

حوكمة الشركات

مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر
تخصص محاسبة وجباية

إعداد:

د. طالب حسين سهام

سلسلة المطبوعات الجامعية المحكمة

محتـــــــوى المطبـوعـــة	الصفحـة
تمهيد	03
المحور الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات	14 - 04
المحور الثاني: مبادئ وآليات الحوكمة	30 - 15
المحور الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات	45 - 31
المحور الرابع: النماذج الدولية في حوكمة الشركات	52 - 46
المحور الخامس: الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات	65 - 53
المحور السادس: التدقيق كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات	82 - 66
المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات	95 - 83
المحور الثامن: واقع حوكمة الشركات في الجزائر	102 - 96
المحور التاسع: نماذج امتحانات سابقة	109 -103
قائمة المراجع	114 - 110

تمهيد:

الحوكمة هي مصطلح متعدد الأبعاد يستخدم للتعبير عن كل السياسات والإجراءات والتعليمات التي تعتمدها الشركات لضمان التسيير الفعال ورفع مستوى أدائها وكسب ثقة أصحاب المصالح بتقديم تقارير مالية موثوقة، فالحوكمة جاءت كحل أمثل لجميع مشاكل الوكالة وكحد فاصل لجميع الأزمات التي عاشها العالم والتي سبّبت خسائر جد كبيرة، فالحوكمة تعتبر حاليا صمام الأمان الذي يعتمد عليه لضمان نجاح الشركات واستمراريتها من خلال مبادئها وآليات ها المتعددة.

للاستفادة من موضوع الحوكمة بشكل فعّال وسهل تم تقديم محاور المطبوعة بأسلوب مبسّط، كما تم التقيد بالجوانب الشكلية والمنهجية المتعارف عليها من حيث التوثيق باستخدام الهوامش والمحافظة على التسلسل والترابط بين المحاور ومكوناتها، إلا أنه لضمان الاستيعاب الجيد للطالب لا بد عليه أن يكون متمكّنا من أساسيات المحاسبة والتدقيق.

تتمثّل الأهداف التعليمية لهذا العمل في العناصر التالية:

- التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها ودورها الفعّال في تقديم تقارير مالية موثوقة؛
- الاطلاع على أهم مبادئ وآليات الحوكمة والنظريات المفسّرة لها؛
- الاطلاع على أهم النظريات المفسرة للحوكمة؛
- التعرف على نماذج الحوكمة الدولية؛
- الاطلاع على الإطار المؤسسي للحوكمة؛
- تحديد دور مجلس الإدارة في تفعيل الحوكمة؛
- استيعاب العلاقة بين التدقيق بنوعيه والحوكمة؛
- استيعاب أهمية كل من المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل للشركات وعلاقتهما بالحوكمة؛
- تحديد واقع الحوكمة في الجزائر.

بالنسبة للمضمون: فقد قسّم هذا العمل إلى **ثمانية محاور** تشمل أهم عناصر المقياس الواجب توفّرها بالإضافة إلى محور أخير يحوي نماذج لامتحانات سنوات سابقة.

المحور الأول:

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

الأهداف التعليمية
➢ التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ومدى أهميتها؛ ➢ الاطلاع على خصائص الحوكمة والأطراف المعنية بها؛ ➢ الاستيعاب الجيد لمحددات الحوكمة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

1. الحاجة إلى حوكمة الشركات:

هناك العديد من العوامل التي أدّت إلى تطوّر مفهوم الحوكمة عبر التاريخ، فهذا الأخير ظهر وتطوّر نتيجة للعديد من التحديات والتغييرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية التي شهدها العالم، وفيما يلي أهم التطورات التاريخية التي شهدها مفهوم الحوكمة؛

1.1 .الحاجة إلى حوكمة الشركات من منظور تطوّر هيكل الشركات:

يعود ظهور مفهوم الحوكمة لقرون جد بعيدة ليس لها تاريخ محدد، أين كانت المعاملات التجارية تتم بين ما يسمّى الوكيل الذي يقوم بالمتاجرة بأموال غيره ويتم تقاسم الأرباح بالاتفاق بينهما، أين كان هنالك انفصال بين الملكية والإدارة، وما يثبت أن مصطلح الحوكمة "Governance" قديم العهد أصوله التي تعود إلى الكلمة اليونانية (Kybernein) بمعنى الشخص الذي يقود السفينة[1]، وفي القرن الثالث عشر تم اعتماد المصطلح اللاتيني (Gubernator) المشتق من الفعل (Gubernare) بمعنى يقود ويوجّه[2]، والذي يعبرّ بشكل ضمني عن الحوكمة.

ارتبط تبلور مصطلح الحوكمة بانفتاح التجارة الخارجية التي واكبها ظهور الشركات التي كانت في بداية الأمر تتميز ببساطتها (فردية)، ومع انتشار العولمة تطوّرت من شكلها البسيط إلى شركات معقّدة (شركات مساهمة تتميّز بأكثر من فرد) ليتم تداول أسهمها بين الشركاء أين بدأ سوق الأسهم بالانتعاش، وقد اعتبرت عملية بيع وتداول الأسهم الطريقة المثلى لجمع رأس المال اللازم. وكانت شركات الهند الشرقية أولى شركات المساهمة الدولية، كما كانت تعتمد آنذاك على أهم آليات الحوكمة التي تعتمد حاليا.

ومع مرور الزمن وتطور التجارة الخارجية خصوصا في المملكة المتحدة أصبح هنالك تهافت كبير على الاستثمار في سوق الأسهم إلى أن وصل الأمر إلى عدم العقلانية في الاستثمار بسبب سوء التسيير أين كان الهدف الأساسي هو تحقيق الربح دون الأخذ بعين الاعتبار لاستمرارية الشركات، مما أدى إلى حدوث أزمة " انفجار فقاعة بحر الجنوب" في عام 1760 بالإضافة إلى أزمة أواخر التسعينيات التي اعتبرت مثالا آخر على عدم عقلانية المستثمرين وزيادة حالات التلاعب في سوق الأسهم[3]، حيث تم بعدها حظر بيع أسهم الشركات دون أسس قانونية مع إصدار قوانين تحمّل المساهمين المسؤولية الغير محدودة الأمر الذي أدى إلى توقف وتراجع الاستثمار في المملكة المتحدة وهروب المستثمرين إلى الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن جاء قانون المسؤولية المحدودة للمساهمين في سنة 1855 الذي دعّم الرأسمالية في المملكة المتحدة ونشّط الاستثمار للشركات مرّة أخرى وفتحها أمامها المجال للتوسّع أكثر.

1- David F J Campbell, Elias G Carayanais, Epistemic Gouvernance in Higher Education: Quality Enhancement of Universities for Development, Springer Briefs in Business, New York, USA, 2013, P.3

2- Jill Solomon, Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons Ed, 2nd Ed, Chichester, England, 2007, P.14

3- Jill Solomon, Opcit,P18.

تميزت الولايات المتحدة الأمريكية كذلك في القرن التاسع عشر بتطور حجم الشركات والتشتت الكبير لهياكلها مما أدى إلى انفصال الملكية عن السيطرة، الأمر الذي ولّد وضعا لم يكن فيه للمالكين الحقيقيين تأثير يذكر على إدارة شركاتهم وذلك بسبب التشتت الواسع للملكية واللامبالاة السائدة بين حملة الأسهم الأخرين (صغار المساهمين)، حيث أن تشتت هيكل الملكية هو من خلق المشكلة الرئيسية لإدارة واستمرارية الشركات، وهذا راجع إلى أن هنالك حافز ضئيل لمعظم المساهمين لإشراك أنفسهم في إدارة وتسيير الشركات التي يملكون بها أسهم ففي حالة عدم رضائهم على أداء هذه الأخيرة يقومون ببيع أسهمهم دون تردد وهنا بدأت تتبلور مشكلة الوكالة لأن الإدارة والمسؤولية لا يتوافقان.

وبالتالي أصبح هنالك ضرورة اللجوء إلى مبدأ انفصال الإدارة عن الملكية في معظم الشركات الكبرى، وما دعّم هذا المبدأ هو تدعيم الحكومات لحقوق مجالس إدارة الشركات (كأهم آلية للحوكمة) في أن تسيّر دون أن يشترط موافقة جميع المساهمين، وهنا كانت أهم البوادر التي تتجه نحو إلزامية الاعتماد على مفهوم وآليات الحوكمة.

وكما أشار أدم سميث سابقا في كتابه" ثروة الأمم" إلى أن المسيرين لا يتحلمون المسؤولية لأنهم لا يستثمرون أموالهم الخاصة، وبالتالي فمشكلة الوكالة أدت إلى إظهار الجانب الايجابي والسلبي للرأسمالية فهذه الأخيرة تقوم على إنتاج الثروة وتحقيق الازدهار الاقتصادي في حين لها جانب سلبي يرتبط بالجشع وسوء استخدام السلطة، والغموض، وعدم المساواة الاجتماعية، والتوزيع غير العادل للثروة، الأمر الذي أدى إلى وجود أزمة ثقة داخل قطاع الأعمال والمجتمع، وبالتالي اعتبرت الحوكمة هي الحل الأنسب لهذه المشاكل.

وأخيرا؛ يمكننا القول أن الحوكمة كانت وليدة تشتت هيكل الشركات الكبرى مما خلف نوعين من المشاكل الأولى لامبالاة معظم الشركاء (صغار المساهمين)، والثانية عدم تحمّل المسيرين للمسؤولية اللازمة اتجاه تحقيق الولاء للمساهمين وضمان استمرارية الشركة.

2.1.الحاجة إلى حوكمة الشركات من منظور الأزمات المالية والهيئات الدولية:

بعد تعرّض السوق الأمريكي لأزمة وال ستريت في سنة 1929 وبعد أن تم تحليل أسباب الأزمة تم التوصل إلى أن السبب الرئيسي لها كان تضارب المصالح بين كل من المسيرين والمساهمين، ليعتبر الاقتصاديان الأمريكيان الشهيران أدولف بارل وجارديني مينز أوّل من أشارا إلى ضرورة انفصال الإدارة عن الملكية في الشركات الأمريكية الكبيرة في سنة 1932 من خلال كتابهما " The Modern Property Private and Corporation"[1]، أين أكّدا على ضرورة وجود آليات للرقابة على مستوى الشركات لحل مشكلة تضارب المصالح، وهنا بدأ مفهوم الحوكمة بالتبلور بشكل أكاديمي بارز.

وفي سنة 1976 أطلق كل من العالمان جنسن وميكلينج نظرية الوكالة القائمة على حتمية وجود تعارض في المصالح بين كل من المالكين والمسيرين' أين اقتراحا عدة حلول لهذه المشكلة لسد الثغرة الموجودة بين المساهمين والمسيرين كممارسة الرقابة الفعّالة داخل الشركة والتي تمثّل وجه من أوجه الحوكمة الفعّالة.

1- ROLAND, P, La gouvernance de l'entreprise, La Découverte, Paris, France, 2003, P3

وفي أواخر الثمانينيات في نيويورك حدثت أزمة الهبوط الحاد في أسعار الأسهم والسندات، وسبق هذا الانهيار كل من فرنسا ونيوزيلاندا وإسبانيا ب 5 أيام، والتي كان من أهم أسبابها عدم الإفصاح بالمضاربة في الأسواق المالية. الأمر الذي أظهر الحاجة الكبيرة للحوكمة أين تم تبنّيها من طرف أكبر الهيئات الدولية، ففي سنة 1987 صدر تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية الذي تضمّن مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تشجيع الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارة ليكونوا أكثر فاعلية في إدارة الأنشطة التجارية عن طريق الاهتمام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات خصوصا ما تعلق منها بتعزيز وتقوية مفهوم الرقابة الداخلية والخارجية[1].

أما في سنة1991 فقد تم تشكيل لجنة كادبوري Cadbury من طرف بورصة لندن للأوراق المالية بهدف دعم الشركات في اعتماد الرقابة الداخلية لتجنب الخسائر الممكن الوقوع فيها، وفي السنة الموالية تم إصدار أول تقرير عن اللجنة ركزت فيه على تحليل العلاقة بين كل من المسيرين والمالكين، والنظر في الجوانب المالية المتعلّقة بالشركات ومعالجتها بالاعتماد على حوكمة الشركات. حيث انها عرّفت هذه الأخيرة بأنها: " نظام بمقتضاه تراقب الشركات وتدار"[2]، وهو ما لقي صيتا كبيرا في عالم الأعمال واعتبر الوجه الحديث لمفهوم الحوكمة.

وبالرغم من وجود تحديثات مهمة تخص إلزامية الاعتماد على حوكمة الشركات إلا أن الأزمات لم تتوقف، فقد توالت الأزمات الواحد تلو الأخرى فقد وقعت أزمة بنك بارنج سنة 1992 الذي تكبّد خسائر كبيرة نتيجة عدم شفافيته وإفصاحه عنها، وأزمة دول شرق آسيا في سنة 1997 والتي كانت نتيجة للممارسات الغير المشروعة في الأسواق المالية ونقص الرقابة عليها والتي أدت إلى ركود السوق العالمي لمدة 5 سنوات، وأحدثها أزمة شركة Enron في سنة 2001 عبر تواطئها مع شركة المحاسبة "اثر اندرسون "والتي اعتبرت من أكبر حالات الافلاس التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان من أهم أسبابها عدم الإفصاح وعدم موثوقية التقارير المالية وانعدام الرقابة. وفي أعقاب كل تلك الانهيارات الكبيرة تم إصدار قانون Act Oxley Serbanes (SOA) في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2002 والذي ركّز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد الاداري والمالي.

وآخر أزمة كساد عاشها العالم لقّبت بأزمة الرهن العقاري سنة 2008 بالولايات المتحدة الأمريكية والتي أدت إلى انهيار السوق المصرفي الأمريكي والتي كان من أسبابها عدم كفاءة الإدارة وغياب الرقابة، أين تم الوصول عبر كل تلك الأزمات الحاصلة إلى إلزامية ترسيخ مفهوم الحوكمة بمبادئه المختلفة لحل مشكله تعارض المصالح وعدم موثوقية القوائم المالية والغش في أسواق المال، وأصبح تطبيقها أمرا حتميا لا اختياريا للحد من حالات الفساد الحاصلة.

ولازالت الدول تتزاول على إصدار القوانين واللوائح والتشريعات التي تخص الحوكمة لتفعيل دورها أكثر فأكثر، حيث تم الاتفاق بين كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي على زيادة التعاون لتطوير مجال الحوكمة استجابة لحاجة كل الاقتصاديات العاملة بها وكذلك المجتمعات. أين تم إصدار مبادئ الحوكمة من طرف

[1] - محمد مصطفي سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.

[2] - طارق عبد العال حماد، " حوكمة الشركات (المفاهيم، مبادئ، تجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف "، الدار الجامعية، مصر، 2005 ص9

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في سنة 1999والتي تم تحديثها في سنة 2004.

أما بالنسبة للدول العربية فقد كانت لجمهورية مصر الريادة في هذا المجال أين التزمت بالمبادئ الدولية للحوكمة في مطلع الألفينيات، كذلك هو الأمر للدول العربية التي تلتها والتي تعتبر رائدة الان في مجال الحوكمة مثل السعودية، البحرين، الأردن وأخيرا الجزائر.

2. مفهوم الحوكمة:

بما أن الحوكمة مفهوم مس العديد من الجوانب ليس فقط التي تخص الشركات بل المجتمع كذلك، لذلك فقد تعدّدت الجهات التي قدّمت تعريفات مختلفة حولها من وجهات نظر متعددة، حيث سوف نعرض فيما يلي أهمّها:

تعرّف الحوكمة بأنها: "مفهوم شامل يتضمن مجموعة من النظم والمعايير والقواعد والإجراءات التي يمكن إتباعها، بهدف تقنين وتنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وكافة الجهات ذات الصلة التي تتعامل معها على النحو الذي يحمي ويحافظ على الحقوق ويؤدي الواجبات[1]."

كما تعرّف كذلك بأنها: "النظام الذي يوجّه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف فيها: كمجلس الإدارة والمساهمين، وذوي المصلحة، ويضع القواعد والإجراءات اللّازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللّازمة لتقييم ومراقبة الأداء[2]".

وبالتالي يمكننا أن نعبّر عن مفهوم الحوكمة بالنقاط التالية:

- هي عملية تتضمن الإدارة الفعّالة والرقابة الشاملة على أداء الشركة؛
- عبر توزيع المهام والمسؤوليات بشكل فعّال مع الإلتزام بالقوانين والإجراءات اللازمة؛
- بهدف تجسيد الاستراتيجية وتحقيق الاهداف المختلفة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) وحماية حقوق أصحاب المصالح.

3. خصائص الحوكمة:

يجب أن تتميز الحوكمة الفعّالة بالمواصفات التالية لتستطيع أن تحقّق أهادفها وهي كما يلي:

1.3. **الاستقلالية:** يقصد بها استقلالية مجلس الإدارة بلجانه عن المساهمين وعن الإدارة التنفيذية، أين يعمل بعيدا عن أي ضغوطات قد تغيّر مسار قراراته.

2.3. **الانضباط:** يقصد بها الإلتزام بميثاق القيم الأخلاقية لكل من بالشركة من أصغر موظف إلى أعلى موظف بالإدارة العليا.

[1] - أمير فرج يوسف، الحوكمة ومكافحة الفساد، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص34.

[2]- OCED, OCED Principles of Corporate Governance, 2004, P11 Dispo Sur Le Site: www.oecd.org

3.3. **المساءلة:** للمساهمين الحق في مساءلة مجلس الإدارة، ولهذا الأخير الحق في مساءلة الإدارة التنفيذية، ولأصحاب المصالح الحق في مساءلة مجلس الإدارة.

4.3. **المسؤولية:** على مجلس الإدارة أن يكون مسؤولا عن قراراته وعن تحقيق النتائج وعن الحد من المخاطر، كذلك هو الأمر بالنسبة للإدارة التنفيذية وكذلك هو الأمر كذلك بالنسبة للمساهمين، حيث يجب تحمّل المسؤولية كاملة أمام أصحاب المصالح، ولتتحقّق المسؤولية يجب أن يكون هنالك توزيع واضح ودقيق للمهام والمسؤوليات داخل الشركة.

5.3. **العدالة:** يجب أن يعامل كل أصحاب المصالح بعدالة دون التحيز لجهة عن الأخرى وبكل أمانة انطلاقا من المساهمين وصولا إلى أخر متعامل مع الشركة.

6.3. **الشفافية والإفصاح:** يعني أن تكون سياسات وقرارات وأهداف وتقارير الشركة واضحة ومتاحة لجميع أصحاب المصالح.

7.3. **المسؤولية الاجتماعية:** على الشركة أن تلتزم اجتماعيا اتجاه مجتمعها وبيئتها وأن تولي لهم الأهمية اللازمة في استراتيجيتها وأهدافها وسياساتها.

وبالتالي فخصائص الحوكمة متعلقة بشكل كبير بالأخلاقيات الواجب التحلي بها داخل الشركة والتي سوف تخلق التوازن بين أصحاب المصالح وتضمن الاستمرارية والاستدامة للشركة عبر تعزيز الثقة في الشركة وهيكلها الإداري.

4. أهداف الحوكمة: تسعى الحوكمة إلى تحقيق الأهداف التالية فهي وسيلة وليست هدف:

- حل مشكلة تعارض المصالح وحماية حقوق كل أصحاب المصالح بما فيهم صغار المساهمين.
- الحد من الفساد الاداري والمالي للشركات وأسواق المال.
- تحسين أداء الشركات وخلق القيمة مع ضمان استمراريتها.
- ضمان الإلتزام بأخلاقيات العمل في سوق الأعمال.
- تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية في المعلومات المفصح عنها من طرف الشركات.
- رفع ثقة المستثمرين سواء الحاليين أو المرتقبين في الشركات وأسواق المال وتحسين عملية اتخاذهم للقرارات.
- الإدارة الفعالة للمخاطر بالتحكم بها والعمل على الحد منها.
- دعم الاستثمارات المحلية وجذب الأجنبية مما يسمح بالانفتاح على التجارة العالمية أكثر فأكثر.
- تحقيق التنمية الاقتصادية ومنع حدوث الأزمات المالية الكبرى المؤثرة على تطورها وانتعاشها.
- تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية.

- انتعاش سوق الأسهم ودعم المنافسة العادلة بها.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- تعزيز ثقة المجتمع في عالم الأعمال.

5. أهمية الحوكمة:

لقيت الحوكمة خصوصا في الآونة الأخيرة ومع كثرة الانهيارات المالية التي شهدها العالم أهمية جد كبيرة، لأنه قد أثبت أن الحوكمة هي الحل الأمثل لإدارة رشيدة وفعّالة، ولسوق مالي كفئ وازدهار اقتصادي واجتماعي وبيئي وهذا ما سنبرزه فيما يلي:

1.5 أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات والمساهمين:

إن التطبيق السليم لمبادئ وآليات الحوكمة يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة لكل من المساهمين والشركات حيث تكمن أهمية الحوكمة فيما يلي:

- حماية كل حقوق المساهمين مثل حق التصويت وحق الاطلاع، سواء كانوا ذوي أغلبية أو أقلية، أين يتم معاملتهم بكل عدالة وبنفس القدر من الأهمية.
- ضمان الإفصاح الشامل عن أداء الشركة ووضعها المالي للمساهمين بكل دقة ووضوح وأي وقت كان، مع تقديم كل التفسيرات اللازمة[1].
- الحفاظ على سعر الأسهم مرتفعة بشكل دائم مما يساهم في الحفاظ على الأرباح المرجوة باستمرار.
- تجنّب حالات الفساد الاداري والمالي في الشركات من خلال ضمان ولاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمساهمين، مما ينعكس على موثوقية التقارير المالية الصادرة من الشركة.
- رفع الكفاءة التشغيلية بالشركة والحد من المخاطر المحيطة بها.
- الرفع من ثقة كل المستثمرين (الحاليين والمرتقبين) في الشركة حتى في حالة تعرضها للأزمات المؤقتة تبقى تلك الثقة قائمة مما يدعم الشركة في ضمان استمراريتها [2].
- زيادة الفرص في الحصول على رؤوس الأموال اللازمة للتمويل وبتكاليف منخفضة الأمر الذي يساهم في نمو الشركات واتساعها أكثر فأكثر.
- الحفاظ على توازن النظام المالي للشركات مما يضمن استمراريتها وقدرتها على مواجهة أيه أزمات.

[1] - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 29

[2] - المرجع نفسه، ص 28.

2.5 أهمية الحوكمة بالنسبة للاقتصاد:

تعمل الحوكمة على ضمان توازن الاقتصاد وتحقيق الازدهار المطلوب حيث تكمن أهمية الحوكمة بالنسبة لاقتصاديات الدول في تحقيق ما يلي:

- تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي للبلاد وتحسين تنافسية الاقتصاد، مما يرفع من الكفاءة الاقتصادية التي نتعكس على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة وبأسعار مناسبة، الأمر الذي يجذب مصادر تمويل محلية وأجنبية مهمّة مما يؤدي إلى خلق فرص عمل جيدة مع الحد من ظاهرة البطالة.
- تفادي الوقوع في الأزمات المالية مع بناء الثقة والكفاءة في أسواق المال عبر تفعيل مبادئ الإفصاح والشفافية، مما يتيح للمستثمرين فرص أكبر لتنويع أصولهم المالية وتداولها في أسواق المال مما يؤدي إلى انتعاش هذه الأخيرة وتطوّرها وجذبها للاستثمار الأجنبي[1].
- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل معا مما يؤدي إلى تلاشي مشكلة تعارض المصالح التي تنعكس إيجابا على ازدهار الاقتصاد.

3.5 أهمية الحوكمة بالنسبة للمجتمع:

المجتمع هو أساس استمرارية الدول وتطوّرها لأنه السر الجوهري وراء ذلك، فالفرد هو المحرك الأساسي لعجلة الحياة لذلك تعمل الحوكمة على توجيه هذا الاخير باتجاه الطريق الصحيح الذي يضمن له حياة كريمة من خلال ما يلي:

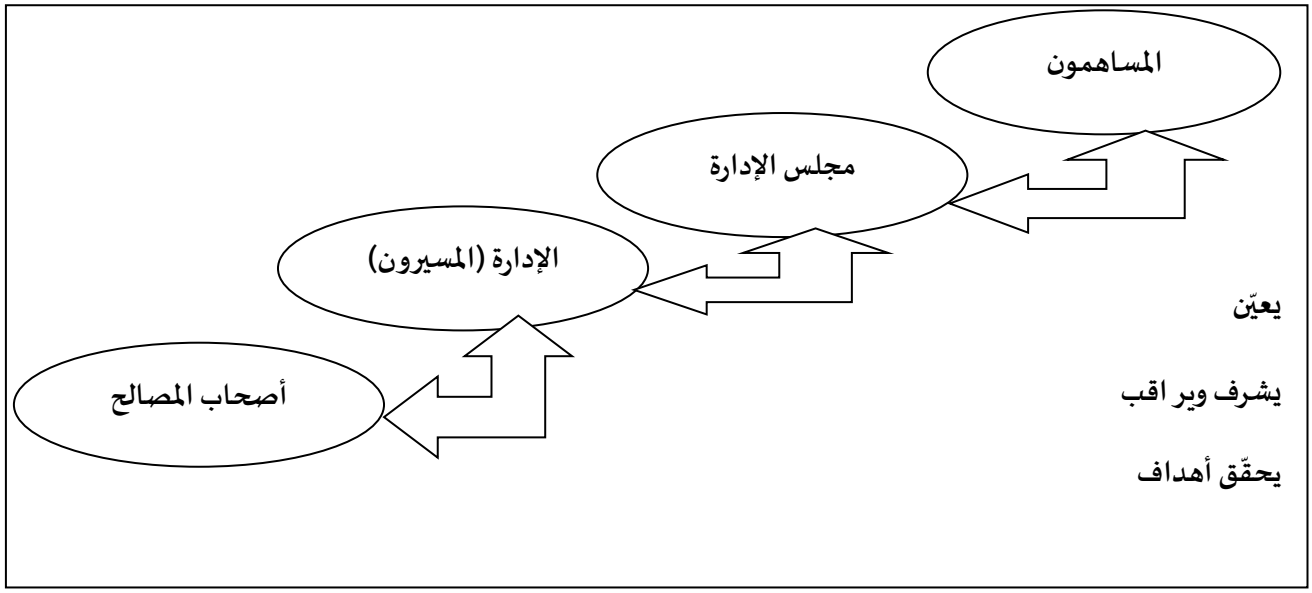
- محاربة الفقر والبطالة من خلال تفعيل إنتاجية ومردودية الشركات.
- التقليل من الانهيارات المالية التي تؤدي إلى انقطاع سبل العيش وتدهور المستوى المعيشي والصحي للمجتمع ككل وانتشار البطالة.
- رفع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للشركات اتجاه المجتمع أين يصبح هذا الأخير من أهم أصحاب المصالح الذين تولي لهم الشركة أهمية وتستجيب لهم وتوفر لهم مطالبهم.
- بناء علاقات قوية بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح المختلفين من عملاء وموردين وجهات مصرفية، يعزز
- الثقة بينهما أين ينعكس هذا الأمر على أداء كلا الطرفين ومردوديتهم معا.

6. الأطراف المعنية بالحوكمة:

تقوم الحوكمة على مجموعة من العناصر الأساسية المكونة لأبعادها والمحقّقة لأهدافها وهي كما يلي:

[1] -محمد عيد بلبع، حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الادارية والمالية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2016، ص96.

الشكل رقم (01): العناصر المكونة لحوكمة الشركات



محمد مصطفى سليمان. دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري- دراسة مقارنة- ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.20 (بتصرف.)

وفيما يلي تفصيل في العناصر الأساسية المكونة لحوكمة الشركات:

1.6. **المساهمون:** هم من يؤسّسون ويشكّلون الهيكل الأساسي الشركة، وبالتالي فهم المصدر الأساسي لرؤوس الأموال والتي يعبّر عنها بالأسهم، وذلك مقابل تحصيل الفائدة على رؤوس أموالهم (الأرباح) مع ضمان استمرارية الشركة، ويتفرّع المساهمون إلى نوعين:

- **المساهمين ذوي الأغلبية:** عادة يكونون من مؤسسي الشركة، يملكون أغلبية الحصص.
- **المساهمين ذوي الأقلية:** هو مالكي العدد الضئيل من الأسهم.

وبما أن الشركات حاليا تتميّز بتعقّدها وتشابك العمليات بها فمن الواجب أن يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين كل أفرادها لعدم قدرة المساهمين على تحمّل كل تلك المهام، حيث ينبثق من المساهمين بالدرجة الأولى؛

2.6. مجلس الإدارة: يمثّل القلب النابض للشركة وفعاليته هي من تتحكم في ضمان استمرارية الشركة، فهو همزة الوصل بين كل من المساهمين والمسيرين، لأنه الممثّل الأساسي للمساهمين داخل الشركة.

3.6. الإدارة التنفيذية: هي من تسعى إلى تحقيق أهداف الشركة، عبر ضبط الأداء والعمل على تعظيم الأرباح مع ضمان استمرارية الشركة، أين تقوم بتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة.

4.6. **أصحاب المصالح:** هم كل الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة (الموردين، العمال، الزبائن، البنوك، ...الخ)، فهم يؤثّرون على الشركة ويتأثرون بها.

تعتبر الأطراف السالفة الذكر المحرك الرئيسي لمفهوم ومبادئ وآليات الحوكمة، فهي السر الجوهري وراء

تحقيق الغاية من وجود الحوكمة في الشركات.

7. محددات الحوكمة:

هنالك نوعان من المحددات التي يتوقف عليها مستوى جودة وفعالية تطبيق الحوكمة داخل الشركات وهي كمايلي[1] :

1.7 المحددات الداخلية: تتمثل فيما يلي.

- **البيئة التنظيمية الداخلية:** كل القواعد والتعليمات والأسس واللوائح التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة وكيفية تطبيق الحوكمة بها.
- **الهيكل التنظيمي:** يجب توزيع السلطات والمهام داخل الشركات بدقة ووضوح من أجل الحد من مشكلة تعارض المصالح.
- الدور الفعّال لمجلس الإدارة.
- توفير الكفاءات والخبرات اللازمة مع خلق فرص العمل باستمرار.
- فعالية النظام المالي والمحاسبي للشركة.
- الالتزام بالقيم الأخلاقية بالشركة.
- ضبط أنظمة الرقابة داخل الشركات.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل النظام المؤسساتي.

2.7 المحددات الخارجية: تتمثل أساس فيما يلي:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
- طبيعة السوق: تتعلق بطبيعة المنافسة وقوانين منع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، رفع معدلات الاستثمار.
- مصادر التمويل: تتعلق بآليات وطرق دعم وتشجيع الشركات وقدرتها التنافسية، مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- كفاءة وجودة القطاع المصرفي والمالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات مع كفاءة الأجهزة الرقابية.

[1] - مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجمع العربي، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 58 59 (بتصرف)

تعمل هذه المحدّدات على تفعيل الحوكمة حيث أنها قسّمت إلى داخلة وخارجية، فالداخلية تعبّر عن كل ما يجب أن تتميز به البيئة الداخلية للشركات من لوائح وتوزيع للمهام والمسؤوليات وتوفير الخبرات والكفاءات اللازمة، والخارجية تتعلق بالبيئة الخارجية للشركات من قوانين وتنظيمات وأسواق مال.

أسئلة حول المحور:

- قدم تعريفا شاملا لحوكمة الشركات ؟
- ماهي الاهداف الرئيسية التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها ؟
- أذكر أهمية الحوكمة بالنسبة للاقتصاد والمجتمع ؟
- ماهي الخصائص الواجب توفرها في الحوكمة ؟
- أذكر محددات الحوكمة الداخلية والخارجية ؟

المحور الثاني:

مبادئ وآليات الحوكمة

الأهداف التعليمية
➢ الاطلاع على أهم مبادئ الحوكمة؛ ➢ الاطلاع على أهم آليات الحوكمة الداخلية منها والخارجية؛ ➢ استيعاب أهمية مبادئ وآليات الحوكمة.

المحور الثاني: مبادئ وآليات الحوكمة

سوف نعرض فيما يلي أهم مبادئ وآليات الحوكمة الواجب الاعتماد عليها لضمان فعالية الحوكمة داخل الشركات، فالحوكمة تنطلق من المبادئ وتعتمد على آليات ها في تحقيقها لأهدافها.

1. مبادئ الحوكمة:

تعتبر مبادئ الحوكمة نقاط مرجعية يتم اعتمادها لتوجيه ودعم الشركات، الأسواق المالية والمؤسسات المالية لاعتماد وتحسين الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات.

يقصد بمبادئ حوكمة الشركات كل القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مختلف الأطراف (المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، الموردين، العملاء، الموظفين، ...)، والتي جاءت كثمرة لجهود العديد من التنظيمات الدولية المختلفة.

1.1 .مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ حول الحوكمة لأول مرة في سنة 1999 وتم تعديلها في سنة 2004 كما تم تنقيح مضمونها كذلك في سنة 2015. والتي كانت خلاصة نطاق واسع من تبادل الخبرات والمشاورات والمعارف بين الدول الأعضاء وخبراء من مختلف العالم، اتحاديات، منظمات ونقابات.

تمت المشاورات بحضور كل من المجموعة القيادية لحوكمة الشركات للمنظمة، البنك الدولي، بنك التسويات الدولية، منتدى الاستقرار، لجنة بازل، المنظمة الدولية لمشرفي الأوراق المالية كمراقبين. حيث تم الوصول إلى إعداد مبادئ متكاملة تهدف إلى ضمان الإدارة السليمة للشركات، سلامة أسواق المال واستقرار الاقتصاديات وبناء نظم مالية سليمة وقوية، وبالتالي أصبحت تلك المبادئ تعتمد كنقطة مرجعية لبناء حوكمة قوية وفعّال وهي كالأتي[1]:

1.1.1 المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

يجب أن يساهم نظام حوكمة الشركات في شفافية السوق وكفاءته، وأن يكون متوافقًا مع سيادة القانون وأن يحدّد بوضوح تقسيم السلطات بين الهيئات المسؤولة عن الإشراف والرقابة والتنفيذ داخل الشركات.

