركز الملكيو بيد هاته البنوك حيث أن البنك الذي يملك أكبر عدد من الأسهم والديون تكون علاقته متينة جدا بالمجلس والمديرين ويقدم النصح والإرساد للمؤسسة.

وتعمل الحوكمة في اليابان على بذل جهد كبير للظفر بقلوب الجمهور العام وذلك من خلال قيام والمساهمون بتعيين مجلس الإدارة الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية للؤسسة التي بدورها تعين مديرو الأقسام وتكون آلية السوق للسيطرة بيد البنوك كما هو الحال في الدول الأوربية.

مما سبق، يمكن استخلاص ما يلي:

- اختلاف تركيز الملكية في التجارب بين المؤسسات تارة والبنوك تارة أخرى والحكومات وأخيرا الأفراد.

---

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص:24.

[2] Roland Perez**, La gouvernance d'entreprise,** Editions la découverte, France, 2003, p: 67.

- اختيار وتحديد مجلس الإدارة يكون من طرف المالكين مباشرة أو المالكين واتحادات النقابات أو الحكومات معا.

- اتفق في جميع التجارب على أن مسألة تعيين المديرين التنفيذيين من صلاحيات مجلس الإدارة، إلا ان الاختلاف كان في قضية تعويضهم وصلاحياتهم الإدارية والأهم خصائصهم المطلوبة.

2- تجربة فرنسا

بدأ الإهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في فرنسا، والذي كان بين أسبابه زيادة وجود المساهمين الأجانب، ظهور صناديق المعاشات في فرنسا، والرغبة في خلق وتحديث السوق المالية،[1] حيث صدر في سنة 1995 تقرير فينو ربورت (**Vienot report**) المتعلق بحوكمة الشركات في فرنسا.

وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الحالية وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات. ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي:[2]

- يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين.
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس المؤسسة.
- على المؤسسة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات الهامة.
- يجب أن تكون لكل مجلس إدارة لجان مراجعة ومكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورة استقلالية أحدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا.
- لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة المراجعة ولجنة المكافآت.
- يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم.
- لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته.

إضافة لذلك فقد صدر مايلي:

---

[1] Jacque Igales, **Vers une nouvelle gouvernance des entreprises face à ces parties prenantes**, Edition DUNOD, France, 2009, p: 53.

[2] Louis Vaurs, "**Actualité le comite d'audit"**, **Revue Française d'audit Interne**, n°137, Paris, 1997, p : 5.

.

- **تقرير ماريني**، سمي هذا التقرير على اسم السيناتور ماريني وهو عضو في مجلس الشيوخ الفرنسي، وجاء هذا التقرير تحت إصرار ماريني بالتحقيق في قواعد وإدارة المؤسسات. وترتب عن صدور هذا التقرير في جويلية 1996 اقتراحات من شأنها إحداث تغييرات قانونية التي ترتبط بمفهوم حوكمة المؤسسات.

- **قانون بريتون Breton**، صدر هذا القانون في 26 جويلية من سنة 2005، والمتعلق بالثقة وعصرنة الاقتصاد الفرنسي، والذي سمح بعقد مجالس الإدارة بواسطة الأجهزة المتطورة في الاتصالات كما أعفى المؤسسات غير المقيد في البورصة بتقديم التقارير التشغيلية للمساهمين حول عمل مجلس الإدارة والرقابة الداخلية.[1]

3- تجربة ألمانيا

في ألمانيا كذلك هي إحدى الدول التي تعتمد في اقتصادها على المديونية، حيث اكتسب موضوع حوكمة المؤسسات في المانيا أهمية كبيرة خاصة بعد تعرض عدد من المؤسسات الألمانية للفشل والانهيار، وتبعا لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح ما يسمى بكان تراق Kant rag الذي يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة وفي سنة 2000، أصدرت مجموعة مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين مهندسين، الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة المؤسسات وقد ناقشت معايير حوكمة المؤسسات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والعمال، كما ناقشت موضوعات أخرى مثل الشفافية، المراجعة والمؤسسات الخاصة، إضافة إلى مقترحات منظمة (Deutsche schutzvereningung fur wertpapierbessitz)، وهي اكبر منظمة المانية للمساهمين.[2]

المطلب الثالث: نماذج أخرى للحوكمة في الاقتصاديات الناشئة

لقد أخذت الدول الناشئة تهتم شيئا فشيئا بمفهوم حوكمة المؤسسات وكيفية تطبيقه على أرض الواقع، حيث تم القيام بعدة دراسات بحوث موضوع حوكمة المؤسسات وما المزايا التي يفرزها تجسيد مفهوم حوكمة وكيفية زرع بذورها في المؤسسات، حيث سيتم عرض ثلاثة نماذج لحوكمة المؤسسات ضمن هذه الدول الناشئة.

