وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945– قالمة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعـــــة بعنوان

محاضرات في حوكمة الشركـــــــات

مقياس حوكمة الشركات

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم اقتصادية تخصص –اقتصاد وتسيير المؤسسات–

اعداد

د/كردوسي أسماء

السنة الجامعية :2018/2017

هيكل المطبوعة

تم إعداد محتوى المطبوعة وفقا للبرنامج الوزاري لمقياس حوكمة الشركات الموجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص – اقتصاد و تسيير المؤسسات –

مقدمة

المحور الأول :الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المحور الثاني :مبادئ وآليات حوكمة الشركات

المحور الثالث :النماذج الدولية في مجال حوكمة الشركات

المحور الرابع : النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

المحور الخامس :واقع حوكمة الشركات في الجزائر

المحور السادس :المسؤولية الاجتماعية للشركات

المحور السابع : المحاسبة كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات

مقدمة :

أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية و تحول كثير من دول العالم إلى مفهوم الاقتصاد الحر ، إلى فتح أسواق دولية جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها ، مما له من أثر في خلق فرص استثمارية جديدة وزيادة فرص العمل بالشكل الذي يؤدي إلى نمو و تقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات ، و في نفس الوقت أدت هذه العوامل إلى تعرض الشركات إلى منافسة كبيرة و إلى قدر كبير من التذبذبات الرأسمالية ، و قد أصبحت الشركات الوطنية تعلم أنه لكي تتوسع و تصبح قادرة على كسب مزايا العولمة و تحرير الأسواق المالية و تجنب المنافسة الكبيرة فإنها تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية ، وأصبح عدم القدرة على جذب هذه المستويات من رأس المال يهدد وجود تلك الشركات .

و من ناحية أخرى أدت الأزمات المالية الأخيرة في دول جنوب شرق آسيا و روسيا والولايات المتحدة والتي فجرها الفساد المالي والإداري و سوء الإدارة و الفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات إلى أن تصبح عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال متسمة بقدر كبير من الصعوبات حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مالية فادحة ، حيث أصبح المستثمرون قبل قيامهم بالاستثمار يطلبون الأدلة و البراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب استثماراتهم يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال والتي تضمن تقليل إمكانيات الفساد و سوء الإدارة إلى أقل حد ممكن ويطلق على هذه الممارسات السليمة للأعمال التي تدار من خلالها الشركات مفهوم حوكمة الشركات ، وعلى هذا فإن المستثمرين يبحثون قبل توجيه استثماراتهم عن الشركات التي تتميز بوجود هياكل سليمة لحوكمة الشركات داخلها و التي تتضمن مستوى معين من الإفصاح و الشفافية في المعلومات المالية التي تنشرها والوضوح والدقة في القوائم المالية قبل أن يقدموا على الاستثمار في تلك الشركات .

المحور الأول : الإطار المفاهيميلحوكمة الشركات

إنمصطلح الحوكمة أو حوكمة الشركات هو مصطلح فرض نفسه وأوجد قسرا وطواعية والدافع وراء شيوع هذا المفهوم هو تناغمه مع لفضي العولمة والخصخصةاللذان دار حولهما جدل كبير في بداية ظهورهما، ويشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الأنجليزي للكلمة (Governance)الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقا إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة،

الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، حوكمة الشركات ومصطلحات أخرى إلا أن الأكثر شيوعا وتداولا من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية.[1]

أولا : تعريف حوكمة الشركات

لا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد لمصطلح الحكومة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC)حوكمة الشركات بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[2]

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) بأنها " مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين من العلاقات وتقدم حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله توضيح أهداف الشركة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء".[3]

وتعرف حوكمة الشركات أيضا بأنها" الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"[4]

نعرف حوكمة الشركات بشكل عام بأنها مجموعة النظم والقواعد والإجراءات التي تنظم العلاقة بين الشركة ومختلف الأطراف أصحاب المصالح في الشركة، في إطار من الشفافية والمساءلة والعدالة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامةالأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها وتحسن قدرتها التنافسية بالأسواق.

ثانيا :نشأة مفهوم حوكمة الشركات

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة و المساهمين و أصحاب المصالح بصفة عامة ، وهذا ما أدى إلى زيادة الإهتمام بإيجاد قوانين و قواعد تنظم العلاقة بين بين الأطراف في الشركات ، ففي عام 1976 ، قام كل من (Jenson&Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و إبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة ، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء، الأردن، 2016 ، ص23.

[2] وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن، 2015،ص 24.

[3] المرجع نفسه، ص24.

[4] أحمد علي خضر، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012،ص 12.

حماية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم لجنة تريدواي(Treadway Commission) ، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات ، وما يرتبط بها من حدوث الغش و التلاعب في إعداد القوائم المالية ، وذلك عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية و تعزيز مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات .

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها و المشكل من قبل مجلسي التقارير المالية و سوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات ، ولقدى أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية و إفلاس العديد من الشركات و الفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001 ، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OECD) لسنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات هو أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم حوكمة الشركات .[1]

ثالثا :أهمية حوكمة الشركات

اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة، والتي منيت بها العديد من الشركات العالمية بخسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ فيها، فضلا عن السعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف سائدة، مما أدى إلى حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال.

كل هذا استدعى الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات وتأكيد أهميتها التي برزت أثارها واضحة من خلال تحقيقها للمنافع التالية :[2]

[1] مسعود دراوسي ، ضيف الله محمد الهادي ، **فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركاتكآلية للحد من الفساد المالي و الإداري،** مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **مرجع سبق ذكره**، ص35.

- تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها محليا ودوليا.
- تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية الشركة والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة الشركة ،وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذين، بسب ما يخلقه هذا الفصل من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الإستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في الشركة المساهمة.

- تحديد مصير الشركات فضلا عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة، لأن قواعد الحوكمة والالتزام بها أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارة الشركات والتزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة.

- تبرز أهميةحوكمة الشركات لشركات القطاع العام والخاص بنفس الأهمية، وقد بدت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخوصصة من خلال توافر الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية والعمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات صائبة للحصول على عائد من الموجودات وهذه الإجراءات هي لب وجوهر حوكمة الشركات.

رابعا:خصائصحوكمة الشركات

تتميز حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص نوجزها في الآتي:[1]

-**الانضباط:** إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

-**الشفافية:** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

-**الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.

-**المساءلة:** إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

[1] رشام كهينة ، شدري معمر سعاد ، **انعكاسات حوكمة الشركات على الأسواق المالية** ، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ، العدد الثالث ، جوان 2016 ، ص 144 .

-**العدالة:** يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة .

-**المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

-**المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

خامسا:ركائزحوكمة الشركات

تعملركائز حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال إحكام السيطرة والرقابة على أداء إدارة الشركة وتتمثل أهم ركائز حوكمة الشركات في[1]:

1- **الإفصاح:** يتطلب ضرورة الإفصاح الكامل عن كل المعلومات والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة المركز المالي للشركة وعلى نتيجة نشاطها والعمل على الحد من أساليب الاحتيال والغش ومعالجة تضارب المصالح، وتقديم المعلومات الكافية خاصة عن الأنشطة التي تظهرها القوائم المالية مع ضرورة توافر البساطة والإيضاح الكامل من تقديم كافة المعلومات في صورة سهلة مبسطة تمكن كل من المختصين وغير المختصين في فهمها.

يمثل مستوى الإفصاح والشفافية مقياسا هاما لمدى فاعلية وموثوقية نظام الحوكمة في الشركة حيث أن العدالة في توفير المعلومات الصحيحة والواضحة والكاملة في الوقت المناسب لكل الأطراف المؤثرة في حياة الشركة من ذوي العلاقة يعزز مدى الثقة بنظم إدارة الشركة.

2- **العدالة:** حماية الأقلية من الغش والتلاعب والتجاوزات التي قد يقوم بها العاملين والإدارة من خلال سجلات المساهمين والمشاركة في الجمعيات العمومية والنظم والقوانين واللوائح.

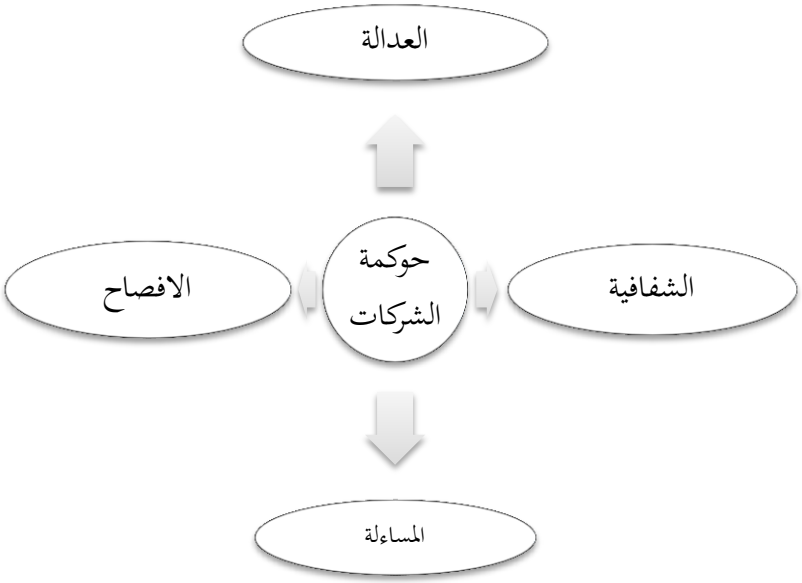
3- **القابلية للمساءلة:** مساءلة الإدارة من جانب المساهمين بناءا على توازن في السلطات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين ومراقبي الحسابات، تحديد دور كل طرف ومكافأة مجلس الإدارة.

4- **الشفافية:** تطوير الإفصاح عن أداء المنشأة بصورة سليمة وفي الوقت المناسب ،الالتزام بمعايير المحاسبة ودور المراجعة الداخلية ومراقبي الحسابات ولجان المراجعة ومتطلبات الهيئات الرقابية.

والشكل الموالي يبين ركائز حوكمة الشركات

[1] صلاح حسن، **البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال**، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص 165.

الشكل رقم (1) : **ركائز حوكمة الشركات**



المصدر :صلاح حسن ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 127.

سادسا:أهدافحوكمة الشركات

تهدف مبادئ حوكمة الشركات إلى تقديم مزايا عديدة ومتنوعة لكل من[1]:

1- بالنسبة للشركات:

-تدعيم عنصر الشفافية والدقة في القوائم المالية ما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها.

-تدعيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في أسواق المال العالمية.

-تجنب الوقوع في مشاكل مالية ومحاسبية ما يدعم استقرار نشاط الشركة.

-وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة.

- المساهمين:

[1] سدرة انيسة، **حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 90-92.

-ضمان قدر ملائم من الثقة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع الحفاظ على حقوقهم.

وهم لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين، تتراوح ملكية الأسهم بين نوعين من الهيكلة:

- الهيكلة المركزية: حيث تتراوح الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد حيث يؤثر هؤلاء بشدة على طريقة عمل الشركة.
- الهيكلة المشتتة: في ظل هذه الهيكلة يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عدد صغير من أسهم الشركة.

-**مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليه سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين ، يتكون مجلس الإدارة من:

- رئيس مجلس الإدارة: يكون لرئيس مجلس الإدارة دور محوري في خلق ظروف مناسبة للأعضاء وضمان فعالية أعمال المجلس.
- أعضاء تنفيذيين: وهم الأعضاء الذين يكونون من داخل الشركة أي يعملون بها.
- أعضاء غير تنفيذيين: هم عبارة عن الأعضاء المستقلين والذين هم من خارج الشركة ولديهم مصالح بداخلها.

-**الإدارة التنفيذية:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

-**أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين، العمال، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

-الإفصاح الكامل عن أداء الشركات والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا.

-وجود المعاملة العادلة والمتساوية لكافة المساهمين.

2- بالنسبة للمجتمع:

-تجنب حدوث الأزمات المالية.

-تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخوصصة مع ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها.

-زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية.

-زيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة.

-تنمية أسواق المال وجعلها مستقرة.

-التشجيع على زيادة الإنتاجية والابتكار.

سابعا :محددات حوكمة الشركات

تنقسم محددات الحوكمةإلىجزأين هما:[1]

1- **محددات خارجية:** وتشمل المناخ العام للاستثمار في الدولة والمتمثل في القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي(مثل قوانين سوق المال وقوانين الشركات وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) وكذلك كفاءة القطاع المالي(البنوك وسوق المال) في العمل على توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية(هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلا عن بعض الهيئات التي تتمتع بتنظيم ذاتي التي يكون من ضمن مهامها ضبط كفاءة العمل بالأسواق(الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة ومكاتب المراجعة والتصنيف الإئتماني والاستشارات المالية والاستثمارية .