ليكون هناك ضمان لتطبيق فعّال لآليات الحوكمة، يجب على إطار (هيكل) حوكمة الشركات أن يكون متناغما ومتوافقا مع البيئة المحيطة به (توافق القوانين والتشريعات)، وأن يحدّد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات (الاشرافية، التنفيذية، الرقابية، التوجيهية) بهدف الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الشفافية والكفاءة للأسواق المالية والشركات. عند إعداد إطار حوكمة الشركات يجب أن يتم الأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية:

---

[1]- OCDE, Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE , Éditions OCDE, 2017,Paris, France , P P : 13-54

- OCDE, Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE , Éditions OCDE, 2023,Paris, France, P P : 11-54.

- OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE , Instruments juridiques de l'OCDE , Éditions OCDE, 2024 ,Paris ,France , P P :3-38

- تأثير إطار الحوكمة على تمويل الشركات وإستمراريتها، وضع الاقتصاد، كفاءة وفعالية ونزاهة أسواق المال.
- ينبغي أن تكون الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تؤثّر على ممارسات حوكمة الشركات متوافقة مع القوانين السائدة وأن تكون شفّافة وقابلة للتنفيذ، كما يجب إعداد مدونة حوكمة الشركات والتي تعتبر آلية تكميلية لدعم وتطوير أفضل ممارسات الحوكمة في الشركات وتطويرها، على أن تكون معدّة بطريقة صحيحة واضحة لجميع أصحاب المصالح (نطاقها، أهدافها) لتفادي أي تعارض في المصالح.
- يجب أن يكون هنالك تقسيم للمسؤوليات بين مختلف السلطات والهيئات المعنية بقوانين وممارسات الحوكمة والمواضيع ذات العلاقة أين يجب أن تكون محدّدة بوضوح ومصمّمة لخدمة المصلحة العامة.
- يجب أن يعزّز سوق الأوراق المالية الحوكمة الفعّالة للشركات، بسن قوانين ولوائح تلزم الشركات بالإلتزام بها.
- يجب أن تتمتّع الهيئات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية والرقابية للشركة بالسلطة والإستقلالية والنزاهة وأن تملك الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بمهنية وموضوعية وبالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون قراراتها وشفافة ومعلّلة وفي الوقت المناسب .
- يجب الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال في دعم الإشراف والتطبيق السليم لممارسات الحوكمة مع الأخذ بعين الإعتبار لمخارطها والتحكم بها.
- دعم التعاون الدولي في مجال حوكمة الشركات، خاصة عندما تعمل الشركات في عدد كبير من البلدان من خلال كيانات مدرجة وغير مدرجة راغبة في الإدراج في عدة بورصات في بلدان مختلفة.
- يجب أن يكون هنالك إشراف فعّال لممارسات الحوكمة على مجمع الشركات المدرج في البورصة وهذا لكون المجمّع له مواصفات خاصة تميّزه عن باقي أنواع الشركات.

2.1.1 المبدأ الثاني : حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، الوظائف الأساسية للمساهمين.

يجب على إطار الحوكمة أن يعمل على ضمان حماية حقوق المساهمين، باعتبارهم أصحاب المصلحة الأولى في الشركات وهذا لكونهم المصدر الرئيسي لبنائها وتكوينها، كما يبغي على حوكمة الشركات أن تضمن معاملة متساوية وعادلة لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية أو المساهمون الأجانب. كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها ضمن نفس الصنف من الأسهم أي من نفس الفئة (حقوق التصويت)، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك، كما يجب حماية مساهمات المساهمين ذوي الأقلية من استغلال المساهمين ذوي الأغلبية. وتتمثل حقوق المساهمين فيما يلي :

- تأمين أساليب موثوقة لتسجيل ونقل ملكية أسهمهم.
- الحق في بيع أو نقل ملكية الأسهم.

- الحق في المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين مع إلزامية اعلامهم بموعدها ومكان إنعقادها وجدول أعمالها مسبقا، مع توضيح كل القواعد والمعلومات التي تخص هذه الاجتماعات (قواعد التصويت، المواضيع الواجب مناقشتها)

- يجب أن تكفل إجراءات الجمعية العامة للمساهمين معاملة جميع المساهمين بإنصاف، كما يجب ألا تصبح ممارسة المساهمين لحقوقهم في التصويت أمراً صعباً أو مرهقاً.

- للمساهمين الحق في ممارسة حقوقهم في التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، مع إعطاء نفس حق الأصوات.

- إزالة العقبات التي تحول دون التصويت العابر للحدود الوطنية إلى الخارجية.

- ينبغي أن تسمح السلطات القضائية بعقد اجتماعات عامة يمكن للمساهمين حضورها عن بُعد من أجل تسهيل مشاركتهم والتزامهم مع خفض التكاليف. يجب أن تُعقد هذه الاجتماعات بطريقة تضمن المشاركة الفعالة من قبل جميع المساهمين.

- يجب معاملة جميع المساهمين ذوي نفس الصنف من الأسهم بنفس القدر من المساواة، كما يجب أن يحصل جميع المساهمين على المعلومات اللازمة حول الحقوق المرتبطة بكل صنف وسلسلة من الأسهم، وأي تغييرات في الحقوق الاقتصادية وحقوق التصويت يجب أن تخضع لموافقة فئة المساهمين المتضررين سلبا بهذه القرارات.

- يجب الإفصاح عن هيكل الملكية وآليات الرقابة .

- يجب أن يتسنى للمساهمين فهم لكامل حقوقهم والمسارات المتاحة لهم داخل الشركة.

- يجب تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية التي تساعدهم في اتخاذ القرارات المهمّة.

- المشاركة الفعّالة في قرارات الحوكمة : كالحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومساءلة المديرين التنفيذيين، الحق في الموافقة على مكافئات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كذلك المكافئات المتعلقة بالأسهم التي تخص الإدارة العليا والموظفين.

- الحصول على حقوقهم من الأرباح والاطلاع على التقارير المالية وكل المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب.

- يحق للمساهمين مساءلة مجلس الإدارة من خلال الإعتماد مثلا على تقارير محافظ الحسابات، جدول إجتماعات الجمعية العامة.

- يجب أن يكون جميع المساهمين على إطلاّع كامل بجميع التعديلات الأساسية في الشركة ولهم الحق في الموافقة عليها والمشاركة فيها وهي كمايلي:
  - تعديلات في النظام الأساسي للشركة أو أي وثيقة أخرى مماثلة.

- تفويض بإصدار أسهم جديدة.
- أي معاملات ذات طبيعة إستثنائية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، التنازل عن الشركة، الإستحواذ، كذلك التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفصح عنها وأن تتم في ظل ظروف جدية لحماية حقوق كافة المساهمين.

- يمكن السماح للمساهمين والمساهمون المؤسساتيون بمناقشة والتشاور فيما بينهم حول كل القضايا التي تخص حقوقهم الأساسية مع مراعاة عدم حدوث تجاوزات.
- يجب الموافقة على المعاملات مع أصحاب المصالح المختلفين وتنفيذها بطريقة تمنع تضارب المصالح وتحمي الشركة ومساهميها.
- يجب على الإدارة العليا إبلاغ مجلس الإدارة بوجود أي مصالح جوهرية شخصية قد تؤثّر مباشرة على الشركة.
- يجب حماية مساهمي الأقلية من تعسّف المساهمين ذوي الأغلبية وتواطؤهم مع الإدارة، كما ينبغي منع أي تداول تعسّفي لحقوق الملكية داخل الشركة.
- يجب أن تتم المعاملات في أسواق المال (الإستحواذ والإندماج) بطريقة كفئة وشفافة وعادلة ومفصح عنها للجمهور.
- يجب عدم إستخدام أليات مكافحة الإستحواذ لإعفاء مجلس الإدارة والإدارة العليا من مسؤولياتهم إتجاه الشركة.

3.1.1 المبدأ الثالث: المساهمون المؤسساتيون وأسواق المال والوسطاء الأخرون.

يجب أن يندرج ضمن إطار حوكمة الشركات الدور المهم للمساهمين المؤسساتيين وأسوق المال والوسطاء الأخرون كما يلي:

- على نظام حوكمة الشركات أن يحفّز الشركات في جميع مراحل الاستثمار، وأن يضمن عمل أسواق المال بطريقة تساهم في تحقيق الحوكمة الرشيدة للشركات.
- يجب على إطار الحوكمة أن يسهّل ويشجّع مساهمة المساهمين المؤسساتيين في شركاتهم التي يستثمرون بها.
- يجب أن يكون للوكلاء والأمناء حق التصويت بالنيابة عن مالكي الأسهم وفقا لتعليماتهم.
- على المساهمين المؤسساتيين بما فيهم الذين يعملون بصفة إئتمانية الإفصاح عن جميع ممارسات الحوكمة وطرق التصويت التي يعتمدونها في الشركات التي يستثمرون بها أموالهم.
- على المساهمين المؤسساتيين بما فيهم الذي يعملون بصفة إئتمانية الإفصاح عن المعلومات التي تخص إدارتهم لمشاكل تعارض المصالح التي تؤثّر على ممارستهم لحقوقهم في الشركات التي يستثمرون فيها.
- في إطار حوكمة الشركات على الكيانات والمهنيين المتخصّصين في تقديم التحليلات والمشورات الداعمة

لقرارات المستثمرين مثل المحلّلين، الوكلاء، الوسطاء، وكالات التصنيف الإئتماني، الإفصاح عن تضارب المصالح الذي قد يؤثر على نزاهة تحليلاتهم وأراءهم وتوقعاتهم والعمل على تقليلها إلى الحد الأدنى، حيث أن سياساتهم يجب أن تكون معلنة ومفصح عنها للجمهور بكل شفافية.

- يجب منع المعاملات الداخلية وأي تلاعبات في الأسواق وضمان الإلتزام بالقواعد والقوانين.
- بالنسبة للشركات الأجنبية التي تعمل في بلد غير بلد تأسيسها يجب أن تكون القوانين واللوائح المعمول بها في

مجال حوكمة الشركات محدّدة بوضوح بالنسبة لها ولكل أصحاب المصالح ذات الصلة، كذلك أي إختلافات موجودة بين لوائح الحوكمة المطبّقة مسبقا والمطبّقة حاليا يجب الإشارة إليها بوضوح.

- يجب أن تضمن أسواق المال الكشف عن الأسعار بشكل عادل وفعال للمساعدة في تعزيز الحوكمة

الفعالة للشركات.

4.1.1 المبدأ الرابع: أهمية ودور أصحاب المصالح.

يجب أن يندرج ضمن إطار حوكمة الشركات الدور المهم لأصحاب المصالح من خلال ما يلي [1]:

- الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح وفق ما ينص عليه القانون أو لوائح الشركات، مع تعويضهم في حالة إنتهاك حقوقهم.
- تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح المختلفين خصوصا فيما يخص تحسين الأداء، خلق الثروة وفرص العمل، تحقيق الاستدامة.
- تفعيل دور أصحاب المصالح مع الشركات مع رسم حدود تعاملاتهم معها لمنع حدوث إلى تجاوزات.
- يجب تطوير آليات مشاركة الموظفين في تفعيل ممارسات الحوكمة.
- لتفعيل دور أصحاب المصالح يجب أن تتوفّر لديهم المعلومات الملائمة والموثوقة وفي الوقت المناسب .
- على أصحاب المصالح أن يكونوا على اتصال دائم بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتماماتهم وتوجّهاتهم، مع الابلاغ عن أي تجاوزات غير أخلاقية أو غير قانونية صادرة من طرف الشركة مع ضمان حماية حقوقهم عند الإبلاغ.
- يجب أن يُستكمل نظام حوكمة الشركات في حالة الإفلاس بترتيبات فعّالة وكفئة مع التسيير الفعّال لحقوق الغير.
- على الشركات أن تولي اهتماما كبيرا بالجوانب الاجتماعية والبيئية التي تدعمها في ضمان استمراريتها.

[1]-John D ,Sullivan" Role of stakeholders In enhancing corporate governance practices, center for international private enterprise" France et l'allemagne, USA ,2000, P121.

5.1.1 **المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية.**

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات الإفصاح والشفافية التامة لكل المعلومات المتعلقة بالمسائل الجوهرية للشركة وفي الوقت المناسب . تتمثّل المعلومات الواجب الإفصاح عنها لا على سبيل الحصر فيما يلي:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة .
- استراتيجية وأهداف الشركة بكل وضوح ودقة .
- المعلومات المتعلقة بإستدامة الشركة، المعلومات الغير مالية.
- هياكل الملكية بما فيها الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة المكافآت المعتمدة لأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون وأي امتيازات أخرى يحضون بها.
- المعلومات التعريفية التي تخص أعضاء مجلس الإدارة (مستواهم، مؤهلاتهم، آلية وكيفية انتقائهم، إستقلاليتهم، عضويتهم في مجالس إدارة أخرى).
- تحديد والإفصاح عن مستوى المخاطر الحالية والمتوقعة .
- كل المواضيع المهمّة التي تخص الموظفين و أصحاب المصالح الأخرين.
- جميع المعاملات التي تتم مع جميع أصحاب المصالح خصوصا الجوهرية منها.
- عقود المديونية ومخاطر عدم الإمتثال والإلتزام بها.
- تقرير التدقيق الخارجي الذي يتم على يد مهني متخصّص مستقل وذو خبرة كافية، أين يقدم من خلال تقريره ضمانات معقولة للمساهمين والإدارة العليا حول مصداقية وموثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركة.
- هياكل الحوكمة، إستراتيجيتها، سياساتها وممارساتها ومدى مطابقتها للقوانين واللوائح المعمول بها.
- الإفصاح عن كل المعلومات التي لها تأثير على صناعة القرار لمستخدميها بالطريقة والوقت المناسبين.
- العمل على توفير آليات التحليل والاستشارات اللازمة والتي تكون بعيدة عن أي مصالح شخصية.
- يجب إعداد التقارير المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية المعترف بها دوليا لتكون المعلومات قابلة للتحليل والمقارنة.

6.1.1 **المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة**

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة لكونه أعلى سلطة تسييرية بالتسلسل الهرمي للشركة، حيث عليه ضمان ما يلي:

- العمل على أساس من العلم التام بأساسيات وأخلاقيات العمل، الإلتزام بالقوانين مع بذل العناية المهنية اللازمة بما يحقق مصالح الشركة وجميع مساهميها.
- على كل من مجلس الإدارة بمزيجه المتعدد من الأعضاء خاصة الغير تنفيذيين والإدارة العليا الحصول على المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب لأداء مهامهم على أكمل وجه.
- على أعضاء مجلس الإدارة تحديد طبيعة عضويتهم في مجالس إدارة أخرى والإفصاح عنها للمساهمين، كما يجب أن يكونوا قادرين على تحمّل كامل مسؤولياتهم إتجاه الشركة كالحضور المستمر في جميع اجتماعات المجلس.
- فرض الإلتزام بالأخلاقيات السلوكية العالية بالشركة.
- تعيين، الإشراف والرقابة على أداء الإدارة التنفيذية، وتغييرها إن لزم الأمر.
- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، خططها الرئيسية، تحديد الأهداف المرجوة ومتابعة تحقيقها، مراقبة أداء الشركة، مراقبة الأعباء الرأسمالية الرئيسية، الإشراف على عمليات الاستحواذ والتنازل.
- مراقبة وتقييم السياسات والإجراءات المعتمدة في إدارة الخاطر.
- الإشراف على مكافئات الإدارة العليا والحرص على توافقها مع مصالح الشركة الطويلة الأجل ومساهميها.
- تحديد سياسة واضحة للترشيحات لمناصب الإدارة العليا.
- تحقيق مصالح الشركة والمساهمين، مع ضمان المعاملة العادلة لكافة المساهمين بما فيهم ذوي الأقلية.
- الأخذ بعين الاعتبار لمصالح واهتمامات كل أصحاب المصالح .
- متابعة وإدارة تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين فيما يخص إساءة إستخدام الأصول أو في التعاملات مع أصحاب المصالح.
- الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات اللازمة إذا لزم الأمر.
- التأكد من سلامة الأنظمة المحاسبية، موثوقية وشفافية التقارير المالية والغير مالية، من خلال ضمان إستقلالية المدقق الخارجي وجودة عمله مع الإعتماد على التدقيق الداخلي.
- مراقبة وتفعيل قنوات التواصل داخل الشركة وضمان توفير معلومات ذات جودة وفي الوقت المناسب .
- على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على إصدار حكم موضوعي ومستقل حول سير أعمال الشركة.
- على مجلس الإدارة توكيل المهام التي تشهد تعارض كبير في المصالح (إصدار تقارير المالية موثوقة، الترشيحات والمكافئات للإدارة العليا) إلى الأعضاء الغير التنفيذيين القادرين على إتخاذ قرارات بكل موضوعية وإستقلالية،

كذلك الإعتماد على لجان منبثقة من المجلس ومتخصّصة كلجنة التدقيق ولجنة التشيحات والمكافئات أين تعمل على ضمان تحقيق أهداف المجلس.

- يجب أن يتم حماية مجلس الإدارة من أي مسائلة قانونية في حالة إتخاذه لقرارات بحسن نية وبذله العناية المهنية اللازمة في عمله.
- على مجلس الإدارة أن يجري تقييما مستمرا لأدائه للتأكد ما إذا كان يحوي المزيج المناسب من الخبرات والمهارات الكافية.
- عندما يكون تمثيل الموظفين في مجلس الإدارة إلزاميا يجب أن يحصل ممثلو الموظفين على جميع المعلومات اللازمة مع توفير جميع الأليات الكافية لتدريبهم حيث أن تمثيلهم للعمال ضمن المجلس يجب أن يكون فعّالا وهادفا ويقدّم إضافة جيدة للمجلس من حيث المهارات، المعارف والإستقلالية.

7.1.1 المبدأ السابع: الإستدامة والمرونة.

يجب أن يشجّع إطار الحوكمة الشركات ومستثمريها على إتخاذ القرارات وإدارة مخاطرها بطريقة تساهم في استدامة ومرونة الأعمال ويتم ذلك من خلال مايلي:

- يجب إعداد معلومات الإستدامة ونشرها وفق المعايير الدولية المتعارف عليها لتكون قابلة للمقارنة.
- على تقارير الإستدامة أن تكون ملائمة وموثوقة وقابلة للمقارنة أين تخدم المستثمرين في اتخاذ القرارات وفي التصويت.
- يتم إعتبار معلومات الإستدامة جوهرية إذا كان لها تأثير على تقييم المستثمرين للشركة ولإستثماراتهم وتوجهات تصويتهم.
- ينبغي الربط بين تقارير الإستدامة والتقارير المالية والتقارير الأخرى للشركة من حيث نفس مستوى الدقة في إعدداها والإفصاح عنها.
- على تقارير الإستدامة الخضوع لمراقبة سنوية من طرف مدقق مستقل ومتخّصص أين يقدم رأيه الفني المحايد حول موثوقية تقارير الإستدامة الصادرة عن الشركة.
- في إطار الحوكمة يجب إجراء لقاءات وحوارات بين كل من الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح لتبادل وجهات النظر حول قضايا الإستدامة التي لها تأثير مهم على إستراتيجية الشركة .
- على الشركات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح والمصلحة العامة كذلك المحافظة على حقوق المساهمين خصوصا المعارضين منهم.

- على مجلس الإدارة أن يأخذ بعين الإعتبار مخاطر وفرص الإستدامة عند إعداد والإشراف وتوجيه ممارسات الحوكمة، الإستراتيجية، إدارة المخاطر، نظام الرقابة الداخلية.
- يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن أنشطة الضغط التي تقوم بها الشركات تتماشى مع أهداف الإستدامة.
- يجب أن يكون هنالك تفاعل بين الشركات والمساهمين ومختلف أصحاب المصالح لتحقيق القيمة والإستدامة للشركة.
- يجب مراعاة حقوق جميع أصحاب المصالح بما فيهم المجتمع والبيئة سواء التي نص عليها القانون أو التي كانت نتيجة إتفاقيات.
- يجب حصول أصحاب المصالح على كل التعويضات اللازمة وفي أجالها المحددة في حالة إنتهاك حقوقهم .
- يجب الإعتماد على أليات مختلفة لدعم وتفعيل دور الموظفين داخل الشركة كتمثيلهم في مجلس الإدارة، إعتماد النقابات العمالية.
- لتفعيل دور أصحاب المصلحة في الشركات يجب أن يكون لديهم إمكانية الوصول إلى المعلومات الملائمة والموثوقة وفي الوقت المناسب .
- يجب أن يكون أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفون الأفراد والهيئات التي تمثلهم، قادرين على إبلاغ مجلس الإدارة أو الجهات المختصة في الشركة بكل بحرية عن أي مخاوف قد تكون لديهم بشأن الممارسات غير المشروعة أو غير السليمة الحاصلة أو المحتملة.
- ينبغي تفعيل دور حاملي السندات وضمان حصولهم على جميع حقوقهم خصوصا في حالة إعادة هيكلة الديون.
- على الشركات إعتماد سياسات فعالة للتعامل مع الدائنين خصوصا في حالات الإعسار المالي.

جاءت كل هذه المبادئ بهدف تحقيق الهدف الأساسي والمتمثل في حل مشكلة تعارض المصالح، وذلك بتوفير البيئة الملائمة لتطبيق إطار متكامل للحوكمة (الشركات، الأنظمة المصرفية، أسواق المال)، عبر التوافق مع القوانين المعمول بها مع توزيع المسؤوليات والمهام بدقة، أين تتحمل الجهة المسؤولة بالشركة (مجلس الإدارة) مسؤوليتها كاملة أمام المساهمين (الحفاظ على حقوقهم وتضمن المعاملة المتساوية لكل مساهم)، وأصحاب المصالح (تلبي أهدافهم وتضمن فاعليتهم ضمن الشركة) وذلك من خلال تحقيق الإفصاح والشفافية التامة وضمان إستدامة الشركة، وهذا ما يسمى الممارسة الجيدة للحوكمة.

حسب المنظمة فإن هذه المبادئ ليست ملزمة التطبيق، فالهدف منها هو أن تكون نقطة مرجعية يعتمد عليها في وضع أسس فعّالة لحوكمة الشركات.

2.1 .مبادئ لجنة بازل:

يطلق على لجنة بازل تسمية لجنة الأنظمة والرقابة المصرفية وهي تعمل تحت اشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية، حيث أنها تعمل على إصدار وتعميم معايير وارشادات في مجال الرقابة المصرفية والتي يتم الاسترشاد بها من طرف العديد من المنظمات الدولية (صندوق البنك والنقد الدوليين).

تأثّرت هذه اللجنة بالمبادئ التي أصدرتهم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقامت بإصدار تقريرها حول مبادئ الحوكمة في البنوك في سنة 1999، ثم قامت بعدها بتعديلها في كل من سنة 2005 و2006 والتي مثّلت النسخة الأخيرة من المبادئ وهي تتمثل فيما يلي[1]:

1.2.1 المبدأ الأول: ينبغي أن يتميّز أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة لضمان الإدارة السليمة للبنوك فهو المسؤول الأول عن البنك، كما يجب أن يمتلكوا فهم واستيعاب واضح لأهمية حوكمة الشركات وعن دورهم الفعّال بها. على مجلس الإدارة أن يضمن الإدارة السليمة للبنك عبر ضمان الإلتزام بالقوانين خصوصا المصرفية منها، تعيين الإدارة التنفيذية المثلي، المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، اتخاذ القرارات الملائمة التي تضمن نجاعة واستمرارية البنك.

2.2.1 المبدأ الثاني: يقع على عاتق مجلس الإدارة تحديد والاشراف على الأهداف الاستراتيجية للبنك والوقوف على تنفيذها السليم من طرف الإدارة التنفيذية (بكل هياكلها المختلفة)، مع الأخذ بعين الاعتبار لمصالح أصحاب المصالح.

3.2.1 المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس الإدارة وضع أسس واضحة ومحدّدة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات داخل البنوك ابتداء من أنفسهم مرورا بالإدارة التنفيذية وصولا إلى كل أدنى عامل بالبنك، أين تكون هناك القدرة على مساءلة لكل من يقصّر في عملية تحقيق الأهداف.

4.2.1 المبدأ الرابع: على مجلس الإدارة التأكد من توافق سياسات ومبادئ وآليات الإدارة التنفيذية وكل مسؤول بالبنك مع سياساته وأهدافه الموضوعة (الإشراف)، كما عليه أن يضمن توفرهم على المهارات والكفاءات والأداء الجيد.

5.2.1 المبدأ الخامس: ينبغي على كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا اعتماد آليات الرقابة المختلفة الداخلية منها والخارجية (التدقيق الداخلي، الخارجي، لجان المراجعة، نظام الرقابة الداخلية، ...الخ)، مع ضمان استقلالية المدقق الخارجي لضمان موثوقية التقارير المالية للبنك والتي يجب أن تعبّر عن الوضع الحقيقي للبنك.

[1] -حسين عبد المطلب الأسرج، الحوكمة والامتثال في البنوك الاسلامية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد21، العدد الثالث، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2013 ص10 (بتصرف)

6.2.1 **المبدأ السادس:** يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن سياسة الحوافز والمكافئات (الإدارة العليا، المديرين التنفيذيين) تتوافق مع سياسات وأهداف البنك خصوصا الطويلة الأجل، كذلك يجب أن تكون عادلة ومتوافقة مع الأداء المبذول.

7.2.1 **المبدأ السابع:** يجب توفّر الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المعلومات التي تعبّر عن البيانات المالية للبنك، التعرّض للمخاطر، كل ما يخص المراجعة الداخلية والخارجية، الحوكمة، هيكل ومكونات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان، وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين، وكل المواضيع ذات التأثير على عملية صنع القرار، ومن اهم آليات الإفصاح نشر التقارير السنوية والدورية عبر موقع البنك.

8.2.1 **المبدأ الثامن:** يجب أن يكون هناك التزام بالقوانين والتعليمات داخل البنك للحفاظ على سلامته، حيث يجب أن يفهم كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية خصوصيات بيئة البنك والتي تعتبر محفوفة بالمخاطر، لذلك يجب الإلتزام بالقوانين والتعليمات لتفادي المخاطر التي تؤدي بالبنك إلى الافلاس.

والجدير بالذكر بأن هذه المبادئ ليست إلزامية شأنها شان معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فكلاها يهدف إلى حماية أصحاب المصالح مع ضمان الإدارة السليمة وضمان استمرارية الشركات، مع تحقيق الشفافية والكفاءة لأسواق المال.

2. آليات الحوكمة:

يتم تجسيد مفهوم الحوكمة بالاعتماد على المبادئ أولا ومن ثم الاجراءات والسياسات والأطر القانونية والتنظيمية والتي تمثل آليات الحوكمة. تتفرع آليات الحوكمة إلى داخلية وخارجية، سوف نتطرق بداية إلى الآليات الداخلية وهي كما يلي:

1.2. آليات الحوكمة الداخلية: تتمثل فيما يلي.

1.1.2. مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة قلب الحوكمة، فهو من أكثر آليات ها أهمية لكونه يمثل قمّة إطار هيكلة الحوكمة، فهو نقطة البداية للتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، حماية حقوق المساهمين، الحد من مشكلة تعارض المصالح، ضمان موثوقية التقارير المالية، تحقيق استمرارية الشركات.

تتفرع من مجلس الإدارة العديد من اللجان التي تساعده على رفع أدائه وتحقيق أهدافه ومن أهمها لجنة التدقيق ولجنة الترشيحات والمكافئات حيث تعمل كل منهما على ضمان موثوقية التقارير المالية وبناء سياسة عادلة للترشيحات والمكافئات داخل الشركات.

مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن توجيه استراتيجية الشركة، تحقيق الإدارة التنفيذية للأهداف المرجوة، إدارة المخاطر، ضمان الإفصاح والشفافية، وبالتالي فهو المسؤول الأول والأخير عن الحوكمة داخل الشركات.

2.1.2. هياكل الملكية:

يعبّر عن هياكل الملكية بملكية المساهمين للأسهم والتي لها تأثير كبير ومباشر على تحقيق أهداف الحوكمة، لأنها من تحدّد طريقة إدارة الشركات، وهي تتفرع إلى ما يلي:

أ. **هياكل الملكية المشتتة:** يعبّر عنه بتوزيع ملكية الشركة على عدد كبير من المساهمين، وكل منهم يمتلك عدد محدود من الأسهم، حيث تتميز هذه الهياكل فيما يلي:

- الاعتماد على مجالس إدارة مستقلين خاضعين للقوانين والتعليمات.
- تجنب السيطرة الفردية لكبار المساهمين وتواطؤهم مع الإدارة.
- تحقيق الإفصاح والشفافية التامة.
- الحد من انتهازية المسيرين.
- جذب المستثمرين وتوفير رؤوس الأموال المطلوبة.

ولكن ما يعيب هذه الهياكل:

- عدم وجود حافز للمساهمين لمراقبة الإدارة العليا، أين يكون هنالك غياب للمساءلة.
- رغبة المساهمين في تحقيق الأرباح القصيرة الأجل.
- احتمال وجود تكتلات بين مجموعة من المساهمين اتجاه الأخرين لتحقيق السيطرة، مما يزيد من مشكلة تعارض المصالح.

يعتمد هذا النوع من الهياكل على البيئة التي تبحث عن أكبر قدر من المستثمرين بغاية توفير السيولة في حين يكون محفوفا بالمخاطر لكون استمرارية الشركة ليست من أولويات المساهمين.

ب. **هياكل الملكية المركّزة:**

هي تلك التي تتّسم بملكية عدد قليل من المساهمين لعدد كبير من الأسهم، وتتميز هذه الهياكل بما يلي:

- تركّز الملكية والإدارة على عدد قليل من الأعضاء مما يساعد في سرعة اتخاذ القرارات.
- امتلاك الحافز على مراقبة ومساءلة الإدارة.
- اتخاذ القرارات التي تطوّر من أداء الشركة على المدى البعيد.
- التقليل من السلوك الانتهازي للإدارة.

ولكن ما يعيب هذه الهياكل:

- عدم تمتع مساهمي الأقلية بحقوقهم.
- تواطؤ كبار المساهمين مع المسيرين لمصالحهم الشخصية وضد أصحاب الأقلية.
- مخاطر السيولة الناتجة عن صعوبة تداول الأسهم.
- مشكلة تعارض المصالح بين كبار المساهمين.

نظام الملكية المركزة يكون فعّالا في البيئة التي تتميز بسرعة اتخاذ القرارات، كما أنها محفوفة بارتفاع مخاطر تعارض المصالح، حيث أن نجاعة هذا النوع من الأنظمة يعتمد على تقليص الفجوة بين المساهمين.

وبالتالي فهياكل الملكية من أهم آليات الحوكمة داخل الشركات، فهي من تحدّد من لديه القدرة على السيطرة على الإدارة داخل الشركات وبالتالي فهي المسؤولة عن حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

3.1.2. التدقيق الداخلي:

هو عبارة عن نشاط رقابي استشاري داخلي يهدف إلى إضافة قيمة للشركات، وتقديم الضمانات اللازمة حول ضبط العمليات داخل النظام المؤسساتي بالطريقة التي تضمن تقديم تقارير مالية موثوقة ومنع أي أخطاء أو اختلالات ممكنة، مع إدارة فعّالة للمخاطر، وبالتالي فالتدقيق الداخلي هو أداة هامة للرقابة والمساءلة ضمن نظام الحوكمة.

2.2 آليات الحوكمة الخارجية.

تعبّر آليات الحوكمة الخارجية عن مكونات البيئة الخارجية للشركات وهي كما يلي:

1.2.2. أسواق المال:

للأسواق المالية سلطة الرقابة على مجلس الإدارة، مما يضمن التسيير الصحيح لمصالح المساهمين. فتعامل الشركات مع أسواق المال يفرض عليها الشفافية في التسيير، الأمر الذي يجعل من مجلس الإدارة أداة فعّالة لتحقيق أهداف أصحاب المصالح، خصوصا أن سعر السهم يتأثر في السوق المالي بقرارات مجلس الإدارة بشكل كبير. وبالتالي فأسواق المال من أهم آليات الحوكمة. تعرّف أسواق المال بأنها: " سوق منظمة تتم في مكان ثابت، يتولى ادارتها والاشراف عليها هيئة لها نظامها الخاص، تحكمها لوائح وقوانين وأعراف وتقاليد، يؤمها المتعاملون بالأسهم والسندات من الراغبين في الاستثمار، والناشدون في الاستفادة من تقلبات الأسعار، تنعقد جلساتها يوميا حيث يقوم الوسطاء الماليون بتنفيذ أوامر البائعين والمشترين[1]."

ولكي تتميز أسواق المال بالكفاءة يجب أن تتميّز بما يلي[2]:

- هيئة الأوراق المالية مستقلة مخولة بتنظيم المعاملات وفرض القوانين المنظمة لسوق الأوراق المالية.

[1] -سمير عبد الحميد رضوان، أسواق المال المالية، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة، مصر، 1996، ص27.

[2] - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، القاهرة، مصر، 2008، ص9

- قوانين تحكم كيفية إصدار الأوراق المالية وكيفية التعامل بها؛
- تحديد مسؤولية مصدري الأوراق المالية والوسطاء في السوق؛
- يجب أن تكون متطلبات التسجيل في البورصة مبنية على الشفافية والإفصاح التام؛
- قوانين تحمي حقوق أقلية حملة الأسهم؛
- توفير كل المعلومات اللازمة وبشفافية وفي كل وقت؛

تساهم أسواق المال كآلية من آليات الحوكمة في تحقيق ما يلي:

- المشاركة في وضع ميثاق الحوكمة.
- اشتراط الإلتزام بمبادئ الحوكمة من أجل الادراج في البورصة.
- اشتراط الإفصاح المحاسبي الشامل للمعلومات المالية والغير مالية للشركات.
- فرض عقوبات على الشركات المخالفة لمبادئ الحوكمة.