1- تجربة ماليزيا في حوكمة المؤسسات

تعتبر تجربة ماليزيا في الحوكمة من التجارب الثرية خاصة وأنها ذات بعد تجريبي منذ إنشاء المعهد الماليزي لحوكمة المؤسسات. وأوضح تقرير لجنة التمويل لحوكمة المؤسسات في ماليزيا معنى حوكمة المؤسسات على أنها عبارة عن عمليات وهياكل تستخدم لتوجيه وإدارة شؤون المؤسسات لتحسين وزيادة

[1] Hélène PLOIX, **Op-cit**, 2006, p: 132.

[2] نوال صبايحي، **واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية**، "المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 2015، ص:10.

ازدهار الأعمال ومسؤولية المؤسسات وتحقيق الأهداف النهائية على المدى الطويل لتعظيم القيمة لحملة الأسهم.[1]

وقد اعتمدت ماليزيا على تطوير حوكمة المؤسسات بالاعتماد على عدة مصادر منها القانون الماليزي لحوكمة المؤسسات الذي وضع مجموعة من المبادئ التي تخص مجلس الإدارة من حيث مكافأة مجلس الإدارة والمساءلة والمساهمين والتدقيق. وتم وضع خطة سوق الرأسمال الرئيسي التي تعتبر أن الحوكمة الجيدة للشركات المسجلة في سوق رأسمال شيء حيوي وهام لإنجاز الأهداف الموضوعة مسبقا، وأحد أهم التوصيات لهذه الخطة هي الإفصاح الإجباري عن مدى الإذعان لقانون حوكمة المؤسسات الماليزي. بالإضافة إلى وضع خطة القطاع المالي الرئيسي. وأوضحت هذه الخطة أن التنمية الأكثر مرونة والمنافسة والنظام المالي المتحرك آليات تساهم إيجابا في النمو الاقتصادي والتوجه نحو التكنولوجيا وتتضمن عناصر الحوكمة التي أوصت بها هذه الخطة إعلام المساهم والمستهلك بأنشطة المؤسسة وأولوية تمويل القطاع وتعليمات الرقابة، وإقامة المعهد الماليزي لحوكمة المؤسسات الذي يهدف إلى زيادة الوعي والممارسة الجيدة لحوكمة المؤسسات في ماليزيا ويكرس جهوده لتسهيل الأعمال وتطوير المؤسسات في الدولة من خلال تحسين وتحقيق أفضل ممارسة لحوكمة المؤسسات.[2]

5- تجربة مصر

لقد حظيت حوكمة المؤسسات في جمهورية مصر العربية باهتمام الباحثين والممارسين لمنظمات مهنية مصرية وكذلك دولية، مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والنيل الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة.

ففي سنة 1981، صدر قانون رقم 159، والذي ينظم المؤسسات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم، إضافة إلى المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة، ويحدد هذا القانون كيفية تعيين مجالس الإدارة واختصاصاته، وتعيين مراقب الحسابات وكافة الأطراف الأخرى.[3]

بدأت أولى بوادر الاهتمام بحوكمة المؤسسات في مصر سنة 2001، حيث أشارت وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية إلى أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينيات لا يكتمل إلا عن طريق توفير إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل واقع السوق الليبرالي، هذا ما ساهم في دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة المؤسسات.[4]

---

[1] فاتح بلواضح، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص:35.

[2] عبد الوهاب نصر علي، **دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية**، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الجزء الثالث، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص: 734.

[3] عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص ص: 30.

[4] عادل رزق، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض للتجربة المصرية، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص:169.

وكذا سنة 2003، تناولت دراسة تقييم قواعد وقوانين حوكمة المؤسسات في مصر، ومفهوم وأهمية حوكمة المؤسسات وتقييم تطور حوكمة المؤسسات وفقا للمعايير الدولية. إضافة إلى ذلك، فقد قام مركز المشروعات الدولية وبالتعاون مع الهيئات المحلية في كل من مصر والأردن ولبنان والمغرب والمنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (Global Corporate Governance Forum –GCGF–)، بإصدار تقرير سنة 2004 بعنوان "حوكمة المؤسسات في المغرب ومصر ولبنان والأردن" 2، وقد تم علاج حالة كل دولة بمنهج مختلف وبعمق محدد وفقا لدرجة تقدم القطاع المالي في كل دولة. وتوصلت الدراسة إلى أنه في مصر على الرغم من قيام القطاع المالي على أساس مصرفي، إلا أنه قد تم التعامل مع حوكمة المؤسسات في ناحية السوق المالية. وقد عملت مصر والمغرب على وضع القواعد التي تحكم سوق الأوراق المالية وفقا للمبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات. وفي أكتوبر عام 2005، قامت إدارة حوكمة المؤسسات التابعة لهيئة السوق المالية في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات بالتعاون مع مركز المديرين التابعة لوزارة الاستثمار المصرية.[1]