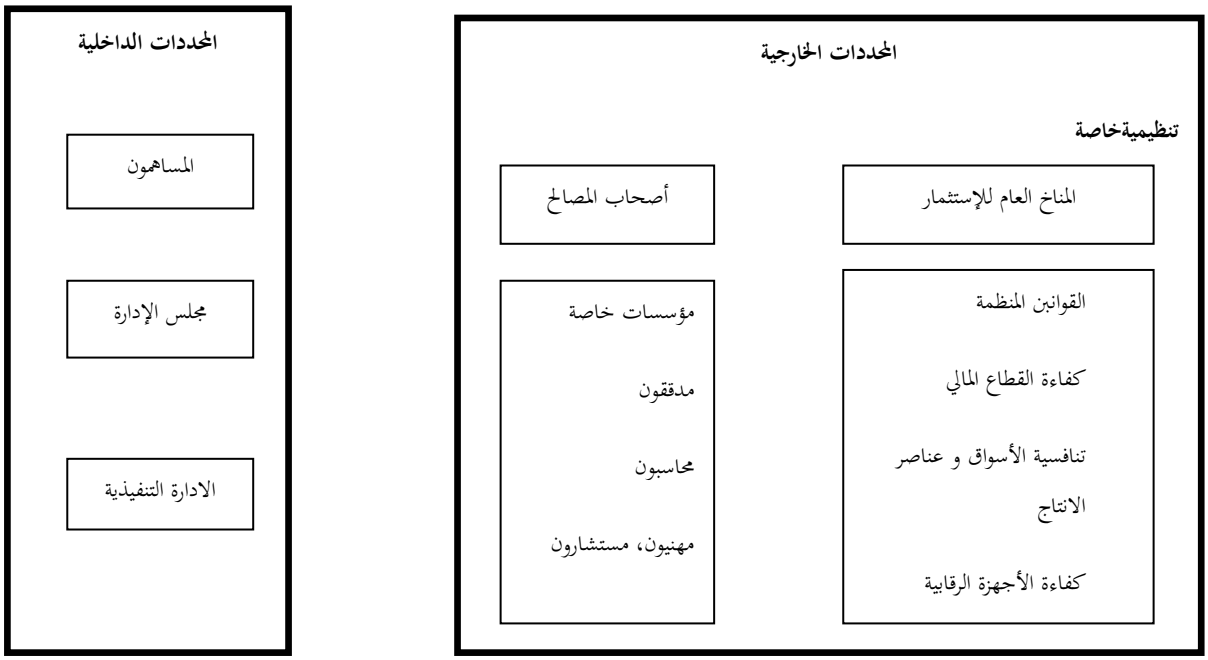
وأهمية المحددات الخارجية تتمثل في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تؤدي إلى حسن إدارة الشركات والتي تقلل من التعارض بين العوائد الإجتماعية والعوائد الخاصة.

[1] أمير فرج يوسف، **حوكمة الشركات**، دار المطبوعات الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص49.

2- المحددات الداخلية:

وتتمثل في مجموعة القواعد والأسس التي يمكن من خلالها تحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة للشركة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة

الشكل رقم (2): **المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات.**



المصدر:علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **مرجع سبق ذكره** ، ص 47.

ثامنا :الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربع أطراف تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد بدرجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيقها:[1]

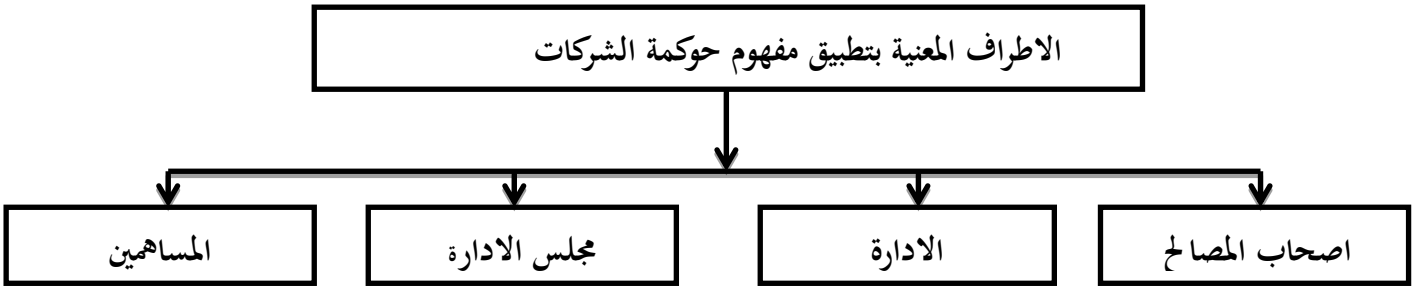
[1] محمد سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص17.

1- **المساهمين:** من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل.

2- **مجلس الإدارة:** من يمثل المساهمين والأطراف الأخرى، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين، الرقابة على الأداء، الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

3- **أصحاب المصالح:** مجموعة الأطراف لهم مصالح داخل الشركة: العمال، الدائنين، الموردين....

الشكل رقم(3): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: محمد سليمان، **مرجع سبق ذكره**، ص17.

تاسعا :المقومات الأساسيةلحوكمة الشركات

لنجاح حوكمة الشركات لابد من أربعة مقومات أساسية هي:[1]

1- **الإطار القانوني:** المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطرافالأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءاتالحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنا داخليا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة.

2- **الإطار المؤسسي:** وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق رأس المال والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة**، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2007،ص 35.

والمراجعة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية ،ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبئ تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها وينبغي أن تقوم هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد الوطني عامة.

3- **الإطار التنظيمي**: يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء لجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

4- **روح الانضباط**: والجد والاجتهاد والحرص على المصلحة العامة للشركة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة.

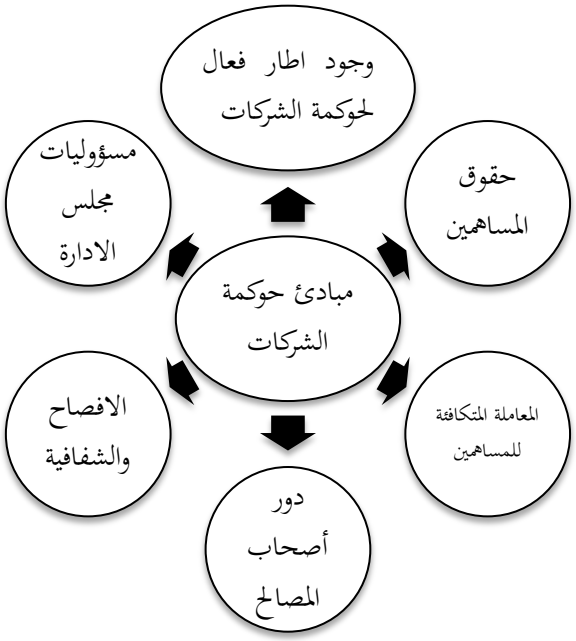
المحور الثاني :مبادئ وآليات حوكمة الشركات

تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ و الآليات كما يلي :

أولا : مبادئ حوكمة الشركات

هي مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة التي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة، وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المبادئ التالية:

الشكل رقم (4): مبادئ حوكمة الشركات



المصدر : من إعداد الباحثة .

1- وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وان يكون متوافقا مع أحكام القانون، وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

لكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، ويظم عناصر تشريعية، تنظيمية، ترتيبات للتنظيم الداخلي ويتم ذلك من خلال:[1]

- وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق.
- أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون ذات شفافية وقابلة التنفيذ.
- ينبغي أن يكون المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محددة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية، قراراتها وأحكامها يجب أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية.

2- حقوق المساهمين:

[1] غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار حامد،الأردن، 2015، ص 33.

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وفقا لما يلي:[1]

- ضمان الحقوق الأساسية، تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة (تعديلات في النظام الأساسي، طرح أسهم إضافية).
- إتاحة الفرصة للمساهمين للمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة.
- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال.

3- المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن تضمن حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين من بينهم صغار المساهمين، المساهمين الأجانب، مع إتاحة الفرصة للمساهمين للحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقهم وذلك من خلال:[2]

-المعاملة المتساوية للمساهمين المنتمين لنفس الفئة.

-ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت(الحصول على نفس المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت وأي تغيرات تطرأ عليها)

-يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

-يجب أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارةالإفصاح عن أية مصالح مادية أو تعاملات أو أمور تخصهم من شأنها التأثير على المؤسسة.

---

[1] انظر إلى:

-عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسة المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية، سوريا،2008، ص40.

-طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات(المفاهيم– المبادئ– التجارب)**، الدار الجامعية، مصر، 2005،ص42.

[2] انظر الى: -عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **مرجع سبق ذكره**، ص41

-حسام الدين غضبان، **مرجع سبق ذكره**، ص42.

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

- يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح وان يعمل على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح بما يخلق الثروة ويضمن تدفق رؤوس الأموال الخارجية، خلق فرص العمل بما يرفع من قدرتها التنافسية وتدعيم مستويات ربحيتها وبالتالي تحقيق الاستدامة[1].

-يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون(قوانين العمل..)

-إيجاد الآليات التي تعمل على رفع الأداء من خلال مشاركة أصحاب المصالح،(تمثيلهم في مجلس الإدارة، تمليكهم أسهم الشركة، إشراكهم في بعض القرارات الرئيسية).

-توفير المعلومات اللازمة لهم للاضطلاع بمسؤولياتهم.

5- الإفصاح والشفافية:

-ينبغي أن يكفل إطار ممارسات حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالشركة من بينها الموقف المالي، الأداء ، الملكية وأسلوب حوكمة الشركات[2].

-النتائج المالية والتشغيلية.

-أهداف المؤسسة(الأهداف التجارية، أخلاق المهنة، البيئة)

-ملكية الأغلبية وحقوق التصويت(هيكل ملكية المؤسسة، كبار المساهمين)

-أعضاء مجلس الإدارة كبار المديرين ومرتباتهم وحوافزهم(الكفاءة والخبرة)

-عوامل المخاطرة الملموسة في الأجل المنظور (مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر المعاملات المالية التي تظهر في الميزانية)

-المسائل الأساسية المتعلقة بأصحاب المصالح(العاملين، المقرضين)

-ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية ومتطلبات عمليات المراجعة.

---

[1] المرجع نفسه ، ص 44-48.

[2] طارق عبد العال حماد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 44.

-القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة مراجعة خارجية موضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.

-ضمان قنوات المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

6- مسؤوليات مجلس الادارة:

يجب أن يتيح نظام حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات، بما يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة الإدارة عموما من قبل الشركة والمساهمين وذلك من خلال:[1]

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية وبحسن نية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

-إذا كانت قرارات مجلس الإدارة تؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

-ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية وينبغي أيضا أن يأخذ في الحسبان مصالح و إهتمامات أصحاب المصالح الأخرى.

-ينبغي على مجلس الإدارة القيام بالوظائف الرئيسية التالية:

- ✓ مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، خطط العمل، سياسة المخاطرة والموازانات السنوية، يضع الأهداف ويتابع التنفيذ، الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
- ✓ اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم.
- ✓ ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة.
- ✓ متابعة مدى فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغيرات المطلوبة في هذا الصدد.
- ✓ الإشراف على عملية التدقيق الرأسي والأفقي للمعلومات بالشركة.

ثانيا :آليات حوكمة الشركات:

يقصد بآلياتحوكمة الشركات الطرق والوسائل المستعملة لتطبيق مبادئ الحوكمة وتتمثل في:[1]

[1] -محمد مصطفى سليمان،**مرجع سبق ذكره** ، ص56.

- عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 44

1. **الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:** تنصب آلياتحوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخليةإلى:

1.1**دور مجلس الإدارة:** يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأسمال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياتها القانونية في تعين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها وتقوم باختيارالإدارة العليا فضلا على الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

2.1**لجنة التدقيق:**

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمةالشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

تنبثق لجنة التدقيق عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبق الأحكام التي يقررها مجلس الإدارة وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

---

[1] انظر الى:-

- بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، يومي6-7 ماي 2012.

-www.lab.univ-biskra.dz.

- حساني رقية وآخرون، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012.

تقوم لجنة التدقيق بالعديد من الوظائف نوجزها فيما يلي:

-مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.

-التوصية بتعين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.

-مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.

-المناقشة مع المدققين الخارجين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.

-المناقشة مع المدققين الخارجين والداخلين لتقويم فعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.

-الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

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

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

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

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع من بين هذه الآليات الخارجية لحوكمة الشركات نجد:[1]

1.2سوق السلع والخدمات وسوق العمل الخاصة بالمسيرين:

تجبر أسواق السلع والخدمات التي تتميز بالمنافسة الشركات على ترشيد تكاليف الإنتاج من اجل إنتاجية أفضل تسمح بالحصول على هامش ربح مقبول، وهذا ما يؤدي إلى ضبط وتوحيد سلوك العمال بما فيهم المسيرين خوفا من فقدان وظائفهم في حالة كون أداء الشركة سيء مما قد يسبب في إغلاقها وهذا ما يدفعهم للعمل إلى تحقيق الأهداف التي تصب في صالح المساهمين /الملاك، غير أن هذه الآلية لا تكون فعالة إلا في حالة سوق سلع وخدمات ذات منافسة تامة.

2.2التدقيق الخارجي:

بينما يعد التدقيق الداخلي أداة تسيير وحوكمة تربط بين أعضاء الإدارة، يعد التدقيق الخارجي أداة مستقلة عن الشركة ويقدم المدققون الخارجيون تقارير للمساهمين في الشركة إما في القطاع الحكومي فالمدققون الخارجيون يقدمون تقارير للشركة في ذاتها لتقدمها لأمانة الدولة بغرض الإبلاغ عن التسيير المالي والرقابة فيها.

يجب أن تعتمد لجنة التدقيق الداخلية عدة اجتماعات مع المدققين الخارجين خلال السنة في أوقات محددة سلفا، تناقش لجنة التدقيق من خلال هذه الاجتماعات مع المدققين الخارجين المشاكل والصعوبات التي تواجهها، كما يمكنها التحقق من جودة التدقيق الداخلي التي تقدمها من خلال الحصول على تقييم المدقق الخارجي، وحول ما إذا كانت هناك تعديلات يمكن القيام بها على نظام الرقابة الداخلية.

[1] انظر الى : محمد الشريف زاوي، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2016، ص 109.

يبقى الهدف الأساسي للتدقيق الخارجي هو تمكين المستعملين الخارجين للحسابات الاجتماعية للشركة من اتخاذ قرارات تتميز بالرشادة والعقلانية إلىأقصى حد ممكن كما تحاول ضمان أنإعداد الحسابات المالية للشركة قد تم بالنزاهة الكاملة، وعلى لجنة التدقيق باعتبارها ممثل مجلس الإدارة التحقق من أن كل من نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي يعمل بشكل مناسب، كما انه يجب عليها بناء علاقات جيدة مع المدقق الخارجي المعتمد.

3.2سوق الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات:

عند فشل آليات حوكمة الشركات الداخلية تعمل سوق الرقابة على الشركات كأخر آلية للضبط لان عدم ملاءمة الآليات الداخلية للحكومة سيظهر من خلال سوء أداء الشركة وهذا ما سيؤدي إلى إرسال إشارة إلى فريق إدارة أخر، بحيث ينظر للشركة كهدف محتمل لفرض السيطرة عليه، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات وأدائها، كالدراسة التي قام بها (powell) سنة 1997.