2.2.2. القوانين والتشريعات:

تلعب القوانين والتشريعات دورا هاما في تفعيل الحوكمة بل هي العنصر الأساسي لها، فمن خلالها يتم حماية حقوق أصحاب المصالح من خلال تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح داخل وخارج الشركة، كما أن القوانين والتشريعات تلزم الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة، وبهذه الطريقة توفّر الإطار الفعّال لتطبيقها (أول مبدأ من مبادئ الحوكمة). القوانين والتشريعات ملازمة للحوكمة وهي القلب النابض لها، فالحوكمة التي لا تدعمها القوانين لا يكون لها فعالية أو تأثير في بيئة الأعمال.

3.2.2. التدقيق الخارجي:

يعتبر التدقيق الخارجي جزء أساسي من نظام الحوكمة المؤسسية لكونه يعمل على تقديم رأي فني محايد حول موثوقية التقارير المالية والتي تعتبر الحد الفاصل لكل مشاكل تعارض المصالح، كما يعمل التدقيق الخارجي على تعزيز الثقة بين الشركة وأصحاب المصالح كما يضمن استمراريتها وتحقيق السمعة الحسنة لها.

وبالتالي كلها آليات يجب أن تعمل معا لتحقيق أهداف الحوكمة، فالحوكمة ليست وليدة البيئة الداخلية للشركات فقط بل هي تكامل وتفاعل البيئة الداخلية والخارجية للشركات معا.

أسئلة المحور

- على ماذا تقوم الحوكمة بالدرجة الأولى؟
- أذكر مبادئ الحوكمة التي تخص منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؟
- ماهي الفروقات الموجودة بين كل من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل؟
- إلى ماذا تعود أهمية آليات الحوكمة؟
- أذكر آليات الحوكمة الداخلية منها والخارجية؟

المحور الثالث:

النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

الأهداف التعليمية
➢ الاطلاع على أهم النظريات المفسّرة للحوكمة؛ ➢ استيعاب دوركل نظرية من النظريات المفسرة للحوكمة؛ ➢ تحديد أهم الفروقات الموجودة بين النظريات المفسرة للحوكمة.

المحور الثالث: النظريات المفسّرة لحوكمة الشركات:

فيما يلي عرض للإطار التفسيري لمفهوم الحوكمة بالتركيز على النظريات المسبّبة والمدعمة لوجودها وتطويرها وإثبات أهميتها من خلال يما يلي:

1. نظرية الوكالة:

تعود جذور نظرية الوكالة إلى العالم أدم سميث الذي أشار في كتابه ثروة الأمم عن مشكلة فصل الملكية عن السيطرة وضمان ولاء المسيرين، ليأتي بعده الباحثان Berle and Means في سنة 1932 ليتحدثا عن انفصال الملكية عن الإدارة وأثر ذلك على رفع أداء الشركات، وأخيرا جاء العالمان Jensen and Meckling في سنة 1976 بنظرية الوكالة في صورتها المتكاملة أين عرّفا علاقة الوكالة بانها: عقد بموجبه يعهد شخص أو أكثر (الأصيل) إلى شخص آخر (الوكيل)، أداء بعض الخدمات نيابة عنه، ويشمل ذلك تفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات للوكيل[1]"، وبالتالي فنظرية الوكالة قائمة على علاقة تعاقدية لطرفين أساسيين بالشركة الأصيل (الموكّل) والوكيل، أين تبيّن حقوق وواجبات كل طرف اتجاه الآخر، لكن السؤال هنا هل هذين الطرفين يعملان دائما في نفس الاتجاه ؟ أي هل يحقّق فعلا الوكيل أهداف الأصيل (الموكّل)؟. وبصيغة أخرى هل دائما تتوحّد أهدافهما ومصالحهما، ومن هنا تتبلور إشكالية نظرية الوكالة المتمثّلة في تعارض المصالح بين كل من المساهمين والمسيرين.

2.1. فروض نظرية الوكالة:

تقوم إشكالية نظرية الوكالة على الفرضيات التالية[2].

1.2.1 **فرضية العقلانية:** تعني أن كل تصرفات كل طرف تتميز بالعقلانية، أين يسعى كل من الوكيل والموكّل إلى تحقيق مصلحته الذاتية.

2.2.1. **فرض الحاجة المشتركة:** هناك أمر مشترك يهم كل من الوكيل والأصيل ألا وهو ضمان استمرارية وقوة الشركة.

3.2.1. **فرضية السلوك التعاوني:** يرغب الأصيل في احتواء عقد الوكالة على بند التعاونية مع الوكيل، أين يلتزم هذا الأخير بالعمل لصالح الأصيل مع تفادي القيام بأي عمل يضر بمصالح ذلك الأخير.

4.2.1. فرضية تعارض الغاية من العلاقة التعاقدية: هناك قدر من التعارض بين مصالح كلا طرفي عقد الوكالة، فالأصيل يسعى إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المجهود والاخلاص من طرف الوكيل وبأدنى أجر ممكن، في حين يركّز الوكيل على حصوله على أعلى الحوافز مع بذل أدنى جهد.

---

[1] - طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص69

[2] - طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم- المبادئ – التجارب – المتطلبات) الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص69-70 (بتصرف).

5.2.1. **فرضية عدم تماثل المعلومات:** هناك عدم تماثل في قدر المعلومات التي يحوزها كل من الوكيل والموكّل، فالوكيل

له القدرة على تحصيل المعلومات اللازمة وبكل سهولة على عكس الأصيل، وبالتالي يصبح هذا الأخير غير قادرا على مراقبة سلوك الوكيل مما قد ينتج عنه العديد من المخاطر مثل استفادة طرف على حساب الطرف الثاني، عدم التماثل في الاختيار بين البدائل وبالتالي في القرارات المتخذة.

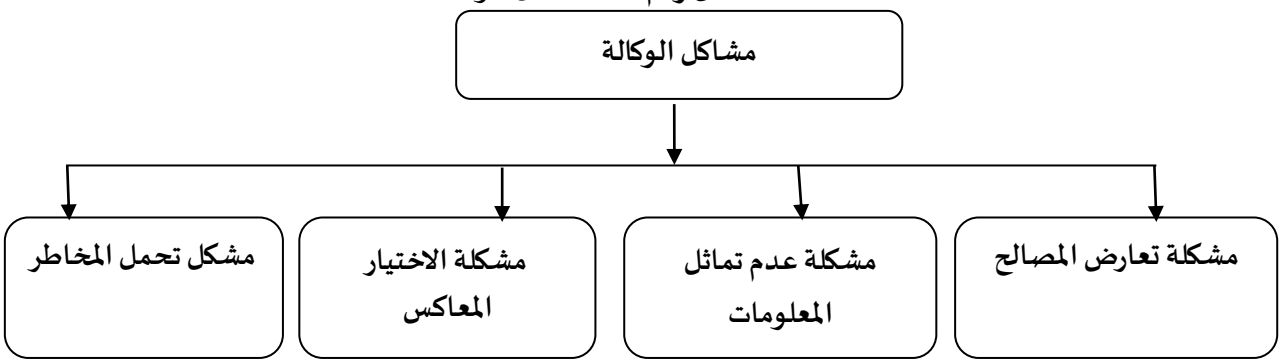
6.2.1. **فرضية التفويض:** للوكيل الحق في اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى الأصيل على اعتبار أنه الأعلم بطريقة التسيير المثلى للشركة.

وبالتالي فنظرية الوكالة تعتبر بأن المساهمين يملكون الثروة دون السيطرة عليها، والمسيرين يمتلكون السيطرة دون الثروة ومن هنا تظهر مشاكل الوكالة؛

3.1. **مشاكل الوكالة:**

بسبب تحويل سلطة اتخاذ القرارات من الأصيل إلى الوكيل ولدت مشاكل الوكالة وهي كما يلي:

الشكل رقم 02: مشاكل الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 19.

يتميّز كل من الأصيل والوكيل بأن الأول مستثمر والثاني مسيرّ وكلاهما لديه من المعرفة والوعي ما يجعله يسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية بالدرجة الأولى أين لكل منهما مصالحه المتباينة عن الآخر(تعارض المصالح)، كما أن امتلاك المسيرين لزمام أمور التسيير يجعلهم مصدر المعلومات الأول والموثوق داخل الشركة وهو ما قد يؤثّر سلبا على الأصيل، فالوكيل قد يظهر بعضا من المعلومات للأصيل كما قد يخفي البعض الآخر عنه، كما قد يقدّمها بطريقة تجعل الأصيل يقيّم أداؤه في أفضل صورة ممكنة وهو في الحقيقة غير ذلك كما قد يتخذ قرارات غير مبنية على أسس صحيحة (مشكلة عدم تماثل المعلومات).

ومن مشاكل الوكالة كذلك مشكلة الاختيار العكسي أي عدم قدرة كل من المستثمر والمستثمر المحتمل على اتخاذ قرارات استثمارية صحيحة والاختيار السليم بين البدائل المتاحة بسبب نقص المعلومات المتاحة لديه والتي تخص النتائج المحتملة، كما أن الأصيل قد لا يتوافق مع الوكيل حول القرارات والبدائل التي يعتمدها. بالإضافة كذلك إلى

مشكلة اختلاف مستوى المخاطر التي يتعرض لها كل من الوكيل والأصيل، فقد يرى المسيرون أن اللجوء إلى استثمار مليء بالمخاطر أمر لا يستحق المجازفة مقارنة بالنتائج الممكن تحقيقها، في حين يرى الأصيل أن لدى الشركة القدرة على تحمل المخاطر بهدف تحصيل أرباح خيالية كما قد يحدث العكس، كما أن هناك أنواع مخاطر أخرى تخص الاهمال وعدم كشف الطرفين لكل الحقائق.

4.1. تكاليف الوكالة:

ينجر عن مشكلة الوكالة بين كل من الأصيل والوكيل العديد من التكاليف، والتي تبذل بهدف الحد من أثر تلك المشاكل مع ضمان حسن تنفيذ عقد الوكالة المتفق عليه، حيث تعرّف تكاليف الوكالة بأنها: " تلك التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويل السيطرة والإدارة من الأصيل إلى الوكيل[1]"، وبالتالي فهذه التكاليف تسعى إلى ضمان ولاء أن الإدارة تعمل لصالح المساهمين، وهي كما يلي[2]:

1.4.1. **تكلفة الفرصة الضائعة:** هي تلك الناتجة عن القرارات التي يتخذها الوكيل ولا تتوافق ومصلحة الأصيل (أثر سلبي على قيمة الأسهم مثلا)، كذلك تلك الناتجة عما كان يمكن أن يحصل عليه كل طرف لو لم يتعاقد مع الطرف الأخر.

2.4.1. **تكلفة انتقاء المسيرين:** على المساهمين الدخول إلى سوق المسيرين لتقييم كفاءاتهم ومهاراتهم لاختيار الأفضل منهم تلبية لاحتياجات المساهمين من أهداف وغايات[3].

3.4.1. **تكلفة الاشراف والرقابة:** هي تلك التي يلتزم بها المساهمون بهدف ضمان الرقابة الفعّالة على أداء المسيرين، مثل: تكاليف مجلس الإدارة، تكاليف محافظي الحسابات، تكاليف المدققين الداخليين وأي آليات رقابية أخرى.

4.4.1. **تكاليف التعهد:** هي تلك المتعلقة بما يبذله المساهمون في سبيل ضمان ولاء المسيرين وكسب ثقتهم، كجعل المسيرين يملكون أسهم في الشركة بهدف توحيد المصالح الشخصية لكلا الطرفين.

5.1. حلول مشكلة الوكالة:

لحل مشكلة الوكالة يجب اللجوء إلى اجراءات وآليات الحوكمة والتي تستخدم للحد من السلوك الانتهازي لكل من الأصيل والوكيل، وبالتالي فنظرية الوكالة تنادي بالاعتماد على آليات حوكمية قائمة على عقود قانونية تضمن مراقبة جيدة للوكيل كما تضمن له وللأصيل حقوقهم. وفيما يلي بعض الاقتراحات الواجب اعتمادها للحد من مشكلة الوكالة وهي كما يلي:

---

[1]- ROLAND, P, La gouvernance de l'entreprise, La Découverte, Paris, France, 2023,P34.

[2] - عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الاداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص 22.(بتصرف).

[3] - ROLAND, P, Op cit, p34.

1.5.1. **الحوافز المالية**: يجب أن تكون أجور الجهة التسييرية بالشركة عالية ومتلائمة مع المنصب الممارس والخطر المتحمّل، مع إلزامية صرف مكافئات سنوية على المجهود المبذول كأن ترتبط المكافئات بالنتائج المحققة في نهاية السنة، كذلك يمكن منح المسيرين ذوي الأقدمية وذوي الخبرة خيار جيد لشراء أو امتلاك أسهم بالشركة.

2.5.1. الرقابة والاشراف الدائم: يجب على المساهمين ممارسة الرقابة على مجلس الإدارة وعلى كل من بالشركة من خلال عقد اجتماعات الجمعية العامة باستمرار. وعادة ما يعمل الأصيل ولكونه أقل خبرة من الوكيل إلى اللجوء إلى محافظ الحسابات، لجان المراجعة، التدقيق الداخلي، وكل آليات الرقابة الممكنة ليستطيع ممارسة الرقابة الفعلية على أداء الوكيل بالاعتماد على ذوي الخبرة.

3.5.1. **قرار العزل والفصل**: يجب أن يشعر مجلس الإدارة دائما بخطر العزل، أي أنه في حالة عدم تأديته لمهامه على أكمل وجه قد يتم عزله من خلال قرار أغلبية المساهمين في الجمعية العامة مما يجعله يقضا، أين يسعى دائما إلى تقديم الأفضل خصوصا فيما يخص تعظيم قيمة الأسهم.

4.5.1. **هيكلة مجلس الإدارة**: يجب التخفيض من عدد الأعضاء التنفيذيين والغير تنفيذيين مقارنة بالأعضاء المستقلين في المجلس لضمان استقلاليته وحياديته.

5.5.1. **البحث عن سبل التمويل**: يعمل المسيرون باستمرار على الحصول على طرق تمويل متعددة تكون دائمة وبأقل التكاليف والمخاطر لأنه لهذا الأمر مردودية كبيرة على الأصيل والوكيل.

وتبقى هناك العديد من الحلول للحد من مشاكل الوكالة فليس المهم هو الحل بقدر طريقة القيام به لضمان مردوديته وفعاليته على كل من الوكيل والأصيل.

2. نظرية أصحاب المصالح:

مؤسّس هذه النظرية العالم فريمان أين وسّع من خلال نظرية أصحاب المصلحة من إطار الحوكمة داخل الشركات، فبعد أن كانت مقتصرة على علاقة الوكيل والأصيل فقط أصبحت تمتد إلى كل من له علاقة بالشركة من بعيد أو قريب وبالتالي فهي امتداد لمفاهيم نظرية الوكالة.

1.2. مفهوم أصحاب المصالح:

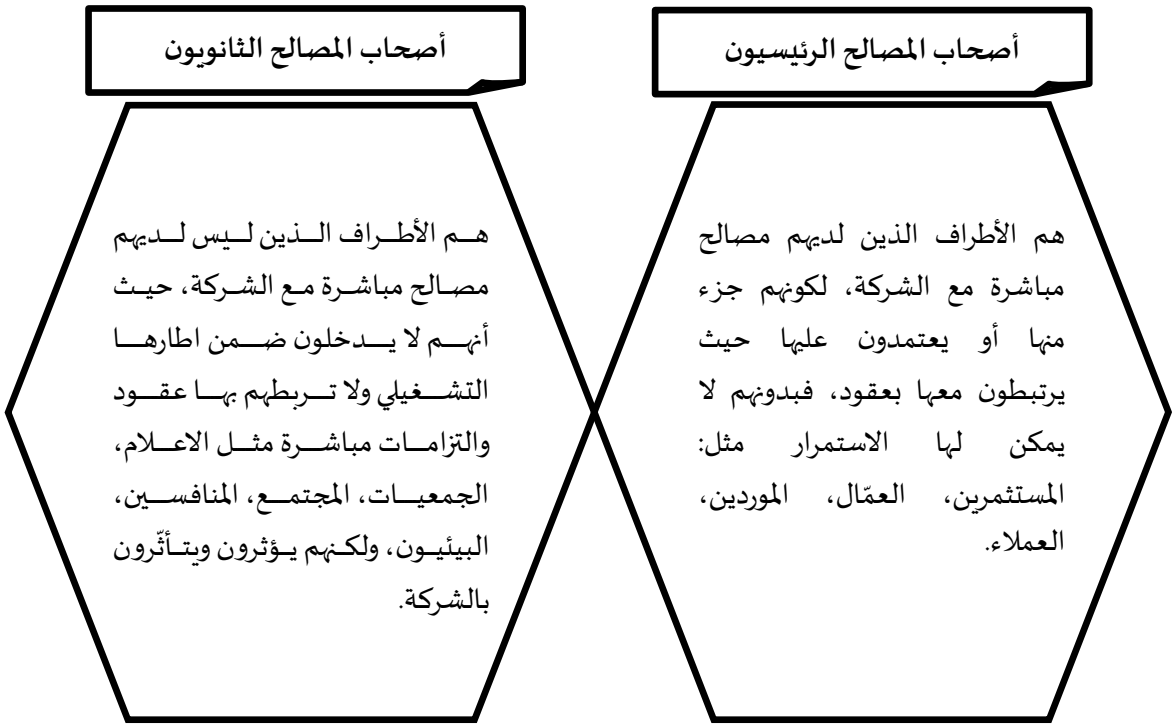
يعرّف أصحاب المصالح بأنهم: " كل شخص أو جماعة يمكن أن يأثرّوا في أو يتأثّروا بإجراءات وقرارات وسياسات وممارسات وأهداف المؤسسة[1]". ويتمثّل أصحاب المصالح على سبيل الذكر لا الحصر فيما يلي: المساهمين، الموردين، العملاء، المستهلكين، العمال، الحكومات والجماعات المحلية، أصحاب البيئة، الجهات السياسية، المنظمات الهيئات المهنية المختلفة، المتعاملين المختلفين، فلا يمكن حصر أصحاب المصلحة فهم كل من يؤثّر ويتأثّر بأهداف الشركة.

[1]- Davut Ince ,Corporate Social And Environmental Reporting (Cser): An Application Of Stakeholder Theory, Phd Thesis, The University Of Exeter, Uk, 1998, P70.

2.2. تصنيفات أصحاب المصالح:

تعدّدت تصنيفات أصحاب المصالح ومن بينها ما يلي:

الشكل رقم (03): تصنيف أصحاب المصالح.



المصدر: من إعداد الباحثة.

وبالتالي صنّف الكثيرون أصحاب المصالح إلى رئيسين وثانويين فالرئيسيون هم أساس ربحية واستمرارية الشركة في حين يعتبر الثانويون داعمون لها كذلك وإنما ليسوا بأهمية الأساسيين، كما يرى البعض أنه يمكن تصنيف أصحاب مصالح كداخليين (أعضاء من داخل الشركة) وخارجيين (متعاملون ليسوا ضمن الهيكل التنظيمي للشركة) ولكل منهما دور هام في دعم واستمرارية الشركة.

3.2. مفهوم نظرية أصحاب المصالح:

تعرّف نظرية أصحاب المصالح بأنها: " تدرس العلاقة بين الشركة والبيئة المحيطة بها، وكيفية التلاؤم مع هذه البيئة وما هي ردة فعلها.[1]" تهتم هذه النظرية بالعلاقة بين المؤسسة ومحيطها، وعلى الجهة المسيرة بالشركة العمل على القيام بعقود تهدف من خلالها بالإضافة إلى إرضاء المساهمين إلى جذب المستثمرين وكل طرف قادر على دعم الشركة وضمان نجاحها واستمراريتها، فالمسيرون يتحمّلون المسؤولية الكاملة اتّجاه كل من يتعاملون ويتأثّرون بقرارات الشركة من أطراف متعدد سواء كانت داخلية أو خارجية وهذا من أجل إحداث التوازن بين مصالحهم المختلفة. وبالتالي فنظرية أصحاب المصالح ترى أن للشركة مسؤولية اتجاه المجتمع ككل.

[1]- Jacques Igalens ;Sébastien Point ; «vers une nouvelle gouvernance des entreprises - l'entreprise face à ses parties Prenantes -» Dunod, France, 2009, P 07.

توجد مسائل عديدة تجعل من تطبيق نظرية أصحاب المصالح أمرا صعبا، وهذا لعدم إمكانية حصر كل أصحاب المصالح وتلبية كل احتياجاتهم بسبب تغيرهم المستمر وما تتكبده الشركة من تكاليف في سبيل التعرف عليهم والتلاؤم معهم وتحديد احتياجاتهم وسدها باستمرار، لذلك هناك ثلاث أوجه لهذه النظرية وهم كما يلي[1]:

1.3.2. **المنظور المعياري لنظرية أصحاب المصالح**: ينص هذا التوجه على أنه يجب أن يتم العمل لصالح كل أصحاب المصالح دون تمييز وذلك استنادا إلى المبادئ الأخلاقية، وبالتالي فالشركة مسؤولة أمام كل أصحاب المصلحة دون استثناء. حيث يقدم أصحاب هذا المنظور مقترحات وصفية لما يجب أن تقوم به الشركات وليس ما يجب أن تقوم به ميدانيا، وبالتالي فان الشركة بهذا الشكل سوف تخضع لضغط يجعلها غير مسؤولة أمام أحد.

2.3.2. **المنظور الاداري لنظرية أصحاب المصالح:** أصحاب هذا التوجه هم عكس التوجه الأول فهو يرون أن الشركة تستجيب لأصحاب المصالح وفقا لأهميتهم، فعلاقة المؤسسة مع أصحاب المصالح هي علاقة تبادلية أي أن كل طرف يجب أن يستفيد من الآخر، ولكن ما يعيب هذا التوجه هو صعوبة تحديد مستوى مصلحة وأهمية كل طرف من أصحاب المصالح دون المساهمين في الشركة.

3.3.2. المنظور الوكالي لنظرية أصحاب المصالح: يدمج أصحاب هذا التوجه بين نظرية أصحاب المصالح ونظرية الوكالة، حيث يرون بأن هناك علاقات تعاقدية تربط أصحاب المصالح ويجب على الإدارة المحافظة على حقوقهم، فالشركة هي صاحب المصلحة الوحيد الذي يدخل في علاقات تعاقدية (صريح أو ضمني) مع جميع أصحاب المصلحة، كما أنها صاحب المصلحة الوحيد الذي يحوز على سلطة اتخاذ القرارات وعليها حمايتهم عند اتخاذها لأي قرار[2].

4.2. **مشاكل نظرية أصحاب المصالح:**

نظرية أصحاب المصالح ظهرت في الوقت الذين كان فيه حملة الأسهم وحدهم أصحاب المصالح، ولكن حاليا تعدّدت وتشعبت علاقات الشركات وأصبح نطاق أصحاب المصالح لا حدود له مما انجر عنه العديد من المشاكل نذكر منها ما يلي:

- تمايز السلوك النفعي بين كل من المسيرين وأصحاب المصالح الآخرين.
- استجابة المسيرين لكل متطلبات أصحاب المصالح المختلفة يؤدي إلى الانحراف عن تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في تحقيق الأرباح وهذا بسبب تشتت الأهداف.
- نشوء ما يعرف بتكلفة الفرصة الضائعة الناتجة عن تصرف المسيرين لصالحهم الشخصي بدل العمل لصالح أصحاب المصالح.
- عدم التماثل المعلوماتي بين أصحاب المصالح والمسيرين.

[1] - إلياس شرشاقة، حوكمة الشركات دروس دراسة حالات وتمارين محلولة، الفا دوك، الجزائر، 2021، ص ص: 44 45

[2]-Charles W L Hill, Tomas M Jones, Stakeholder Agency Theory, Journal of Management Studies, Vol29, Iss2, UK,1992, P25.

- تحمل تكاليف الوكالة الناتجة عن ممارسة الرقابة على المسيرين.

- تضارب الآراء بين أصحاب المصالح: فقد مثلا يرغب المساهمون في تعظيم الأرباح واللجوء إلى المشاريع ذات الازدهار المالي والتي تكون مردوديتها على المدى القصير، في حين يرغب الموظفون في تحسين ظروف العمل ورفع الأجور وضمان استقرارية الشركة والابتعاد على المخاطرة.

- عدم وضوح أولويات وأهداف كل أصحاب المصالح مما يصعب عملية اتخاذ القرارات السليمة.

- يؤدي اهتمام الشركات بالجوانب الاجتماعية والبيئية إلى تحمل تكاليف مهمة والتي قد تعتبر بالنسبة للشركة تكاليف اضافية ولا تخدم مصالحها بشكل مباشر.

5.2. **حلول مشاكل نظرية أصحاب المصالح:**

يرى كل من **Hill** و**Jones** أن هنالك آليات يجب الاعتماد عليها لمحاولة الحد من مشكلة أصحاب المصالح وهي تتمثّل لا على سبيل الحصر فيما يلي.

1.5.2. **آليات التوفيق**: يجب التوفيق بين متطلبات أصحاب المصالح قدر الامكان من خلال التفاعل المباشر بينهم وبين المسيرين وهذا للوصول إلى التوازن المطلوب بين أهدافهم ورغباتهم، فيمكن الاعتماد مثلا على التكنولوجيا لإيجاد حلول توفيقية عبر الاعتماد على قاعدة بيانات تتبع ردود أفعال أصحاب المصالح وتتفاعل معهم مما يساعد على اتخاذ قرارات سليمة، كذلك الالتزام بالقوانين والتشريعات كتلك المتعلقة بقوانين التجارة العادلة والمنافسة، حقوق العمال، حماية البيئة.

2.5.2. **آليات الرقابة**: لضمان تلبية أهداف أصحاب المصالح يجب ممارسة آليات الرقابة اللازمة على المسيرين كالاعتماد على التقارير السنوية، لجان المراجعة، هيئات خدمات المعلومات مثل المحللين الماليين، المدققين الخارجيين.

3.5.2. **آليات الدعم**: تعمل على ردع المسيرين عن تعظيم مصالحهم عن مصالح أصحاب المصالح مثل تطبيق العقوبات، وجود اتحادات ومنظمات تمثّل أصحاب المصالح أين تحمي حقوقهم مثل اتحاد المستهلكين، الاتحادات العمالية، كذلك اعتماد الحوافز، توفير الموارد اللازمة للشركة.

4.5.2. **آليات التسوية**: في حالة تصاعد المشاكل بين أصحاب المصالح وجب اللجوء إلى التسوية والتحكيم لتسوية الخلافات بطرق سليمة وعادلة.

وتبقى هنالك العديد من الحلول الواجب اعتمادها للحد من مشكلة تعارض مصالح أصحاب المصالح، فنظرية أصحاب المصالح وسّعت من محيط تعامل الشركات، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تسعى إلى تعظيم الأرباح تلبية لأهداف المساهمين أصبحت الآن مسؤولة عن تلبية أصحاب مصالح آخرين قد تكون أهداف غير اقتصادية وهذا لضمان استمراريتها.

3. نظرية تجذر المسيرين:

تم اقتراح نظرية التجذر من طرف كل من الاقتصاديين روبرت فيشني وأندريه شيلفر إذ يعتبران الأب الروحي لها، وتعتبر هذه النظرية كذلك امتدادا لنظرية الوكالة، حيث أنها تتطرّق إلى السلوك الانتهازي للمدراء وأثر ذلك على أداء الشركة، حيث أنها تنص على ضرورة اعتماد آليات رقابية فعّالة بهدف التحكم في خطر تجذّر المسيرين داخل الشركة.

1.3. مفهوم نظرية التجذّر:

يقصد بها: "سعي المدراء إلى بسط نفوذهم في الشركة، أين يصبح من الغير الممكن التخلي عنهم من طرف المساهمين[1]." أين يسعى المديرون إلى القيام بعلاقات رسمية وغير رسمة داخل الشركة بالطريقة التي تسمح لهم بتحقيق منافعهم وجعل التخلي عنهم أمر مستحيل ويضر باستمرارية الشركة، فتزايد نفوذ المديرين داخل الشركة يخرجهم من سيطرة المساهمين ويقلل خضوعهم للرقابة مما يجعل الأمر خطر على المساهمين.

2.3. مشاكل نظرية تجذر المسيرين:

ينتج عن تجذر المسيرين بالشركة العديد من المشاكل نذكر منها ما يلي:

- يعمل المسيرون إلى إقامة علاقات رسمية وغير رسمية بالشركة وخارجها (شخصنة العلاقات) بهدف تحقيق مصالحهم الشخصية.
- يفرض المسيرون نفوذهم بالشركة بهدف التخلص ولو جزئيا من رقابة مجلس الإدارة والمساهمين بغرض الحفاظ على مناصبهم وسلطتهم.
- يعمل المسيرون على تطوير استراتيجيات وخطط بهدف دعم مكانتهم بالشركة وحرمان أي منافس من احتلالها (مسير أكثر كفاءة).
- المسيرون بصفة عامة يملكون أكبر سلطة بالشركة وبالتالي هم أصحاب القرار والذي قد يخدمهم لا يخدم المساهمين بشكل دائم.
- استغلال المسيرين لسلطتهم داخل الشركة إلا أن تصبح غير شرعية مما يزيد من تعارض المصالح مع المساهمين وتضر بأداء الشركة لاحقا.
- يركّز المسيرون على الشروع في الاستثمار في المجالات التي هم متخصصون بها (استراتيجية الاستثمارات المتخصصة) وعلى اطلاع واسع بها حتى ولو لم تكن مربحة للشركة وهذا لأن مثل هذا النوع من الاستثمارات

[1]- Marc-Hubert Depret et autres, Gouvernance d'entreprise, édition de boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, p25.

يثبت كفاءة وخبرة المدراء وبالتالي يصبح التخلي عنهم أمرا جد صعب مما يؤدي إلى رفع مزاياهم مع صعوبة ممارسة الرقابة عليهم.

- ضعف الابتكار والتطور لأن شعور الاطمئنان لدى المسيرين في مناصبهم يجعلهم لا يتبنون أفكارا جديدة وبالتالي تصبح الشركة غير مواكبة للتطورات الحاصلة ومتكيفة مع متطلبات السوق الحالية.
- التلاعب بالمعلومات وعدم الإفصاح عن المعلومات الملائمة والكافية للمساهمين.
- يعمل المدراء على جعل الاستغناء عنهم أمرا يكلف الشركة الكثير من الخسائر.

3.3. حلول مشاكل تجذر المسيرين:

وهي لا على سبيل الحصر تتمثّل فيما يلي.

- هيكلة مجلس الإدارة: من الأفضل أن يكون المجلس متنوع الأعضاء وأن تكون أكثريتهم مستقلين ليستطيعوا اتخاذ قرارات سليمة تخص المسيرين (تقييم الأداء).
- تحديد مدة عضوية كل من مجلس الإدارة والمسيرين مما يمنع احتمالية بقائهم في مناصبهم لمدة طويلة واستغلالها استغلالا سلبيا.
- يجب اختيار مسيرين ذو خبرة كبيرة في مجال عمل الشركة.
- ترشيد سياسة الحوافر والمكافئات كربطها بالنتائج السنوية المحقّقة وتحقيق استراتيجية الشركة.
- اعتماد آليات رقابية داخلية وخارجية في الشركة: مراجع الحسابات، المدقق الداخلي، الخ
- الاشراف الدائم من طرف كل من المساهمين ومجلس الإدارة على عمل المدراء التنفيذين (التقارير، الاجتماعات).
- الاعتماد على آليات فعّالة لتقييم الأداء والتي تبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية للشركة لكل أصحاب المصالح أين تصبح معيارا لتقييم أداء المسيرين بكل سهولة.
- فرض عقوبات وغرامات مالية في حالة استغلال المدراء لنفوذهم وسلطتهم بالشركة لمصالحهم الشخصية.

باستخدام هذه الحلول يمكن التقليل من مشكلة تجذر المسيرين وضمان أن تكون قرارات المسيرين متوافقة مع كل من المساهمين ومجلس الإدارة مما يساهم في تعزيز الاستدامة وتحقيق الأهداف المرجوة.

4. نظرية تكلفة الصفقات:

يعتبر العالم الأمريكي رونالد كواس الأب الروحي لهذه النظرية، وذلك من خلال مقالته المعنونة ب " طبيعة المنشأة" التي أصدرها في سنة 1937 والتي نال من خلالها جائزة نوبل للاقتصاد، أين تناول فيها إشكالية السبب وراء

تواجد المؤسسات والشركات بالرغم من وجود الأسواق، حيث أجاب عن هذه الاشكالية بأن المؤسسات موجودة وقابلة للاستمرار بسبب عقدها للصفقات، وبأنها البديل الفعلي للسوق في تسيير الصفقات وبأقل تكاليف ممكنة[1].

واستنتج في نظريته أن المؤسسة قائمة على العلاقات والعقود في حين السوق قائم على الأسعار فقط، فالمؤسسة موجودة كبديل لأساليب صفقات أقل تكلفة، أين تعمل على تخفيض تكاليف المعاملات باعتبارها وسيطا بين المجتمع والموردين، كما أشار إلى أن علاقات العمل داخل المؤسسة هي من تعمل على تخفيض تلك التكاليف، فعندما تكون تكاليف استخدام السوق مرتفعة تصبح المؤسسات الية بديلة لتنسيق الصفقات وجعلها أقل تكلفة بالاعتماد على إمكانياتها الداخلية (إنتاج داخلي بدل الاقتناء من السوق). ولكن الاشكالية التي لم يجب عليها العالم كواس هو متى ترتفع تكاليف المعاملات ومتى تنخفض ولماذا يحدث هذا التغيير.

جاء بعده العالم أوليفيه ويليامسون الذي طوّر نظرية تكاليف الصفقات بالإجابة على الاشكالية السابقة الذكر بأن ركّز في دراسته على المؤسسة التي يجب أن تعمل على الحد والتخفيض من تكاليف الصفقات من خلال ضبط الجانب التنظيمي بها وأن تتميّز العملية الانتاجية بالعقلانية. كما أنه رجّح أسباب ارتفاع تكاليف الصفقات **إلى** الجانب السلوكي للإنسان (الانتهازية، الرشادة المحدودة) بالإضافة إلى المحيط الخارجي (عدم تماثل المعلومات، البيروقراطية، انعدام الثقة،...الخ)، وتوصّل إلى أن المؤسسة هي أقل تكلفة وتحكّما في تكاليف الصفقات.