6- تجربة الجزائر

قامت الجزائر مثلها مثل باقي الدول بجهود لتعزيز أداء مؤسساتها حتى وإن كانت متؤخرة بالمقارنة مع باقي الدول، ساعية إلى خلق مناخ مناسب يتوافق مع متطلبات حوكمة المؤسسات والبيئة الجزائرية، ولما يوفره لها من مزايا وأثار إيجابية، خاصة فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي. وفي هذا الصدد قامت الجزائر باتخاذ عدة جهود في محاولة تجسيد متطلبات مفهوم حوكمة المؤسسات على واقع المؤسسات في الجزائر.[2] ومن أبرز هذه الجهود ما يلي:

- انعقاد أول مؤتمر دولي في الجزائر حول الحكم الراشد للشركات، حيث شكل هذا الملتقى فرصة لتلاقي جميع الأفراد والعاملين في عالم المؤسسات، لفتح النقاش حول إمكانية تجسيد هذا المفهوم. وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وفي هذا السياق، ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بالانضمام إلى فريق العمل تحت تسمية (Gouvernance Algérie 2008)، أي فرق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008.[3]

- 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

---

[1] **دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، هيئة سوق المال المصرية، 2005، ص:4.

[2] فاتح بلواضح، مرجع سبق ذكره، 2013، ص ص:36-37.

[3] **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر**، (www.algeriacorporategovernance.org)، تاريخ الاطلاع 26-02-2015، ص: 12.

القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporation (IFC)، تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات Global Corporate Governance Forum (GCGF)، لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت كل من جمعية كيرCARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري. وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC).[1]

- صدور المرسوم التنفيذي رقم 08-156 المؤرخ في 26 ماي من سنة 2008، والمتعلق بتبني المعايير الدولية الخاصة بالتقارير المالية والإفصاح International Financial Reporting Standards (IFRS)، والمعايير المحاسبية الدولية International Accounting Standards (IAS)، وذلك من خلال إعداد النظام المحاسبي المالي Système Comptable Financier (SCF) الذي شرع في العمل به في بداية سنة 2010، من أجل ضمان وتعزيز الشفافية والإفصاح.[2]

خلاصة الفصل الأول

لقد وقع الاختلاف بين الكتاب والباحثين أثناء محاولاتهم في صياغة مفهوم لحوكمة المؤسسات، حيث عبر قسم منهم على أنها عبارة عن الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة المالية والإدارية داخل المؤسسا بما من شأنه الؤول دون انهيار المؤسسة أو تضعضع آدائها تبعا لسوء التسيير، بينما عبر قسم آخر بأنها مجموع العلاقات التعاقدية التي تربط إدارة المؤسسات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها والتي عن طريقها يتم إدارة شؤون المؤسسة بغية توجيه أعمال المؤسسة وضمان تطوير آدائها من أجل تحقيق مزايا أعظم للمساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة. وبين هذا ودلك، فإن هذا الاختلاف في المفاهيم ما إلا مجرد انعكاس لتداخل كثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والثقافية للشركات.

---

[1] **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، القاهرة، ص:11.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 08-156 المؤرخ في 26 ماي من سنة 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، المؤرخة بتاريخ 28-5-2008، ص ص: 11-15.

يستند مفهوم حوكمة المؤسسات في تطبيقه على خريطة مؤلفة من مجموع المحددات والآليات والمبادئ التي يجب على كل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة إتباعها بصفة عامة، وعلى الجهات الرقابية على السوق المالية وأعضاء مجلس إدارة المؤسسات والإدارة التنفيذية للمؤسسات بصفة خاصة، إذ أن تطبيقها يؤدي إلى توفير الحمالية الكافية لأصحاب المصلحة ما يساعد على جذب المزيد من رؤوس الأموال والاستثمار، كما أن تطبيق هذه المبادئ والقواعد والآليات هي المؤشر على تجسيد الحوكمة الرشيدة وسلامتها بالمؤسسة.

لقد تم محاولة تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، كوسيلة تجريبية لعلاج مرض الانهيارات وحالات الفشل الاقتصادية للمؤسسات، منها على مستوى الدول التي تعتمد على اقتصاديات الأسواق المالية مثل وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وكندا، ومنها ما هو على مستوى الدول التي تعتمد على اقتصاديات المديونية، مثل فرنسا وألمانيا واليابان وعلى مستوى اقتصاديات الدول الناشئة مثل مصر والجزائر.

بناء على ما تم تناوله، الجدير بالذكر أنه بالإضافة إلى التعرف على الإطار العام لحوكمة المؤسسات ولمعرفة العلاقة المتداخلة بين حوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وجب الحديث عن هذا الأخير بالتفصيل من خلال الفصل الموالي.