4.2التشريع والقوانين:

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

فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-ostyact متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مضرة لمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة.[1]

المحور الثالث :النماذج الدولية في مجال حوكمة الشركات:

أولا : نماذج حوكمة الشركات

[1] حساني رقية واخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص21.

ليس هناك نموذج واحد لتطبيق حوكمة الشركات والذي يؤدي إلى الوصول إلى نفس النتائج في جميع دول العالم وذلك نظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول، بالنسبة ل Shleisfler فإن أحسن أنظمة حوكمة الشركات في العالم موجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، اليابان، إنجلترا ومن أشهر نماذج حوكمة الشركات المساهمة نجد:[1]

1) **النموذج المساهماتي (النموذج التقليدي)**: الذي تدعمه نظرية الوكالة، والذي يعتبر أن المؤسسة مسؤولة فقط أمام المساهمين فالهدف حسبه هو تعظيم قيمتهم، حيث أن كل جهود المسيرين هو تعظيم قيمة السهم، والمشكل الذي يمكن أن يطرأ هو الاختلاف بين الملكية والسلطة مما يتطلب العمل على كيفية إيجاد عناصر توافق بين المسيرين وأصحاب الأسهم.

النموذج المساهماتي نظام يحصر العلاقة فقط بين المساهمين والمسيرين أو ما يعرف بالرؤية المساهماتية، حيث تعطي السلطة للمساهمين كحماية شرعية وقانونية من اجل الحفاظ على حقوقهم ضد أي محاولة إنتهاكية لرؤوس أموالهم من طرف المسيرين، ويطبق هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية التي يشترط قانونها أولويةالمساهم، حيث ينطوي حق الملكية على حق الهيمنة والرقابة والذي يطلق عليه الاقتصاديون" حق الهيمنة المتبقية"، وهو الحق في اتخاذ القرارات المتصلة باستخدام أصول الشركة التي لا تخضع بشكل صريح وفقا للقانون او للعقود لهيمنة أي طرف أخر، وحقيقة الأمر أن حق المساهمين في التأثير على المجرى المعتاد للنشاط بالشركة يعد محدودا باختيار أعضاء مجلس الإدارة.

2) **النموذج التشاركي**: حسب هذا النموذج فالسلطة مقسمة على مجموع المساهمين لمواجهة السلوكات السلبية للمساهمين، فحوكمة الشركات تظهر هنا ليس فقط كعنصر لتأمين مساهمات المالكين ولكن بالموازاة كتأمين لكافة الصفقات المبرمة بين الشركة ومختلف الأطرافالأخرى(مسيرين، زبائن، موردين..)، وبصورة عامة كل المحيط المجتمعي، ففي ظل هذه الرؤية تظهر المؤسسة كحلقة وكآلية نتيجة التعاقدات التي تنشأ بين الجميع، فهي إذا نوع من الاتحاد أو التحالف من أجل خلق القيمة لجميع الأطراف.
تظهر في هذا النموذج أهمية الملكية من ناحية أنها تعطي حق اتخاذ القرار حتى في الظروف التي تكون غير موضحة في العقد الأساسي، وقد تتعارض هذه الفكرة مع تصور الشركة كمجرد علاقة تعاقدية بسيطة(مسير– مساهم)، ولذلك فحوكمة الشركات تتعارض هنا مع الحوكمة التعاقدية التي تحصر العلاقة فقط مع المساهمين أصحاب رؤوس الأموال وبالتالي أصحاب حق الملكية ونستثني الأطرافالأخرى.

[1] حسام الدين غضبان، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-75.

3) **نموذج البنوك:** ينتشر هذا المذهب خصوصا في ألمانيا، حيث يمثل اشتراك البنوك في عملية حوكمة الشركات سمة مميزة للنظام الألماني مثله مثل اشتراك العاملين، ففي عام 1988 كان ممثلو أكبر تسعة بنوك يشغلون 94 مقعدا في مجالس الإدارة في 96 شركة من بين اكبر 100 شركة، ويشغل أكبر ثلاث بنوك منها: دويتش بنك، دريسدن بنك أكثر من 61% من كافة مقاعد البنوك في هذه الشركات حيث يشغل أعضاء اللجنة الإداريةبدويتش بنك وحدهم أكثر من 37% من هذه المقاعد، ولا تأتي غالبية تمثيل البنوك من حقوق ملكية تلك البنوك للشركات إذ أن البنوك لاتمتلك أكثر من 5% من كافة الأسهم، وإنما تعكس هذه الغالبية الوضع الذي تشغله هذه البنوك كمالكة وكجهات استئمان، وتمثل البنوك مجتمعة أكثر من أربعة أخماس الأصوات في اجتماعات الجمعيات العمومية.

كما تمثل البنوك جهة ضرورية لتوفير التمويل الخارجي وبالتالي فهي وسيط قوي وهي تدرك ذلك في النظام الألماني، وذات مرة صرح ألفريد هيرهاوزن(Alfred Heerhausen) أحد الرؤساء السابقين ل" دويتش بنك"(إننا نمتلك القوة بطيعة الأمر وبالتالي فالقضية ليست ما إذا كنا أقوياء أم لا، بل القضية هي كيف نوظف هذه القوة).

ثانيا :تجارب الدول في تطبيق حوكمة الشركات.

هناك العديد من التجارب الدولية في جميع أنحاء العالم، اهتمتبحوكمة الشركات من منطلق أهمية الحوكمة وما يجب أن تحتويه وثيقة الحوكمة من مصلحة لجميع الأطراف حسب طبيعة كل بلد، والاطلاع على هذه التجارب في هذه الدول لها كبير الأثر في توضيح أهمية حوكمة الشركات ومدى تأثيرها على الشركات والبنوك في تلك البلاد وهي على النحو التالي:[1]

1/ **التجربة البريطانية:**

أنشأت المملكة المتحدة مجلس الإبلاغ المالي في سنة 1990م لتشجيع الإبلاغ المالي الجيد من خلال هيئتين هما مجلس المعايير المحاسبية وهيئة استعراض تقارير الإبلاغ المالي ، وفي عام 2003م أعلنت الحكومة إدخال صلاحيات على مجلس الإبلاغ المالي تستهدف خلق لوائح تنظيمية مستقلة لمهنة المحاسبة والمراجعة والارتقاء بمعايير حوكمة الشركات وفي عام 2004م بدأ مجلس الإبلاغ المالي الجديد يمارس أعماله وكان هدف مجلس الإبلاغ

[1] وليد ناجي الحيالي، حسن عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية**، مركز الكتاب الاكاديمي، الاردن، 2015، ص 51-56.

المالي هو تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين في أنظمة الإبلاغوالحوكمة في الشركات، كما أن حوكمة الشركات في بريطانيا تطورت وتكيفت كجزء من ثقافة المفهوم السائد في لندن عن" منشآت الأعمال" فقد كان يتم إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين، وفي ماي1991م بدأت بورصة الأوراق المالية في لندن ومجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى بمراجعة المشكلات وضمان أن الثقة في أسواق لندن لم تضار مطلقا وكانت البداية من أعضاء لجنة كادبيري ولجنة أخرى، وكانت هذه الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية مثل ما ذهبت اللجنة إلى عمله وقد برزت حالات BCCIو Maxwell واتخذ عمل اللجنة شكلا هاما جدا فقد كانت سمعة لندن كمركز تجاري على المحك(نتيجة التعرض للانتقادات) وبدأ تقرير كادبيري كجسر احتجاج حيث شعر مجتمع الأعمال بأنه قد هوجم من جانب الكم الهائل من اللوائح الجديدة وتمثل البنود 19 الواردة في الكود توجيهات الممارسات السليمة التي كانت تقاومها شركات عديدة في البداية وهو عبارة عن مجموعة المبادئ المقدرة على النحو التالي:

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وان يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على الشركة وان يتابع أعمالالإدارة التنفيذية.
- لا بد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسؤوليات في رئاسة الشركة بما يضمن توازي القوى والسلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار.
- يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن وعدد كاف بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين وبشكل يجعل لأرائهم وزنا هاما.
- لابد أن يكون لمجلس الإدارةجدول رسمي للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات ورقابة الشركة في يده بشكل مؤكد.
- لابد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة.
- يتعين أن يكون لكل عضو من أعضاء المجلس حق الدخول على المشورة وخدمات سكرتارية، وأمانة الشركة هي المسئولة عن المجلس لضمان أن إجراءات المجلس تتبع وأن القواعد المطبقة واللوائح يتم التوافق معها.
- ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة(من غير الإدارة التنفيذية) حكم مستقل مسؤول عن المسائل الخاصة بالإستراتيجية والأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية ومعايير السلوك.

- يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وألا يكون لأعضاء لجنة المراجعة أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة أعمالهم الرقابية أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل بعيدا.
- يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة ولا يعاد تعيينهم تلقائيا.
- يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية وهذه العملية وما يتعلق بها من تعيينات يجب أن تكون أمرا خاصا بالمجلس ككل.

-يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاث سنوات بدون موافقة المساهمين.

-يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس المجلس والأعضاء الأعلى أجرا.

-ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسة من أعضاء لجنة المراجعة.

-يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم متوازن ومفهوم لوضع الشركة.

-لابد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.

-يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة لمراجعة المكونة من ثلاثة أعضاءعلى الأقل مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم.

-ينبغي على الأعضاءأن يوضحوا مسئولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين حول مسئولياتهم عن التقارير.

-يجب على المديرين إعداد تقرير عن مدى فاعلية نظام الشركة للرقابة الداخلية.

-يجب على أعضاء المجلس إعداد تقرير عن أنالأعمال مستمرة مع افتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل الحوكمة التي تشمل:

-الحاجة إلى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة.

-الحاجة إلى التصدي لإساءة استخدام الحرية بالنسبة لأجور ومزايا أعضاء المجلس.

-الحاجة إلى ضمان وجود رقابة جيدة على التشغيل.

-الحاجة إلى ضمان إشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة والمبادئ الأساسية التي تدعم هذا الدليل.

كما قامت بعض اللجان وبعض رجال الأعمال بتقديم بعض التقارير والتوصيات التي تهم حوكمة الشركات ففي عام 1993م اعتبرت مجموعة العمل برئاسة بول روثمان إمكان تنفيذ توصيات كادبيريوكان التقرير الأولي الذي صدر في عام 1993م أخذ بالرأي القائل: إنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أنيضمن تقريرها الرقابة الداخلية ولكنه قصر تلك المسئولية على الرقابة المالية الداخلية، أما لورد نولان فقد عزز المعايير إلى ضمانات أخلاقية صحيحة في الشركات العامة ذات الاكتتاب العام، أما جري بيري فقد ركز على موضوع الرشاوي والإكراميات التي تدفع للوزراء من مجموعة الضغط وغيرهم، مما سبب قلقا متصاعدا ، ما دعا المصلحة إلى إنشاء لجنة ريتشارد جري بيري بواسطة اتحاد الصناعات البريطاني عام 1995م، وقد وضع التقرير ميثاقا لأفضل الممارسات في تقديم الإفصاح عن مكافآتالأعضاء، وفي نفس العام شكلت لجنة أخرى برئاسة سير روني هامبيل بمعرفة بورصة لندن للأوراق المالية وجهات أخرى وكانت مهمتها تحديث أكبر لحوار حوكمة الشركات وضمان إنجاز النوايا التي قررها كادبيري، وقد أوصى التقرير بأن مجلس الإدارة يجب أن يعترف بمسؤولية المجلس عن نظام الرقابة المالية الداخلية، ولكن القليل من الشركات هي التي فعلت ذلك، وفي عام 1998م تم تجميع التوصيات المقدمة من كادبيري والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات فيما يعرف بالكود الموحد وقد أصبح هذا الكود جزءا من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية. وفي عام 1999م، استمر الحوار حول حوكمة الشركات من خلال عمل السيدتيرنبول والذي أعطى تقريرا قصيرا كانت خلاصة توجيهاته أنه يجب أنيعكس ممارسة الأعمال بطريقة صحيحة وأن الرقابة الداخلية تجسد الأعمال التي تتيح للشركة تحقيق أهدافها. كما يتم الاستمرار في تطوير الأعمال مع التواصل بالتغيرات البيئية وتمكين كل شركة من إجراء التطبيقات التي تلاءم ظروفها الخاصة.

2/تجربة الولايات المتحدة الامريكية:[1]

تماثل تجربة الولايات المتحدة الامريكية تماما تجربة المملكة المتحدة وذلك بالرغم من وجود بعض الاختلافات في بورصة الأوراق المالية مثلا، ومن الملاحظأن الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ظهر بصورة واضحة بفضل صندوق المعاشات العامة الذي يعتبر اكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة حيث قام بتعريف حوكمة الشركات، وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية لتطبيق حوكمة الشركات.

أ-مبادئ حوكمة الشركات الأساسية:

[1] حسام الدين غضبان، **مرجع سبق ذكره**، ص 78-81.

-يجب أن يكون أغلبيةأعضاء مجلس الإدارة مستقلين.

-يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة بدون حضور الأعضاء التنفيذيين.

عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي، فإن المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضو مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين، ويطلق على هذا العضو اسم" عضو مجلس الإدارة القائد".

-إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين.

-لا يقوم أي عضو بأي عمل استشاري.

-يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين المبالغ النقدية والأوراق المالية.

ب-**الخطوط الإرشاديةلحوكمة الشركات:**

-يجب على أعضاء مجلس الإدارة ومساهمي الشركة الاتفاق على تعريف موحد" للاستقلال"، وإلى أن يتم الوصول إلى مثل هذا الاجتماع يجب على كل شركة أن تقوم بإصدار التعريف الخاص بها في تقريرها السنوي.

-يجب على مجلس الإدارة وضع وظيفة عضو مجلس الإدارة في الاعتبار واتخاذ الخطوات نحو الانفتاح على أفكار جديدة.