1.4. تكاليف الصفقات:

حدّدها العالم أوليفيه فيما يلي:

1.1.4. **تكاليف التفاوض (ما قبل العقد):** هي التكلفة المرتبطة بالوصول إلى عقد مرضي ومناسب بين طرفي الصفقة.

2.1.4. **تكاليف الرشادة المحدودة:** هي تكاليف البحث عن المعلومة الملائمة حول سلعة أو خدمة معينة (من حيث مدى توفّرها، سعرها، جودتها، التنقل، الحصول عليها)، ومدى القدرة على استيعابها واستغلالها بشكل صحيح.

3.1.4. **تكاليف الانتهازية:** متعلّقة بالبحث عن المصلحة الذاتية باستخدام وسائل غير مشروعة.

4.1.4. **تكاليف ما بعد العقد:** وهي تلك المتعلقة بإدارة العمليات وتنسيقها بين أطراف الصفقة، أي تكاليف الصفقة مثل الضرائب والرسوم، الأجور.

4.1.4. **تكاليف الرقابة والمتابعة:** هي تلك الناتجة عن ضمان التزام كلا الطرفين بشروط العقد، بالإضافة إلى ما قد يترتب عن عدم الإلتزام به، أي هي تلك التكاليف المتعلقة بالميكانزيمات التي تضمن الالتزام بتحقيق الأهداف المسطّرة بين المتعاملين الاقتصاديين.

5.1.4. **تكاليف حل النزاعات:** هي تلك المتعلقة بحل النزاعات بين أطراف الصفقة مثل التكاليف القانونية.

---

[1]- Zamir Iglal et Abbas Mirkhor," Stakeholders Mode Of Governance In Islamic Economic ", Kingdom of Bahrain,2003, P 964

تكاليف الصفقات هي تكاليف مرتبطة بتنفيذ العمليات الاقتصادية، وهي تشمل كل التكاليف المتعلقة بالبحث والتفاوض، التنفيذ، حل النزاعات، حيث أن مقدار هذه التكاليف هي من تجعل الشركات تقرّر الطريقة المناسبة للاستثمار، والتمويل وتميزها عن غيرها بان تجعلها تقدم خدمات ومنتجات أفضل من مثيلاتها وبأقل تكلفة.

2.4. مميزات تكاليف الصفقات:

تتميز تكاليف الصفقات بما يلي:

1.2.4 **خصوصية الأصل:** تتحدّد خصوصية الأصل عبر مميزاته الخاصة وتكلفة استغلاله، قد يحافظ الأصل على قيمته وقد لا يحافظ عليها من صفقة إلى أخرى، فقد يفقد قدرته الانتاجية وميزاته الخاصة، فكلما زادت خصوصية الأصل زادت تكلفته والعكس صحيح.

2.2.4 **عدم التأكد:** تتعلق بالقدرة على التحكم في العملية الانتاجية أو الخدماتية مستقبلا، ويتم ذلك من خلال توفير كل ما يلزم من عوامل داخلية وخارجية ولكنها تبقى غير مؤكدة.

3.2.4. التكرار: تتعلق بعدد الصفقات المنجزة بين الأطراف، وهنا نشير إلى أن المعاملات المتكررة تميل إلى تقليل تكاليف الصفقات لان عامل الثقة هو المتحكم وبالتالي تنخفض تكاليف الرقابة.

3.4. الحلول المقترحة لمشكلة تكلفة الصفقات:

تتمثل لا على سبيل الحصر فيما يلي:

- توسيع عمليات الانتاج الداخلية للشركات مما يقلل من تكاليف الصفقات مثل البحث والتفاوض.
- تفعيل الهيكل التنظيمي للشركة أين يتميز بالكفاءات اللازمة والكافية مما يؤدي إلى تقديم أفضل أداء وبأقل تكاليف.
- بناء وتكوين علاقات استراتيجية طويلة مع أصحاب المصالح (العملاء، الموردين، البنوك).
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لاقتصاد الوقت والزمن والتكاليف.
- الاعتماد على آليات الاستحواذ والشراكة والتحالفات لتعزيز الشركات.
- الاعتماد على تقنية البلوكشين لضمان الشفافية والفعالية في تخزين وتبادل المعلومات والبيانات بطريقة جد آمنة.

تساعد هذه الحلول الشركات على التقليل من تكاليف الصفقات، وتعزيز المنافسة وضمان استمراريتها، وجعل المؤسسات العنصر الفعّال والبديل الأفضل للسوق.

5. نظرية حقوق الملكية:

تبحث هذه النظرية في العلاقات الداخلية للمؤسسة وفقا لحقوق الملكية، فأي علاقات وتبادلات تحدث داخل المؤسسات هي قائمة على تبادل حقوق الملكية.

1.5. مفهوم حقوق الملكية:

تعرّف بأنها: " ليست علاقات بين الأفراد والأشياء، ولكنها علاقات مقنّنة بين الأفراد واستعمالاتهم للأشياء [1]". وبالتالي فإن فكرة حقوق الملكية تنطلق من أن: " كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق الملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل. وبالتالي فالمؤسسات ما هي الا كيانات لنقل حقوق الملكية.

توفّر حقوق الملكية الأساس القانوني والاقتصادي الذي يمكّن الأفراد من الحصول على فوائد اقتصادية من أصولهم مع تحمّلهم للمخاطر المرتبطة بها، حيث أن نظرية حقوق الملكية تلعب دورا هاما في دعم اقتصاد السوق، حيث أنها تضمن الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة مع حماية الحقوق والمصالح المختلفة لجميع أصحاب المصالح.

2.5. أنواع حقوق الملكية:

هنالك ثلاث أنواع لحقوق الملكية هي كما يلي[2].

- **حق الاستعمال:** حق امتلاك واستخدام الأصول من طرف مالكها.
- **حق الاستغلال (الاستفادة):** للملاك الحق في استغلال الأصول والاستفادة منه (تحصيل المنافع).
- **حق التنازل والتصرف:** للملاك الحق في نقل حقوقهم أو بيعها (منتجات وخدمات، أسهم الخ).

3.5. أشكال حقوق الملكية:

تنقسم حقوق الملكية داخل المؤسسات حسب العالمان فوروبيث وبيوفيتس إلى ما يلي.

- **حقوق الملكية الموحّدة داخل المؤسسات:** هي تكون عندما يكون المساهم هو نفسه المسير، وبالتالي فهما نفس الشخص الذي يملك حق الامتلاك والانتفاع والبيع في أن واحد، أي أنه لا يوجد فصل بين سلطة القرار والملكية، وتكون هذه الحالة في الشركات الفردية.
- **حقوق الملكية المنقسمة داخل المؤسسات:** كلما زاد كبر حجم المؤسسات زادت الحاجة إلى مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مما يؤدي إلى انتقال سلطة اتخاذ القرار إلى الجهة التسييرية بالمؤسسة وبالتالي تنقسم حقوق الملكية التي تخص الاستعمال والتنازل إلى المساهمين وحق الاستغلال إلى المسيرين وهنا تظهر مشكلة

---

[1]- Harold Demsetz, Toward a Theory of Property Rights, The American Economic Association USA, May 1967, P.347

[2]- Parat. Frédéric, Le Gouvernement D'entreprise, Ed Dunod, Paris, France, 2000, P.12

تضارب المصالح، ومن خلال تطبيق آليات الحوكمة تكون هناك رقابة على المسير وكذلك الحفاظ على حقوقه (الأجر على قدره تعبه). تكون هذه الحالة في شركات الأموال والشركات الكبرى.

- **حقوق الملكية الجماعية داخل المؤسسات:** هنا تكون حقوق الملكية كلها جماعية وبالتالي فسوف تكون هناك مشاكل في الرقابة على التسيير وعدم النجاعة في الهيكل التنظيمي، لأن العمال والمسيرين هم من يملكون حقوق الامتلاك والاستغلال والتنازل معا وهذه الحالة تكون عادة في التعاونيات.

4.5. **مشاكل نظرية حقوق الملكية:**

تتمثل لا على سبيل الحصر فيما يلي.

- عدم وضوح حقوق الملكية يؤدي إلى وجود نزاعات عديدة فيما يخص حق الاستعمال والاستغلال والتصرف.
- الملكية المشتركة تؤدي إلى صعوبة الوصول إلى اتفاق حول كيفية استخدام الموارد والانتفاع بها.
- قد يكون هناك استيلاء على حقوق الملكية بشكل قسري من طرف الجهات القوية.
- عدم المساواة في تقسيم حقوق الملكية بين الأفراد وداخل المؤسسات خصوصا عندما تفتقر إلى الصيغة القانونية.

والحل الأمثل لضمان لتحقيق حقوق الملكية لكل أطراف أصحاب المصالح الاعتماد على آليات الاشراف والمتابعة والرقابة.

6. نظرية التيار المعرفي:

تركّز كل النظريات السالفة الذكر على العقود، مشاكل تضارب المصالح وعدم التماثل المعلوماتي، أما بالنسبة لأصحاب هذا المنظور فهم يركّزون على عملية خلق القيمة بصفة مستدامة داخل المؤسسات، حيث أنهم يركّزون على مفاهيم المعرفة داخل المؤسسات (رأس المال الفكري والمعرفي)، أداء المسيرين، اقتناصهم للفرص، الكفاءة، الخبرة، فهم يسعون إلى جعل المؤسسات تنافسية بالدرجة الأولى.

تركز هذه النظرية على ما يملكه المدراء من قدرات لإيجاد الفرص المناسبة واقتناصها، ابتكار سبل جديدة للتطوّر والتوسّع، التأقلم مع بيئة الأعمال المتغيرة والمتطورة باستمرار، خلق القيمة بشكل دائم، وبالتالي فالمسيرين في هذه النظرية لا يهتمون بحل مشاكل تعارض المصالح بقدر ما يركّزون اهتمامهم على تطوير الشركات باستمرار، فمجلس الإدارة يكمن دوره في نقل وتوزيع المعارف لتفعيل دور الإدارة التنفيذية الكفؤة وتحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي فدوره معرفي أكثر منه رقابي.

1.6. مشكلة نظرية التيار المعرفي:

تكمن إشكالية أصحاب هذه النظرية في كيفية تحسين الأداء المؤسساتي من خلال النماذج المعرفية الواجب اعتمادها، لأن ما تركّز عليه ليس الرقابة والاشراف بقدر التطور المعرفي وخلق القيمة.

2.6. حلول مشكلة نظرية التيار المعرفي:

جاء مناصرو هذه النظرية بتعريف حديث للحوكمة حيث تم تعريفها بأنها: "مجموعة الآليات التي تعزز من إمكانية خلق القيمة من خلال التعلم والابتكار[1]"، وبالتالي تطوّر مفهوم الحوكمة من الإطار الرقابي إلى الإطار الابتكاري، أين أصبحت آليات الحوكمة تعمل على خلق القيمة وتعزيز التعلم والابتكار داخل المؤسسات بتوفير الامكانيات اللازمة، فآليات الحوكمة ينبغي أن تعمل على توجيه الجهة التسييرية بالمؤسسة نحو اتخاذ القرارات خلاّقة للقيمة المستدامة للمؤسسات ودعمها لتكون الأولى في مجالها وتضمن مكانتها ضمن المنافسة الشرسة في السوق، وبالتالي فآليات الحوكمة تركّز على تفعيل طريقة تحقيق الأهداف.

كل النظريات السالفة الذكر فعّالة وناجعة، فبالرغم من اختلافها إلا أنها كلها تسعى إلى تفعيل دور الحوكمة داخل الشركات وضمان استمرارية هذه الأخيرة.

أسئلة المحور:

- ما هي أول نظرية مفسّرة للحوكمة؟
- بماذا تتميز نظرية أصحاب المصالح؟
- أذكر المشاكل المتعلقة بتجذر المسيرين؟
- أذكر حلول مشاكل نظرية تكلفة الصفقات؟
- بماذا تتميز نظرية التيار المعرفي عن غيرها من النظريات المفسرة الأخرى؟

[1] -Garoui Nasseredine, Jarbaoui Anis, A Cognitive Approach to Corporate Governance, A Visualization Test of Mental Models With The Cognitive Mapping Technique, Journal of Defense resources management, Vol 03, Iss4, Tunisia ,2012, P68

المحور الرابع:

النماذج الدولية في حوكمة الشركات

الأهداف التعليمية

- التعرف على أنظمة حوكمة الشركات الدولية؛
- التعرف على دورأنظمة الحوكمة الدولية في تفعيل الحوكمة في العالم؛
- تحديد أهم الفروقات الموجودة بين أنظمة حوكمة الشركات العالمية.

المحور الرابع: النماذج الدولية في حوكمة الشركات

لكل دولة بيئة خاصة بها تتميز بقوانينها وآليات ها وطبيعتها القانونية والثقافية والاجتماعية المختلفة، مع اختلاف طرق ممارسات إدارة الشركات، هيكلتها وكيفية تفاعلها مع المساهمين وأصحاب المصالح، وكما وسبق ذكره فان مبادئ الحوكمة ليست إلزامية انما يجب موافقتها مع ثقافة وطبيعة اقتصاديات الدول وهذا ما عملت هذه الأخيرة على القيام به، وفيما يلي عرض لاهم نظم حوكمة الشركات العالمية والتي كان لها تأثير جد كبير على اقتصاديات الدول وتطوّرها وهي كما يلي:

1. النظام الأنجلوساكسوني (نظام السوق):

يخص هذا النظام بالتحديد الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، كندا، أستراليا. أين يتميّز أصحاب هذا الاتجاه بأن ملكية الشركات تعود إلى مستثمرين خارجيين (ليست مؤسسات عائلية)، وما يهمهم هو تعظيم الأرباح، ففي هذا الاتجاه تتجسّد فعلا مفاهيم واشكالية نظرية الوكالة.

1.1. تجربة الحوكمة في المملكة المتحدة:

يعتبر تقرير لجنة كادبوري الصادر في سنة 1992 نقطة تحول مهمة في تاريخ تطوير مفهوم الحوكمة في المملكة المتحدة، حيث تضمن التقرير أهم المبادئ الأساسية للحوكمة الواجب اعتمادها لضمان أسواق مالية تتميّز بالشفافية اللازمة، وبالإضافة كذلك إلى تقرير روتمان وتقرير قرينبوري وفيما يلي أهم النقاط التي يتميّز بها إطار الحوكمة في المملكة المتحدة بما يلي[1]:

- تشتت المليكة بين عدد كبير من المساهمين.
- يعتمد على مجلس إدارة موحّد، كما يجب أن يتكون من مزيج من الأعضاء التنفيذين والغير تنفيذيين، مع إلزامية أن تكون الأغلبية للأعضاء المستقلين ليكون لرأيهم تأثير جيد على قرارات المجلس.
- يجب أن يكون هنالك تقسيم واضح للمسؤوليات والمهام داخل المشركة لتفادي ازدواجية المهام خصوصا بين أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية، حيث يجب تفادي ازدواجية المنصب بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.
- على مجلس الإدارة أن يكون فعّالا من خلال دوره الرقابي والاشرافي على الإدارة التنفيذية.
- على مجلس الإدارة تقديم تقارير دورية حول أداء الشركة إلى المساهمين وأصحاب المصالح.
- مجلس الإدارة مسؤول عن فعالية نظام الرقابة الداخلية وعليه تقييمه بشكل دوري.

[1] - وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل آل غروي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015 ص، ص: 54-55.

- تحديد مدة عضوية كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا لضمان التجديد وضخ دماء جديدة في الإدارة العليا، لان الخدمة الطويلة تؤثر على الاستقلالية والولاء.
- تفعيل دور المدقق الخارجي داخل الشركات بالاعتماد على لجنة التدقيق.
- تفعيل دور لجان التدقيق (معظم أعضائها مستقلين) لممارسة دورهم الرقابي وتقديمها لرأي مستقل ومحايد، كما يجب أن تكون مدة عضويتها محدّدة.
- تفعيل دور لجنة المكافئات من خلال الإفصاح الكامل عن سياسة المكافئات المعتمدة بالشركة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية)، كما يجب أن تتكون من أعضاء مستقلين.

وبالتالي فهذا الهيكل يعزز من قدرة المجلس على حل مشكلة تعارض المصالح وتحقيق أهداف المساهمين.

2.1. تجربة الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أهم الدول الرائدة في مجال الحوكمة، وهذا راجع لإصدارها العديد من القوانين واللوائح التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركات وفي أسواق المال، حيث أنه من أبرز تلك القوانين قانون ساربانيس-أوكسلي الصادر في سنة 2002 بعد فضائح الشركات الكبرى مثل انرون أين هدف إلى تحسين الشفافية والموثوقية في التقارير المالية، وبعدها صدر قانون دود-فرانك في سنة 2010 بعد أزمة العقار أين هدف إلى تعزيز الرقابة على الشركات وحماية المستهلكين. كذلك قواعد هيئة الأوراق المالية وقانون الشركات الأمريكي وغيرها من القوانين واللوائح التي تسعى في مجملها إلى الحد من حالات الفساد الاداري والمالي، لذلك يتميز الإطار العام لحوكمة الشركات في الولايات المتحدة بما يلي:

- تشتت الملكية وتوزعها على عدد كبير من المساهمين، أكثر ما تتميّز به الشركات الأمريكية تشتت هيكل رأس المال حيث أن معظم مساهميها ليسوا أفرادا بقدر ما هم من صناديق المعاشات وصناديق الاستثمار أي يحوزون على أكثر من 50 % من سوق الأسهم الأمريكية، وبالتالي فهم يتجنبون مسؤولية الملكية[1].
- كثرة المساهمين تؤدي إلى صعوبة الرقابة على مجلس الإدارة، لأنهم يملكون بديل بيع الأسهم بكل سهولة[2].
- الشركات تتميز بعدم الاستقرار.
- الحماية الصارمة للمساهمين من خلال العديد من القوانين واللوائح.
- مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية كاملة اتجاه المساهمين وفي حالة الاخلال بأيّ من مسؤولياته يخضع للمساءلة القانونية.

[1] -جون سوليفان، جين روجرز، كاثرين كوشتا، ألكسندر شكوليبكوف، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الو م أ، 2002، ص 81.

[2] -المرجع نفسه، ص82.

- يتم اعتماد على مجلس إدارة موحّد كما يتميّز بصغر حجمه، وبأعضائه المستقلين (الأغلبية) لتعزيز الرقابة على الإدارة التنفيذية.
- التوجّه نحو تجنب ازدواجية المهام بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، مع قيام مجلس الإدارة باجتماعات دورية مع تفعيل دور الأعضاء المستقلين في تقييم الأداء واتخاذ القرارات.
- يتم الاعتماد على الأسواق المالية بشكل كبير فيما يتعلق بالتمويل والرقابة، علما أن أسواق المال في الولايات المتحدة تتميّز بالتطوّر الكبير.
- لجنة المكافئات والترشيحات يجب أن تتكون من أعضاء مستلقين لضبط المكافئات التي تصرف لمجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بشكل عادل.
- تفعيل دور لجنة التدقيق في الرقابة على التقارير المالية بشكل كبير.
- تتحمّل الشركات متطلبات قانونية ومحاسبية صارمة بالإضافة إلى إلزامية الإفصاح المحاسبي الشامل.
- محدودية مساهمة المؤسسات المالية (البنوك) في رأس مال الشركات، حيث يجب أن لا تتجاوز مساهمة البنك 5 % من رأس مال الشركات[1].

ونشير إلى أنه لم يكن لمجلس الإدارة الأهمية التي هو عليها الآن في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أن دوره كان محصورا في الإشراف فقط لكن بسب الأزمات التي حصلت وسوء استخدام نفوذ المديرين التنفيذين حدث العديد من التعديلات على هيكل الشركات الامريكية السالفة الذكر، وبالتالي أصبح نظام الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية يتميز بالصرامة في تطبيق والإلتزام بالقوانين مع التركيز على حماية المساهمين وتفعيل دور مجلس الإدارة أكثر.

2. النظام الألماني (الأوروبي):

معظم الدول الأوروبية تعتمد على هذا النموذج خصوصا ألمانيا، كما أنه يلقّب بالنموذج المغلق على كبار الملاك فقط، ويلقّب كذلك بالنموذج الموجّه للبنوك.

يلقّب هذا النموذج كذلك بنموذج أصحاب المصالح لأنه يركّز على تلبية أهداف أصحاب المصالح الخارجيين والداخليين، لذلك على الشركة خلق الثروة أخذة بعين الاعتبار الاهتمامات البيئية والاجتماعية والاقتصادية لأصحاب المصالح الأخرين (غير المساهمين).

يتميز نظام حوكمة الشركات في النظام الأوروبي وبالخصوص في ألمانيا باعتبارها أحسن مثال لحوكمة فعّالة بالمميزات التالية[2]:

[1] -الياس شرشافة، مرجع سابق، ص88.

[2] - جون سوليفان، جين روجرز، كاثرين كوشتا، ألكسندر شكوليبكوف، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، مرجع سابق، ص 90

- ترتكز الملكية على عدد محدّد من المساهمين، مع وجود سيطرة للمستثمر الرئيسي في الأسهم.
- تعود حقوق الملكية إلى الملكية المشتركة بين الشركات بالإضافة إلى الأفراد والبنوك.
- إهمال دور أسواق المال التمويلية والرقابية.
- على الشركة أن تستجيب لحقوق أصحاب المصالح (الاقتصادية والاجتماعية) استنادا إلى مبدأ تقرير المصير المشترك.
- يتكون مجلس إدارة من مجلسين مجلس اشرافي يتكون من أعضاء غير تنفيذيين، ومجلس مديرين يتكون من أعضاء تنفيذيين، أين يعمل مجلس الاشراف على الاشراف والرقابة على مجلس المديرين والإدارة العليا من التعيين إلى الفصل، بينما يختص مجلس المديرين في عملية الإدارة والتسيير.
- يحتوي مجلس الاشراف على ممثلي العمال، البنوك (أصحاب المصالح).
- يمكن لكبار الملاك أن يكونوا جزءا من مجلس الإدارة، وان يسيطروا عليه.
- تعد البنوك أول وأهم مصدر تمويلي للشركات، مع إمكانية تحوله إلى مساهم لكونه يتحمّل مخاطر كبيرة ويقدّم تمويل في شكل قروض كبيرة وطويلة الأجل.
- يهدف كل من المستثمرين والشركات إلى ضمان استمرارية الشركة.

يتميز نظام الحوكمة في ألمانيا بقوته لكونه يتميز بالرقابة الفعّالة والتوازن بين أصحاب المصالح، أما حاليا تعمل ألمانيا على تفعيل دور السوق المالي والحد من تأثير البنوك على الشركات، حيث أن السوق الألماني اشترط على الشركات المدرجة في البورصة تطبيق المعايير المحاسبية الأمريكية أو المعايير المحاسبية الدولية مع إلزامية تقديم تقارير ربع سنوية وفي حالة وجود مخالفات يتم معاقبة الشركات وحذفها من السوق المالي، كذلك بدأت هنالك ممارسة القيود على المجلس الرقابي بمنع أعضائه من الحصول على عضوية مجلس لشركة منافسة.

3. النظام الوسيط:

يطبّق هذا الاتجاه بالخصوص في فرنسا وكذلك في بعض الدول اللاتينية في أمريكا، حيث يتميّز هذا الاتجاه بانه مزيج من الاتجاهين السابقين، فهو يدمج بين السوق المالي والبنوك، كما حاول أصحاب هذا الاتجاه تفادي النقائص التي ميّزت الاتجاهين السابقين لذلك يسمى الوسيط. ومن أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذا النوع من الاتجاه ما يلي:

- ظهور صناديق الاستثمار، صناديق التقاعد، صناديق التضامن والتي تعتمد على آليات الحوكمة في إدارتها، وفيما يخص الاستثمارات التي يستثمرون بها تعتبر الحوكمة كأحد معايير الاستثمار. (ظهرت هذه الصناديق بداية في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم بريطانيا ومؤخرا في أوروبا).

- عولمة الأسواق المالية، وكثرة تواجد المساهمين الأجانب.
- ظهور الشركات المتعددة الجنسيات.
- تزايد الخوصصة.

سوف نركز في هذا الاتجاه على فرنسا باعتبارها تقدم نموذجا جيدا عن الحوكمة، أين قامت فرنسا بإصدار العديد من القوانين واللوائح التي تدعّم مفاهيم الحوكمة ومن أهمّها تقرير فينو في سنة 1995 المعنون بمجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة فمن خلاله بدأ الاهتمام بمفهوم الحوكمة في فرنسا، ومن بعده ظهر تقرير ماريني في سنة 1996 الذي جاء بمجموعة من الاقتراحات بإحداث تغييرات قانونية تخص الحوكمة وإدارة الشركات خصوصا امكانية الفصل بين منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة مع ضرورة الاعتماد على لجان مستقلة للمجلس ودعم حقوق التصويت للمساهمين. وفي سنة 1999 ظهر تقرير فينو الثاني بعنوان تقرير على حوكمة الشركات أين كان مستنبطا من التوجه الأنجلوساكسوني عبر التركيز على تفعيل سبل الإفصاح ودور الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، وبالتالي سعت كل تلك التقارير في مجملها إلى اقامة مبادئ حوكمة فعّالة مع التركيز على فعالية مجلس الإدارة، وفي سنة 2001 تم إصلاح قانون الشركات أين تم جعل كل من توصيات تقريري فينو الأول والثاني إلزامية على كل الشركات الفرنسية.

وفي سنة 2002 تم إصدار تقرير بوتون أثر أزمات الكساد المالي التي عاشها الاقتصادي الأمريكي، أين قدّم هذا التقرير أهم النقاط التي تضمّن الممارسات السليمة للحوكمة بناء على أخطاء الشركات الأمريكية، وفي سنة 2003 تم إصدار قانون الأمن المالي وهو مطابق تماما لما جاء به قانون ساربنز أوكسلي الأمريكي خصوصا فيما يخص تقرير نظام الرقابة الداخلية مع التأكيد على استقلالية مجلس الإدارة.

يتميز هذا الاتجاه عموما بانه مزيج من الاتجاهين السابقين، وهو يتميّز بما يلي [1]:

- للمساهمين ذوي الأقلية الصلاحية في ممارسة الرقابة على الإدارة التنفيذية.
- تهدف الشركات إلى تحقيق أهداف كل أصحاب المصالح بالإضافة إلى تحقيق أهداف حملة الأسهم.
- لسوق المال دور هام في ممارسة الرقابة الخارجية على الشركات.
- يعتمد هيكل الملكية على مساهمات متبادلة بين الشركات (شركات الأوراق المالية، شركات غير مالية) كما يتميّز كذلك بتمركزه.
- حرية الاختيار بين اعتماد مجلس إدارة موحد أو مجلسين (إشرافي وتنفيذي). مع إلزامية ضمان استقلاليته

[1] - نبيل حمادي، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ وم أ وفرنسا، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر2013، ص 840. (بتصرف)

- تفعيل دور لجنة التدقيق ولجنة المكافئات مع ضمان توفر الاستقلالية الكافية لأعضائها.
- يجب أن يكون هناك فصل بين منصب رئيس المجلس والمدير التنفيذي.
- تفعيل الإفصاح المحاسبي بالشركات (المعلومات المالية والغير مالية، كل المعلومات التي تخص مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، تقرير نظام الرقابة الداخلية).

وبالتالي اعتمد هذا النموذج على أهم نقاط قوة النظامين السابقين.

أسئلة حول المحور:

- ماهي الدوافع التي أدت إلى اعتماد نماذج دولية للحوكمة ؟
- أذكر أنواع أنظمة الحوكمة العالمية ؟
- حدد الفروقات الموجودة بين النظام الانجلوساكسوني والنظام الأوروبي للحوكمة ؟
- بماذا يتميز النظام الوسيط عن الأنظمة الدولية الأخرى للحوكمة ؟
- كيف تؤثر الأنظمة الدولية للحوكمة على تفعيل الحوكمة على المستوى العالمي ؟

المحور الخامس:

الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

الأهداف التعليمية
➢ التعرف على الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات وأهميته؛ ➢ استيعاب أهمية ودور مجلس الإدارة بلجانه المختلفة في الحوكمة؛ ➢ تحديد مسؤوليات ومساهمات مجلس الإدارة في الحوكمة.

المحور الخامس: الإطار المؤسسي للحوكمة ودور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات.

يعبّر الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات عن أهم العناصر التي تبني وتغرس الحوكمة داخل الشركات والتي لها تأثير كبير على تحديد مدى قدرة الشركة على الاستمرارية وتحقيقها لأهدافها، سلطة اتخاذ القرارات الأساسية بها، تكوين مجلس الإدارة وتفعيل الإستراتيجية.

1. المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس المال الشركة عن طريق ملكيتهم لأسهمها وذلك مقابل الحصول على الأرباح والعوائد المتوافقة مع استثماراتهم، تعظيم قيمة أسهمهم وضمان استمرارية شركاتهم، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم وتحقيق أهدافهم.

يعتبر المساهمون من أهم أصحاب المصالح فهم في النهاية مستثمرون راغبون في استثمار رؤوس أموالهم في الشركات وتحصيلهم منها للأرباح مع ضمان استمراريتها، لذلك على مجالس الإدارة الوفاء بمسؤولياتهم اتجاههم وتحقيقها لأهدافهم. للمساهمين العديد من الحقوق من أهمها: الحق في التصويت، التأثير على طريقة إدارة الشركة من خلال رقابتهم واشرافهم على مجلس الإدارة، الحق في اخذا القرارات المهمة والمصيرية للشركة.

1.1. مالكو الكتل (تركّز الملكية):

يعبّر عنهم بالمساهمين الذين يملكون أكبر نسبة من الأسهم داخل الشركة مما يمنحهم الحق في السيطرة على الملكية والإدارة بها، يكون عادة للمساهمين ذوي الأغلبية أغلبية الأسهم وحقوق التصويت مع التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وهنا يطلق عليهم أصحاب الكتل. ويشار إلى أنه في بعض الحالات يكون هنالك مساهمون يملكون أقلية الأسهم لكن يملكون أغلبية الأصوات ويحدث هذا الأمر عندما تتنوّع طبيعة الأسهم مع تمتّع بعضها بحقوق تصويت مختلفة وعالية بالإضافة كذلك إلى التصويت التراكمي الذي يساعد على اكتساب أغلبية الأصوات بالرغم من نقص عدد الأسهم باجتماع بتكتّل المساهمين معا.

وبالتالي فمالكو الكتل هم مساهمون ذوي أغلبية الأسهم وحقوق التصويت في الشركات أين يتميزون عادة بعددهم المحدود وسيطرتهم الكلية على الإدارة والتسيير. يتعلق مالكو الكتل بملكيتهم لأغلبية الأسهم وأغلبية حقوق التصويت كذلك، أين يجب أن يجتمعوا معا ليكون هنالك تكتل وتركز في الملكية..

2.1. المساهمون المؤسساتيون:

يعتبر المساهمون المؤسساتيون حجر الأساس للحفاظ على أسواق مالية قوية ومنتعشة، حيث أنهم تلك الكيانات التي تستثمر أموالها والتي عادة تكون جد ضخمة في أسواق المال أو الشركات، وبالتالي فلهم تأثير جد كبير على استقرار الأسواق وتطوّرها وعلى استمرارية الشركات التي يستثمرون بها وتحقيقها لأهدافها، فالمساهمون المؤسساتيون من أهم مصادر التمويل لقدرتهم الكبيرة على التداول في الأوراق المالية.

وبالتالي فالمساهمون المؤسساتيون ليسوا أفرادا بل مؤسسات مثل صناديق الاستثمار، شركات التأمين، البنوك الاستثمارية، الشركات الكبرى، صناديق التقاعد حيث تسعى هذه الأخيرة إلى جمع وإدارة أموال المتقاعدين حيث تستثمر في أموال ضخمة في مختلف الأصول والهدف منها هو تحقيق أرباح طويلة المدى.

يسعى المساهمون المؤسساتيون إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.2.1 **تحقيق العوائد المالية**: تعتبر الهدف الأول والأساسي أين يسعى المساهمون المؤسساتيون إلى الاستثمار بهدف تحقيق أرباح مهمّة ودائمة.

2.2.1 **إدارة المخاطر**: يتميز هذا النوع من المستثمرين بالمخاطرة الكبيرة لذلك يسعون إلى توزيعها بالاستثمار في العديد من المجالات والقطاعات (تنوع المحفظة الاستثمارية).

3.2.1 **تفعيل الحوكمة**: يساهم المساهمون المؤسساتيون في تفعيل آليات الحوكمة من خلال تفعيل دور مجلس الإدارة مع ضمان الشفافية والإفصاح في التقارير المالية، حماية حقوق المساهمين، تحقيق مصالح أصحاب المصالح.

4.2.1 **المسؤولية الاجتماعية**: قد يسعى المساهمون المؤسساتيون إلى دعم الجهات الداعمة للبيئة والمجتمع من خلال الاستثمار فيها مما يحد من مشكلة تعارض المصالح.

5.2.1 **ضمان استقرارية أسواق المال**: يكمن دور المساهمين المؤسساتيون في ضخ الأموال في سوق المال وتوفير السيولة اللازمة بها من خلال عمليات التداول الضخمة التي يقومون بها مما يجعل أسواق المال دائما مستقرة، كذلك يسعى المساهمون المؤسساتيون إلى التنويع في الاستثمار مع اللجوء إلى الأصول الطويلة الأجل مع إدارة المخاطر بشكل جيد مما يؤدي إلى تطور وازدهار أسواق المال، وأي نصب أو احتيال من طرفهم يكلّف أسواق المال الكثير من الخسائر كما حدث في العديد من الأزمات العالمية.

6.2.1 **تعزيز الرقابة والمساءلة**: يسعى المساهمون المؤسساتيون إلى تحصيل المعلومات الملائمة حول خططهم الاستثمارية مما يجعل السوق المالي يوفّر لهم تلك المعلومات وفي الوقت المناسب لجذبهم والاستفادة من تمويلهم واستثماراتهم المهمة، كذلك الامر بالنسبة للشركات التي يستثمرون بها فهم باعتبارهم جزءا منها فانهم يسعون بدورهم إلى تقديم معلومات ملائمة لضمان استمرارية استثماراتهم وتطوّرها كالحفاظ على سعر السهم. وبالتالي بهذا الشكل تصبح مجالس الإدارة خاضعة للمساءلة بشكل دائم مما يضمن موثوقية التقارير المالية وشفافيتها.

7.2.1 **دعم الاقتصاد الوطني**: يعتبر المساهمون المؤسساتيون من أهم سبل تفعيل الاقتصاد من خلال دعمهم للمشاريع التنموية والجديدة المبتكرة مما يقلل من البطالة يرفع الدخل القومي يحسن من المستوى المعيشي.

وبالتالي فالمساهمون المؤسساتيون هم كيانات تسعى إلى تحقيق ربحية مشتركة بينها وبين أسواق المال حتى ولم يكن القصد متعمّدا، فهذا النوع من المستثمرين له العديد من الإيجابيات من حيث دفع أسواق المال نحو الانتعاش والتطور والحد من حالات الفساد المالي والإداري بها مع تعزيز الاستقرار المالي ودفع عجلة الاقتصاد نحو النمو والازدهار.

3.1. المستثمرون النشطون:

لا يختلف هذا النوع من المستثمرين عن سابقه كثيرا إنما ما يميّزه عنه أنهم يركزون على دعم الشركات التي يستثمرون فيها ويجعلونها تكسب ميزة تنافسية ليس لمثيلاتها شبه منها الأمر الذي ينعس على تطوير الاستثمار وتنشيطه بشكل فعّال، حيث أن هدفهم لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح بل كذلك على تفعيل البيئة التي يعملون بها.

ومن أهم أوجه المستثمرون النشطون صناديق التحوط النشطة التي تسعى إلى تحقيق عوائد عالية من خلال تفعيل استراتيجية الشركات التي يستثمرون بها، أين تسعى من خلال نفوذها في الشركات إلى احداث تغييرات جوهرية بها الهدف منها رفع قيمة الأسهم وتحسين الأداء المؤسساتي وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، ومن أهم أمثلة صناديق التحوط النشطة صندوق اليوت مانجمنت والذي يعتبر من أشهر صناديق التحوط العالمية.

يسعى المستثمرون النشطون إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.3.1. **التوسّع في الاستثمار:** يسعى المستثمرون النشطون إلى التأثير والتفاعل مع إدارة الشركات التي يستثمرن فيها أموالهم خصوصا فيما يخص حماية حقوق المساهمين وتحقيقهم لمصالحهم، كذلك تقديم اقتراحات تخص قرارات استراتيجية مهمة تغير من مسار الشركة وتحقّق لها التوسع والتطور المستمر مثل: هيكلة مجلس الإدارة، اعتماد توجهات استثمارية جديدة، ممارسات بيئية، رفع الكفاءة التشغيلية ما يؤدي إلى تعظيم القيمة.

2.3.1. **دعم دور المساهمين:** يعمل المساهمون النشطون على دعم موقف المستثمرين داخل الشركات من خلال التأثير على مجلس الإدارة عن طريق حقوق التصويت.

3.3.1. **تفعيل الحوكمة:** يسعى المستثمرون النشطون إلى تحقيق الإدارة الرشيدة للشركات، مع الحد من مشكلة تعارض المصالح بين المساهمين والإدارة.

4.3.1. **إدارة المخاطر:** يسعى المستثمرون النشطون إلى فهم المخاطر وإدارتها بشكل محكم وفعّال من خلال التنويع وتوزيع المخاطر والحد منها في الشركات.

5.3.1. **الرقابة والمساءلة المستمرة:** يسعى المستثمرون النشطون إلى مساءلة مجلس الإدارة باستمرار حول استثماراتهم، كذلك مراقبة أسواق المال باستمرار لبحث سبل استثمار أفضل واقتناص الفرص المناسبة.

6.3.1. **تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال**: يعتمد المستثمرون النشطون على الاعتماد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتفعيل استثماراتهم مثل منصات التداول الامر الذي يحفّز مفعّلي تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تقديم تقنيات جديد وسهلة للاستثمار والتداول.

7.3.1. **تفعيل سبل التواصل**: هدف المستثمرين النشطين هو تطوير وتوسيع استثماراتهم والتالي هذا الأمر يفعّل قنوات التواصل داخل الشركات وكذلك في السوق المال مما يسهل تحصيل المعلومات الملائمة لكل طالبها.

8.3.1. **دعم الابتكار**: من مميزات المستثمرين النشطين أنهم شخصيات مبتكرة تسعى إلى التفرد في طريقة استثمارها لتكون متميّزة عن غيرها، وهذا الأمر ينعكس على الشركات والسوق المالي.

وبالتالي يسعى المستثمرون النشطون إلى تحقيق استراتيجيتهم وأهدافهم من خلال تأثيرهم على طريقة إدارة الشركات التي يستثمرون بها بهدف تحقيق الاستدامة.

2. مجلس الإدارة:

يعرّف مجلس الإدارة بانه: " هيكل من الأشخاص الذين يقومون بتوجيه إدارة الشركة والاشراف عليها، وينتخب أعضاءه من خلال المساهمين عن طريق عدد أصوات المجموعة والمتناسبة عادة مع عدد الأسهم المحمولة[1]."

كما يعرّف بأنه: "السلطة الأعلى في الشركة الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والاجراءات الضرورية لتحقيق مصلحة المساهمين من خلال منحهم التفويض اللازم، فوظيفته الأساسية هي قليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار ويكون مسؤول عن رفع مستوى النجاح والقيادة والتوجيه في الشركة[2]."

وبالتالي فمجلس الإدارة هو الكيان المسؤول عن كل عمليات الإدارة، والممثل الداخلي والخارجي لها أمام كل أصحاب المصلحة أين يتم تعيين أعضائه بواسطة الانتخاب من قبل الجمعية العامة للمساهمين بالأغلبية.

1.2. التصويت على مجلس الإدارة:

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بتصويت المساهمين من خلال اجتماع الجمعية العامة، والتي تتم بعدة أساليب تحدّد حسب القوانين ولوائح الشركة وهناك العديد من أنواع طرق التصويب نذكر منها ما يلي:

1.1.2. **التصويت التراكمي**: يعتبر التصويت التراكمي آلية تدعم المساهمين في ان يكون لهم تأثير أكبر في انتخابات مجلس الإدارة، بغض النظر عن عدد الأسهم التي يمتلكونها، فمن خلال التصويت التراكمي يمنح المساهمون عددًا من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكونها مضروبًا في عدد المقاعد المتاحة في مجلس الإدارة، ويمكن

[1] -مقدم عبيرات وسمية طعابة، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات –دراسة حالة شركة ألیانس للتأمينات، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جامعة بشار، الجزائر، 2019، ص275.

[2] -محمد تقروت ونبيل قليل، تحديات مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 03، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص268.

تخصيص هذه الأصوات بأي طريقة يختارها المساهم، مما يسمح له بتركيز قوته التصويتية على مرشح واحد أو توزيعها بين مرشحين متعددين، حيث من أهم المزايا الرئيسية لهذا النوع من التصويت أنه يسمح لمساهمي الأقلية بالتمثيل في مجلس الإدارة من خلال دعمهم للمرشحين الذين يتوافقون معهم.

2.1.2. **التصويت العادي:** يمنح التصويت العادي الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بمنحهم عدد ثابت من الأصوات التي يمكنهم استخدامها للتصويت لمرشح واحد أين لا يمكن تجميع الأصوات أو توزيعها بشكل غير متساو بين المرشحين، ومن إيجابيات هذا النوع من التصويت هو ثبات عدد الأصوات وتساويها بين المرشحين أين تعطى الاصوات بشكل متساو للمرشحين.

2.2. مكونات (عضوية)مجلس الإدارة:

يتكون أعضاء مجلس الإدارة من الأنواع التالية:

1.2.2. **العضو التنفيذي (داخلي):** هو عضو في مجلس الإدارة وعضو في الإدارة التنفيذية (المدير التنفيذي، مدير حسابات، مدير مالي) وهو يشارك بشكل يومي ومباشر في الإدارة.

2.2.2. **العضو الغير تنفيذي:** هو عضو لا يتقاضى أجرا شهريا ولا يشغل منصب تنفيذي داخل الشركة، أي أنه لا يملك أي دور تنفيذي داخل الشركة، وهو في العادة شخص مهني ذو خبرة مهمته تقديم المشورات وممارسة الرقابة.

- **العضو المستقل:** هو عضو غير تنفيذي ولا مالك ولا له أي مصلحة أو تعامل مع الشركة مباشرة كانت أو غير مباشرة، فعليه أن يكون حرا ومستقلا في اتخاذ قراراته. يجب أن يكون خاليا من أي عوارض تحول دون استقلاليته مثل ضمان استقلاليته المالية، فدوره أن يكمّل باقي أعضاء المجلس ويحقق التوازن فيه، فهو حلقة الوصل والاتزان بين الأعضاء التنفيذيين والغير تنفيذيين.

3.2. مميزات مجلس الإدارة:

تختلف معايير تحديد مجلس الإدارة من هيئات دولية إلى أخرى ومن أهم الصفات المشتركة الواجب أن يتميز بها مجلس الإدارة ما يلي[1]:

- يجب أن يكون حجم المجلس مناسبا لأهدافه ضمن حد أدنى لا يجب أن يقل عنه وحد أعلى لا يجب أن يتجاوزه، أين يمكن للشركة أن تحدد العدد المناسب ضمن قانونها الأساسي ووفق القوانين والتشريعات المعمول بها، حيث أن مجلس الإدارة يجب أن يكون كبيرا بالقدر الذي يضمن توافر الصفات المناسبة، وصغيرا بالقدر الذي يضمن التماسك والانسجام.

[1] -عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007، ص ص: 130 96.

- الموضوعية والاستقلالية في أعضاء المجلس لضمان الحرية التامة في اتخاذ القرارات، وتحقيق المساءلة اللازمة للإدارة العليا وتتحقق الاستقلالية من خلال ما يلي:
  - أن لا يكون عضو المجلس موظفا لدى أحد الأطراف متصلة بالمؤسسة (عقود عمل).
  - أن لا يكون على علاقة خدمات مع أطراف المؤسسة.
  - أن لا تربطه إلى علاقات شخصية مع أطراف المؤسسة (الإدارة العليا).
- توفر السلوك الأخلاقي والقانوني.
- التنوع العمري في الأعضاء: من الأفضل أن يتميّز مجلس الإدارة بالتنوع العمري لأعضائه، حيث يستفيد الأعضاء من خبرات بعضهم مثل: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- يجب أن يكون أغلبية عناصره متخصّصين في مجالات عمل الشركة (على الأقل 3/1)، أين على المجلس أن يحمل رؤية استراتيجية فعّالة للشركة.
- التنوع المهاراتي والمعرفي، مع ضرورة وجود التوافق في الأفكار وطريقة التسيير، مع التركيز على أهم نقاط الضعف والواجب تغطيتها.
- الخبرة في إدارة المخاطر والأمور المالية للشركة.

الخضوع للتدريب للاستفادة من مهارات كل عضو من مجلس الإدارة، ولمواجهة المسؤوليات القانونية المتزايدة، وسوء الاختيار أو اتخاذ القرار الخطأ.

4.2. أهداف مجلس الإدارة:

يسعى مجلس الإدارة إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

- استعراض وتوجيه وتحديد استراتيجية الشركة.
- تحديد وتوجيه والاشراف ومراقبة الإدارة التنفيذية.
- متابعة سلوك الشركة نحو الاستدامة والتطوير المستمر.
- ضمان مسؤولية الشركة أمام أصحاب المصالح، مع التعامل مع مشكلة تعارض المصالح.
- تحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها الشركة، مع ضمان إدارة فعّالة للمخاطر.
- كشف ومنع الفساد من خلال سياسة فعّالة للتبليغ، التدقيق الداخلي.

[1] - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، باريس، 2004، ص ص: 52-55. (بتصرف)

- تحديد سياسات فعّالة للتعويضات والمكافئات والرقابة عليها، والتحقق من انسجامها مع قوانين وأنظمة الشركة.
- اقتراح حلول مناسبة أمام الجمعية العامة (تخفيض رأس المال أو زيادته، حل الشركة، الاحتياطات، طريقة توزيع الأرباح، ... الخ)، مع تقديم التبريرات اللازمة (الأدلة) حول وضع الشركة.
- الإشراف على فعالية ممارسات الحوكمة، وإجراء التعديلات اللازمة عليها عندما يستلزم الأمر ذلك.
- الإشراف على عمليات الإفصاح والشفافية مع ضمان وصول المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب إلى الجهات المعنية (ضمان نزاهة التقارير المالية الصادرة عن الشركة).
- التحضير المسبق والجيد لاجتماعات المجلس من طرف كل الأعضاء، مع الانتظام في الحضور، إحياء النقاشات، وضع الرؤية المستقبلية والاطلاع على كل ما يحدث بالشركة باستمرار والعمل على التطوير الذاتي المستمر.
- تقديم تقارير سنوية أمام الجمعية العامة حول أداء المجلس وإنجازاته.

5.2. لجان مجلس الإدارة:

يتطلب عمل مجلس الإدارة جمع قدر هائل من المعلومات والتي بمقتضاها يحقّق الاشراف والرقابة الفعّالة على الإدارة التنفيذية أين يضمن تحقيق الأهداف وحماية حقوق أصحاب المصالح، لذلك ينبثق من المجلس العديد من اللجان التي تعمل على مساعدته على أداء مسؤولياته.

يجب أن تتميز هذه اللجان بأن أعضائها ذوي خبرة كبيرة أين بمقدورهم التعامل مع قضايا متخصّصة والتي ستكلف المجلس الكثير من الجهد والوقت لو قرر التعامل بها بنفسه، وبالتالي فهذه اللجان هي ذرع للمجلس وهي متعددة من أهمها اللجان التالية:

1.5.2 لجنة التدقيق (لجنة دائمة الوجود):

مميزات وشروط عضويتها تتمثل فيما يلي:

- كل الشركات المدرجة بالبورصة ملزمة باعتمادها.
- اللجنة يجب أن تتكوّن من أعضاء مستقلين عندهم القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل بعيدا عن أي ضغوطات ممكنة (لا توجد أي علاقات عائلية أو شخصية بينهم وبين المساهمين أو المسؤولين).
- يجب أن يتميز أعضاؤها بالمعارف والخبرات الكافية (المالية والمحاسبية والقانونية والمراجعة).
- حق الاطلاع على كل المعلومات والسجلات والتقارير التي تراها ذات أهمية.
- على المجلس ضمان كل الظروف التي تسمح للجنة بالقيام بمهامها على أكمل وجه.

حيث تهدف إلى [1]:

- تعزيز نظام الرقابة الداخلية في الشركة، مع متابعة الإلتزام بالتوصيات التي تخص أي تعديلات لازمة تخصه.
- اقتراح وتعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه مع ضمان استقلاليته وفعالية عمله.
- هي حلقة وصل بين المدققين ومجلس الإدارة.
- ضمان الإلتزام بقواعد السلوك المهني والأخلاقي داخل الشركة.
- التحكم في المخاطر والعمل على الحد منها.
- ضمان موثوقية وملائمة المعلومات المقدمة لأصحاب المصالح (التقارير المالية) لمساعدتهم في تقييم أداء الشركة واتخاذ القرارات الصحيحة.
- تقديم التقارير المالية لمجلس الإدارة بعد التأكد من موثوقيتها وصحتها.
- الحد من عمليات الفساد داخل الشركة (الانحرافات المختلفة، الممارسات والتلاعبات الغير شرعية).
- مقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة في عمليات التدقيق بما يساهم في موثوقية التقارير المالية.
- دعم وظيفة التدقيق الداخلي داخل الشركات (استقلاليته).
- على اللجنة أن تجتمع مع مجلس الإدارة في اجتماعات رسمية على الأقل 4 مرات في السنة (حسب ميثاق الحوكمة)، وقد يحضر الاجتماع أعضاء تستعين بهم اللجنة في عملها، أين تقدّم تقريرا شاملا لمجلس الإدارة يحوي كل المعلومات اللازمة حول أعمال اللجنة ونتائجها[2].

لجنة التدقيق هي الأداة الرقابية الرئيسية لمجلس الإدارة والتي تهدف من التأكد من تحقيق أهداف الشركة وحماية مصالح كل أصحاب المصالح.

2.5.2 لجنة الترشيحات والمكافئات:

ركزت معظم الجهات الداعمة للحوكمة على أن أعضاء هذه اللجنة من الأفضل أن يكونوا أعضاء مستقلين من مجلس الإدارة، حيث تهدف اللجنة إلى ترشيح أعضاء أكفاء للمجلس، للجان، للإدارة العليا، فهي المسؤولة عن ترشيح المرشحين المناسبين للمناصب القيادية في الشركة ومكافئتهم بطريقة عادلة.

تقوم هذه اللجنة بما يلي:

- تقوم بتحديد معايير عضوية مجلس الإدارة والإدارة العليا وفق القوانين المعتمدة، سياسة وأهداف الشركة.

[1] - محمد سامي راضي، موسوعة المراجعة المتقدمة، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 454. (بتصرف)

[2] -الياس شرشاقة، مرجع سابق، ص 77

- تحديد المتطلبات والمعايير والمؤهلات اللازمة لشغل كل وظيفة عليا، حيث تقوم بتقييم أداء المرشحين عبر إجراء المقابلات مع تقديم رأيها بالمرشحين لمجلس الإدارة.
- تقوم بمراجعة سنوية لاستقلالية الأعضاء المستقلين ومراسلة مجلس الإدارة بذلك.
- تعمل على وضع خطط لتطوير مهارات الإدارة العليا (مجلس الإدارة وكل الوظائف العليا) باستمرار بالاعتماد على مراجعة دورية للاحتياجات من المهارات والخبرات، تعمل على وضع خطط للتدريب.
- بناء سياسة محكمة للمكافئات (أعضاء المجلس، اللجان، الإدارة التنفيذية، الموظفين)، أين يتم تحديد سياسة واضحة وهادفة ومفصح عنها (كيفية تحديد المكافئات، الأسس المعتمدة لاعتمادها).
- تقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة حول الأداء المحقّق من طرف الإدارة التنفيذية، مع مراجعة دورية لسياسة المكافئات، وتقديم توصيات حولها من حيث زيادتها أو إلغائها.
- ضمان أن المكافئات قريبة من الأداء المحقق مما سيدفع الإدارة العليا إلى العمل لصالح المساهمين وبالتالي فسوف تخفّض من مشكلة الوكالة.

3.5.2 لجنة الحوكمة:

تهتم هذه اللجنة بمراقبة وتقييم مدى التزام الشركة بمبادئ وآليات الحوكمة. أين تقوم بإعداد ميثاق للحوكمة والإفصاح عنه تحت وصاية المجلس، مع تقديم تقرير سنوي عن حوكمة الشركة إلى مجلس الإدارة، واقتراح التعديلات اللازمة لدعم الحوكمة أكثر في الشركة.

4.5.2 لجنة المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

وجود هذه اللجنة يعتبر مصدرا مهما للحد من المشاكل البيئية، والاجتماعية حيث تعمل على القيام بما يلي:

- التخطيط والتنفيذ وتعديل السياسات المتعلقة بالاستدامة.
- تشجيع الاستثمار في المشاريع ذات التأثير البيئي المحدود أو الايجابي.
- تعزيز وعي العمال والموظفين بالقضايا البيئية، وتعريفهم بمسؤولياتهم اتجاه البيئة والمجتمع.
- الحد من المشاكل البيئية، والاجتماعية.
- تحفيز العمال بالمكافئات بهدف الاهتمام بالبيئة.

يعتبر اعتماد مثل هذا النوع من اللجان أمرا طوعيا وليس إلزاميا، واعتماد الشركة لها دليل على إلتزامها اتجاه البيئة والمجتمع، ويجعل الشركة أكثر استجابة لمطالب أصحاب المصالح ذات البعد البيئي والاجتماعي.

كانت تلك بعض اللجان المتعارف عليها وهي في واقع الأمر متعدّدة ولا حدود لها، فكل مجلس إدارة يعتمد اللجان التي يرى أنها مهمّة له أين تسهّل عليه عمله وتدعمه في تحقيق أهدافه، ولكن من بين أهم اللجان الواجب تواجدها باستمرار لجنة التدقيق ولجنة الترشيحات والمكافئات لأن تأثيرها جد أساسي ومهم.

6.2. أسس قرارات مجلس الإدارة: يجب على قرارات مجلس الإدارة أن تتميز بما يلي:

- القرار يجب أن يكون ضمن استراتيجية المؤسسة الواجب توافقها مع أهداف أصحاب المصالح.
- القرار قائم على أخلاقيات العمل.
- القرار قائم على أن المنفعة أكثر من التكلفة.
- القرار يجب أن يكون متوافق مع القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- القرار قائم على التحكم في المخاطر (المخاطر أقل من الفرص).
- القرار قائم على تفادي المسؤوليات الزائدة والغير مهمة للشركة.
- يجب توثيق كل مهام وآليات ومسؤوليات مجلس الإدارة في تقارير سنوية تعرض على المساهمين.

7.2. مسؤولية مجلس الإدارة:

لا يترتب على أعضاء مجلس الإدارة أي مسؤولية عندما يبذل العناية المهنية اللازمة بل تتحمل الشركة أي خسائر تحصل ولكن قد يتحملها في الحالات التالية:

- اختلال مسؤولية من مسؤوليات مجلس الإدارة بوقوع خطأ أضرّ بالشركة، في هذه الحالة يتحمّل أعضاء المجلس مسؤولية تضامنية، ويستثنى من ذلك كل عضو أبدى اعتراض على القرار المخالف الذي أدّى إلى تضرّر الشركة أو لم يحضر بعذر مقبول خلال اتخاذ ذلك القرار.
- المسؤولية الفردية في حالة قيام عضو من أعضاء المجلس بمخالفات شخصية مست بالشركة.

هذه المخالفات قد تكلّف أعضاء مجلس الإدارة الاقالة، العزل، كذلك غرامات مالية وقد تصل إلى عقوبات جنائية.

3.الإدارة التنفيذية:

تعبّر الإدارة التنفيذية عن المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي للشركة (المدير العام، الرئيس التنفيذي، مدراء الأقسام، المديرين)، فالإدارة التنفيذية تعمل تحت إدارة مجلس الإدارة مباشرة وهي همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية، وهي المسئولة عن تنفيذ السياسات والخطط الإستراتيجية وتحقيق الأهداف التي وضعها مجلس الإدارة.

1.3 مميزات الإدارة التنفيذية:

يجب أن يتميز أعضاء الإدارة التنفيذية بالمميزات التالية:

1.1.3. **الرؤية الإستراتيجية**: على المدير التنفيذي آن تكون له رؤية إستراتيجية واضحة للشركة.

2.1.3. **روح القيادة**: على أعضاء الإدارة التنفيذية التميز بروح القيادة لأنهم المسئولون المباشرون عن كل موظفي الشركة، وهم من يقودون الشركة لتحقيق أهدافها.

3.1.3. **الخبرة**: على أعضاء الإدارة التنفيذية التميز بالخبرة الكافية في مجال عمل الشركة، وفي التعامل مع المخاطر المحيطة بها.

4.1.3. **التحفيز**: على أعضاء الإدارة التنفيذية تحفيز الإدارة التشغيلية على العمل والالتزام، وخلق بيئة عمل ايجابية تدفع بالجميع إلى تقديم الأفضل.

5.1.3. **مهارات التواصل**: على أعضاء الإدارة التنفيذية التميز بقدرتهم على التواصل مع جميع المستويات داخل الشركة.

2.3. أهداف الادارة التنفيذية:

تقوم الإدارة التنفيذية بتحقيق الأهداف التالية [1]:

- اقتراح وتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهداف الشركة.
- ضمان الإلتزام بالقوانين والسياسات والقواعد واللوائح المعمول بها داخل الشركة.
- اعتماد نظام رقابة داخلية فعّال.
- اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بتسيير الشركة اليومي والروتيني.
- الإدارة الفعّالة للمخاطر.
- اقتراح السياسات والاجراءات والقوانين اللازمة لتعديل وتفعيل طريق التسيير والإدارة ورفعها لمجلس الإدارة لاعتمادها.
- تعزيز الشفافية والثقة في المعلومات المقدمة لكل أصحاب المصالح (العملاء، الموظفين، المساهمين)
- تقديم تقارير صحيحة ودقيقة لمجلس الإدارة حول وضعية وأداء الشركة.

[1] - عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية الحديثة: المراجعة وحوكمة الشركات ومسؤوليات مراقب الحسابات في مواجهة الأزمة المالية، الجزء4، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص685 (بتصرف).

الإدارة التنفيذية لها الحق في اتّحاذ كل القرارات التي تكون ضمن الاستراتيجية المعتمدة من طرف مجلس الإدارة وبالتالي فلا يجب الرجوع إلى المجلس في هذه الحالة، ولكن على الإدارة التنفيذية الرجوع إلى المجلس في الحالات التالية:

- الموضوعات التي هي من صميم اختصاص مجلس الإدارة.
- أمور جوهرية خارج الاستراتيجية المعتمدة من طرف مجلس الإدارة.
- الخروج عن السياسات واللوائح المعتمدة من طرف المجلس.

أسئلة حول المحور:

- أذكر أنواع لجان مجلس الإدارة ودور كل منها ؟
- ماهي الحالات التي يمكن فيها عزل مجلس الإدارة ؟
- كيف يؤثر مجلس الإدارة في تفعيل الحوكمة؟
- ما هي أهم الفروقات الموجودة بين المستثمرون المؤسساتيون والمستثمرون النشطون وتأثيرهم على الحوكمة؟
- ما هي مسؤوليات الإدارة التنفيذية؟

المحور السادس:

التدقيق كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات

الأهداف التعليمية
➢ التعرف على أنواع التدقيق وأهميتها؛ ➢ استيعاب دور التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة؛ ➢ استيعاب دور جودة التدقيق الخارجي في تفعيل الحوكمة.

المحور السادس: التدقيق الخارجي كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات

شهدت السنوات الأخيرة تغييرات مهمّة على مستوى كل من مهنتي المحاسبة والتدقيق، خاصة بعد تعقّد الوسط الاقتصادي محليا ودوليا، الأمر الذي استلزم فصل ملكية الشركة عن إدارتها، وزيادة الحاجة إلى معلومات موثوقة يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الصحيحة، مما أدّى إلى الطلب المتزايد على خدمات المدقّقين، باعتبارهم الحل الأفضل لمشكلة الوكالة والوسيلة الأساسية لإضفاء الثقة على القوائم المالية الصادرة من الشركات، وبالتالي التدقيق جزءا لا يتجزأ من إطار الحوكمة المتكامل.

ينقسم التدقيق إلى تدقيق داخلي وخارجي ولكن منهما أهميته ودوره الفعّال في الحوكمة، وفيما يلي عرض لأساسيات كل نوع من أنواع التدقيق ودورهما في تفعيل الحوكمة؛

1. التدقيق الداخلي:

يعرف التدقيق الداخلي بأنه: نشاط مستقل، موضوعي، تأكيدي واستشاري مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر، الرقابة والحوكمة "[1].

وبالتالي فالتدقيق الداخلي هو نشاط داخلي دائم يعمل لصالح الشركة، يهدف إلى ضبط النظام المؤسساتي بالشكل الذي يضمن تحمل المسؤولية في إطار توزيع المهام والمسؤوليات، الإدارة الفعّالة للمخاطر، تفعيل نظام الرقابة الداخلية، مما يضمن الامتثال للقوانين والسياسات الداخلية وتحقيق الأهداف المرجوة للشركة.

1.1. أهداف التدقيق الداخلي:

يسعى التدقيق الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية.

- تقييم وتفعيل نظام الرقابة الداخلية.
- حماية أصول الشركة من التلف أو الاختلاس.
- قياس مستوى كفاءة أداء العمليات وتقديم التوصيات اللازمة لتحسينها ورفع أدائها.
- التأكد من مدى الالتزام بالقوانين والإجراءات اللازمة وأخلاقيات العمل داخل الشركة.
- منع حدوث الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها واكتشافها إذا وقعت مع العمل على الحد منها.
- التأكيد على موثوقية التقارير المالية.
- دعم وتفعيل إدارة المخاطر.

[1] - الواردات خلف عبد الله، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص36.

- تقييم فعالية الحوكمة وتفعيلها.
- تقديم التوصيات اللازمة حول فعالية النظام المؤسساتي لدعم قرارات كل من مجلس الإدارة والادارة التنفيذية.

وبالتالي يسعى التدقيق الداخلي إلى تقديم خدمات تأكيدية واستشارية حول الوضع المؤسساتي، بهدف ضبط الأداء بالمؤسسة وتوجيهه نحو تحقيق مصالح أصحاب المصالح.

2.1. أنواع التدقيق الداخلي:

يتفرع من التدقيق الداخلي ثلاث فروع هي كالآتي:

1.2.1. **التدقيق المالي:** هو ذلك الذي يخص تدقيق العمليات المالية داخل الشركة والتأكد من موثوقية ودقة التقارير المالية، أين يضمن ان التقارير تعكس الوضح الحقيقي للشركة.

2.2.1. **التدقيق التشغيلي:** يهدف إلى تقييم كفاء ة وفعالية الأنشطة التشغيلية للشركة وطريقة تسييرها وإدراتها، لتقديم اقتراحات وتوصيات حولها تدعّم الإدارة في اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة حولها.

3.2.1 تدقيق الامتثال: يهدف إلى التأكد من أن الشركات بجميع مستوياتها المختلفة تلتزم بالقوانين والتشريعات واللوائح والسياسات المعمول.

3.1. خدمات التدقيق الداخلي:

يقوم التدقيق الداخلي بدوره كآلية من آليات الحوكمة من خلال دعم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تحقيقها لأهدافها من خلال ما يلي:

الشكل رقم 04 : خدمات التدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الباحثة

يعمل التدقيق الداخلي على تفعيل الحوكمة داخل الشركات من خلال خدماته التأكيدية والاستشارية التي يقدّمها بشكل مستمر داخل الشركة، فأهم ما يميز المدقق الداخلي انه عضو دائم بالشركة وبالتالي فهو على اطلاع دائم بكل خباياها وبكل النقائص والاختلالات الموجودة بها بكل نقاط الضعف والقوة، لذلك فهو يسعى إلى تأكيد التزام الإدارة التنفيذية بسياسات مجلس الإدارة، الالتزام بأخلاقيات العمل داخل الشركة، تفعيل نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر بشكل جيد وفعّال. يعمل التدقيق الداخلي كذلك على تقديم التأكيدات اللازمة لمجلس الإدارة (لجنة التدقيق) حول موثوقية التقارير التي تقدمها الإدارة التنفيذية لمجلس الإدارة والمساهمين.

لا يكتفي التدقيق الداخلي بخدماته التأكيدية فقط بل يسعى إلى تقديم خدماته الاستشارية من خلال اقتراح الحلول المناسبة لكل نقاط الضعف والتجاوزات التي اكتشفها أين يقدم الاقتراحات اللازمة حولها للإدارة العليا (الإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق) باعتباره الأعلم والأقدر على حلها والحد منها، فالمدقق الداخلي يعمل مع الإدارة التنفيذية باعتباره عنصرا مهما منها ويتواصل مع مجلس الإدارة وبالتحديد لجنة التدقيق لكونها المسؤولة المباشرة عن استقلاليته ودعمه داخل الشركة، فالمدقق الداخلي هو المسؤول عن تقديم التوصيات اللازمة للإدارة العليا لكونه همزة الوصل بينها وبين الإدارة التشغيلية.

يعاني التدقيق الداخلي من العديد من التحديات داخل الشركة وهذا لكونه موظف دائم بها لذلك فقد يخضع للعديد من الضغوطات من طرف الإدارة العليا مما يمس باستقلاليته وحياديته، كما قد يبني علاقات شخصية مع الموظفين مما يصعب عليه تقدم رأيه بكل موضوعية، وهذا ما يجعل المدقق الداخلي يواجه العديد من الصعوبات خلال تأديته لعمله ومهامه داخل الشركة، لذلك على الإدارة العليا اختيار المدقق الداخلي بكل دقة لأن إي اخلال في مواصفاته أو أخلاقياته يضر بالشركة وبحوكمتها فهو من أهم آليات ها التي تعتمد عليه في تحقيقها لأهدافها.

2. التدقيق الخارجي:

اعتبر التدقيق الخارجي الحل الأمثل لمشكلة فصل ملكية الشركة عن إدارتها، وتحصيل معلومات موثوقة يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الصحيحة، مما أدّى إلى الطلب المتزايد على خدمات المدقّقين الخارجيين، حيث اشتقت كلمة التدقيق من المصطلح اللاتيني (AUDIRE) والتي تعني الاستماع. يعرّف التدقيق الخارجي بأنه: " جملة إجراءات تستهدف الفحص الانتقادي لأنظمة الرقابة الداخلية والعمليات المالية والمحاسبية التي أثبتت في الدفاتر من واقع المستندات الثبوتية للتأكد من انتظامها وسلامتها (صحتها) وانسجامها مع قواعد المحاسبة، بحيث أن الميزانية تظهر المركز المالي الصحيح وأن حسابات النتائج تظهر بصدق نتيجة الأعمال التي تحققت خلال الدورة المالية، وينتهي الفحص الذي يقوم به المراجع بتقرير مكتوب يوضع تحت تصرف مستعملي القوائم المالية التي يعطي المراجع رأيه الفني فيها[1]."

وبالتالي فالتدقيق الخارجي هو فحص انتقادي بنّاء وهادف يسعى إلى اكتشاف الأخطاء في القوائم المالية للتأكد من مصداقيتها بهدف تقديم رأيه بها في شكل تقرير يسلم لمستعملي القوائم المالية.