-يجب على مجلس الإدارة إعادة فحص التنسيق التقليدي لمراكز المسؤول التنفيذي ولرئيس مجلس الإدارة عند اختيار مسؤول تنفيذي جديد.

-يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة خطة فعالة لتعاقب المسؤولين التنفيذيين، كما يجب أن يحصل على تقارير دورية من الإدارة.

-يجب أن يحصل كل أعضاء مجلس الإدارة على حرية الوصول إلىالإدارة العليا مع المسؤول التنفيذي، أو رئيس مجلس الإدارة، أو المدير القائد الذي يعمل كحلقة وصل.

-يجب على مجلس الإدارة مراجعة حجمها بصورة دورية لتحديد الحجمالأكثر فعالية.

-يجب على كل مجلس إدارة وضع التوقعات السلوكية الفردية لأعضاء المجلس والتي تتعلق بالحضور والاستعداد والمشاركة والإخلاص.

-المسؤولون التنفيذيون المتقاعدون يجب ألا يستمروا في العمل كأعضاء مجلس إدارة.

كما قامت اللجنة الوطنية بالانحرافات في إعداد القوائم المالية سنة 1987 بإصدار تقريرهاtreadway الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

3/تجربة فرنسا:[1]

توجد العديد من العوامل التي جعلت أطراف السوق أكثراهتماما بقواعد حوكمة الشركات في فرنسا، تتمثل أبرزها في وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق رأس المال بباريس، وقد تولت ذلك أهم منظمتين لأصحاب الأعمال في فرنسا وهما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسي(CNEF)والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة " AFEP" واللتان قامتا بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت برئاسة Vienot والتي قامت سنة 1999م بإصدار تقرير"Vienot II" بعنوان تقرير حوكمة الشركات وذلك كتكملة لتقريرVienot I" والذي كان بعنوان" مجلس الإدارة في الشركات المدرجة في سنة 1995.

وتتمثل أهم التوصيات التي خلص إليها تقرير IVienotفيما يلي:

-الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة والمدير العام.

-ضرورة نشر معلومات حول سياسة مكافآت فريق الإدارة في التقرير السنوي.

-نشر معلومات حول الملف الشخصي للمديرين: السن، الوظيفة الرئيسية، تاريخ بداية العقد، او اية تفاصيل أخرى ذات الصلة....إلخ.

-معلومات موحدة وواضحة بشأن تطبيق حوكمة الشركات.

[1] سدرة انيسة، **مرجع سبق ذكره**، ص134-135.

-إشارة إلى عدد اجتماعات المجلس واللجان.

-نشر الحسابات السداسية والسنوية بسرعة أكبر.

-تواجد اكبر للمديرين المستقلين والذين يتم توزيعهم كالأتي: 3/1 في مجلس الإدارة، 3/1 في لجنة المراجعة، 3/1 في لجنة التعيينات،% 50في لجنة المكافآت.

-التذكير بدور الوسائل الضرورية لحسن سير عمل المجلس واللجان.

المحور الرابع :النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

يمكن تصنيف النظريات التي حاولت إيجاد الحجج التي تفسر ضرورة تواجد نظام حوكمة الشركات إلى مجموعتين أساسيتين، تتمثل الأولى في النظريات التعاقدية والثانية في النظريات المعرفية، ويتم التطرق لهما كما يلي:[1]

أولا :النظريات التعاقدية:

تنص هذه النظريات على أن آليات الحوكمة تمكن الشركات من تجنب إهدار القيمة المحتملة من خلال الرقابة والحوافز المناسبة والحد من عدم تماثل المعلومات، بحيث تقوم هذه النظريات على مبدأين أساسين يتمثلان في:

-**النظرة التعاقدية للشركات**: بحيث تبتعد هذه النظريات عن تلك النظرة العقيمة للشركات التي اعتمدتها النظرية الكلاسيكية، فحسب هذه النظريات تظهر الشركات ككيان قانوني يغطي مجموعة من العقود الصريحة والضمنية التي تحكم العلاقات بين الوكلاء الداخلين في الشركة مع بعضهم ومع أطراف أخرى بحيث تسمح هذه العقود بتحديد حقوق كل عامل وأنظمة الرقابة والتقييم، فالشركة عبارة عن سوق داخلي تتألف من العقود المبرمة بين مجموعة من الأفراد لديهم أهداف مختلفة ويبحثون عن تعظيم منفعتهم الخاصة.

-تستند هذه النظريات على مبدأ الاختيار الطبيعي بحيث تفترض أن هناك منافسة بين مختلف الأشكال التنظيمية والشكل الذي يبقى هو الذي يسمح بالتقليل من تكاليف التشغيل المرتبطة أساسا بالعقود.

-نظرية حقوق الملكية :

تعتبر هذه النظرية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الانضباطي الذي تركز عليه حوكمة الشركات، انطلاقا من الفرضيات والنتائج التي توصل إليها كل من Berle et Means سنة 1932 وتنطلق هذه النظرية من فكرة

[1] سدرة انيسة، **مرجع سبق ذكره**، ص95-96.

أن التبادلات الاقتصادية هي بمثابة تبادل في حقوق الملكية على السلع والخدمات، ويعرف Alchainحق الملكية على انه حق مقرر للفرد مخصص وقابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة.

وحسب هذه المقاربة فإن توزيع حقوق الملكية له تأثير على سلوكيات الأفراد ووظيفة وكفاءة النظام الاقتصادي بصفة عامة والشركة بصفة خاصة.

فبالنسبة لنظام الملكية العامة فإن تجزئة حقوق الملكية في يد الكثير من الأفراد سيكون مصدرا للنزاعات وعدم الكفاءة مما يؤدي إلىتخفيض فعالية الشركة. وهذا لأن المديرين في هذا النوع من الملكية لن يتحملوا وطأة الاستثمارات وفقدان الأرباح في حالة فشل الشركة مما يترتب عليه احتمال قيام المديرين بأعمال تخفض من قيمة استثمارات المساهمين، وتؤثر سلبا على الأداء المالي للشركة مما يبرز الحاجة إلى تطبيق أسلوب حوكمة الشركات.

أما بالنسبة للشركات ذات أسهم أين هناك فصل بين الذين يمارسون الحق في اتخاذ القرارات بشأن استخدام الموارد "المديرين" والذين يتحملون العواقب"المساهمين" فإن أصحاب نظرية حقوق الملكية يرون أنها الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة بما يوفره للمديرين من تحفيز على التصرف في مصلحة المساهمين، لأنه من المحتمل استبدالهم في أي وقت عن طريق قوى السوق.

وبالتالي فقد أظهرت هذه النظرية أن الفصل بين الإدارة والملكية في ظل نظام الملكية الخاصة أكثر فعالية بالمقارنة مع نظام الملكية العامة، الذي يتطلب ضرورة تطبيق أسلوبحوكمة الشركات.[1]

ثانيا : نظرية الوكالة:

تعتبر هذه النظرية إطار فكريا استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة بحيث تمثل هذه النظرية إحدىأهم النقاشات التي أثيرت منذ بداية القرن الثامن عشر حول كفاءة تسيير المنظمات الكبيرة التي تنفصل فيها الملكية عن الإدارة.

نعني بنظرية الوكالة علاقة الوكيل التي تنشأ عن قيام الأصيل(بمعنى الملاك) بتفويض العمل لجهة أخرى أي الوكيل (بمعنى الإدارة) لكي ينجز بعض الأعمالأو المهام بالنيابة عنه.

ترتبط اقتصاديات حوكمة الشركات بنظرية الوكالة والتي تتأسس على الفصل بين الملكية والرقابة ويعتبر أول من تكلم عن انفصال الملكية عن الإدارة هو (فرانك نايت)(Frank H.knight)سنة 1921م وكذلك

[1] سدرة انيسة، **مرجع سبق ذكره**، ص98.

Aichian&Demest سنة 1972 بدءا النشر في الأبحاث الخاصة بنظرية الوكالة.[1]

حيث تستند هذه النظرية على المساهمة في توسيع الرؤية التعاقدية للشركة والعمل على سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مسيري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة، كما تطرقت هذه النظرية إلى مختلف المشاكل المترتبة عن انفصال الملكية عن التسيير ودوافع المفاضلة في الاختيار بين الطرق المحاسبية وظيفية الإفصاح عن المعلومات، وتعين مراجع الحسابات.[2]

ثالثا :فصل الملكية عن الإدارة:

كان فصل الملكية عن الإدارة من أوائل الأعمال التي ميزت بين مالك المنظمة باعتباره صاحب رأس المال والقائم على إدارتها (المدير)، فصاحب المنظمة كما يرى " Schumpeter" وان كان لا يدير فإنه يتحمل الجانب الأكبر من فشل الإدارة من خسارة وانخفاض قيمة الأصول. وجاء العالمين الأمريكيين" &Berle Means "سنة 1932م ليناقشا آثار الفصل بين وظائف الملكية والإدارة الذي ميز شركات المساهمة الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في مؤلف لهما بعنوان" الشركة الحديثة والملكية الخاصة"، حيث لاحظا أن هناك فصلا تاما بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشرافوالإدارة داخل تلك الشركات، أيأنهما قاما ببلورة فكرة فصل الملكية عن الإدارة بعيدا عن فكرة أن الشركة ناتج للملكية الخاصة، حيث أصبح المالك والمدير لا يمثلان نفس الشخص، ومنح المدير سلطات لاتخاذ قرارات إدارة الشركة.

وأشار"Manning " إلى الشركة الحديثة وإمكانية وجود شركة بدون مالكين، حيث تكون ملكية المستثمرين مشتتة(موزعة) ويملكون أوراقا مالية تمثل أسهم الشركة ولا يشكلون ثقلا في قرارات الشركة فيكون اهتمامهم منصبا فقط على جني الأرباح دون الاهتمام بالمشاركة في التصويت ورقابة الشركة. وأضافMonks ,Minow,Schliefer and Vishnyأن تفتيت الملكية بين حملة الأسهم سينتج عنه ضياع سلطة الملكية لعدم إحساس حملة الأسهم بوجود ملكية ملموسة، فهو حائز لأوراق مالية في شكل أسهم، وهو ما قد يدفع الكثير منهم إلى التحول للعب دور سلبي وعدم التفاعل مع قرارات الشركة، وهنا تبرز الحاجة لوجود حوكمة الشركات.

[1] صالحي بوعلام، **دور اهمية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وانعكاسات ذلك على استمرارية المنظمة وقيمتها**، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 73.

[2] سفير مُحَمَّد، قاشي يوسف، **محاضرات في حوكمة الشركات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016، ص5.

تنبع الحاجة الأصليةلحوكمة الشركات من الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات ذات الملكية العامة، ويسعى المستثمرون إلى استثمار رؤوس أموالهم في مؤسسات مدرة للربح، ولكن الكثير منهم لا يجدون الوقت ولا يمتلكون الخبرة اللازمة لتشغيل شركة وضمان الحصول على عائد الاستثمار، ونتيجة لذلك يوظف المستثمرون موظفين من ذوي الخبرة في الإدارة لتسيير أعمال الشركة اليومية مع الأخذ في الاعتبار زيادة ربحيتها وتحسين أدائها على المدى الطويل.

العائق الرئيسي في هذا الموضوع هو أن المديرين ليسوا هم مالكي الشركة في الغالب وبالتالي لن يتحملوا وطأة ضياع الاستثمارات وفقدان الأرباح في حالة فشل الشركة، ويترتب على ذلك احتمال قيامهم بأعمال تخفض من قيمة استثمارات المساهمين فقد يكونون اقل اهتماما مما ينبغي في مراقبة عمليات الشركة الداخلية، وقد يغامرون أكثر من اللازم عندما تتعرض مراكزهم للحظر، وقد لا يميلون إلى المغامرة إن كانت مراكزهم مضمونة، وقد يحولون دون اندماج الشركة رغم انه سيعود عليها بالفائدة على المدى الطويل، وقد يحصرون نشاطهم في الاستثمار في الصناعات المنهارة التي يجيدون إدارتها لكنها غير مربحة، كل هذه التصرفات وغيرها تؤثر بالسلب على الأداء المالي للشركة، ومنه تبرز الحاجة إلى تطبيق حوكمة الشركات.

من هنا يتجلى الارتباط بين مفهوم حوكمة الشركات ومفهوم انفصال الملكية عن الإدارة من خلال سعي كل طرف إلى تحقيق مصلحته ولو على حساب مصلحة الآخرين،إضافة إلى كون هذا الارتباط وفق إطارحوكمة الشركات يسعى لضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف من خلال الرقابة الفعالة وإدارة المخاطرة.[1]

المحور الخامس : واقع حوكمة الشركات في الجزائر.

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال سلسلة من الإصلاحاتيهدف من خلالها إلى مساعدة مؤسساته ومنحها الفرصة للبقاء والاستمرار، خاصة مع وجود بعض المؤشرات السلبية في الاقتصاد الوطني .كتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد غالى جانب المناخ الاستثماري غير المشجع، ما دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بلجنة الحكم الراشد، قامت بإصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009.

أولا :**كرونولوجيا إنشاء الميثاق الوطني للحوكمة**

[1] صالحي بوعلام، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 73-74.

في شهر جويلية من سنة 2007 ، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات و قد شكل فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة ، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الدقيق و الموحد لمصطلح و إشكالية الحكم الراشد ، خاصة من زاوية الممارسة في الواقع و سبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر ، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية .

وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية و خطوة عملية تتخذ ، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل و التفكير حول المؤسسة CARE و منتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس و متعدد التمثيل .

وقد تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية بدعمها للمشروع من خلال قبول رعاية الملف ، وتكليف أحد إطاراتها للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ، و كذا تسخير الدعم المادي ، كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات و المؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية ، برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكذا المنتدى الدولي للحوكمة .