[1] - الأرقم عبد الحفيظ، بن فليس أحمد، دروس وتطبيقات في مراقبة ومراجعة الحسابات، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص03

1.2. أهداف التدقيق الخارجي:

تتمثل أهداف التدقيق فيما يلي:

- شرعية القوائم المالية: أي أنّه تم إعدادها وفق المبادئ والمعايير والممارسات والقوانين المعمول بها.
- صدق القوائم المالية: أي أنّها تعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة.
- التأكد من صحة التسجيلات المحاسبية، طرق التقييم المعتمدة.
- التأكد من شمولية ودقة التسجيلات المحاسبية لكل التعاملات التي قامت بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.
- التأكد من أنّ كافة الأصول والممتلكات مملوكة للمؤسسة في تاريخ معين، وأن الخصوم أو الإلتزامات تمثل التزاماً حقيقياً على المؤسسة في تاريخ معين للتأكد من التبويب الصحيح للعمليات في دفاتر المؤسسة.
- التأكد من الإفصاح والشفافية للقوائم المالية بملحقاتها وفقا للمتطلبات القانونية والمهنية المعمول بها.

2.2. أهمية التدقيق الخارجي:

تتمحور أهمية التدقيق حول رأي المدقّق الخارجي حول مصداقية القوائم المالية والذي ينعكس بشكل مباشر على المساهمين، أين يضمن لهم التسيير الأمثل لأموالهم ومنع تعرضهم للاختلاسات والتلاعبات، كما يضمن التدقيق كذلك للإدارة العليا تحقيقها لأهدافها عبر التوصيات التي يقدّمها في تقريره، مما يؤدي إلى إضفاء الثقة على المعلومات التي يقدمونها إلى الأطراف ذات المصلحة الأمر الذي يؤدي إلى جذب مستثمرين جدد ويوسّع من أفاق الشركات ويضمن استمراريتها، وهذه الأمور تعكس جودة أداء الادارة أمام المساهمين.

أما بالنسبة لأصحاب المصالح الأخرين فإن رأي المدقق الخارجي يعتبر بالنسبة لهم أداة ضمان حول قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها اتجاههم وقدرتها على الاستمرارية، فرأي المدقق الخارجي هو صمام الأمان بالنسبة لهم.

3.2. أنواع التدقيق الخارجي:

تتفرع من التدقيق الخارجي الأنواع التالية[1]:

1.3.2. التدقيق القانوني:

تسمى عادة بمحافظة الحسابات، وهي النوع الوحيد الذي يعتبر قانونيا وإلزاميا في معظم دول العالم، أين يهدف إلى المراقبة السنوية الإجبارية للقوائم المالية بغرض تقديم رأي فني محايد حول موثوقيتها ومصداقيتها، وتمثيلها الصادق لوضعية الشركة المالية ونتائج نشاطها خلال فترة زمنية معينة.

[1] - محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 16.

2.3.2. التدقيق التعاقدي:

هو عادة اختياري يتم بطلب من الشركات (مساهمين أو أصحاب مصالح آخرين) لتحقيق أهداف معينة، ويتم وفقا لعقد يُبرَم بين المُدقق وزبونه، أين يقوم المدقق بمهمته حسب الهدف والنطاق والمدة المحددون في الاتفاق المبرم بين الطرفين.

3.3.2. مهام تدقيقية أخرى خاصة:

هناك حالات يكون على المدقق القيام بمهام تدقيقية خاصة أي خارجة عن المألوف في ظروف معينة مثل الخبرات القضائية التي يتم اعتمادها لحل نزاع بين شركة معينة وطرف آخر متعامل معها.

بالرغم من أنواع التدقيق المختلفة التي تم استعراضها فان للتدقيق نفس الغايات والأهداف والمتمثّلة أساس في تقديم رأي فني محايد حول موثوقية القوائم المالية.

4.2. معايير التدقيق الخارجي الدولية:

تتفرّع معايير التدقيق الخارجي بين المعايير المقبولة والدولية وأخيرا الجزائرية، ولكن تعتبر المعايير الدولية الأكثر شمولية والماما بكل ما تتطلبه مهنة التدقيق الخارجي وهي كما يلي

الجدول رقم(01): معايير التدقيق الدولية

المعيار	المفهوم
200-299: مسؤوليات المدقق	تعبّر عن الأهداف العامة للتدقيق، بالإضافة إلى المسؤوليات الموكلة للمدقق.
300-499: تقييم المخاطر	تركز على التخطيط الناجع لعملية التدقيق، كما تتضمن كل ما يخص تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بالمؤسسة محل التدقيق مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الأهمية النسبية.
500-599: أدلة إثبات التدقيق	تحوي على كل ما يخص أدلة الاثبات الواجب جمعها، وكيفية اعتمادها لتدعيم رأيه حول موثوقية القوائم المالية.
600-699: الاستفادة من عمل الآخرين	تبرز كيفية الاستفادة من عمل الآخرين من مدقّقين خبراء أو مدققين داخليين يدعمون المدقق في عمله.
700-799: نتائج وتقارير التدقيق	تتطرق إلى كيفية تكوين المدقق لرأيه، طرق إعداده لتقريره النهائي.
800-899: الاعتبارات الخاصة	تخص عمليات وتقارير التدقيق الخاصة كتدقيق عنصر منفرد من الميزانية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-IAASB, Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, International Federation of Accountants, volume 1,New York, USA, 2014.

Publication for web site: https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAASB-2015-Handbook-Volume-1_0.pdf

تعتمد المعايير الدولية للتدقيق على توحيد ممارسات التدقيق حول العالم، فهي تهدف إلى بناء إطار متكامل لمبادئ وأساسيات التدقيق انطلاقا من قبول المهمة وصولا إلى تقديم التقرير النهائي للتدقيق، فهي تهدف إلى تحسين جودة خدمات التدقيق لزيادة الشفافية القوائم المالية.

5.2. خطوات التدقيق الخارجي:

يمر التدقيق الخارجي بالخطوات التالية:

1.5.2. **قبول المهمة:** تلجأ الإدارة إلى اختيار المدقق الذي تراه مناسب لها من حيث الامكانيات والمهارات اللازمة، وبعد اتخاذ قرار قبول مهمة التدقيق يقوم المدقق والعميل بتحديد شروط العمل وإعداد رسالة القبول، حيث أن هذه الرسالة تمثّل العقد الموقّع بين الطرفين والذي يحوي الشروط اللازمة التي تحدّد طبيعة مهمة التدقيق ومسؤوليات المدقق والإدارة، الأتعاب[1].

2.5.2. التخطط لعملية التدقيق: بعد قبول المهمة التدقيقية يقوم المدقق بالتخطيط لمسار عمله، ففي مرحلة التخطيط يقوم المدقق بالتعرف على المؤسسة ونظامها الرقابي، تحديد مستوى الأهمية النسبية للأخطاء الممكن قبولها، وهذا لضبط نطاق عمله وفق خطة عمل محكمة لتفادي العديد من الخطوات والتكاليف الغير مهمة أو الخاطئة، أين يتم العمل وفق برنامج عمل مناسب منظم وهادف، كما على المدقق خلال هذه المرحلة تحديد فريق العمل اللازم لذلك.

2.5.3. **تنفيذ العملية التدقيقية:** يقوم المدقق بتطبيق خطة التدقيق أين يقوم بإجراء الاختبارات اللازمة لتقييم نظام الرقابة الداخلية، فحص الحسابات، تقييم الطرق المحاسبية المعتمدة، القيام بعمليات الجرد، بهدف اكتشاف الأخطاء وجمع أدلة الاثبات اللازمة لذلك.

4.5.3. **إعداد تقرير المدقق:** يعتبر تقرير المدقق دليلا على اختتام عملية التدقيق أين يحوي حوصلة عمله، ففي هذه المرحلة يقوم المدقق بتقييم الأدلة التي تحصل عليها ليخرج منها بقرار واضح وموثوق. يشمل التقرير كل المعلومات اللازمة حول الجهة المعنية بالتدقيق سيرورة العمل التدقيق النتائج والتوصيات.

6.2. جودة التدقيق الخارجي:

يعتبر مفهوم جودة التدقيق من أهم المفاهيم التي قدّمت للمهنة الكثير، حيث أنها نقلتها من كونها عملية رقابية بحتة إلى عملية يجب أن تتم ببراعة وإتقان أين عليها أن تقدّم نتائج هدفها تحسين القيمة بدل اكتشاف الأخطاء فقط. يعتبر العالم"De Angelo" من الأوائل الذين أعطوا تعريفا واضحا لمفهوم جودة التدقيق سنة 1981 حيث عرّفها على أنّها: " احتمال أن المراجع سوف يكتشف الانحراف في النظام المحاسبي للعميل محل المراجعة وأنه سوف يقوم بالتقرير عن ذلك الانحراف[2]."

كما تعرّف بأنها: " الإلتزام بمعايير التدقيق ومعايير الأداء، وتتعلق معايير الأداء في مكاتب التدقيق بمجموعة من الخصائص الشخصية الواجب توافرها في العاملين في مكاتب التدقيق، كالنزاهة والموضوعية والاستقلالية، المهارات

[1] على عبد القادر الذنيبات، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية- نظرية وتطبيق-، المكتبة الوطنية، الأردن، 2010، ص 134

[2]- De Angelo, Auditor Size And Audit Quality, Journal Of Accounting And Economics, Vol3, University Pennsylvania, Philadelphia, 1981, P 183.

والكفاءات كي يتمكن الأفراد من الوفاء بمسؤولياتهم المكلفين بها، مع توفير وتوجيه وإشراف كامل على أداء العاملين بالمكاتب، وأخيرا ضرورة الفحص المستمر لفاعلية السياسات والاجراءات المطبقة للرقابة على الجودة في مكاتب التدقيق[1]".

وبالتالي فجودة التدقيق تتعلق بالنتائج الفعّالة لعملية التدقيق عبر التقييم الفعّال لموثوقية القوائم المالية مع تحديد الانحرافات الموجودة والابلاغ عنها، أين يجب أن تتم علمية التدقيق وفق المعايير المهنية المتعارف عليها، مع التزام المدقق بمسؤولياته وواجباته كاملة، أين على المدقق أن يعتمد على مستوى مكتبه بمعايير الجودة عبر ضمان توفير النزاهة والاستقلالية والموضوعية والأخلاق الرفيعة والمهارات والكفاءات اللازمة في فريق عمله.

1.6.2. أهمية جودة التدقيق:

تكمن أهمية جودة التدقيق في الاضافات التي يقدمها في :

- **تأكيد الإلتزام بالمعايير المهنية:** أداء عملية التدقيق بمستوى جودة ملائم يؤكد تمسك المدققين بالمعايير الأخلاقية والمهنية اللازمة الأمر الذي يقلّل من مشكلة تعارض المصالح داخل الشركات.
- **ضمان الثقة والمصداقية في القوائم المالية:** كلما كان التدقيق يتميز بالجودة كلما انعكس ذلك على موثوقية القوائم المالية مما يعزّز من مصداقية الإدارة العليا أمام المساهمين وأصحاب المصالح المتعددين هذا من جهة وبين الشركة بشكل عام وأصحاب المصالح المتعددين من جهة أخرى.
- **تعزيز إمكانية اكتشاف المخالفات والأخطاء الموجودة في القوائم المالية:** المدققين ذوو الجودة العالية يقومون باكتشاف الأخطاء والمخالفات الموجودة في القوائم المالية بشكل أفضل من المدققين ذوي الجودة المنخفضة، وهذا ما أكدتهُ لجنة تراودي والتي أشارت إلى أنّ تحسين جودة التدقيق يزيد من اكتشاف الأخطاء والحد من التحريف في القوائم المالية.
- **حماية حقوق المساهمين:** يعمل التدقيق ذو الجودة على رفع ثقة المساهمين في التقارير المالية التي يقدمها مجلس الإدارة مما يساعدها على اتخاذ قرارات صحيحة.
- **تدعيم مكانة الشركة في أسواق المال:** تنعكس جودة التدقيق بشكل ايجابي على موقف الشركات في أسواق المال من خلال رفع الثقة في موثوقية تقاريرها مما يجعلها تحتل مكانة قوية في سوق المال، وتوفير مصادر تمويلية جيدة مع رفع تنافسيتها.
- **الحد من الأزمات المالية:** إنّ انهيار أكبر الشركات لم يكن نتيجة خرق في النظام إنما فشل ذريع في الرقابة وجودة التدقيق، حيث أن تحقّق الجودة المطلوبة يمنع وبشكل كبير حدوث الأزمات.

[1] - ديلمي عمر، نحو تحسين أداء المراجعة المالية في ظل معايير المراجعة الدولية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص 27.

2.6.2. العوامل المحددة لجودة التدقيق الخارجي:

تعدّدت وتنوّعت العوامل المؤثرة في جودة عملية التدقيق، وذلك بسبب تعدّد الدراسات والأبحاث التي تبنّتها والتي تنوّعت أهدافها واختلفت البيئة والظروف التي جرت بها ومن أهمها ما يلي:

- **الاستقلالية والحياد:** هي قدرة المدقق على الصمود على مبادئه في ظل الضغوطات التي يخضع لها، مع امتلاكه الإرادة الكاملة في إبداء رأيه بصدق وإيصاله إلى الجهات المعنية دون أي تأثير أو ضغط. كما أوضح أحد الباحثين أن جودة التدقيق في مفهومها الشامل لا تتطلّب تحقيق الاستقلالية بصورة مطلقة حيث أن ذلك يمثّل وضعا مثاليا لا يمكن تحقيقه في الواقع، بل ينبغي الوصول إلى أقصى قدر ممكن منه في ظل الظروف السائدة[1]، كما على المدقق التحلي بكل أخلاقيات العمل المتعارف عليها كذلك.
- **المؤهلات العلمية والعملية للمدقق:** تتعلق بقدرات وكفاءات المدقق في مجال عمله، حيث أنه على المدقق أن يملك الشهادات اللازمة لممارسة المهنة والخبرة الكافية التي يكتسبها جراء التدريب على مستوى مكاتب التدقيق وعمله في المجال.
- **التنفيذ السليم لعملية التدقيق:** على المدقق أن يستهل عمله بخطة عمل ناجعة، لأن التخطيط السليم يجعل عمله منظّما وشاملا لكل الجوانب الواجب التطرق لها في العملية التدقيقية، مع العمل على تفادي المشاكل الممكن مواجهتها. وعلى المدقق القيام بالتقييم الفعّال لنظام الرقابة الداخلية لكون هذا الأخير يضيّق على معدّي القوائم المالية القيام بأية تلاعبات أو أخطاء، لذلك فهو مقياس يعتمد عليه المدقّق لقياس مدى انضباط المؤسسة تجاه نفسها أو مع غيرها. كذلك على المدقق القيام بفحص كل الحسابات اللازمة بدقة وعناية مهنية عالية مه جمع أدلة الاثبات الكافية والتي تعتبر حاجة ملحة لدعم أهداف عملية التدقيق. وأخيرا على المدقق تقييم كل أدلة الاثبات التي حصل عليها ليستطيع تقديم رأيه بشكل محايد وفني حول موثوقية القوائم المالية في شكل تقرير واضح وهادف، وبالتالي يجب على المدقق أن يقوم بمهامه بكل وعي واتقان.
- **خصائص مكتب التدقيق:** ليكون مكتب التدقيق متميزا عن غيره عليه أن يتميّز بما يلي:

- **فريق العمل الكفؤ:** تؤثّر مواصفات فريق عمل المدقّق الخارجي على نوعية المهام التدقيقية المقدّمة، لذلك يجب أن يكون هنالك فريق عمل ذو كفاءة وخبرة في مجال التدقيق والمحاسبة مع إلزامية وجود انسجام بين أفراد الفريق (روح العمل الجماعي).
- **حجم مكتب التدقيق:** قد يؤثر حجم مكتب التدقيق على جودة خدماته إيجابيا كما قد يؤثر سلبا، فيرى البعض أنه كلما كان المكتب كبيرا كلما استوفى شروط الجودة من توفّر الموارد المتاحة من حيث عدد الموظفين، الخبرات والمهارات الكافية الامكانيات المادية مع وجود سياسة صارمة لرقابة الجودة

[1] -عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، قواعد وأخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والتدقيق في مواجهة الأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص60.

على مستوى المكتب ومن سلبياته أنه أقل مرونة في التعامل مع إجراءات التدقيق أين يتم الاعتماد على الاجراءات التدقيق المعيارية مع تباعد العلاقة مع العملاء، أما بالنسبة لحجم المكتب الصغير فله إيجابياته من حيث القدرة على التفاعل أكثر مع العملاء والمرونة في تطبيق الاجراءات الرقابية، كما قد يعاني من نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة. يرى البعض أنه بالرغم من أن مكاتب التدقيق الكبيرة تمتلك موارد بشرية ومادية عالية تمكّنها من جذب الكفاءات الأكثر مهارة ومواصلة تطويرها باستمرار إلا أن ذلك لم يعد مبررا على وجود إختلاف حقيقي في جودة التدقيق مقارنة بالمكاتب صغيرة الحجم، ولعل إنهيار العديد من المكاتب التي كانت تعد كبيرة والتي كان أخرها أرثر أندرسون دليلا على ذلك، وبالتالي فحجم المكتب يؤثر بشكل ايجابي على جودة التدقيق عبر استيفائه لشروط الجودة المطلوبة.

- **سمعة مكتب التدقيق**: تؤثر سمعة المكتب على جودة التدقيق، فالسمعة الحسنة هي تعبير عن نزاهة ومصداقية وخبرة مكتب التدقيق، ومن اهم مؤشرات سمعة المكتب اعتماده على نظام رقابة الجودة، مع تفادي أي مخالفات مهنية وأخلاقية.

- **فعالية الجهات المهنية للتدقيق**: وجود اشراف فعّال ورقابة دائمة من قبل الجهات التنظيمية والمهنية للتدقيق يعزّز من جودة مهنة التدقيق الخارجي عبر ضمان الإلتزام بالمعايير السلوكية والأخلاقية والمهنية اللازمة.

3. التقارير المالية:

التقارير المالية هي حلقة الوصل التي تربط الشركات بأصحاب المصالح المتعددين، لأنها وسيلة اتصال تحوي كل المعلومات التي تعبّر عن أداء الشركات كما أنها المرآة العاكسة لجهود مجلس الإدارة ونتائجه، وما يثبت جودتها هو التدقيق بنوعيه وبالخصوص التدقيق الخارجي باعتبارها قانوني لذلك فهو المسئول الأول عن المصادقة على جودتها.

1.3. تعريف التقارير المالية:

تعرّف التقارير المالية بأنها: " تمثيل مالي منظم للأحداث والمعاملات التي تقوم بها الشركة وتؤثّر عليها، تحتوي بالإضافة إلى القوائم المالية على الكثير من المعلومات المالية وغير المالية مثل معلومات عن النشاط الإنتاجي والتسويقي للشركة والعوامل الاقتصادية أو السياسية التي قد تؤثر فيها مستقبلا[1]."

كما تعرّف بأنها: "وسيلة إيصال المعلومات للمستخدمين، حيث يتضمن التقرير المالي السنوي للشركة حساباتها الختامية والميزانية العمومية المقارنة وكشف التدفقات النقدية والملحقات، إضافة إلى البيانات الأخرى الخاصة بالشركة[2]."

[1] - محمد سامي راضي، تحليل التقارير المالية: محاسبي، مالي، ائتماني، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2015، ص14.

[2] - مجيد عبد زيد حمد، دور التقارير المالية المنشورة في تحسين قرارات الاستثمار في أسهم الشركات من وجهة نظر المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد04، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص197

وبالتالي فالتقارير المالية هي وثائق رسمية تصدرها الشركات لتقدّم من خلالها المعلومات المالية والغير مالية لمدة زمنية معينة وايصالها لأصحاب المصالح المعنيين بها.

2.3. مستخدمو التقارير المالية: يتمثلون أساسا فيما يلي:

1.2.3. **المستثمرون الحاليون أو المحتملون:** يهتمون بالمخاطر الملازمة لاستثماراتهم والعائد المحقق منها ومدى تطوره، وهذا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالجدوى الاستثمارية، الاحتفاظ بالأسهم، بيعها أو شرائها.

2.2.3. **الموظفون:** مهتمون بقدرة الشركات على الاستمرارية الأمر الذي يؤثر على زيادة الأجور وتحصيلهم للمكافئات، الترقيات المهنية.

3.2.3. **الدائنون والمقرضون والموردون:** مهتمون بقدرة الشركات على الوفاء بالتزاماتها اتجاههم وسداد ديونها اتجاههم.

4.2.3. **العملاء:** مهتمون باستمرارية الشركة، جودة منتجاتها وخدماتها، أسعارها، الوفاء بالتزاماتها اتجاههم.

5.2.3. **المحللون الماليون:** يهتمون بتحليل التقارير المالية لتقديم التوجيهات اللازمة حول سوق الأسهم والسندات، تحليل أداء الشركات، إجراءات المقارنات اللازمة.

6.2.3. **الحكومات وهيئاتها:** تهتم بالمداخيل المحققة من أجل ضبط سياستها الضريبية، كذلك يهتمون باستثمارات الشركات وتطوّرها لتحديد تأثيرها على الاقتصاد وضبط عملية توزيع الموارد، تحديد الدخل القومي، القيام بالإحصائيات اللازمة، تحقيق العدالة.

7.2.3. **الجمهور (المجتمع):** تهتم بتأثير أداء الشركات على البيئة والرفع من المستوى المعيشي للمجتمع، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

لتكون التقارير المالية ذات أهمية يجب أن يتميّز مستخدموها بما يلي[1]:

- القدرة على فهم محتوى التقارير المالية.
- القدرة على الاستخدام الصحيح للمعلومات التي في التقارير المالية لاتخاذ القرارات المناسبة.
- الخبرة في التعامل مع المعلومات المحاسبية والمالية المتعددة خلال فترات زمنية مختلفة.

3.3. أهمية التقارير المالية: تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- التزويد بالمعلومات المالية الملائمة والموثوقة التي تحدد قدرة الشركات على الاستمرارية.

[1] خربة معمري، وحاج قويدر قورين، جودة المعلومات المحاسبية وأثرها على الافصاح المحاسبي " دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 02، العدد 15، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019، ص 250.

- التزويد بالمعلومات اللازمة التي تخص التدفقات النقدية، المركز المالي، الأداء المالي مما يساعد مستخدمي المعلومات على التقييم والتنبؤ، اجراء المقارنات اللازمة.
- توفير المعلومات اللازمة لتقييم قدرة الشركة على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- توفير المعلومات التي تخص تحديد وتقييم مخاطر الشركات.
- دعم قرارات الاستثمار سواء للمستثمرين الحاليين أو المستقبليين، مع تحسين علاقة الشركات مع المستثمرين وكسب ثقتهم مما يوفر لها طرق تمويل جيدة وبأقل تكاليف.
- توفير المعلومات اللازمة حول القدرة التنافسية للشركات ومركزها في السوق.

4.3. مكونات التقارير المالية: تتكون التقارير المالية مما يلي.

1.4.3. القوائم المالية: تشير إلى مجموعة من الوثائق المالية التي تعدها الشركات لعرض الصحة المحاسبية لها لفترة زمنية معينة أين يجب ايصالها إلى جميع الجهات المعنية، هي تتفرّع إلى ما يلي؛

- **الميزانية:** هي قائمة المركز المالي تتضمن عناصر الأصول (الاستخدامات) والخصوم (المصادر)، تبوّب الأصول حسب درجة السيولة والخصوم بحسب درجة الاستحقاق، بالإضافة إلى الأموال الخاصة التي تعبر عن حقوق المساهمين.
- **جدول حسابات النتائج:** يعرض ايرادات ومصروفات الشركة وصافي الربح المحقق.
- **جدول تدفقات الخزينة:** يوضح التدفقات الداخلة والخارجة من الشركة خلال فترة زمين معينة مقسمة إلى تشغيلية وتمويلية واستثمارية.
- **جدول تغيرات الأموال الخاصة:** يوضح التغييرات في الأموال الخاصة التي تخص المساهمين مثل الأرباح المحققة والمحتجزة، رأس المال وتغييراته، الحسابات المسجلة في رؤوس الأموال.
- **الملاحق:** توفر معلومات اضافية عن الوضع المالي للشركة، وعن كل المعلومات التي تحويها القوائم المالية السالفة الذكر مثل السياسات المحاسبية المعتمدة.

2.4.3 **التقارير الادارية:** تعتبر أداة مهمّة تعبر عن كل المعلومات المالية والغير مالية التي تخص الشركات أين تعتبر حلقة وصل بين الشركات وأصحاب المصالح وهي تتكون لا على سبيل الحصر فيما يلي؛

- **تقرير المدقق الخارجي:** يشمل الرأي الفني المحايد حول موثوقية التقارير المالية للشركات.
- **تقرير مجلس الإدارة:** يشمل استعراضا عاما عن وضع الشركة، أدائها المالي، رؤيتها المستقبلية، القضايا المهمة التي تؤثر على استمراريتها وتطورها.

- **تقرير الإدارة التنفيذية:** يعدّه مسؤول الإدارة التنفيذية يقدم المعلومات اللازمة حول الأداء التشغيلي والمالي للشركة، كما يعطي رؤية شاملة حول كيفية إدارة الشركة لأعمالها وتحقيقها لأهدافها.
- **تقرير التنبؤات المالية:** يعبّر عن وصف للخطط والتوقعات المستقبلية المتعلّقة بالشركة والأخبار ذات الصلة بها.
- **تقارير التأثير البيئي والاجتماعي لنشاطات الشركة** . تشمل رؤية الشركة البيئية والاجتماعية ومساهماتها في المجال.
- **تقارير إضافية وتكميلية.**

3.4.3. التصريحات الجبائية: تعبرّ عن تصريحات الشركات للإدارة الضريبية والتي أصبحت من أهم المعلومات الواجب التصريح بها.

من الملاحظ أن التقارير المالية أشمل من القوائم المالية، فهذه الأخيرة جزء من الأولى، حيث أن التقارير المالية تحوي كل المعلومات المالية والمحاسبية والغير مالية للشركة، أي أنها توفّر كل المعلومات التي تخص الشركة والتي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة.

5.3. جودة التقارير المالية:

يقصد بجودة التقارير المالية: "ما تتسم به من شفافية وافصاح جيد عن المعلومات التي تعكس حقيقة المركز المالي والأرباح المحققة والمتوقعة للشركة بما يتفق مع أهداف واحتياجات المستثمرين الحاليين والمرتقبين وغيرهم لترشيد قراراتهم الاستثمارية[1]." كما تعرّف بأنها: ما تتمتّع به المعلومات من مصداقية وما تحقّقه من منفعة للمستخدمين، وأن تخلو من التحريف والتضليل وأن تعد في ضوء مجموعة من المعايير القانونية والرقابية والمهنية والفنية لتحقيق الهدف من استخدامها[2].

وبالتالي فجودة التقارير المالية متعلّقة بما تقدمه من معلومات ذات قيمة وموثوقية لأصحاب المصالح المختلفين، وتعتبر لجنة التدقيق المسؤول الأول عن إعدادها وتقديمها.

تعمل لجنة التدقيق على ضبط عملية انتاج المعلومات المالية والغير مالية الصادرة عن الشركة، من خلال زرع ضوابط العمل الأخلاقي وضبط آليات الرقابة داخل الشركة، تفعيل النظام الرقابي مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل صحية تؤدي إلى تقديم تقارير ذات جودة.

---

[1]-Robinson, T. R, Munter. P, Financial Reporting Quality: Red Flags and Accounting Warning Signs, Commercial Lending Review, Vol. 19, USA,2004, P02

[2] -سعيد توفيق أحمد عبد الفتاح، علاقة خصائص لجان المراجعة بجودة التقارير المالية، دراسة اختبارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر، 2013، ص 63.

1.5.3.خصائص جودة التقارير المالية:

لتتسم التقارير المالية بالجودة عليها أن تتميز بالخصائص التالية:

الجدول رقم (02): خصائص جودة التقارير المالية

الخصائص	الشرح
الملائمة	يجب أن تكون هناك علاقة بين المعلومة والغرض منها (أن تكون المعلومة مفيدة في اتخاذ القرارات الصحيحة) حيث عليها أن: • تساعد في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، • التقييم والتغذية العكسية. • توفيرها في الوقت المناسب لها.
الموثوقية	تعبر عن وضعية الشركة بصدق كما تقدم تصوّرا جوهريا عن الواقع حيث تتميز ب: • صدق تمثيل المضمون أو الجوهر. • يجب أن تكون خالية من الأخطاء الجوهرية. • تتسم بقابلة التحقّق من خلال مصادر موثوقة ومستقلة.
الحيادية	خالية من التحيّز صوب أي نتائج محدّدة مسبقا (متّجهة نحو اتخاذ قرارات معينة).
قابلية المقارنة	تمكّن المعلومات من إجراء المقارنات اللازمة بين فترات زمنية مختلفة أو بين الشركات وهذا يتطلب الإلتزام بالمعايير المحاسبية المتفق عليها والثبات في الممارسات المحاسبية المعتمدة.
القابلية للفهم	يجب أن تكون مفهومة لمستخدميها ومعروضة بطريقة واضحة (لكن فهمها يتوقف كذلك على مؤهلات المستخدمين).
الأهمية النسبية والإفصاح	يجب توفير والإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية والتي لها تأثير على عملية اتخاذ القرار، وتحدد أهمية المعلومة بمدى تأثيرها في حالة حذفها أو عدم الإفصاح عنها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

مهدي عباس الشيرازي، نظرية المحاسبة، دار السلاسل، الكويت، 1991، ص ص: 195 -203

وبالتالي لتكون التقارير المالية ذات جودة يجب أن تتميز بمزيج من المواصفات التي تجعلها ذات قيمة، وأهم صفتين تجعل التقارير ذات جودة الملائمة والموثوقية فاذا فقدت المعلومات هاتين الصفتين أصبحت بدون معنى، كذلك على المعلومات أن تتميز بالحياد لتفادي أي توجهات مقصودة في اتخاذ القرارات.

على المعلومات أن تكون قابلة لإجراء المقارنات اللازمة لأن أكثر ما يحتاجه طالبي المعلومات أن تكون هذه الأخيرة قابلة للمقارنة، كما يجب أن تكون مفهومة وواضحة لمستخدميها وهذه الخاصية مرتبطة بشكل كبير بمستوى مستخدمي المعلومات، وأخيرا يجب أن تكون المعلومات ذات أهمية نسبية لاتخاذ القرارات المناسبة.

4. الشفافية والإفصاح:

يعتبر كل من مصطلحي الشفافية والإفصاح متلازمان وأساسيان في عالم المحاسبة والحوكمة لتحقيق ولضمان تقديم تقارير مالية ذات جودة أين لكل منهما مفهوم خاص به.

1.4 مفهوم الشفافية والإفصاح:

يقصد بالإفصاح: "إظهار كل المعلومات التي قد تؤثر على موقف متخذ القرار المتعلق بالوحدة الاقتصادية، وهذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم والتقارير المالية بلغة مفهومة دون لبس أو تضليل[1]. " كما يعرّف بأنه: "شمول التقارير المالية على جميع المعلومات اللازمة والضرورية لإعطاء مستخدمي تلك التقارير صورة واضحة وصحيحة عن المؤسسة[2]."

ويعبّر عن الشفافية بأنها: " خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة لكافة الأطراف سنويا، حيث تؤدي الشفافية إلى تحسين القرارات الاقتصادية وتعزيز المسائلة وتفعيل الحوكمة، وكذلك نجاح عملية اتخاذ القرار[3] ".

وبالتالي فالشفافية والإفصاح مفهومان مرتبطان ببعضهما البعض، فالإفصاح متعلق بتقديم وتوفير معلومات ذات جودة لأصحاب المصالح المختلفين، بينما الشفافية تمتد إلى توجيه السلوك العام للشركات نحو الانفتاح والصراحة والصدق في جميع أنشطتها وسياساتها، أين تهدف إلى بناء الثقة وتعزيز المساءلة، فالشفافية هي من تجعل الإفصاح ذو قيمة وتضمن جودة التقارير المالية، فالشفافية تضمن توفير وتوصيل كل المعلومات ذات الجودة إلى طالبيها ومستخدميها.

2.4 أهمية الإفصاح والشفافية: يسعون إلى تحقيق ما يلي[4]:

- يحسّن أداء السهم ويعظّم الربحية ويولدّ الثقة لدى المستثمر وحملة الأسهم.
- تقديم التوضيحات اللازمة حول محتوى التقارير المالية، الأداء المالي، المركز المالي.
- التعرف على الظروف التي تؤدي إلى التغيير في السياسات المحاسبية للشركة أو أي سياسات ذات أهمية.
- تقليص الفجوة بين معدي القوائم والتقارير المالية وبين مستخدميها من خلال خلق سبل اتصال فعّالة.
- تركيز الاهتمام على القيم الأخلاقية وقواعد السلوك المنهي لدى معدي ومستخدمي المعلومات المحاسبية.
- القضاء على ظاهرة عدم التماثل المعلوماتي وتعارض المصالح.

وبالتالي يجب أن يكون هنالك شفافية الإفصاح التي تعني اتسام مخرجات المحاسبة من خلال التقارير المالية بأعلى مستوى جودة للمعلومات واكتمال خصائصها النوعية وان لا تترك أي غموض أو ريبة لدى مستخدميها وتمكنهم من اتخاذ القرارات كأنهم يرون ما بداخل الشركة.

---

[1] -عمر اقبال، توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق المتعارف علها، " إطار مقترح"، مجلة أداء المؤسسات الجامعية، العدد02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 20.

[2] -مهدي عباس الشيرازي، مرجع سابق، ص 322.

[3] -طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب، مرجع سابق، ص 36.

[4] -المرجع نفسه، ص 47 (بتصرف)

3.4 متطلبات الشفافية والإفصاح: تتطلب ما يلي.

- خلق بيئة ملائمة تتميز بالقيم وأخلاقيات العمل من نزاهة وصدق وتفاني.
- اتخاذ قوانين واجراءات ردعية للفساد الاداري والمالي.
- ضمان الإلتزام بالمعايير والمبادئ والممارسات المحاسبية المتعارف عليها.
- توفّر كل خصائص الجودة في التقارير المالية.
- يجب أن يكون الإفصاح في الوقت المناسب.
- فتح سبل المساءلة لكل أصحاب المصالح المعنيين

5. علاقة التدقيق بجودة التقارير المالية:

يعمل التدقيق بنوعيه على توفير البيئة المناسبة لإعداد تقارير مالية ذات جودة مع ضمان الإفصاح والشفافية اللازمة لها، من خلال تحقيق لمعايير إعداد التقارير المالية التالية:

1.5 **المعايير القانونية:** يضمن كل من التدقيق الداخلي والخارجي التزام الشركة بالقوانين والتشريعات والمعمول بها عند إعدادها للتقارير المالية، وما يضمن توفر ذلك هو دعمهم من طرف لجنة التدقيق التي تضمن استقلاليتهم وتدعمهم في عملهم الرقابي.

2.5 **المعايير الأخلاقية:** يعمل التدقيق الداخلي على ضمان توفير بيئة أخلاقية داخل الشركة للخروج بتقارير ذات جودة.

3.5 **المعايير المهنية:** لكي يتم التمكن من إعداد تقارير مالية ذات جودة يجب أن يتم إعدادها على يد موظفين أكفاء ومتخصصين ووفق المعايير المحاسبية المعمول بها، وهذا الأمر يتحقّق على وجه الخصوص عن طريق كل من التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق بالإضافة إلى لجنة الترشيحات والتعويضات.

4.5 **المعايير الرقابية:** لضمان موثوقية التقارير المالية يجب أن تخضع لرقابة العديد من الجهات الرقابية التي تضمن ذلك والتي من أهمّها التدقيق الخارجي لكونه الفاصل المهم في مدى جودتها.

كذلك يعمل التدقيق بنوعيه على زيادة ثقافة الانفتاح المؤسساتي من خلال دعم الإفصاح والشفافية عبر ما يلي؛

أ. **الإفصاح عن المعلومات الغير مالية:** تشير إلى كل المعلومات سواء كانت كمية أو نوعية مثل: الاستراتيجية، عدد العمال، الحصة التسويقية، السلع والخدمات، الكفاءة الادارية، مستوى التنافسية، حيث يحظى هذا النوع من المعلومات بأهمية كبيرة لصانعي القرار، حيث أن كفاءة السوق وفعالية الحوكمة لم تعد تتأثر فقط بالمعلومات المالية بل بالمعلومات الغير مالية كذلك، لذلك يعمل التدقيق الداخلي على توفير تلك المعلومات وبأعلى جودة

ممكنة لكونه يساهم في بناء بيئة عمل تعمل وفق المعايير المهنية والأخلاقية اللازمة عبر تفعيل نظام الرقابة الداخلية وضبط النظام المؤسساتي بشكل عام.

ب. **دعم الإفصاح الالكتروني:** يسهل الإفصاح الالكتروني من عملية الإفصاح وشفافية التقارير المالية، أين يتم نشرها بكل سهولة عبر الانترنيت في العديد من المواقع وفي التوقيت المناسب أين يكون الحصول عليها أمرا بغاية السهولة، مع القيام بالتحيين المستمر، مما يؤدي إلى الحد من مشكلة عدم التماثل المعلوماتي، ويعتبر التدقيق بنوعيه مسئولا عن جودة المعلومات التي يتم نشرها الكترونيا.

وبالتالي فالتدقيق يعمل على ضمان جودة التقارير المالية من خلال ضمان الشفافية والإفصاح اللازمين.

أسئلة حول المحور:

- حدد الفروقات الموجودة بين التدقيق الداخلي والخارجي؟
- إلى ماذا ترجع أهمية كل من التدقيق الخارجي والداخلي؟
- كيف يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة؟
- ما المقصود بالشفافية والإفصاح؟
- ما هي العوامل المؤثرة على جودة التدقيق الخارجي؟

المحور السابع:

الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات

الأهداف التعليمية
➢ التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها؛ ➢ التعرف على أهمية أخلاقيات العمل؛ ➢ استيعاب أهم توجهات ومبادئ المسؤولية الاجتماعية؛ ➢ تحديد العلاقة الموجودة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.

المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات

أصبحت العديد من المؤسسات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تروّج في حملاتها التسويقية على أنها تهتم بتوفير ظروف العمل الأمنة وقضايا البيئة، وهذا راجع لكون تركيبة الكيان المؤسساتي هي الأفراد وبالتالي فهي ملزمة بالعمل لمصلحة المجتمع ككل، كما يعتقد الكثيرون أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مرتبط بالعمل الخيري والتطوعي فقط، لكنه في الحقيقة مرتبط بالجانب الاستراتيجي للمؤسسة كذلك.

1. المسؤولية الاجتماعية:

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية معقد ومتشعب الآفاق، إذ يضم العديد من المفاهيم التي تخص حقوق الإنسان، المسؤولية البيئية، الاستدامة والإنسانية. الحديث عن المسؤولية الاجتماعية بدأه الاقتصادي ميلتون فريدمان سنة 1970، أين اعتبر أن شركات المساهمة لا تقوم إلا بالمستوى الأدنى من الواجبات الأخلاقية المفروضة عليها، وهذا من أجل تعظيم ربحها، ومن ذلك الحين ومفهوم المسؤولية الاجتماعية يشهد تغييرات جوهرية وذلك عبر السياسات والأنشطة التي تعتمدها المؤسسة قصد تحسين أثرها على المجتمع.

1.1. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

تعرّف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام على المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل به وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيره[1]."

كما تعرّف بأنها: قيام المؤسسات بوضع البرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها".[2]

وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تشير إلى التزام الشركات بتبني مفاهيم وممارسات أخلاقية وانسانية مستدامة تؤثر بشكل ايجابي على المجتمع والبيئة مع الحفاظ على الجانب الربحي لها، فالمسؤولية الاجتماعية لم تأتي لتحد من الجانب الاقتصادي للشركة بل العكس.

2.1. أهمية المسؤولية الاجتماعية:

من أهم المزايا التي يترتّب عليها التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية ما يلي:

1.2.1. **تحقيق القيمة والسمعة الجيدة:** التزام المؤسسات اجتماعيا يحقّق لها السمعة الجيدة في السوق، كما يرفع

[1] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص48.

[2] -محمد بن إبراهيم التويجري، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، جامعة أم القرى، السعودية، 1998، ص36.

من قيمتها في السوق عبر تحقيق معدلات ربحية عالية، مما يجذب لها العديد من أصحاب المصالح (أهمهم المستثمرين والمستثمرين المرتقبين).

2.2.1. **حل مشكلة تعارض المصالح**: التزام العديد من الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية يحد من العديد من المشاكل التي تخص أصحاب المصالح المتعددين (المستثمرين، البنوك، العملاء، الموردين، الموظفين الأكفاء)، حيث أنه حاليا أصبح هناك مؤشرات (دواجونز للاستدامة) تقيس استدامة الشركات وترتبّها عالميا وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية وللاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي. ونتائج هذه المؤشرات وتصنيفها للشركات يؤثر على علاقات هذه الأخيرة مع أصحاب المصالح من خلال بناء جسور من الثقة بينهم مما يحد من مشاكل تعارض المصالح ويدعم الشركات.

3.2.1. **توفير بيئة عمل جيدة**: الشركة المسؤولة اجتماعيا من أهم أولوياتها بيئتها الداخلية، فهي تعمل على توفير بيئة عمل صحية لأفرادها تسودها المنافسة الشريفة وروح العمل الجماعي.

4.2.1. **جذب الإطارات الكفؤة**: التزام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية يساعدها على جذب الموظفين الذين يحملون بداخلهم قيما أخلاقية ومهنية عالية اتجاه عملهم كما تضمن ولاءهم لها باستمرار.

5.2.1. **الحد من حالات الفساد**: التزام الشركات اجتماعيا يساعد في التقليل من المخاطر القانونية والأخلاقية والتنظيمية والمهنية من خلال الامتثال للمعايير الأخلاقية والمهنية اللازمة والقوانين السارية.

6.2.1. **تعزيز الابتكار**: تعمل المسؤولية الاجتماعية على تشجيع المؤسسات على تبني تقنيات وممارسات جديدة تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الأثر البيئي السلبي لها، مما يؤدي إلى الابتكار في المنتجات المقدمة وطريقة تأدية الخدمات.

7.2.1. **تدعيم سياسة الدولة**: التزام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية يعتبر مصدر دعم لتنفيذ البرامج التنموية للدولة، فقد أصبحت مصدرا للعوائد ووسيلة لتحمّل التكاليف الاجتماعية المختلفة.

ترتبط أهداف المسؤولية الاجتماعية ببعدين أساسيين أحدهما داخلي يركز على تفعيل البيئة الداخلية للشركة من أصحاب المصالح الداخليين، والبعد الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات الشركات في تفعيل المجتمع والبيئة المعبر عنهم بأصحاب المصالح الخارجيين، وأهم ما يميز كل الأهداف السالفة الذكر أنها تخدم المجتمع بنفس القدر الذي يخدم الشركات.

3.1. أبعاد المسؤولية الاجتماعية: تشمل على ما يلي:

الشكل رقم (05): أبعاد المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الانسانية: على الشركة التعامل كمواطن صالح يساهم في تطوير ودعم المجتمع.

المسؤولية الاخلاقية: التميز والالتزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع جوانب العمل، يؤدي إلى بناء بيئة عمل صحية، مع اتخاذ قرارات سليمة تجنّب المجتمع الضرر.

المسؤولية القانونية: احترام والالتزام بالقوانين واللوائح المنصوص عليها التي تخص الشركات وكل جوانب المجتمع المختلفة.

المسؤولية الاقتصادية: يتضمن الالتزام بتحقيق الأرباح مع مراعاة مصالح أصحاب المصالح مما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

A.B. Carroll, "The pyramid of corporate social responsibility: Toward The moral management of organizational stakeholders", Business horizons, (4),kelley school of business , USD,1991, pp: 39-48. (بتصرف)

تشمل المسؤولية الاجتماعية العديد من الأبعاد من أهمها الانسانية الأخلاقية القانونية والاقتصادية، حيث أنه بداية يحتوي الهرم على المسؤولية الإنسانية وهو ربط الشركات بالمجتمع من حيث توفيرها لمتطلبات الحياة وتحقيق الرفاهية والكرامة الانسانية الأمر الذي يجعلها تكسب ثقة عمالها والمجتمع ككل، ثم ننتقل بعدها إلى المسؤولية الأخلاقية والتي تجعل من الأخلاق أمرا يجب الاعتماد عليه في كل الممارسات اليومية للشركات وعند اتخاذها لقراراتها المختلفة، من ثم نتطرق إلى المسؤولية القانونية والتي تقوم على الإلتزام الصارم بالقوانين التي تنظّم العلاقات وتفرض العدالة، وأخيرا المسؤولية الاقتصادية وهي الأكثر تأثيرا لأن مردودية الشركات الاقتصادية سوف تنعكس بشكل مباشر على رفاهية المجتمع وتطور الاقتصاد، وختاما نقول أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت فعّالة لكونها تشمل معظم الأبعاد التي تؤثر على المجتمع والمؤسسة وتدعمهما في نفس الوقت.

4.1. مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

هنالك مجموعة من المبادئ التي يجب أن تلتزم بها الشركات في إطار تحملها للمسؤولية الاجتماعية تتمثل أساسا فيما يلي:

1.4.1. **الأخلاقيات:** يجب الإلتزام بأخلاقيات العمل والسلوك المهني، وهذا ما عملت المسؤولية الاجتماعية على دعمه أين يجب على أي نشاط اقتصادي أن يتم بشكل أخلاقي.

2.4.1. **تحمّل المسؤولية والعواقب**: على الشركة أن تتحمل المسؤولية كاملة عن الاثار السلبية التي تخلّفها نشاطاتها وأعمالها وقراراتها على أصحاب المصالح والمجتمع ككل مع العمل على تقليلها لأدنى حد ممكن.

3.4.1. **الإفصاح والشفافية:** على الشركة أن تعتمد على الإفصاح والشفافية في تقديمها وتوصيلها للمعلومات اللازمة لطالبي المعلومات.

4.4.1. **الاحترام:** على الشركة أن تحترم مصالح كل أصحاب المصالح وأن توالي لها اهتماما في كل ما يخص أعمالها قراراتها وأهدافها بما في ذلك حقوق الانسان عموما، حيث على الشركات أن تعطي الانسانية حقها.

5.4.1. **الخضوع لسيادة القانون:** يجب التقيد بجميع القوانين واللوائح والتشريعات المعمول بها، مع الابلاغ عن أي تجاوزات حاصلة، مع احترام كل قواعد السلوك الدولية.

6.4.1. **التحسين المستمر:** على الشركات تحسين سياساتها وممارساتها الاجتماعية باستمرار.

7.4.1. **المساءلة:** على الشركات أن تكون مستعدة دائما للمساءلة عن نشاطاتها وقراراتها امام المجتمع وأصحاب المصالح.

تساعد هذه المبادئ في توجيه الشركات نحو تبني سياسات اقتصادية وتجارية أكثر استدامة مسؤولية، مما يدعم مكانتها في السوق ويعزز ثقة أصحاب المصالح والمجتمع ككل بها.

2. أخلاقيات العمل:

تعتبر أخلاقيات العمل جزءا لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث تشير أخلاقيات العمل إلى توجّه سلوك الأفراد والشركات والمجتمع ككل نحو المبادئ والقيم الأخلاقية، والأخلاقيات ليست قوانين او لوائح تفرض لتطبّق بل هي عادات تكتسب وتجعل للفرد قيمة ومبدأ، والتزام الشركات بها يضمن لها اتخاذ قرارات صحيحة ومسؤولة وهذا ما تعمل الحوكمة على دعمه أين تعتبر أخلاقيات العمل من أهم مبادئ وأساسيات الحوكمة.

1.2. مفهوم أخلاقيات العمل:

ترجع أصول كلمة الأخلاق إلى اللغة اليونانية المستمدة من كلمة Ethos والتي تعني "منهج الحياة "، فالأخلاق تنشا من خلال اتصالنا بالغير أين يجب علينا اتباع منهج سليم للتعامل يتيح امكانية العيش بسلام.

تعرّف أخلاقيات العمل بأنها: مجموع المبادئ المعنوية، المعايير ومواثيق السلوك التي يجب على أصحاب العمل مراعاتها عند تعاملهم مع الغير[1]".

وبالتالي فأخلاقيات العمل هي كل المبادئ والقيم التي تعدّل وتوجّه بشكل ايجابي سلوك الأفراد في عالم الأعمال وعملية صنع القرار، وبالتالي فالشركات مطالبة بتحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقيات العمل أي دون المساس بحقوق مختلف أصحاب المصالح، سواء تعلق الأمر بالملاك في حد ذاتهم أو بمختلف أصحاب المصالح.

[1] -ريمة شيبوب، حوكمة الشركات وأثرها على أخلاقيات الأعمال دراسة قياسية للفترة 2006-2015، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص 163.

2.2. أهداف أخلاقيات العمل:

تسعى أخلاقيات العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.2.2 **بناء جسور التواصل**: مادام هنالك تفاعل دائم بين المجتمع والشركات فيجب أن تبنى أصول العلاقات والتعاملات والتواصل بالأخلاقيات.

2.2.2 **بناء الثقة**: الإلتزام بأخلاقيات العمل يعزز الثقة بين أرباب العمل والموظفين، بين المساهمين ومجلس الإدارة، بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بين الشركات وأصحاب المصالح المتعددين بما فيهم المجتمع وهذه الثقة تشكل الأساس لعلاقات قوية وناجحة وذات مردودية ايجابية على جميع الأطراف.

3.2.2 **تحسين سمعة الشركة**: الشركات الملتزمة بأخلاقيات العمل تكون عادة موضع احترام ورضا جميع أصحاب المصالح لما تقدّم من خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبثقة مما يعزّز سمعتها ويجذب لها أكبر قدر من العملاء والمموّلين.

4.2.2 **تحقيق الرضا الوظيفي**: عندما يحس الموظف بالعدالة الوظيفية وعندما يعمل في ظروف عمل صحية تتميز بروح العمل الجماعي سوف يقدم أفضل ما عنده للشركة من عمل ومجهود، مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركات ورفع حصتها السوقية.

5.2.2 **التقليل من المخاطر**: التزام الشركات بأخلاقيات العمل يجنبّها انتهاك القوانين أو القيام بالمخالفات وبهذا فهي تتفادي العديد من الخسائر، كما أن الشركة ستتمتع بروح المساءلة لمنع وقوع أي أعمال فساد ممكنة ببناء بيئة عمل صحية.

6.2.2 **تحسين عملية اتخاذ القرار**: من أهم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار هي أخلاقيات العمل، فالقرار الذي ينافيها هو من الأساس غير صحيح لأن الأخلاقيات هي المبدأ الأساسي لاتخاذ قرار جيد يخدم كل أصحاب المصالح.

وبالتالي الإلتزام بأخلاقيات العمل ليس فقط أمر الزامي بل هو ضمن استراتيجية العمل والتي تحقّق العديد من الايجابيات الملموسة للشركات والمجتمع ككل.

3.2. مكونات أخلاقيات الأعمال:

تتمثل فيما يلي:

1.3.2 **الأمانة والصدق**: تعني الالتزام بالحقيقة والحق في القول والفعل على المستوى الشخصي والجماعي.

2.3.2 **النزاهة**: تعني الإلتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية مهما كانت الظروف والضغوطات الممارسة مع تحمل مسؤولية الأخطاء والتعلم منها.

3.3.2 **الشفافية:** تعني الوضوح والصراحة في التعاملات مع الإبلاغ عن كل التعاملات الحاصلة (داخل وخارج الشركات).

4.3.2 **الاستقامة:** تعني الأمانة في تأدية الأعمال وفي اتخاذ القرارات عبر القيام بما هو صحيح وأخلاقي.

5.3.2 **العدل:** أن تكون الشركة منصفة مع نفسها ومع كل أصحاب المصالح.

6.3.2 **الاحترام:** تعني تقدير الشركة لكل أصحاب المصالح مهما كان مستواهم وتقبّل اختلافاتهم.

7.3.2 **التواضع:** عدم التعالي على الأخرين والامتنان لكل صاحب مصلحة.

8.3.2 **الوفاء:** على الشركة الالتزام بالوعود والتمسك بها تجاه كل أصحاب المصالح.

9.3.2 **الاتقان والإلتزام:** يعني سعي الشركة لتحقيق أعلى مستوى من الجودة والتميز.

10.3.2 **السر المهني:** حفظ المعلومات التي لا يجب الكشف عنها أمام الملء وهي التي يتم الاطلاع عليها أثناء الممارسة المهنية.

وتبقى أخلاقيات العمل لا حدود لها فهي كل السلوكيات الايجابية التي تتعلق بالفرد وبالعمل، لا تتعلق الأخلاقيات بطريقة التصرف فقط بل كذلك بطريقة أداء المهام وبناء علاقات ايجابية مع الأخرين والمساهمة في بناء بيئة عمل مريحة ومنتجة.

4.2. الإطار الأخلاقي للشركات:

على الشركة أن تعتمد على مجموعة من الخطوات والاجراءات لضمان ترسيخ أخلاقيات العمل ضمن ثقافة الشركة وهي لا على سبيل الحصر تتمثّل فيما يلي.

1.4.2 **تفعيل القيادة:** على الإدارة العليا أن تمثّل نموذجا يحتذي به داخل الشركة فهي الواجهة الرئيسية لها، فكلما كان القائد متميزا بأخلاقه كلما سعى كل من بالشركة إلى الاحتذاء به.

2.4.2 **إعداد ميثاق أخلاقي:** على الإدارة اعتماد وثيقة رسمية واضحة توضّح وتحدّد المبادئ الأخلاقية الواجب تبنّيها والإلتزام بها مع العمل على نشرها وإيصالها إلى كل من بالشركة وهذا بهدف تعميم الثقافة الأخلاقية.

3.4.2 **المساءلة:** يجب محاسبة كل من بالشركة على أفعالهم الخاطئة وتحملهم المسؤولية مهما كان تدرجهم في الهيكل التنظيمي بالاعتماد على آليات الرقابة.

4.4.2 **التدريب المستمر:** يجب تدريب الموظفين على تبني السلوك الأخلاقي والإلتزام به من خلال القيام بدورات تدريبية دورية.

5.4.2 **تعزيز الاتصال:** يجب أن يكون هناك اتصال مفتوح حول المخاوف الأخلاقية، مع توفير قنوات اتصال سرية للإبلاغ عن أي مخالفات أخلاقية حاصلة.

6.4.2 **التحفيز**: يجب مكافئة الموظفين ذوي السلوك الأخلاقي العالي لتحفيز الجميع ليكونوا مثلهم، كما يجب أن تعتبر الإلتزام بأخلاقيات العمل من اهم معايير تقييم الأداء.

7.4.2 **التغذية العكسية**: يجب أن يكون هنالك تقييم دوري لمستوى أخلاقيات العمل داخل الشركة من خلال تقديم تقارير دورية تقيس الأداء الأخلاقي داخل الشركة وهنا يظهر دول لجنة أخلاقيات العمل التي تقوم بمتابعة مستوى الإلتزام الموجود ومعالجة أي مشاكل موجودة، كذلك على الشركة أن تأخذ بأراء وتطلّعات أصحاب المصالح المتعددين حول مستوى أخلاقيات العمل في الشركة، وهذا كله بهدف تعديل مدونة الأخلاق وتحسينها باستمرار.

يتطبيق هذه الخطوات يمكن للشركات أن تبني بيئة عمل صحية وقوية من التزامها أخلاقيا مما يعزز الثقة بها ويساهم في استمراريتها، مع الحد من مشاكل تعارض المصالح مما يجعلها تصب تفكيرها وجهودها اتجاه تحقيقها لأهدافها.

5.2. جذور السلوك الغير أخلاقي:

السلوك الغير أخلاقي في بيئة العمل يمكن أن يكون نتيجة لعدة عوامل تخص شخص الفرد أو البيئة التي يعمل بها وتعود جذور السلوك الغير أخلاقي إلى الأسباب التالية:

1.5.2 **الافتقار إلى الثقافة الأخلاقية داخل الشركات**: الشركات التي تتميّز بغيات ميثاق محدّد للأخلاقيات أو عدم الحزم في تطبيقه يشجّع على انتشار السلوكيات الغير أخلاقية بها، فالشركة ليست مبنية على أسس وقيم أخلاقية واضحة كما أن الأخلاقيات غير مرسّخة بها.

2.5.2 **أولوية رضا المساهمين**: في كثير من الأحيان تخضع الجهات الادارية في الشركات إلى ضغوطات كبيرة لتحقيق العديد من الأهداف، ولنيل رضا المساهمين قد تلجأ الادرة العليا إلى طرق غير أخلاقية لتحقيقها، أين تعطي الأولوية للنتائج الواجب بلوغها على حساب الأخلاق.

3.5.2 **سوء الإدارة**: في كل الشركات عندما تكون الإدارة ملتزمة بالأخلاقيات يسير معظم موظفيها في نفس الاتجاه والعكس صحيح.

4.5.2 **نقص أو غياب آليات واجراءات الرقابة والمساءلة**: غياب الاجراءات الرقابية والعقابية داخل الشركات أو عدم فعاليتها يشجّع على السلوكيات الغير أخلاقية.

5.5.2 **سوء اعتماد سياسات التحفيز والترشيحات**: في حالة ما إذا كانت الشركات تعتمد على معايير ترشيح لا تتطلب أخلاقيات الموظّف، وفي حالة ما كانت سياسة التحفيز ليست قائمة على المستوى الأخلاقي للشخص بل على أدائه ونتائجه فقط. أين يجب أن يكون هنالك توازن بين مستوى الأداء المرغوب والأخلاق وأي اختلال بينهما يؤدي إلى خلل في سياسات التحفيز والترشيح لدى الشركات مما يؤدي إلى زوال المبادئ الأخلاقية من ثقافتها واستراتيجيتها.

6.5.2 **غياب التدريب:** غياب التدريب المستمر للموظفين على أخلاقيات العمل الواجب فهمها والتميز بها يؤثر على مردوديتهم الأخلاقية.

7.5.2 **كثرة الاغراءات:** عادة ما تؤدي الاغراءات المالية إلى زعزعة قيم الأفراد وتخليهم عنها وذلك مقابل الحصول على اكراميات أو هدايا اضافية عن الذي يتم تقاضيه من الشركات لدعم مستوى معيشتهم وتحسينها خاصة في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها الكثيرون.

فكل هذه الجذور تساعد الشركات على اتخاذ اجراءات فعّالة للتصدي لأي سلوكيات غير أخلاقية، عبر تعزيز الثقافة الأخلاقية للشركات وجعل الأخلاقيات امرا محبّبا لدى موظفيها لا إجباريا.

6.2. أخلاقيات حوكمة الشركات:

تختلف أخلاقيات الحوكمة عن أخلاقيات العمل بشكل طفيف، وهذا لكون أخلاقيات الحوكمة تركّز على السلوكيات الادارية أكثر في حين أخلاقيات العمل تركّز على سلوك فرد في بيئة العمل، لكن هذا لا ينفي ان أخلاقيات حوكمة الشركات تلتزم بكل أخلاقيات العمل وفيما يلي أهم أخلاقيات الحوكمة المتعارف عليها:

1.6.2 **الاستقلالية:** يقصد بها استقلالية مجلس الإدارة بلجانه عن المساهمين وعن الإدارة التنفيذية، أين يعمل بعيدا عن أي ضغوطات قد تغيّر مسار قراراته.

2.6.2 **الانضباط**: يقصد بها الإلتزام بميثاق القيم الأخلاقية لكل من بالشركة من أصغر موظف إلى مجلس الإدارة.

3.6.2 **المساءلة:** للمساهمين الحق في مساءلة مجلس الإدارة، ولهذا الأخير الحق في مساءلة الإدارة التنفيذية، ولأصحاب المصالح الحق في مساءلة مجلس الإدارة.

4.6.2 **المسؤولية**: على مجلس الإدارة أن يكون مسؤولا عن قراراته، كذلك هو الامر بالنسبة للإدارة التنفيذية، وكذلك هو الأمر كذلك عن المساهمين، حيث يجب تحمّل المسؤولية كاملة أمام أصحاب المصالح.

5.6.2 **العدالة**: يجب أن يعامل كل أصحاب المصالح بعدالة دون التحيز لجهة عن الأخرى وبكل أمانة.

6.6.2 **الشفافية والإفصاح**: يعني ان تكون سياسات وقرارات وأهداف وتقارير الشركة واضحة ومتاحة لجميع أصحاب المصالح.

7.6.2 **المسؤولية الاجتماعية:** على الشركة أن تلتزم اجتماعيا اتجاه مجتمعها وبيئتها وأن تولي لهم الأهمية اللازمة في استراتيجيتها وأهدافها وسياساتها.

وبالتالي فأخلاقيات الحوكمة تركّز على الأخلاقيات التسييرية أي تلك المتعلقة بمجلس الإدارة وأصحاب المصالح، فهي تهدف إلى تعزيز ثقة المستثمرين والحد من مخاطر عدم الموثوقية مع دعم الشركة لتحقيق أهدافها، كما أنها تحمل في طياتها أخلاقيات العمل.

3. علاقة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل بحوكمة الشركات:

تتداخل العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل بشكل يجعل من الصعب تحديد تأثير أحدهما على الآخر بشكل واضح، لأن كلاهما يدعم الأخر في تحقيقه لأهدافه.

1.3. الحوكمة كأداة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل داخل الشركات:

تعتبر الحوكمة أداة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، حيث تعمل الحوكمة على تفعيل حس المسؤولية الاجتماعية والحث على التحلي بالأخلاقيات لدى الشركات من خلال ما يلي:

1.1.3 **ضمان الالتزام:** عندما تلتزم الشركات بمبادئ الحوكمة فإنها تكون ملزمة بالانصياع للقوانين واللوائح القانونية المعمول بها والتي من بينها تلك التي تخص أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، أين يصبح الالتزام بهم ضرورة لا اختيار.

2.1.3 **وضع الإستراتيجية:** تدعّم الحوكمة بشكل كبير الأخلاقيات وسياسات الشركة الاجتماعية، حيث تعمل حاليا مجالس الإدارة والإدارة العليا على بناء استراتيجيات واضحة لهما ودعم الالتزام بها لأنهم أصبحوا من أولويات الحوكمة الرشيدة.

3.1.3 **تفعيل الأهمية:** حوكمة الشركات القوية تعزز من ثقة الجمهور في الشركة الأمر الذي ينعكس على سمعتها ومكانتها الاقتصادية، ومن أهم مكونات هذه الثقة أن تتميز الشركة بأخلاقيات العمل وأن تكون مسئولة اجتماعيا أمام المجتمع ولها القدرة على إدارة مخاطرها بشكل أفضل.

4.1.3 **غرس المبادئ:** الحوكمة قائمة على العديد من المبادئ منها الشفافية والمساءلة الأخلاقيات وغيرها وهذا ما يجعلها تغرس المبادئ الأخلاقية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن ثقافة الشركات.

5.1.3 **تحقيق الأهداف:** من أهم أهداف أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية تحقيق مصالح أصحاب المصالح وضمان المعاملة العادلة لهم، ولتفعّل الحوكمة هذا الجانب بالشركات أصبح من الضروري ادماج هذه الأخيرة في المجتمع وتحسين علاقاتها الأخلاقية والاجتماعية مع متعامليها المتعددين لان هذا الأمر سوف ينعكس على رفع مردوديها بجذب عملاء ومستثمرين وسبل تمويل جديدة وجيّدة، مع الحد من الخلافات القانونية بين الشركة وأصحاب المصالح بما فيهم المجتمع ككل، وبالتالي ستكون المنفعة عامة ومتبادلة بين الشركات والمجتمع وهذا ما يدعّم تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل داخل الشركات أكثر فأكثر.

6.1.3 **التحسين المستمر:** تعمل الحوكمة على التحسين المستمر لسياسات الشركات وأهدافها التي من أهمّها تلك التي تخص المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.

تعمل الحوكمة على جعل الشركات تتبنّى الدور الاجتماعي بفعالية، فالحوكمة الجيدة توفّر الإطار العام للالتزام بأخلاقيات العمل وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل فعّال.

2.3. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل كأداة لتفعيل الحوكمة:

تعمل المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل على تفعيل دور الحوكمة داخل الشركات من خلال:

1.2.3. **تفعيل أهداف نظرية أصحاب المصالح**: تسعى نظرية أصحاب المصالح إلى تحقيق مصالح أصحاب المصالح وضمان حماية حقوقهم والمعاملة العادلة لهم بما فيهم البيئة والمجتمع ككل، لذلك يعتبر التزام الشركات بالأخلاقيات وبالمسؤولية الاجتماعية الأداة المناسبة لذلك لكونها تدعم إدارة وتنظيم علاقات الشركة مع أصحاب المصالح (تصبح قائمة على الأخلاق، الشفافية، المصداقية، العدالة والأمانة)، مع بناء بيئة عمل مثالية وصحية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات تفعّل علاقة الشركة بأصحاب المصالح وتدعمها وهو ما تسعى الحوكمة إلى بلوغه.

2.2.3. **الحد من مشاكل نظرية الوكالة**: التزام الشركات بأخلاقيات العمل وتحمّلها للمسؤولية الاجتماعية يجعلها تتحلى بالأخلاقيات والعدالة والمسؤولية في تعاملها مع أصحاب المصالح مما ينعكس ايجابا على تقليص فجوة التوقعات بينهم ويحد من الخلافات الموجودة وهو الهدف الكامن وراء اعتماد الحوكمة بالشركات.

3.2.3. **تفعيل دور الحوكمة:** تغيّرت توجهات الشركات حاليا من ربحية بحتة إلى مجتمعية، حيث أن مهمّة الشركات لم تعد تنحصر في تحقيق وتوزيع الأرباح على حملة الأسهم فقط، بل تعدّت ذلك إلى تحمّلها المسؤولية الاجتماعية اتجاههم واتجاه كل أصحاب المصالح مما يؤدي إلى تحقيقها لأهدافهم المختلفة وضمان استمرارية الشركات، الامر الذي يثبت الإدارة الرشيدة للشركات مما يدل على حوكمة شركات فعّالة.

4.2.3. **تحقيق أهداف الحوكمة:** تعمل الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية على تحقيق أهداف الحوكمة المتعددة عبر ما تقدمه للشركات من مزايا متعددة، فمن أهم اهداف الحوكمة رفع الأداء المؤسساتي وتحقيق الكفاءة والفعالية والعدالة وهذا ما تعمل الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية على تحقيقه الأمر الذي يحقق الرضا الوظيفي ويضمن ولاء الإدارة للمساهمين كما يجذب إدارة تسييرية وتنفيذية فعّالة تحقق أهداف أصحاب المصالح واستراتيجية الشركة وهذا هو الهدف الأساسي للحوكمة. كذلك التزام الشركات بأخلاقيات العمل وتحمّلها للمسؤولية الاجتماعية يجعلها منضبطة اتجاه القوانين والتنظيمات المعمول بها مما يؤدي إلى تقديم تقارير مالية موثوق فيها.

أصبحت أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية أهم مصادر تحفيز ربحية الشركات، فهنالك العديد من التقارير الاقتصادية العالمية التي تشير إلى أن الشركات التي تلتزم بالأخلاقيات وتتحمّل المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل ربحيتها مقارنة بتلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية. كما أثبتت البحوث والدراسات كذلك إلى أن تثقيف الموظف بأهمية التحلي بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية يساهم في تخفيف الأعباء (العطل المرضية، الاخطاء في العمل، التهاون) وزيادة الإنتاجية الأمر الذي ينعكس على ربحية الشركة.