و بهذه التعبئة و الاستعداد الكبيرين عبر الجميع عن نيتهم للانضمام إلى المبادئ الأخلاقية و قواعد السلوك السليم لتسيير المؤسسات المتعارف عليها دوليا ، كما برهنوا عن التزامهم بالعمل من أجل تعزيز هذه المبادئ و القواعد من طرف القطاع الخاص على المستوى الوطني ، ثم الانتقال إلى اقتصاد سوق يتميز بالحزم و الانتظام الكبيرين ، أين يعبر عن الاحتياجات بدقة و شفافية بصورة متناهية الدقة ،وبهذا تم إصدار دليل ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009 بعد العديد من ورشات العمل في الفترة بين نوفمبر 2007 و نوفمبر 2009 [1].

ثانيا :دوافع الحاجة لميثاق وطنيللحوكمة :

يهدف موضوع الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحوكمة ، قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ الأساسية للحوكمة على

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر 2009 ، ص 13

أرض الواقع ، وعليه فالغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست في أن تجعل من المؤسسة منغلقة على نفسها بمحض إرادتها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها ، بل على العكس فهو يمنحها أدوات تساعدها على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن .

يندرج هذا الميثاق ضمن القوانين و النصوص التنظيمية السارية المفعول ، فهو بذلك يأتي موافقا لها غير أنه لا يدعي الكمال ، إن " الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة " يهدف إلى تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق تطور ملموس في ظل اقتصاد السوق ، من خلال مساعدتها على الإجابة على انشغالات عديدة من بينها : طريقة جلب المستثمرين الأجانب في ظل المؤسسة العائلية ، كيفية بناء علاقة ثقة مع إدارة الضرائب ، توضيح علاقات المساهمين فيما بينهم ، بالإضافة إلى القضاء على مشاكل التداول والاتصال داخل المؤسسة .

بالإضافة إلى ما سبق تبرز الحاجة إلى ميثاق وطني لحوكمة المؤسسات الجزائرية نتيجة الظروف التي يعرفها الاقتصاد الجزائري من تدهور تتمثل في[1] :

- تفشي ظاهرة الفساد بشتى أنواعه و أشكاله ، إذ شكلت قضية الخليفة نقطة سوداء في القطاع الاقتصادي مازالت أثاره حتى اليوم ، ولعل ما يفسر ذلك هو ضعف آلية الرقابة المالية وقلة الإجراءات الردعية و العقابية من جهة ،وتفشي مظاهر الرشوة و المحسوبية الأمر الذي أدى إلى تصاعد منحنى الاختلاسات في شتى القطاعات الخاصة والعامة من جهة ثانية .
- غياب منظومة بنكية مالية قوية وفعالة ومتوازنة ، تضمن تدفق الاستثمارات المحلية والأجنبية ، الأمر الذي يعود بالفائدة على حركية القطاع الاقتصادي و يخفف من مظاهر البطالة التي أصبحت تمثل شبح مخيف خاصة للفئة الشابة التي تمثل نسبة 75 بالمئة من الشعب ، وآثارها السلبية في مختلف المستويات .
- تفاقم الفقر : إذ انخفض مستوى دخل الفرد في الجزائر من 2880 دولار سنة 1987 إلى 1550 دولار سنة 1997 أي بنسبة 45 بالمئة في ظل عشرة سنوات ، ليبلغ 1540 دولار سنة 1999.
- عجز المؤسسات العمومية و تسريح العمال : أي نلاحظ ارتفاع نسبة البطالة من 19 بالمئة سنة 1990 إلى 29,5 بالمئة سنة 2000، وقد تجاوز عجز المؤسسات العمومية 14 مليار دولار نهاية 2002 أي ما يمثل حوالي 26 بالمئة من الناتج الداخلي الخام و 60 بالمئة من المديونية الخارجية ، ونتيجة لذلك تم تسريح حوالي 500 ألف عامل .

[1] حسام الدين غضبان ، **مرجع سبق ذكره** ، ص287

- انتشار ظاهرة العمل المؤقت وغير المهيكل :وذلك على حساب العمل الدائم ، حيث بلغ عدد العمال المؤقتينأو الموسميين أزيد من مليون و 300 ألف عامل ، في حين يقدر عدد العمال غير المصرح بهم لهيئات الضمان الاجتماعي مليون و 500 ألف عامل وفقا لتقرير المركزية النقابية ، وقد تسبب ذلك في تفاقم الإضرابات العمالية و كثرة الاحتجاجات الاجتماعية التي بلغت ذروتها في العديد من المناطق على غرار ولايات بومرداس و الشلف وورقلة ...، وهذا ما يعتبر ضربا في الصميم لمسارات التنمية في البلاد .
- الاعتماد على عائدات النفط : ضعف الاستثمارات خارج قطاع المحروقات الذي يمثل نسبة 90 بالمئة ، مما يجعل الاقتصاد الجزائري ريعيا أحاديا ، مما قد يجعل اقتصاد البلاد يعيش على تقلبات السوق البترولية و الانعكاسات المترتبة عن ذلك ، ليصنف على أنه "اقتصاد اختلالات وليس اقتصاد توازنات " حسب خبراء الاقتصاد ، ففي سنة 2004 تم تقدير برميل النفط عند إقرار قانون المالية على أساس 19 دولار في حين أن متوسط السعر في هذه السنة بلغ 32 دولار ، وفي سنة 2005 وصل متوسط السعر في هذه السنة بلغ 32 دولار ، وفي سنة 2005 وصل متوسط سعر البرميل حدود 50 دولار ، والملاحظ أن من واقع هذه الإجراءات و في إطار الحكم الراشد تؤكد أن سعر البترول خاضع لهزات و تغيرات موسمية ناجمة بالأساس عن مناطق التوتر في العالم ، مما يجعل الاقتصاد الجزائري رهينة المقاربة المالية المؤثرة على التوازنات المالية للبلاد .

ثالثا :أهم ما جاء به الميثاق الوطني للحوكمة

يتضمن الميثاق بشكل عام جزئين هامين ، يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد أو الحوكمة ضروريا اليوم في الجزائر كما يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ، أما الجزء الثاني من الميثاق فيتطرق إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات ، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العمومية ، مجلس الإدارة ...) ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الآخذة الشريكة الأخرى كالبنوك ، المؤسسات المالية ...

لقد أعطى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية أهمية بالغة للعمال واعتبرهم أول زبائن المؤسسة مؤكدا على كسبهم لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال تحفيزهم و إدماجهم ، ووضع نظام أجور حيز التنفيذ يعتمد على الكفاءة و الإصغاء للانشغالات ، ومعاملتهم بطريقة عادلة والسهر على تكوين الرأسمال

البشري للمؤسسة التي عليها أيضا تأدية التزاماتها الاجتماعية تجاه العمال ، وحدد الميثاق بصفة واضحة علاقة المؤسسة بمحيطها و ضرورة تحسين المؤسسة لعلاقتها مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية التي تتعامل معها و تحسين صورتها و جاذبيتها تجاههم من أجل خلق جو من الثقة و التنافسية في الوسط الاقتصادي ، وفي هذا الصدد أكد الميثاق على ضرورة احترام المؤسسة للقانون خاصة في مجالات قانون العمل ، الضرائب وحماية البيئة و شدد على عدم التسامح مع المؤسسات المخالفة و غير الملتزمة بذلك كما نص على تجسيد الثقة والشفافية في التعامل مع البنوك و الهيئات المالية من خلال إرسال المعلومات الشاملة و الصحيحة عن الوضع المالي للمؤسسة وفي الوقت المناسب ما يلزمها القيام بمحاسبة دقيقة و عدم الوقوع في أخطاء ، وفي هذا الإطار تلزم المؤسسة الصغيرة العائلية على التفريق بين أموالها الخاصة و الأملاك الخاصة التابعة للمساهمين من أجل التأسيس لعلاقة قائمة على الثقة مع المقترضين ، كما أشار الميثاق لأهمية إرضاء الزبائن وتطوير علاقة صادقة و أخلاقية معهم ووضع هذه العلاقة في قلب مهام المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الحادة التي تميز المناخ الاقتصادي .

ولم يغفل الميثاق الجانب الهام هو المنافسة الشريفة و أخلاقيات المهنة حيث أكد على أن المنافسة لا تقتصر على التخاصم على حصص في السوق وعدد من الزبائن و إنما تبرز المنافسة خلال التموين لدى الموردين و تشغيل الكفاءات المطلوبة و تمثيل علامة المنتج أمام الغير ، ويتضح أن الحكم الراشد للمؤسسة يعطي أهمية للإنتاج و تكون له الآثار الايجابية على المؤسسة أهمها ضمان شفافية و نزاهة الحسابات و جذب الموارد النادرة الخارجية اللازمة كرؤوس الأموال و الشركاء و الكفاءات بفضل الصورة المطمئنة التي تتحلى بها المؤسسة فضلا عن كونها تضع استدامتها و تطورها في منأى عن كل الاضطرابات الداخلية [1].

رابعا :أهداف الميثاق الوطني للحوكمة

تعيش فئة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص مشاكل عويصة (تنظيمية ، هيكلية...) مردها إلى النمط العائلي و حصره بشكل مباشر و بالكامل في يد المالكين ، لذلك جاء الدليل الوطني بغرض مساعدة المسيرين على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال :

- العمل على إيجاد السبل التي تضمن توفير مستويات كافية من رؤوس الأموال لتمويل الأنشطة بعيدا عن الاقتراض من البنوك .

[1] حسام الدين غضبان ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 289.
[2] المرجع نفسه ، ص 291.

- وضع معايير وقواعد مكتوبة للتسيير ، تترجم بشفافية أنشطة المؤسسة و مراقبة كافية لأدائها .
- تمرير التسيير إلى جيل ثان من العائلة بتعاقب المؤسسين الذين يطالبون طوعيا بالخبرة الخارجية والشركاء المختلفين ، وحتى مساهمين خارج نواة المؤسسة العائلية .
- الوصول إلى مستويات مماثلة من القدرة التنافسية أو التقرب من تلك السائدة على الصعيد الدولي في قطاع النشاط المعين .
- وضع رؤية استراتيجية تنعكس في شكل خطة عمل تمتد أنشطتها على مدى عدة سنوات ،بغض النظر عن التغييرات المحتملة و المتعلقة بقضايا الخلافة و نقل الملكية .
- التعريف بحقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة ،مما يسهل من تقاسم المهام و المسؤوليات و من ثم تسيير المخاطر .

خامسا : ايجابيات و سلبيات الميثاق الوطني للحوكمة

نبرز بعض الايجابيات التي أتى بها دليل حوكمة الشركات في الجزائر و كذا بعض الانتقادات كما يلي[2] :

أ- **الايجابيات :**

- يعتبر إصدار الميثاق حدثا في حد ذاته لأنه كسر أحد الطابوهات المعقدة في الجزائر ، ألا وهو التسيير .
- يقدم الميثاق فرصة للمؤسسات للأخذ به دون إثقال كاهلها بالبحث و الدراسة لانجاز ميثاق مماثل
- حاول الدليل تغطية أكبر قدر ممكن من المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- يمثل إصدار الدليل خطوة نحو مواكبة التطورات الحاصلة في مجال نظرية الحوكمة ، خاصة و أن جميع الاقتصاديات عملت على إنجاز مواثيق مماثلة .
- يعبر الميثاق على حسن نية و إرادة المسيرين في الجزائر على تعديل أوضاع مؤسساتهم ، ما يحسن من صورة الجزائر الخارجية .
- اعتماد الميثاق على المبادئ العامة والمعترف بها دوليا في مجال الحوكمة .

ب- **الانتقادات :**

- يعتبر العمل بالميثاق طوعيا وليس إجباريا وهذا ليس ايجابيا بالنسبة للمؤسسات التي لا ترغب في التغيير.

- تركيز الميثاق على القطاع الخاص الذي و إن نعترف بأهميته في ظل إقتصاد السوق ، ولكن لا ينبغي إهمال المؤسسات العمومية و إهمال مشاريع إصلاحها .
- توظيف بعض المفاهيم الحديثة في الدليل ، التي ينبغي تبسيطها بشكل أكبر لسهولة استيعابها.

سادسا :محددات و معوقات تطبيق الحوكمة في الجزائر

تطبيق حوكمة الشركات عموما يعتمد على مدى فاعلية آلياتها الداخلية و الخارجية ، ومدى وجود بيئة مناسبة لذلك ، أما بالنسبة للجزائر ، ورغم توافر الإطار التشريعي و التوجيهي ووجود بعض المؤشرات الأولية التي توحي ببداية الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية ، إلا أن ذلك يواجه مجموعة من التحديات تقف كعائق أمام التطبيق الفعال لحوكمة الشركات .

و يمكن تلخيص أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في الحوكمة والعوامل التي تحول دون الوصول إلى الحوكمة الجيدة في ضوء أحسن الممارسات فيما يلي[1] :

- **إقتصار دليل الحوكمة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** : يذكر دليل الحوكمة أنه موجه أساسا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن الحقيقة غير ذلك ، فغالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليس لديها مجالس إدارة ، و هذا يظهر تأثير رئيس "FCE" ورئيس فريق العمل " GOAL 08" في تحرير هذا الدليل لكونهما رئيسين لمؤسستين خاصتين كبيرتين استطاعا فرض تصورهما و نظرتهما للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، وهو تصور تنقصه الموضوعية بالنظر لمضمون الدليل ، لأن مبادئ الحوكمة التي تضمنها تقصي أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب طبيعتها التنظيمية و القانونية حيث أنها غالبا لا تضم مجالس إدارة .

كما أن جزء كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تنشط في مجال المقاولات ، وهو قطاع تتحكم فيه الدولة عبر توزيع حصص سوقية ، أي أن استمرارية المؤسسة هنا ترتبط بإرادة الدولة و برامجها الإقتصادية و الاجتماعية أكثر من إرتباطها بالمبادئ الإدارية للمؤسسة أو مبادئ الحوكمة فيها .

1أنظر إلى :

- حسام الدين غضبان ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 280.

-بوعلام صالحي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 280-282.

- رقايقية فاطمة الزهراء ، **الحوكمة مقاربة للتنمية في الجزائر ، دراسة في المضمون وآليات التطبيق في ظل الإستعداد للنشوء و الاندماج في الأسواق المالية الدولية** ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني والعشرون ، جوان ، 2011، ص 422.

- **نقص ثقافة نشر المعلومات المحاسبية والمالية** :عموما نشر المعلومات المحاسبيةوالمالية لا تدخل في الثقافة التسييرية للمؤسسات الجزائرية ، فالمعلومات المنشورة هي تلك المفروض نشرها قانونا و الخاصة بالحسابات السنوية إضافة إلى تقرير محافظ الحسابات و تقرير التسيير لمجلس الإدارة الموجه للجمعية العامة ، والإيداع القانوني للميزانية الجبائية للمؤسسة لدى الإدارة الجبائية ، إذن فالمعلومات المنشورة موجهة إلى عينة محدودة فقط ، أما نشر المعلومات للجمهور فهو شيئ نادر ، عكس المؤسسات الأجنبية التي تقوم بذلك على مواقعها الإلكترونية .
- **المحددات الإقتصادية و القانونية و التنظيمية** : نذكر منها مايلي :
- ضعف الاستثمارات الخارجية في النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا عائلية: في الجزائر ليس هناك تجميع كاف لتجارب ناجحة تخص تجارب فتح رأس المال، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين.
- عدم توضيح العلاقة بين المساهمين: تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي حركة "الجمعية" مفهوما سلبيا على الرغم من أن "الجمعية" فكرة حضارية وهي ممر لابد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسة وهي عنصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لاسيما فيما يخص الحقوق والواجبات وحماية المساهمين الأقلية.
- عدم توضيح العلاقة بين الأطراف الفاعلة: خاصة بين المسيرين والمساهمين آو ما يطلق عليها "أزمة الوكالة" الناتجة عن تداخل الصلاحيات، عدم تناظر المعلومات...
- وضعية المؤسسة: خاصة ما تعلق بضعف قواعد التسيير التي لا تسمح بضبط دقيق لنتائج المؤسسة في مختلف المجالات.
- غياب التنسيق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة: لان المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لان اهتمامها يقتصر على الطريقة التي تمكنها من ضمان بقائها خاصة في ظل المنافسة العالمية.
- ضعف مؤشرات مختلف المتغيرات الإقتصادية و الاجتماعية ، والتي لا تتماشى مع طموحات ومتطلبات المجتمع و مع التطورات والمستجدات الاقتصادية العالمية .
- صعوبة وضع استراتيجية طويلة المدى نظرا لتذبذب المناخ الذي تنشط فيه العديد من المؤسسات الجزائرية ، وهو ما يشكل عائقا أمام تبني مفاهيم التخطيط الاستراتيجي .
- ضعف و غياب قواعد الإدارة الحديثة في الكثير من المؤسسات ، مما يهدد الرقابة الداخلية و التقييم الفعال للأداء ، زيادة على عدم إلزامية التدقيق الداخلي في المؤسسات ، و إن وجد فلا يزال يقتصر

دوره على دعم الإدارة دون الاهتمام بالمهام الحديثة كدعم إدارة المخاطر في المؤسسة ، إضافة إلى عدم و جود متابعة من طرف مجلس الإدارة للنتائج المتوصل إليها من قبل التدقيق الداخلي و التوصيات التي يقدمها .

- القصور الذي يكتنف البيئة القانونية بالرغم من الجهود المبذولة لتطويرها ، ما يعني أن شركات المساهمة الجزائرية تواجه قصورا في الضوابط الداخلية و الخارجية .
- غياب سوق مالي نشط ،غياب دوره الفعال في فرض قوانين صارمة على المؤسسات (الإفصاح والشفافية ...) تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة ، وهو ما يترجم في محدودية عدد الشركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر ، إضافة إلى قلة سيولة هذه الأخيرة .
- ضعف الوعي الاستثماري لدى جمهور صغار المستثمرين رغم المحاولات التي تقوم بها بورصة الجزائر ، إضافة إلى نقص أو غياب تجسيد آليات الشفافية والمساءلة و ضعف الهيكلة المؤسسية الإدارية و السياسية .
- غياب منظومة بنكية قوية وفعالة تضمن تدفق الاستثمارات المحلية و الأجنبية ، الأمر الذي يعود بالفائدة على حركية القطاع الاقتصادي ، زيادة على تدهور العلاقة بين المؤسسات و البنوك حيث تشتكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على القروض البنكية ، في حين ترى البنوك عادة ضعف رأس مال هذه المؤسسات الذي لا يكفي لتقديم ضمانات مقابل هذه القروض .
- **المحددات السياسية** : و ذلك من خلال طبيعة النظام السياسي الذي يعتمد على عوائد الريع الطاقوي في مضمونه المادي ، فالحوكمة المؤسسية الجيدة هي الشرط المسبق للحوكمة الاقتصادية الجيدة و للمؤسسات .
- **نقص فاعلية آليات الرقابة و الإشراف على المنظومة المالية** : تلعب الرقابة والإشراف الفعال على القطاع المالي ووجود مؤشرات الحيطة و الإنذار دورا متميزا في إرساء إطار مؤسساتي سليم ، من خلال تسهيل و إنجاح الإصلاحات المالية بعد الكشف عن مدى سلامة و استقرار النظم المالية ، وبالتالي تقييم مدى قابلية القطاع المالي ككل للتأثر بالأزمات المالية و الاقتصادية ، باعتبارها آليات للإنذار المبكر خاصة مع ارتباطها المباشر بمبادئ الحوكمة .

أما على صعيد الواقع الجزائري فيظهر الضعف الكبير في آليات الرقابة والإشراف المالي وهشاشة مؤشرات التحوط و الإنذار اللازمة لتقييم سلامة القطاع المالي و توفير البيئة الملائمة لاستقرار المنظومة المالية ، خاصة بعد فضائح بعض البنوك الخاصة و التي انتقلت لتمس البنوك العمومية ، و بذلك فقدت البنوك

الوطنية الثقة الضرورية محليا و خارجيا نتيجة لعجز أنظمة الرقابة والإشراف الداخلي و ضعف النظم الاحترازية في المؤسسات المالية ، خاصة مع قصور دور البنك المركزي في رقابة و توجيه البنوك الوطنية ، وهو ما كلف الخزينة العمومية الكثير من الأموال لتغطية العديد من قضايا الاختلاس و تحويل الأموال .

يتضح مما سبق أن تجربة الجزائر في تطبيق الحوكمة بالمفهوم العلمي و التجربة تبقى ضعيفة ، ويوجد الكثير من القيود التي تحد من تطبيقها ، فأدوات الحوكمة في الجزائر إما غير ناضجة أو غير موجودة أصلا ، كل هذه التحديات تعيق التطبيق الفعال للحوكمة في الجزائر و هو ما يستدعي تضافر الجهود لمواجهتها من أجل تجاوزها مستقبلا .

- **آليات دعم الحوكمة في المؤسسات الجزائرية :**

من أجل تعزيز الحوكمة في الجزائر و الإستفادة من مزاياها المختلفة ، لا بد من اتخاذ مجموعة من الآليات و الإجراءات ، نورد أهمها فيما يلي[1] :

- **ضرورة تعزيز الحوكمة في الجزائر بما يتوافق مع أحسن الممارسات** : يقتضي ذلك القيام بما يلي :

- وضع إطار قانوني فعال يحدد بوضوح حقوق وواجبات المؤسسة ،الإدارة ، المساهمين والجهات الأخرى ، كما يجب أن يحدد قواعد الإفصاح عن المعلومات و أن يوفر إطارا للتطبيق الفعال للقانون
- تسخير الجهود الرامية إلى إنشاء ثقافة الحوكمة ، عن طريق الاستعانة بخدمات الجمعيات المهنية و القطاعية .
- تطبيق آليات رقابية و إشرافية فعالة و ملائمة تشجع على تبني أحسن الممارسات في مجال الحوكمة .
- تعزيز قدرات المؤسسات على الحوكمة من خلال برامج التدريب المناسبة لمختلف المستويات (المدراء ، الإدارة العليا ، هيئات الرقابة ...) من أجل تحسين أداء و إدارة المؤسسات .

- **ضرورة تفعيل دور وظيفة التدقيق الداخلي** : لا بد من تفعيل دور وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية نظرا لأهميتها القصوى في عملية الحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية .
- **ضرورة تحديث النظام المصرفي** : يعد وجود نظام مصرفي سليم أحد الأركان الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية ، وقطاع المؤسسات ، لأن المصارف هي الرافد الرئيسي لتمويل

[1] بوعلام صالحي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 283-284

المؤسسات ، فهي بالتالي مسؤولة بحكم النشاط التمويلي عن مراقبة المؤسسات لتطبيق مفاهيم و مبادئ الحوكمة حفاظا على حقوقها باسترجاع أموالها ، كما تعد المصارف أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات ، و نجد أن اهتمام المصارف بقضايا الحوكمة و توفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الإئتمان للعملاء هو المدخل الرئيسي لتحفيز الشركات على تبني و تطبيق مبادئ الحوكمة .

- **ضرورة إنشاء معهد جزائري لحوكمة الشركات** : ترقية الحوكمة في الجزائر تتطلب إضافة إلى عملية النشر الواسع للميثاق ، ضرورة وضع جهاز مرافقة يتمثل في إنشاء معهد جزائري لحوكمة الشركات يتكفل بما يلي :

- تشكيل مجموعات عمل و تفكير تقوم باقتراح التعديلات على الميثاق حسب السياق الاقتصادي الجزائري .
- تنظيم لقاءات تحسيسية و تكوينية حول الحوكمة لفائدة المؤسسات خصوصا فئة المديرين .
- تطوير علاقات التعاون مع الهيئات الدولية بهدف تبادل الخبرات و التجارب حول الحوكمة
- لا بد على الجماعات المحلية أن تعمل على نشر وزيادة الوعي في القطاعين العام والخاص حول فوائد و مزايا حوكمة الشركات و الإطار المؤسسي اللازم لها ، والعمل على توسيع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال .

- **ضرورة وجود مجالس إدارة فعالة في المؤسسات** : تتولى الإشراف على إدارة أعمال الإدارات التنفيذية ، وتعمل على تحقيق مصالح المساهمين و أصحاب المصلحة الآخرين ، إضافة إلى ضرورة تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية وذلك لإرساء الثقة و الشفافية بين مختلف الأطراف .

- **ضرورة تفعيل دور الأكاديميين لدعم التطبيق السليم للحوكمة:** وهذا ما يقتضي ضرورة تطوير البرامج الجامعية في مجال الحوكمة من أجل مسايرة الإصدارات المهنية الجديدة ، وتحديث مقررات تخصصات إدارة الأعمال ، المحاسبة و المالية ، المحاسبة والتدقيق ، إضافة إلى الاهتمام بالتدريب المهني لطلبة هذه التخصصات في مجال الحوكمة ، وذلك من خلال عقد ورشات العمل و الندوات و الأيام الدراسية ، وهو ما يكفل حصول المؤسسات على مورد بشري مكون و مؤهل كما يجب من الجامعة .

المحور السادس : المسؤولية الاجتماعية للشركات

أولا : تعريف المسؤولية الاجتماعية:

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ أكثر من ثلاثة عقود ماضية واستمر في التطور ، فقد بدأت معالم المفهوم بدفع من المنظمات غير الحكومية كردة فعل للممارسات الغير أخلاقية لبعض الشركات، ردود الفعل هذه استطاعت مع مرور الوقت أن تصل إلى الشركات والمنظمات الدولية والنقابات الصناعية والحكومات وأن تشكل ضغطا مستمرا و تحشد الرأي العام العالمي لدعوة الشركات لأداء مسؤولياتها الاجتماعية.

إلا انه مقابل ذلك لا يوجد مفهوم واضح ومحدد لهذه المسؤولية يتسم بالقبول والعمومية حيث أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مازال يحيط به الكثير من الغموض وعدم وضوح الرؤية.

فقد عرف بيتر دراكرPeterDruckerالمسؤولية الإجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام يتسع بإتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم [1].

عرفها المجلس الدولي للتنمية المستدامة بأنها الإلتزام لمنظمات الأعمال المساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة ، بما يتضمن التعامل مع العاملين والمجتمع المحلي من أجل تحسين جودة الحياة لهم[2].

البنك الدولي يرى بأن المسؤولية الاجتماعية إلتزام أصحاب الأعمال التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة وذلك من خلال العمل مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى المعيشة بطريقة تخدم التجارة والتنمية في آن واحد.[3]

في ضوء ما سبق يمكن تعريف المسؤولية الإجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع بأنها عبارة عن إلتزام المنظمة بالمشاركة في تحسين نوعية الحياة لأسر العاملين و للمجتمع ككل ، والمحافظة على البيئة من التلوث وذلك من خلال مجموعة من البرامج و الخدمات والإعانات .

ثانيا : مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات

1 طاهر محسن منصور ، نعمة عباس الخفاجي ، **قراءات في الفكر الإداري المعاصر** ، دار اليازوري ، الأردن ، 2008 ، ص 289.

2 طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، **المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال** ، دار وائل ، الأردن ، 2008 ، ص49

3عايد عبد الله العصيمي ، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة** ، دار اليازوري ، الأردن ، 2015 ، ص10

تعددت محاولات الباحثين لوضع مبادئ للمسؤولية الاجتماعية للشركات وسيتم عرض هذه للمحاولات كما يلي[4]:

يرى Bowen أن هناك مبدأين أساسيين للمسؤولية الاجتماعية للشركات هما:

- بقاء منظمات الأعمال مرتبط بتحقيق الرضا للمجتمع ، لذلك يجب أن تعمل هذه المنظمات في إطار ما يساهم في زيادة هذا الرضا.
- منظمات الأعمال هي رمز للأخلاقيات في المجتمع ، لذا يجب أن تعمل كل ما يعكس الأخلاقيات الجيدة.