3.3. العلاقة التكاملية بين المسؤولية الاجتماعية أخلاقيات العمل والحوكمة:

مما سبق يمكننا القول أن كل من الحوكمة من جهة والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل من جهة أخرى وجهتان لعملة واحدة، أين يخدم أحدهما الأخر وتكاملهما معا يخدم الشركة بشكل جيد ويحقق لها الاستدامة والمكانة القوية في السوق، فالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل خط دفاع قوي يحمي الشركات من أي أخطاء او ثغرات ممكن أن تعيقها في طريقها لتحقيق أهدافها فهم معا يزيلون أي عقبات أو تجاوزات تحيد الشركات عن ضمان حماية أصحاب المصالح أو تقديم تقارير موثوقة، فالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات توفر البيئة المناسبة لتحقيق حوكمة فعّالة، كما تعمل هذه الأخيرة على جعل الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية الشركات أين يصبح تطبيقها والإلتزام بها أمرا لا مفر منه، وفيما يلي بعض الأهداف التي تنتج عن تكامل كل من المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مع الحوكمة [1]:

- الشركات التي تتميّز بمسؤولية اجتماعية حقيقية متضمنة للأخلاقيات وحوكمة رشيدة توفّر أكبر حماية للمساهمين كما تضمن موثوقية التقارير المالية الأمر الذي يتيح لها فرص كثيرة للتمويل مع تكاليف منخفضة وهذا لأن هنالك العديد من المستثمرين المستعدين لدفع أعلى ثمن للسهم وتقديم الدعم اللازم لهذا النوع من الشركات.
- زيادة شفافية التقارير المالية للشركات مع تحقيق متطلبات الإفصاح اللازمة وتحمّل المسؤولية اتجاه المساهمين مما يؤدي إلى تقديم تأكيد معقول حول أن مجلس الإدارة يعمل لصالحهم مما يقلل بشكل كبير مشكلة الوكالة.
- مراعاة الشركات لكل حقوق أصحاب المصالح يؤدي إلى ارتفاع مستوى الثقة في الشركة وتعزيز مكانتها في أسواق المال.
- مع وجود الأزمة الاقتصادية العالمية أصبح نجاح الشركات لا يعتمد فقط على قدرتها على تحقيق الأرباح المطلوبة، بل تجاوز ذلك إلى قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية والأخلاقية واندماجها داخل المجتمع كعنصر أساسي منه أين تتحقق هذه الامور بتبنّي المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية والحوكمة معا.
- قدرة المؤسسات على تحقيق الأرباح حتى في وقت الأزمات والركود يتطلب منها خلق بيئة عمل مناسبة وعادلة للعاملين ومعالجة القضايا التي تهم المستهلك والقيام بدور مؤثر في المجتمع ومساعدة الحكومة والمجتمع المدني على بناء مجتمعات وأسواق أفضل وهذا كله يتحقّق تحت إطار الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

بالتالي فالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل تجعل من الشركات عنصرا فعّالا في المجتمع فيدخل هذا الأخير ضمن استراتيجيتها ويصبح من أهم أولوياتها، فتصبح المسؤولية الاجتماعية للشركة ليست عبئا عليها فالشركات

[1] - نورا محمد عماد الدين أنور، المسئولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية دراسة تطبيقية، مركز المديرين المصري، مسابقة الابحاث السنوية، مصر، 2010، ص 73 (بتصرف).

تأخذ من المجتمع طاقاتها البشرية والمادية كما أنه مصدر ربحيتها لكونه المستقبل الوحيد لخدماتها ومنتجاتها فمن الطبيعي أن ترد له الجميل بتحمّل وقع أثارها السلبية عليه مع العمل على تحسينه وتطويره وبالتالي فالمصلحة مشتركة بينهما والربح متقاسم بينهما، كذلك هو الأمر بالنسبة للحوكمة والتي تعتبر صمام الأمان للمساهمين اتجاه مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فبالرغم من العديد من المحاولات للحد من مشكلة تعارض المصالح بينهم إلا أنها باءت بالفشل في حين أثبتت الحوكمة نجاعتها في حل تلك المشكلة مع ضمان تحقيق تقارير مالية موثوقة كما دعّمت الشركة في تحقيق مكانة قوية في السوق، وبالتالي فاجتماع الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل معا يعتبر حل للعديد من المشاكل التي تتعرض لها الشركات عادة ويحقق لها أهدافها بكل سهولة عن ذي قبل، كما يحقّق الازدهار للمجتمعات مع تدعيم جهود الدولة نحو التنمية لذلك عليهما أن يندمجا في ثقافة المؤسسة بشكل آلي.

أسئلة حول المحور:

- إلى ماذا ترجع أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للشركات؟
- أذكر أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟
- حدد طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والحوكمة؟
- ما المقصود بأخلاقيات الحوكمة؟
- اشرح العلاقة التي تربط أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية بالحوكمة؟

المحور الثامن:

واقع حوكمة الشركات في الجزائر

الأهداف التعليمية
➢ التعرف أسباب اللجوء إلى اعتماد ميثاق الحكم الراشد؛ ➢ استيعاب محتوى ميثاق الحكم الراشد؛ ➢ الاطلاع على جهود الجزائر اتجاه تبني الحوكمة.

المحور الثامن: و اقع حوكمة الشركات في الجز ائر

بدأ الاهتمام بالحوكمة في الجزائر فعليا في سنة 2007، أين احتضنت الجزائر أول مؤتمر دولي حول الحوكمة، ومن أهم نتائج هذا المؤتمر تبلور فكرة إعداد " ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة"، والتي اعتبرت كأول خطوة فعلية تتخذها الجزائر اتجاه تبني مفهوم الحوكمة.

شارك في تنفيذ مشروع إعداد الميثاق العديد من الهيئات والمؤسسات المحلية والدولية (ممثلين من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أعضاء من منتدى رؤساء المؤسسات، أعضاء من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسات، الأمينة العامة لجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، خبراء ماليين واقتصاديين وقانونيين، رئيسية الجمعية الجزائرية للاحفاء، خبراء تابعين لبرنامج ميدا، مؤسسة التمويل الدولية، المنتدى الدولي للحكم الراشد) وتم في شهر نوفمبر 2007 تنصيب فريق العمل المكلّف الذي لقّب ب (GOAL08)، وتم الانتهاء من العمل في نوفمبر 2009 بإصدار ميثاق الحكم الراشد، وتعد مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أهم المراجع التي تم الاعتماد عليها في إعداد الميثاق مع الأخذ بعين الاعتبار لخصوصيات المؤسسات الجزائرية.

1. ميثاق الحكم الراشد:

يعتبر ميثاق الحكم الراشد إطارا مرجعيا لمبادئ وآليات الحوكمة الواجب اعتمادها من طرف المؤسسات الجزائرية، وهو يتماشى بالدرجة الأولى مع القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول، وهو يحوي ثلاث بنود أساسية هي كما يلي:

الشكل رقم (05): محتوى ميثاق الحوكمة

ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد

المؤسسات الشريكة بتنفيذ الميثاق

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة كهدف أولي للميثاق

مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

المعايير الأساسية للحكم الراشد في الجزائر

الأطراف الداخليين الفاعليين وعلاقاتهم المتبادلة:

- الجمعية العامة
- مجلس الإدارة
- المديرية

علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجين: سلطات عمومية، بنوك، موردين،زبائن،عمال، منافسين

- النشر والتوعية
- الالتزامات القانونية
- المعلومات المالية
- انتقال ملكية المؤسسة

الملحقات: توجيهات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها لتطبيق الحوكمة وتفعيلها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميثاق الحكم الراشد، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2009.

يحوي ميثاق الحكم الراشد أهم متطلبات تطبيق الحوكمة في الجزائر، حيث أنه يهدف إلى تحديد المبادئ التوجيهية والممارسات السليمة الواجب اعتمادها لتعزيز الحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات، يعمل الميثاق على تحسين أداء الشركات وتعزيز الشفافية والإفصاح وتفعيل المسؤولية الاجتماعية.

يوجّه ميثاق الحكم الراشد إلى الشركات الناشطة في الجزائر والمتمثلة أساسا في الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات المدرجة في البورصة، كما تطرّق إلى أهم المشاكل التي تعاني منها الشركات في الجزائر والتي سوف يعمل الميثاق على الحد منها. تطرق الميثاق في جزئه الثاني إلى أهم مبادئ وآليات الحوكمة، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، وعمليات نقل الملكية. واختتم الميثاق بملحقات تحوي توجيهات ونصائح عملية حول تطبيق الميثاق.

بالرغم من أن اعتماد ميثاق الحوكمة في الجزائر يعتبر خطوة جد مهمة اتجاه توجه الجزائر نحو تبني مفهوم

الحوكمة بشكل فعّال، والمضي قدما نحو تطوير الاقتصاد ومجاراة التطورات الاقتصادية العالمية الحاصلة، لكنه يحتوي القليل من النقائص وهي كما يلي:

- الميثاق موجه بالدرجة الأولى إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المؤسسات العمومية فهي غير معنية بما جاء به، وهذه فجوة جد كبيرة خصوصا أن هذا النوع من المؤسسات بحاجة جد كبيرة للحوكمة.
- ما جعل التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المشاكل التي تعاني منها والتي تسبّبت في عدم تطورها منها ما يلي:
  - معظمها مؤسسات عائلية مع صعوبة انضمام مستثمرين خارجيين.
  - تعارض المصالح بين المساهمين والمسيرين وأصحاب المصالح.
  - هناك اختلال كبير في توزيع المهام والمسؤوليات (بين المساهمين، المسيرين، الإدارة التنفيذية).
- تفتقر الجزائر إلى أهم مبدأ من مبادئ الحوكمة ألا وهو وجود إطار فعّال لحوكمة الشركات، خصوصا أن السوق المالي في الجزائر يعاني من ضعف كبير ولا يمثل صفة رقابية على الشركات، كذلك هو الأمر بالنسبة للنظام البنكي، مع احتكار الدولة لمعظم آليات الرقابة والمساءلة.
- عدم وجود هيئات مهنية متخصصة ومستقلة تدعم ميثاق الحوكمة، وتعمل عمل الأجهزة الرقابية التابعة للدولة أين تتولى بنفسها الية المساءلة والرقابة.
- وجدو علاقات متذبذبة بين أصحاب المصالح (البنوك، الإدارة الضريبية، العملاء، ... الخ).
- تتميّز الآليات والطرق التي يعتمدها الميثاق لتطبيق الحوكمة جد سطحية وعمومية وليست عملية (إجرائية) وعميقة بمعق المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية خصوصا مع أصحاب المصالح، مجلس الإدارة.
- ليس هناك محاولات فعلية وميدانية لمتابعة ومراقبة ممارسات الحوكمة في الجزائر (مركز حوكمة الشركات في الجزائر الذي تم اعتماده لكن لحد الان لم تظهر فعاليته ميدانيا).

لذلك يجب العمل على تفعيل الميثاق نظريا وميدانيا بشكل كبير لتعزيز دور الحوكمة في البيئة الجزائرية بأكملها.

2. الهيئات الداعمة للحوكمة في الجزائر:

اعتمدت الجزائر على هيئات الهدف منها دعم الحوكمة في جميع القطاعات نذكر من أحدثها مايلي:

1.2. مركز الحوكمة:

هو هيئة تهدف إلى تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجزائر، تم تأسيسه في سنة 2010 بالجزائر العاصمة، ليكون المسؤول الأول عن دعم الشركات الجزائرية في الالتزام بميثاق الحكم الراشد، واعتماد أفضل ممارسات

الحوكمة، ورفع الوعي بأهمية الحوكمة وغرسها في الثقافة المؤسساتية.

2.2. الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

تأسست هذه الهيئة وفق القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، حيث حددت مهام اللجنة في المادة 20 من القانون كما يلي:

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد
- وضع برامج تسمح بتوعية وتحسين المواطنين
- جمع ومركزة واستغلال كل معلومة يمكن أن تساعد على الكشف والوقاية من وقائع الفساد
- التقييم الدوري للآليات القانونية والإجراءات الإدارية
- تلقي التصريحات بالممتلكات الخاصة بالمنتجين المحليين وكذا التصريحات الخاصة ببعض الأعوان العموميين الذي يشغلون مناصب حساسة في الدولة.
- الاستعانة بالنيابة العامة بهدف جميع الأدلة ومباشرة تحريات حول وقائع الفساد.
- السهر على تعزيز التنسيق بين القطاعات

3.2 . لجنة تنظيم ومر اقبة عمليات البورصة:

أسست للجنة بموجب المرسوم التشريعي رقم 10-93 المؤرخ في 23 ماي 1993 والمعدل بموجب القانون 04-03 المرخ في 17 فيفري 2003. تلعب اللجنة دورا هاما في تعزيز الحوكمة الرشيدة في الجزائر من خلال تفعيل الشفافية والإفصاح للشركات المدرجة في البورصة، وما يميز هذه اللجنة استقلاليتها فهي لا تخضع لأي سلطة تنفيذية وتعتبر الرقيب الذي يحرس البورصة. تقوم اللجنة بتسيير ومراقبة البورصة (القيم المنقولة والمنتوجات المالية الأخرى) لضبط أدائها وحماية المستثمرين ومنع حدوث أي مخالفات أو خرق أو أزمات قد تخل بالاقتصاد الوطني.

4.2. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئ:

هو مؤسسة استشارية وحوارية تناقش كل قضايا المجتمع، يدعم المسؤولية الاجتماعية، يعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة، ودعم سياسات الشفافية والمساءلة في جميع القطاعات.

بالإضافة إلى ما سبق دعّم الاتحاد الأوربي الحوكمة في الجزائر باعتماد برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل بتكلفة تقدّر بعشرة مليون يويرو، حيث يسعى هذا البرنامج إلى دعم سيادة القانون للحد من حالات الفساد وتعزيز الجهات الداعمة للحوكمة في الجزائر.

3. جهود الجزائر اتجاه الحوكمة:

قامت الجزائر بالعدد من الجهود نذكر منها مايلي.

- اعتماد النظام المالي المحاسبي الجديد SCF لتحقيق التوافق المحاسبي الدولي مع معايير المحاسبة الدولية.
- إطلاق معايير التدقيق الجزائرية NAA التي تعمل على ضبط عمل المدقق الخارجي في الجزائر
- في إطار تفعيل الشفافية والإفصاح إلزام الشركات باعتماد محافظ حسابات للمصادقة على موثوقية القوائم المالية خصوصا الشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة.
- في إطار تفعيل الإفصاح والشفافية يجب نشر الحسابات الاجتماعية للشركات سنويا.
- تحيين القانون التجاري بالشكل الذي يوضّح إسناد والمسؤوليات والمهام بكل دقة داخل الشركات.
- إصدار القانون 03-11 المتعلق بالقرض والنقد الصادر في 26 أوت 2003 والذي بموجبه تم إلغاء القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض الصادر في 14 أفريل 1990، حيث من خلاله منحت حرية أكبر لبنك الجزائر أين تم فصل إدارة البنك عن مجلس النقد والقرض وبالتالي منحت له حرية أكبر لممارسة صلاحياته. يعمل هذا القانون على إصلاح النظام المصرفي والمالي في الجزائر وجعله يتماشى مع التغييرات الاقتصادية الحاصلة، الرفع من مصداقية النظام المصرفي الوطني، تقوية إطاره الردعي للممارسات الغير مشروعة (آليات الرقابة، نظام الرقابة الداخلية)، تعزيز أسواق المال، كما يشجع القانون على الشفافية والإفصاح المالي من خلال فرض متطلبات الإفصاح الكافي على الشركات المدرجة في البورصة وكل الشركات التي تتعامل مع البنوك.

4. تحديات تطبيق الحوكمة في الجزائر:

بالرغم من الجهود التي تبذلها الجزائر في إطار تفعيل الحوكمة إلا أنه تبقى هنالك العديد من التحديات التي تواجهها نذكر منها ما يلي:

- كثرة الصراعات وتعارض المصالح بين أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للشركة.
- سوء العلاقة بين الشركات والمؤسسات المالية أين هنالك حالة عدم ثقة في تقارير الشركات المالية.
- عدم تفعيل دور مجلس الإدارة ونقص الاستقلالية به.
- ضعف آليات الرقابة الداخلية والخارجية للشركات.
- عدم توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح وبدقة داخل الشركات خصوصا كون معظم الشركات عائلية.
- ضعف البينة القانونية والتنظيمية للحوكمة في الجزائر فبالرغم من وجود العديد والقوانين والتشريعات إلا أن تطبيقها لايزال يعتبر تحديا كبيرا.
- إنتشار الفساد الإداري والمالي في معظم القطاعات.

- عدم فعالية السوق المالي الجزائري.
- إنعدام سبل الشفافية والمساءلة، نقص الإفصاح الكافي.
- نقص الوعي المؤسساتي بأهمية الحوكمة ودوروها الفعّال في ضمان استمرارية الشركات وتطورها.
- نقص الجهات المستقلة والمتخصصة في الحوكمة.

وتبقى التحديات لا حصر لها لذلك يجب بذل جهود أكبر لتفعيل الحوكمة في الجزائر.

أسئلة حول المحور

- لماذا تم اللجوء إلى إعداد ميثاق الحكم الراشد في الجزائر؟
- ما هي أهم للنقاط التي تطرق لها ميثاق الحكم الراشد؟
- هل يعاني الميثاق من نقائص؟
- أذكر تحديات واقع الحوكمة في الجزائر؟
- ماهي أهم الجهات الداعمة للحوكمة في الجزائر؟

المحور التاسع:

نماذج امتحانات سابقة

الأهداف التعليمية
➢ إطلاع الطالب عليها والاستفادة منها.

المحور التاسع: نماذج امتحانات سابقة

سوف نحاول تقديم مجموعة من الامتحانات السابقة بغرض استفادة الطلبة منها لاختبار مفاهيمهم حول مقياس حوكمة الشركات.

امتحان في مقياس حوكمة الشركات

2023/2022

التمرين الأول: أجب على الأسئلة التالية بإيجاز. (7 نقاط)

1. للحوكمة العديد من الآليات الداخلية والخارجية، رتّبها حسب أهميتها في تحقيق أهداف الحوكمة.

هيكلة رأس المال / التدقيق الخارجي / مجلس الإدارة / الأسواق المالية.

2. عرّف" Mathieson Henrik" الحوكمة بأنها: " نظام يهدف إلى توفير الحوافز لدى إدارة الشركة من أجل تحسين الأداء المالي لها والرفع منه أكثر عن طريق توفير الية للحوافز تشمل العقود، الخطط التنظيمية واللوائح." حسب رأيك مع أي نظرية من النظريات المفسّرة للحوكمة يتوافق هذا التعريف، علل إجابتك؟
3. حسب رأيك هل تحوز الجزائر على المقومات الأساسية لتطبيق وتفعيل الحوكمة، علّل اجابتك؟
4. ما هي الحالات التي تكون فيها التقارير المالية موثوقة ولكنها غير ملائمة وقيّمة لمستخدميها؟
5. كيف تحقّق الحوكمة جودة التقارير المالية من خلال المعايير الرقابية؟

التمرين الثاني: أجب بصحيح أو خطأ عما يلي مع تصحيح الخطأ إن وجد. (6 نقاط)

1. تتميّز نظرية أصحاب المصالح بمرونتها وسهولة التطبيق في الواقع.
2. تطبيق الحوكمة يقضي بشكل نهائي وقطعي على مشكلة الوكالة، كما يضمن حماية حقوق المساهمين بالدرجة الأولى.
3. يجب أن تجتمع لجان التدقيق مع مجلس الإدارة في اجتماعاتها الرسمية التي تقيمها خلال السنة.
4. تؤدي الخبرة العالية لأعضاء لجان التدقيق إلى زيادة موثوقية المعلومات المفصح عنها، مما ينعكس في ارتفاع مستوى عدم التماثل المعلوماتي بين أصحاب الشركة وأصحاب المصالح المتعددين.
5. من بين نقاط قوة هياكل الملكية المركّزة وجود حافز لدى المساهمين لمراقبة ومساءلة الإدارة.
6. يركّز المسيّرون حسب نظرية التجذر على الاستثمار في المجالات التي هم متخصصون بها بشرط ان تكون هذه المشاريع مربحة للشركة.

7. تكاليف الوكالة الناتجة عن القرارات التي يتخذها الوكيل ولا تتوافق ومصلحة الأصيل (المساهم) تسمّى بتكاليف الإلتزام.

التمرين الثالث: إليك المعلومات التالية عن تركيبة مجلس الإدارة لشركة جزائرية مقيدة بالبورصة تعمل في مجال صناعة الأجهزة الخاصة بحماية البيئة. (7نقاط)

السيد: أحمد س	عضو	عضو غير تنفيذي.
السيد: الياس ب	عضو	عضو بمجلس إدارة لمؤسسة خدماتية ليس لها أي علاقة بالشركة المعنية.
السيد رفيق ب	عضو	عضو سابق في جمعية حماية البيئة.
السيدة ايمان ت	عضو	مديرة تنفيذية بالشركة.
السيد عماد ز	عضو	خبير في الأمور الادارية والمالية.
السيدة صارة خ	عضو	لها علاقة تعاقدية خارجية مع الشركة تخص التسويق وحماية البيئة.
السيدة خولة ح	عضو	خبيرة في مجال التدقيق.
السيد محسن	عضو	محاسب متقاعد، كان يعمل في القطاع العمومي.

المطلوب:

1. حسب رأيك من هو الشخص الأحق لتقلّد منصب رئيس مجلس الإدارة ؟ علّل اجابتك.
2. ما رأيك باستقلالية المجلس؟ علّل اجابتك.
3. إن علمت أن مجلس الإدارة يعتزم تأسيس لجنتين ماذا تقترح كنوع اللجان التي يجب تأسيسها، كذلك قم باقتراح عضوية كل لجنة (الأعضاء، العدد مع تعليل إجابتك) ؟
4. يجتمع مجلس الإدارة مع للجان التابعة له 4 مرات في السنة، ما رأيك بمعدل الاجتماعات المنعقدة ؟
5. بصفتك خبير هل تنصح بالاستثمار في هذه الشركة أم لا ؟ علّل اجابتك.

امتحان الدورة الأولى في مقياس حوكمة الشركات

2024/2023

التمرين الأول: أجب على الأسئلة التالية بإيجاز. **(5 نقاط)**

1. أذكر أهم الفروقات الموجودة بين كل من مبادئ لجنة بازل ومبادئ لجنة التعاون الاقتصادي والتنمية.
2. حسب رأيك كيف تعزّز الحوكمة من كفاءة السوق المالي ؟
3. عرّف (Demirage Et Al) الحوكمة بأنها: " مجموعة من العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة ومساهميها وكل من له علاقة بها، وذلك بهدف توجيه أعمال الشركة وضمان الإفصاح والشفافية ". حسب رأيك مع أي نظرية يتوافق هذا التعريف، ومع أي اتجاه عالمي يتوافق؟

التمرين الثاني: أجب بصحيح أو خطأ مع تصحيح الخطأ إن وجد. **(9 نقاط)**

1. نصّت مبادئ لجنة بازل على مبدأ ضمان توفّر إطار فعّال لحوكمة الشركات أين يكون قائما على المعاملة العادلة للمساهمين.
2. تتحقّق استقلالية مجلس الادارة بزيادة عدد الأعضاء الداخلين للشركة مما يؤدّي إلى التخفيض من الانتهازية الادارية.
3. يعتبر التدقيق الداخلي اول وأهم الية من آليات الحوكمة، لدوره الفعّال في اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها في أوانها.
4. تعتبر لجان التدقيق تابعة للإدارة التنفيذية ومهمتها الأساسية هي مراقبة مجلس الإدارة وتقديم تقاريرها إلى المساهمين.
5. تتطرّق فرضية التفويض إلى أن للوكيل الحق في التصرف لمصلحته الشخصية بالدرجة الأولى.
6. على عكس النظام الانجلوساكسوني يتميّز النظام الأوروبي بهيكل الملكية المشتتة والاعتماد على البنوك كمصدر تمويلي هام.
7. لسوق المال دور هام في ممارسة الرقابة الخارجية على الشركات في النظام الأنجلوساكسوني على عكس النظام الوسيط.

التمرين الثالث: لنفترض أن أحد المستثمرين أراد شراء أسهم شركة (y) متخصصة في بيع الأدوية، ومن خلال تقرير الحوكمة وجد ما يلي. **(6نقاط)**

- أن المدير التنفيذي للشركة هو نفسه رئيس مجلس الإدارة.
- يتكون مجلس الإدارة من العضوية التالية:

العضو ياسين	العضوة منال	العضو أحمد	العضوة نهال
عضو خارجي متخصص في مجال التدقيق.	مسؤولة تنفيذية متخصصة في مجال الإدارة والأدوية.	عضو مستقل متخصص في المحاسبة والمالية	مديرة تعمل بالشركة متخصصة في مجال الأدوية.
العضو علي	**العضو محمد**	**العضو شفيق**	**العضو أكرم**
مساهم	متعاقد خارجي متخصص في التسويق	عضو خارجي عن الشركة متخصص في مجال الأدوية.	عضو مستقل متخصص في الامور الادارية.

- هناك تعارض كبير في الآراء داخل مجلس الإدارة.
- لمجلس يحتوي على لجنة الترشيحات والمكافئات ولجنة الحوكمة، ولجنة المسؤولية الاجتماعية.
- تم اتخاذ قرار حل لجنة الترشيحات والمكافئات لأنها قامت بالعديد من المخالفات.

المطلوب:

1. ما رأيك بتركيبة المجلس، وهل من الصواب أن يكون المدير التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة، علّل إجابتك؟
2. ما هو الحل الأمثل لمشكلة تعارض الآراء التي يشهدها المجلس؟
3. اقترح عضوية لجنة الترشيحات والمكافئات الجديدة مع تقديم التعليل المناسب لاختيارك؟
4. ماهي اللجنة التي يفتقر اليها المجلس، حدد عضويتها مع تعليل اختيارك.
5. هل تنصح هذا المستثمر بالاستثمار في هذه الشركة؟

امتحان الدورة الثانية في مقياس حوكمة الشركات

2024/2023

بما أنك خبير في الحوكمة، إليك المعلومات التالية حول شركة أسهم متخصصة في الانتاج الصناعي، قدّم رأيك حول المعلومات التالية:

1. **ما رأيك باستقلالية، عضوية، وحجم مجلس الادارة: (قدم تفسيرا لأجوبتك)**

إليك الجدول التالي الذي يوضّح أعضاء مجلس الإدارة:

إسم العضو	العضوية
.....	رئيس مجلس الادارة (عضو غير تنفيذي)
.....	عضو مستقل
.....	عضو مستقل
.....	عضو مستقل
.....	عضو غير تنفيذي
.....	عضو غير تنفيذي
.....	عضو غير تنفيذي
.....	مستشار قانوني خارجي (هناك علاقة تعاقدية)
.....	مدقق خارجي لغايات الجمعية العامة للمساهمين (هناك علاقة تعاقدية)

ملاحظة : بالنسبة لاجتماعات المجلس مع اللجان : (يجتمع كل شهرين لدراسة الأوضاع مع اللجان التابعة له والادارة التنفيذية).

2. **قدم رأيك حول استقلالية، عضوية وحجم لجان التدقي :**

- تتكون لجنة التدقيق من 3 أعضاء منهم إثنان مستقلان (يتميزان بخبرة كبيرة في مجالي المالية والتصنيع) وواحد غير تنفيذي، كما أنها تجتمع مرتين في السنة.
- تقوم اللجنة كذلك بالاجتماع بكل من المدقق الداخلي، الرئيس التنفيذي، ومدير ادارة المخاطر، المدقق الخارجي كل على حدى لمرة واحدة في السنة ما رأيك؟

3. **قدم رأيك حول لجنة الترشيحات والمكافئات:**

تتكون اللجنة من 3 أعضاء كلهم مستقلون، كما أنهيم يتميزون بخبرة كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية كماأنهم يجتمعون مرتين في السنة.

4. **قدّم التوصيات اللازمة لهذه الشركة.**

قدم كل التوصيات التي تخص كل ما تم التطرق له وبالتفصيل، مع عدم اغفال أي توصية تخدم الحوكمة داخل الشركة.

5. **التدقيق الخارجي :**

للشركة مدقق خارجي يشرف على المصادقة على موثوقية التقارير المالية، ولكن في تقريره الأخير أظهر العديد من التحفظات والتي لم يأخذ بها المجلس بعين الاعتبار، ما رأيك بهذا التصرف؟

لم تتفق لجنة التدقيق مع المدقق الخارجي حول عدة أمور تخص طريقة تقيميه وفحصه للقوائم المالية، ما الحل حسب رأيك؟

6. **ما رأيك بالقيمة السوقية لأسهم الشركة مع العلم أن الشركة تحقق أرباحا معتبرة، هل هي مرتفعة أم منخفضة؟ وهل تنصح أي مستثمر بشراء الأسهم.** قد تبريرا مقنعا بالاعتماد على فعالية الحوكمة.

7. **حسب رأيك هذه الشركة أي نظرية مفسرة للحوكمة تطبّق؟**

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1-1 الكتب:

- الأرقم عبد الحفيظ، بن فليس أحمد، دروس وتطبيقات في مراقبة ومراجعة الحسابات، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- إلياس شرشاقة، حوكمة الشركات دروس دراسة حالات وتمارين محلولة، الفا دوك، الجزائر، 2021.
- أمير فرج يوسف، الحوكمة ومكافحة الفساد، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأول، الاسكندرية، مصر، 2011.
- جون سوليفان، جين روجرز، كاثرين كوشتا، ألكسندر شكوليبكوف، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الو م أ، 2002.
- سمير عبد الحميد رضوان، أسواق المال المالية، المعهد العالمي للفكر الاسلامي القاهرة، مصر، 1996.
- طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم- المبادئ – التجارب – المتطلبات) ، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب -تطبيقات الحوكمة في المصارف -، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،
- عاطف وايد اندرواس، السياسة المالية وأسواق الأوراق المالية خلال التحول لاقتصاد السوق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية الحديثة: المراجعة وحوكمة الشركات ومسؤوليات مراقب الحسابات في مواجهة الأزمة المالية، الجزء4 مصر، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، قواعد وأخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والتدقيق في مواجهة الأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2007.
- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان 2007.

- على عبد القادر الذنيبات، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية- نظرية وتطبيق-، الطبعة الثالثة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2010.
- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- محمد سامي راضي، تحليل التقارير المالية: محاسبي، مالي، ائتماني، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2015.
- محمد سامي راضي، موسوعة المراجعة المتقدمة، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011.
- محمد عيد بلبع، حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الادارية والمالية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2016.
- محمد مصطفي سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2006.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، القاهرة، مصر،2008.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، باريس، فرنسا، 2004.
- نورا محمد عماد الدين أنور، المسئولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية دراسة تطبيقية، مركز المديرين المصري، مسابقة الأبحاث السنوية، مصر، 2010.

2.1- الرسائل والأطروحات:

- ديلمي عمر، نحو تحسين أداء المراجعة المالية في ظل معايير المراجعة الدولية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.
- سعيد توفيق أحمد عبد الفتاح، علاقة خصائص لجان المراجعة بجودة التقارير المالية، دراسة اختبارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر، 2013.

3-1- المجلات والمؤتمرات:

- بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011.
- حسين عبد المطلب الأسرج، الحوكمة والامتثال في البنوك الاسلامية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 21، العدد 03، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن،2013.

- ريمة شيبوب، حوكمة الشركات وأثرها على أخلاقيات الأعمال دراسة قياسية للفترة 2006-2015، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.
- عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الاداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.
- قدم عبيرات وسمية طعابة، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات –دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جامعة بشار، الجزائر، 2019.
- محمد بن إبراهيم التويجري، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، جامعة أم القرى، السعودية، 1998.
- محمد تقروت ونبيل قليل، تحديات مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد03، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- نبيل حمادي، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ وم أ وفرنسا، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25يومي -26 نوفمبر،2013.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

2-1-Ouvrages:

- Jacques Igalens ;Sébastien Point ; « vers une nouvelle gouvernance des entreprises - l'entreprise face à ses parties prenantes -» Dunod,France,2009.
- Jill Solomon, Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons Ed, 2nd Ed, Chichester, England, 2007
- Marc-Hubert Depret et autres, Gouvernance d'entreprise, édition de boeck, Bruxelles, Belgique, 2005
- Parat. Frédéric, Le Gouvernement D'entreprise, Ed Dunod, Paris, France, 2000.
- ROLAND, P, La gouvernance de l'entreprise, LA Decouverte, Paris,2003
- Zamir Iglal et Abbas Mirkhor," stakeholders mode of gouvernance in islamic economic ", Kingdom of Bahrain,2003

2-2- Theses:

- Davut Ince ,Corporate Social And Environmental Reporting (Cser): An Application Of Stakeholder Theory, Thesis, The University Of Exeter,Uk,1998

2-3- Articles et Seminaries:

- A.B. Carroll, "The pyramid of corporate social responsibility: Toward The moral management of organizational stakeholders", Business horizons , (4),kelley school of business , USD,1991

- Charles W L Hill , Tomas M Jones, Stakeholder Agency Theory ,Journal Of Management Studies,Vol29,Iss2,UK ,1992.
- David F J Campbell, Elias G Carayanais, Epistemic Gouvernance in Higher Education: Quality Enhancement of Universities for Development, Springer Briefs in Business, New York, USA, 2013
- De Angelo, **Auditor Size And Audit Quality**, Journal Of Accounting And Economics, Vol3, University Pennsylvania, Philadelphia, Usa,1981.
- Garoui Nasseredine, Jarbaoui Anis, A Cognitive Approach To Corporate Governance ,A Visualization Test Of Mental Models With The Cognitive Mapping Technique, Journal of Defense resources management ,Vol 03,Iss4 ,Tunisia ,2012.
- Harold Demsetz, Toward a Theory of Property Rights, The American Economic Association, USA, May 1967.
- IAASB, Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, International Federation of Accountants, volume 1,New York, USA, 2014. Publication for web site: https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAASB-2015-Handbook-Volume-1_0.pdf
- John D, Sullivan" Role of stakeholders In enhancing corporate governance practices, center for international private enterprise" France et l'allemagne", USA,2000.
- Robinson T R, Munter. P, Financial Reporting Quality: Red Flags and Accounting Warning Signs, Commercial Lending Review, Vol. 19, USA,2004.

3-Autres:

- OCED, OCED Principles of Corporate Governance, 2004, P11 Dispo Sur Le Site: www.oecd.org
- https: //fastercapital.com Consulter le 01/09/2024
- OCDE, Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE , Éditions OCDE, 2017,Paris, France .
- OCDE, Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE , Éditions OCDE, 2023,Paris, France.
- OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE , Instruments juridiques de l'OCDE , Éditions OCDE, 2024 ,Paris ,France .