وقد ساهمت جهود المنظمات الدولية غير الحكومية في وضع إطار لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات ومن هذه المنظمات (منظمة الأمم المتحدة ،منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ،البنك الدولي ومنظمة المعايير الدولية)، وقد لخص (Kolk وTuldr) عددا من المبادئ للمسؤولية الاجتماعية للشركات الناتجة من جهود المنظمات السابقة الذكر كما يلي:

- التنمية والتطوير في كل المجالات التي تحقق المنافع الاجتماعية .
- الشفافية في تخطيط وتنفيذ العمليات .
- الأداء المبني على الأهداف القابلة للقياس .
- مكافأة الأداء الجيد وتأنيب الأداء الضعيف .
- المرونة والإبداع لتحقيق الأهداف .
- تفعيل أدوات المراقبة والتطوير.
- استمرارية التطوير.

ثالثا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

حدد كارول Carroll أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
		• منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين

الاقتصادي	المنافسة العادلة	• احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين
		• استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها • استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع و البيئة
القانوني	قوانين حماية المستهلك	• عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها • حماية الأطفال صحيا وثقافيا • حماية المستهلك من المواد المزورة و المزيفة
	حماية البيئة	• منع تلوث المياه والهواء والتربة • التخلص من المنتجات بعد استهلاكها • منع الاستخدام التعسفي للموارد • صيانة الموارد و تنميتها
	السلامة والعدالة	• منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين • ظروف العمل ومنع عمل صغار السن • إصابات العمل • التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي • عمل المرأة و ظروفها الخاصة
الأخلاقي	المعايير الأخلاقية	• مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك • مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف • مراعاة حقوق الإنسان
	الأعراف والقيم الاجتماعية	• احترام العادات والتقاليد • مكافحة المخدرات و الممارسات اللاأخلاقية
الخيري	نوعية الحياة	• نوع التغذية • الخدمات • النقل العام

المصدر : محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 82.

ولفهم المكونات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمهاCarrol فإننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار الأبعاد الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب تلبيتها من قبل الأعمال،في حين يتوقع المجتمع من الأعمال أن تلعب دورا أكبر فيما يخص عناصر بعدي الأخلاقي والخيري حيث يمثل هذا الأخير رغبات مشروعة للمجتمع يفضل أن تتبناها منظمات الأعمال المختلفة.

رابعا : الأطراف المعنية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات :

تربط المؤسسة مصالح مباشرة بالعديد من الأطراف ، وهم ما يطلق عليهم بأصحاب المصلحة حيث يؤثرون و يتأثرون بأنشطتها، وتلتزم المؤسسة بممارسة عدد من المسؤوليات الاجتماعية تجاه كل واحد منهم، وعليه يمكن تحديد الأطراف المعنية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للبنوك في[1] :

- **المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء (الزبائن) :**

تتمثل في تقديم المنتجات بجودة عالية و بأسعار مناسبة ، الإعلان الصادق ، تقديم منتجات صديقة و آمنة ، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج و استخداماته،الالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات والالتزام بعدم خرق قاعدة العمل مثل الاحتكار.

- **المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين :**

تتضمن احترام قوانين العمل ، ضمان حق العامل في التدريب و التكوين المستمر وإشراكه في اتخاذ القرارات ، تطبيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل و تقديم مساعدات مادية لتوفير السكن ووسائل النقل ، نظام تأمين ورعاية صحية وتقديم حوافز مالية.

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين:**

تعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن، حماية أصول المؤسسة، الحق في الحصول على معلومات كافية عن أداء المؤسسة، التعامل العادل مع المساهمين، إشراكهم في القرارات الهامة للمؤسسة.

1 مقدم وهيبة ، بكار بشير ، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية** من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية
www.asjp. Cerist .dz

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:**

تتمثل مسؤولية المؤسسة الاجتماعية في تقديم الخدمات التي تعود بالنفع العام لأفراد المجتمع ونجد من بينها: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء المرافق العامة والمرافق الترفيهية، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم الأنشطة الرياضية والثقافية، احترام العادات والتقاليد، رعاية الأعمال الخيرية ودعم المؤسسات الصحية والتعليمية.

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:**

حماية البيئة من الأضرار الناجمة عن نشاط المنظمة، إنتاج منتجات صديقة للبيئة، الحفاظ على الموارد الطبيعية، المساهمة في حملات حماية البيئة، تبني سياسة بيئة رشيدة.

خامسا : المزايا المترتبة عن إلتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية :

تحقق المؤسسة بتبنيها مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن أنشطتها العديد من المزايا تتمثل في[1]:

- تحسين سمعة المؤسسة كميزة تنافسية والتي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء ، والنجاح في تقديم الخدمات والثقة المتبادلة بين المؤسسة و أصحاب المصالح ومستوى الشفافية التي تتعامل بها المؤسسة، و مدى مراعاته للإعتبارات البيئية و الاهتمام بالعنصر البشري .
- استقطاب أكفأ العناصر البشرية ، حيث يمثل التزام المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة .
- إن قيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع يزيد من ولاء أفراد هذا المجتمع و إقبالهم عليها ، وبالتالي زيادة الدخل و الأرباح .
- بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها المؤسسة أثناء ممارسة نشاطه الاقتصادي.
- رفع قدرة المؤسسة على التعلم و الابتكار.

سادسا :أسس نجاح المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة:

[1] محمد سيد فهمي ، **المسؤولية الاجتماعية** ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2015 ، ص 174.

لقد أصبح من الضروري أن يتوافر لدى المؤسسة حتى تنجح في أدائها لمسؤوليتها الإجتماعية مجموعة من الأسس ، والتي تتمثل فيما يلي[1]:

- إذا كان المؤسسة في بداية أدائها للمسؤولية الاجتماعية، فمن الأفضل ان تبدأ بالمسائل الصغيرة أو التي يمكن أدائها بذاته مثل تدريب الموظفين ، والرعاية الاجتماعية لهم أو التفاعل مع أنشطة الحفاظ على البيئة .
- ألا تتخذ المؤسسة قيامها للمسؤولية الإجتماعية كوسيلة من وسائل الدعاية أو المظهر الخارجي مجتمعيا .
- أنه من الضروري وضع أولويات لقضايا المسؤولية الاجتماعية دون ضرورة القيام بها دفعة واحدة ، مع الأخذ في الأولويات بأكثر الأعمال صلة بأهداف المؤسسة .
- أن يكون توجه المؤسسة لأداء المسؤولية الإجتماعية ، نابعا من قيم أخلاقية راسخة تبنى عليها الاستراتيجيات و الخطط و الأهداف .
- الأخذ بمبدأ التعاون و التنسيق و التشاور بين المؤسسة و المؤسسات ذات العلاقة للقيام بمشاريع مشتركة ذات أهداف متسعة للمجتمع .

الأخذ بالاستمرارية في تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية ، وفقا لقدرات المؤسسة مع العمل على تنمية هذه المشاريع لتصبح في المدى الأجل كيانات كبرى .

سابعا: العوائق التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية:

هناك بعض المعوقات التي تحول دون أداء المؤسسات لدورها الاجتماعي تتمثل في[2]:

❖ العوائق الإدارية: وتتلخص في:

- عدم احتواء بعض الشركات على إدارة العلاقات العامة.

- نقص الخبرةلدى مسيري الشركة فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية.

1 منال محمد عباس ، **المسؤولية الإجتماعية بين الشراكة و آفاق التنمية** ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2014، ص 145

[1] أم كلثوم جماعي ، سمير بن عبد العزيز ، **الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال** ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، يومي 14و 15 فيفري 2012 ، ص8.

– ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الذي هو مرتبط في الواقع بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع والبيئة المحيطة ، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

–عدم وجود اتصال فعال من قبل الإدارة مع الجمهور.

❖ العوائق القانونية: وتتلخص في:

–الإلتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.

–عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال.

–غياب القوانين الملزمة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات من طرف الحكومة والهيئات المختصة أدى إلى ضعف الاهتمام بها من طرف المدراء.

❖ المعوقات المالية: من بينها:

–إن الهدف السائد لدى أغلبية الشركات هو تعظيم الأرباح فقط.

–الاعتقاد بأن تحمل الشركات لمسؤولية اجتماعية يؤدي إلى تخفيض أرباحها وإضعاف تنافسها.

–نقص الموارد التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

–صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل الشركة المتجاوبة اجتماعيا.

ثامنا :حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

حوكمة الشركات بمصالح ذوي العلاقة مع الشركة و قواعد حوكمة الشركات تكون أكثر شمولا من القوانين ، بالقوانين تضع الحد الأدنى من مقاييس حوكمة الشركات لكن الشركات يمكنها أن تتطوع مستويات أعلى من الحوكمة و الإفصاح من أجل حماية أفضل لأصحاب المصلحة و ذوي العلاقة .

و بالمثل فإن المسؤولية الاجتماعية أيضا هي أكثر شمولا من القوانين ، فهي تعني أن الشركات تقوم باحترام كل القوانين والتعليمات التي تحمي العاملين و المتعاملين و كذلك الصحة العامة والبيئة والمجتمع ، ولكن تذهب المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى أبعد من ذلك لتشمل كل الجهود المبذولة بشكل تطوعي من جانب الشركات لموظفيها و العاملين معها و المجتمع و البيئة ، و ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها إمتدادلحوكمة الشركات

لذلك يتطلب تهيئة المناخ الثقافي ، لمزيد من الوعي و نشر المفاهيم الصحيحة و التدريب و المساعدة في البناء المؤسسي للمجتمع على جميع الأصعدة و الاهتمام بمالكي الأسهم و المستثمرين و أصحاب الشركات و المتعاملين الآخرين على الشركات بجانب القيادات المحلية و منظمات المجتمع المدني على اختلاف اهتماماتها.

المحور السابع :المحاسبة كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات

يمكن توضيح مساهمة المحاسبة في تفعيل حوكمة الشركات كما يلي[1] :

أولا :علاقة المعلومات المحاسبية بحوكمة الشركات:

إن حوكمة الشركات والتي تعرف اختصارا على أنها النظام الذي تقاد وتراقب به المؤسسة والمعلوم أن الذي يقود المؤسسة هم المسيرون، والمعلوم أيضا أن الذي يتحكم في المعلومة المحاسبية والمالية هم المسيرون أيضا، وهذا ما يؤدي بهم إلى تحويل بعض من ثروة هذه المؤسسات التي يشرفون عليها إلى حسابهم الخاص لتحقيق دالة هدفهم وفق طرق قانونية أو غير قانونية تلبي لهم طموحاتهم، وهذا ليس بالشيء الغريب فحسب النظرية الايجابية للوكالة فالفرد من المفروض أن يكون عاقلا، فهو يفكر ويخطط قبل أن يقرر من أجل بلوغ هدف أو على الأقل البحث عنه بفكرة تعظيم المنفعة، ولن يجد المسيرون أحسن من المعلومات المحاسبية والمالية للتأثير عليها وتحقيق هذه المنفعة.

وهذا ما يرهق بال المساهمين، لكن الخلل في العلاقات التعاقدية لم يقتصر على المساهمين والمسيرين فحسب بل تعداه ليشمل مجموع الشركاء ،أي جميع الأطراف الفاعلة الأخرى الذين تهمهم مصالح المؤسسة حسب نظرية الأطراف الفاعلة، وحسب مفهوم الخيارات التسيرية الذي أدخله charreauxوالذي حدد من خلاله منطقة للنفوذ وسلطة للمسيرين، لا تخضع لأية رقابة من قبل الشركاء، وهذا ما يكون في صالح المسيرين لتحقيق أهدافهم التي لن تكون في صالح المساهمين طبعا. وعليه وحسب النظرية الايجابية للوكالة (TPA) لكن من Jensen et meckting فإن المؤسسة تعتبر كوحدة تلعب دور مركز المتعاقدين وتأخذ شكل تقاطع العقود في مركز محتمل من طرف المسيرين، وعليه فالحديث يركز على أهمية تدنية التكاليف الوكالة التي تتعلق بانخفاض قيمة المؤسسة الناتجة عن تضارب المصالح بين مختلف الأطراف المستعملة للمعلومات المحاسبية (المساهمين، المسيرين، أجزاء، دائنين...).

[1] محمود الشويات ، **الحاكمية والفساد الإداري والمالي** ، الأردن ، 2015 ، ص 642-656.

ومنه يمكن اعتبار المحاسبة على أنها أداة لتسير العلاقات التعاقدية بين مختلف الأطراف المعنية بتمويل أو تسير المؤسسة، من هذا المنظور لا يتوقف دور المحاسبة على إعطاء الصورة العادلة للمركز المالي للمؤسسة ونتائجها والحالة المالية لها فحسب، بل تتعداها لكونها ميكانيزم كل تكاليف الوكالة المترتبة عن تضارب المصالح بين(مساهم- مسير- مقرض)، وبالرغم من التصور الجديد لدور المحاسبة وأهميته إلا أن محدوديته قد تتجسد في عدة مناحي أهمها: علاقة المسيرين بمسار معالجة المعلومات، والتي تتسم بتحكم هؤلاء في كل ما يتعلق بمعالجة البيانات المترجمة لنشاط المؤسسة، بالإضافة لتسيير نتائجها عن طريق استغلال الخيارات المحاسبية التي يبقيها التنظيم المحاسبي في أيادي المسيرين، والمتعلقة أساسا باختبار طرق المعالجة المحاسبية التي يرونها ضرورية، وهذا فيما يتعلق بالمعلومات التي يعد الافصاح عنها ملزما.

أما فيما يتعلق بباقي المعلومات الأخرى التي لا يعد الإفصاح عنها ملزما (مخرجات محاسبة التسيير) فإنه للمسيرين الخيار المطلق في التعامل بشأنها، إذ لا يخضع لأي تنظيم أو إلزام بقدر تصور الإدارة، وهو ما يجعل من التقارير المالية السنوية للحسابات باعتبارها المصدر الرئيسي للمعلومات حول أداء المؤسسة، الداعمة المفضلة للمسيرين ضمن استراتيجية السيطرة التي يمارسها المسيرين بقدر إعطاء الصورة العامة للمؤسسة بواسطة المعلومات المحاسبية والمالية الكفيلة بخدمة مصالحهم.

ثانيا :المعلومات المحاسبية وتضارب المصالح:

إن تضارب المصالح في محيط المؤسسة يمكن تجزئته إلى جزأين الأول بين المسيرين والمساهمين والثاني المساهمين والمسيرين والمقرضين بالإضافة إلى الأطراف الأخرى التي قد تؤثر على نوعية المعلومات المحاسبية والمالية منها ما هي خارجية كعلاقة المؤسسة مع الجمهور والمنافسة والدولة ومنها ما هي داخلية متعلقة أساسا بثقافة المؤسسة وهياكلها المكلفة بالتسيير والمراقبة.

1-تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين:

فمشكل الوكالة القائم بين المساهمين والمسيرين يعود لاختلاف دالة الهدف بينهم وتباين المصالح، فالمسيرون وباعتبارهم الطرف الأكثر ارتباط بالمؤسسة والإحاطة بأعمالها يحرصون على رفع من أدائها وبالتالي يكونون أكثر حساسية لتغيير النتائج على اعتبار ارتباط استثماراتهم المعنوية(رأس مال بشري) بهذا الأداء الأمر الذي يقودهم للاختيار المشاريع الأقل مخاطرة والأكثر مردودية، والعكس بالنسبة للمساهمين الراغبين في تعظيم قيمة المؤسسة

وخوفا من مصالحهم يلجئون لتحمل تكاليف إضافية لمراقبة ومتابعة حركة المسيرين وهذه التكاليف هي التكاليف التي تسمي بتكاليف الوكالة ويتوقف حجمها على:

-حجم المؤسسة وتوزيع الأسهم بين المساهمين: فكلما زاد عدد المساهمين كلما زادت التكاليف التي يتحملها المساهمون لمراقبة المسيرين، والعكس فقلة المساهمين يعني إمكانية الحصول على المعلومات بشكل يسير وبالتالي تقليل التكاليف.

-طبيعة المساهمين: فلو كان المساهم هي الدولة أو مستثمرين دوليين والذين يفرضون عادة شكل ونوعية المعلومات المحاسبية والمالية التي على المؤسسة تقديمها، الأمر الذي يحتم على المسيرين مسايرة هذا الاتجاه استجابة لوزن هذه الفئات وتأثيرها في مصداقية المؤسسة على الصعيدين الوطني والدولي.

2-تضارب المصالح بين المسيرين والمساهمين والأطرافالأخرى:

للمديونية أهمية كبيرة في حصر التضارب الناشئ عن علاقة الوكالة، وتؤدي لظهور علاقة سلطة خاصة بين المؤسسة (من خلال المساهمين والمسيرين) والمقرضين، وانطلاقا من التباين الناشئ عن مصادر التمويل حيث:

- يقدم المساهمون تمويلا دائما للمؤسسة، يكافأ بحصص الأرباح يحصلون عليها إذا تحققت نتائج إيجابية، كما يمنحهم هذا التمويل حق الاطلاع على تسيير المؤسسة.
- بينما يقدم المقرضون تمويلا قد يكون طويل المدى بحيث يكفأ بفوائد، ولا يحصل المقرضون بموجبه على حق الاطلاع بسير المؤسسة.
- وبما أن التمويل عن طريق الرفع من رأس المال بواسطة الاكتتاب يرافقه عادة ارتفاع في تكاليف الوكالة، فإن المسيرين عادة ما يلجئون إلى تفضيل الإقراض لعدة أسباب منها:

-حرصهم على تعظيم أرباح المؤسسة لتجنب مخاطرة الإفلاس، وبالتالي تضييع فرص عملهم، وبالنتيجة ترتفع قيمة المؤسسة وتنخفض تكاليف الوكالة.

-إمكانية تحويل المسيرين للثروة من المقرضين إلى المساهمين، من خلال توزيعات الارباح ممولة أساسا من تخفيض أعباء ونفقات الاستثمار.

-ونظرا للأسباب السابقة فإن المقرضين يحرصون عادة على العمل من أجل الحصول على المعلومات المحاسبية والمالية الكفيلة بتمكينهم من متابعة القدرةعلى التسديد التي تتمتع بها المؤسسة، لذلك فإنهم يمارسون ضغوطا لقيام

المؤسسة بتحسين نوعية المعلومات المحاسبية والمالية، وذلك عن طريق مراقبة سلوك المسيرين بواسطة عقود موثقة تسمح لهم بمتابعة ومراقبة القرارات التسييرية في مجال الإنتاج، الاستثمار، التمويل.

ثالثا :التخلي عن المخطط المحاسبي القديم والانتقال نحو المعايير الدولية في الجزائر.

بدأت عملية الإصلاح للمخطط المحاسبي الوطني في شهر ابريل سنة 2001، وذلك من طرف خبراء فرنسيين وبالتعاون مع المجلس الوطني للمحاسبة، وقد صدر النظام المحاسبي المالي بموجب القرار 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007، وطبقا لهذا القانون فإن" المحاسبة المالية نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عددية وتصنيفها وتقييمها وتسجيلها، ويهدف لعرض كشوف مالية تعطي الصورة الصادقة عن الحالة المالية للمؤسسة وممتلكاتها خلال السنة".ليتم تطبيقه أول مرة في سنة 2010.

يتضمن النظام المحاسبي إطار تصوري للمحاسبة المالية المستمد مباشرة عن مجلس المعايير المحاسبية الدولية، ومعايير محاسبية هي عبارة عن نقاط مدرجة في هذا النظام المستمدة من المعايير المحاسبية الدولية، وكذا مدونة الحسابات لإعداد كشوف مالية على أساس مبادئ محاسبية المعترف بها. والتي تشمل الميزانية المالية، حسابات النتائج، التدفقات النقدية، تغيرات رؤوس أموال الملاحق، والملاحظ على هذا الانتقال إلى النظام المحاسبي المالي المستمد من المعايير المحاسبية الدوليةIAS/IFRS في الجزائر انه أحدث ثورة جديدة وتغيير كبير جدا بالقياس إلى التصور الجديد الذي أتى به بالنسبة للمعلومة المالية والإفصاح والشفافية المحاسبية، بعكس المخطط المحاسبي القديم الذي لا يحوي كل هذه الأمور لعل أهمها غياب إطار تصوري وكذا غياب قوائم مثل قائمة تدفقات الخزينة وتغيرات الأموال الخاصة والملاحق وكذا اعتماده على الشكل والمضمون وغياب خاصية المقارنة حيث لا يسع البحث ذكر كل النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي القديم.

- **أهم الأسباب الداعية إلى إصلاح المخطط المحاسبي الوطني:**

هناك العديد من الأسباب التي أدت بالجزائر إلى إصلاح المخطط المحاسبي الوطني فبالإضافة إلى النقائص التي ظهرت عليه عبر الزمن فهناك أسباب أخرى سرعت عملية الإصلاح من أهمها:

1. **التوجه نحو اقتصاد السوق:**

فتخلي الجزائر على النظام الاشتراكي والتوجه نحو اقتصاد السوق، والذي أدى بها إلى تخلي الدولة عن احتكارها للنشاط الاقتصادي، وفتح المجال أمام رجال الأعمال للاستثمار في شتى القطاعات

ويتحدد مفهوم السوق أساسا من خلال تنظيم تنافس الأسواق بحيث يكون مختلف الشركاء الاقتصاديين يتمتعون بكامل الحرية في اتخاذ القرار. وهو ما يتطلب توفر نظام محاسبي فعال، يعبر عن الوضعية المالية للمؤسسات، ويسمح بتوفير المعلومات الملائمة والمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

2. **الخوصصة:**

فبعد التخلي عن النظام الاشتراكي، والتوجه نحو اقتصاد السوق أصبح من الضروري تحويل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص، وهو ما يدعى بعملية الخوصصة، والتي تعني منح القطاع الخاص دور متزايد داخل الاقتصاد أي أنها الرغبة في التحرر الاقتصادي بالدخول في اقتصاد السوق، ومواكبة النظام العالمي الجديد، بما فيه تطورات مهنة المحاسبة التي تعتبر وسيلة اتصال ضرورية لتحديث المجالات المالية، حيث تسمح الخوصصة بإمكانية رفع عدد المعاملات والصفقات وتحسين سوق الاوراق المالية، ومما يتيح فرص جلب المستثمرين المحليين وكذا الأجانب، وتوفير طرق تمويل جديدة.

3. **عقود الشراكة مع الدول الكبرى:**

إن الجزائر وفي إطار سعيها المتواصل نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي وتحقيق مزيد من الانفتاح وبغية الاستفادة من مزايا الانضمام إلى تكتلات اقتصادية قوية دوليا. وللمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني وزيادة تنافسيته دخلت الجزائر من أجل ذلك في شراكة مع الاتحاد الاوروبي، يرتكز إطارها القانوني بالأساس على اتفاقية الشراكة الموقعة بين الجانبين في 2002/04/22، والذي يأتي في مرحلة تتميز بانتهاج إصلاحات ترمي إلى التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق، والتناسق في بعض جوانبها مع التجارب الاوروبية. وهو ما ينطبق على الاصلاح المحاسبي في الجزائر الذي يأتي بعد تجربة مماثلة في الاتحاد الاوروبي بتطبيق معايير المحاسبة الدولية. وتعزيز أهداف الشراكة بين الطرفين يصبح العمل في بيئة محاسبية موحدة أمرا ضروريا يتوجب العمل على تحقيقه، بالإضافة إلى سعيها للانضمام لمنظمة التجارة العالمية والذي يلزم أيضا الجزائر لتوفير البيئة المناسبة للدول الكبرى حتى تقبل بانضمامها ومنها البيئة المحاسبية.

4. **تنشيط السوق المالية(البورصة) الجزائرية:**

إن التطور الحاصل في المحاسبة والذي ينجم عنه نشوء المعايير المحاسبية الدولية يرجع ظهوره إلى متطلبات العولمة المالية، من عولمة الاسواق المالية والاستثمارات الرأسمالية، هذه الأخيرة تحتاج إلى تقارير محاسبية واضحة من شأنها توفير المعلومة المحاسبية المناسبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية.

كما أن الأداء المالي الناتج عن تطور الهندسة المالية، والإبداعات المالية الحديثة الأثر الكبير في تحرير القطاع المالي من كل أنواع القيود التي تعيق انسياب الأموال بين الدول. والجزائر كغيرها من الدول ليست بعيدة عن أثار العولمة المالية، وخاصة بعد إنشاء بورصة الجزائر، وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي أصبح عليها أن تعمل على إقامة نظام محاسبي فعال من شأنه توفير معلومات محاسبية ومالية ذات نوعية

رابعا :مساهمة الإصلاح المحاسبي في الجزائر في تفعيل حوكمة المؤسسات

يمكن التطرق لأهم الجوانب التي سيساهم بها النظام المحاسبي المالي في تفعيل حوكمة المؤسسات من خلال:

- **إسهامات الإطار التصوري للنظام المحاسبي المالي**

يمكن ربط العلاقة بين الإطار التصوري للمحاسبة مع حوكمة المؤسسات من خلال الصراع بين الإدارة والمساهمين، حيث تلعب فيه المعلومات دورا مهما باعتبارها الرابط الأساسي بينهم، فالإطار التصوري الصادر عن المجلس الدولي للمعايير المحاسبية والمعتمد في النظام المحاسبي المالي يعمل على التقليل من هذا المشكل من خلال العناصر التي يحتويها، وبالأخص مشكلة انعدام الثقة والشفافية في المعلومات المقدمة بين جميع الأطراف سواء الإدارة والمساهمين وحتى الأطراف الفاعلة الأخرى.

لقد أعتبر الانتقال إلى النظام المحاسبي المالي المستمد من المعايير الدوليةIAS/IFRS تغيير كبير جدا في ميدان المحاسبة لأنها أتت بتصميم جديد للمعلومات المالية، فالآن نحن نمر من محاسبة قانونية و جبائيةإلى لغة جديدة تخدم الاستثمار والمستثمرين، فوفقا للنظام المحاسبي المالي وكما هو مذكور في الإطار التصوري، فالبيانات المالية هي موجهة وبالدرجة الأولىإلى المستثمرين والدائنين للمؤسسة.

وبالإضافة إلى هذا فقد أوضح الإطار التصوري للنظام المحاسبي المالي03 عناصر يمكن اعتبارها أساسية:

-العمليات التي يتم تسجيلها والاعتراف بها في الميزانية وجدول حسابات النتائج.

-طرق القياس والتقييم الأصول والخصوم.

-المعلومات الإضافية التي تعرض بغية تفسير الحسابات.

هذا وقد أعتبر أن أي تنفيذ الجزئي للمعايير المحاسبية غير مقبول وهذا ما أعطى مفاهيم جديدة أيضا من حيث جودة المعلومات المعروضة فنجد أن:

-المعلومة المحاسبية يجب أن تكون واضحة(قابلة للفهم) ويجب أن تسمح بتكوين صورة واضحة عن المؤسسة ونشاطاتها وحساباتها، ومن ثم فان القوائم المالية يجب أن تستعمل مصطلحات ومؤشرات معروفة أو معترف بها من قبل الجميع.

-المعلومة يجب أن تكون ملائمة ما يسمح للمستعمل بتصحيح وتأكيد توقعاته واتخاذ قرارات اقتصادية التي من شأنها أن تكون ضرورية.

-الأهمية النسبية بمعنى أنه يجب الكشف عن المعلومات التي تقدم مساهمة وتأثير على اتخاذ القرار.

-المعلومة المحاسبية يجب أن تكون صادقة وتسمح باستخدامها دون خطر الوقوع في الخطأ.

إن المعلومات المحاسبية في ظل النظام المحاسبي المالي تعتبر أكثر اقتصادية وموجهة أكثر نحو قياس الأداء، وتهدف إلى تحسين مصداقية التوقعات، كما أن احترام مبدأ أولوية الواقع الاقتصادي على الشكل القانوني هو الأساس الرئيسي للنموذج المحاسبي الجديد، لما له من تأثير على القوائم المالية من حيث إظهار الصورة الحقيقية للمؤسسة، ومفهوم الصورة الصادقة والحقيقية الذي بدوره يعتمد على مبادئ وقواعد وسياسات محاسبية سليمة ولا تحتمل الغموض والعيوب وبالتالي على الإدارة إثباتها بعناية تامة، على هذا الأساس أكد الإطار التصوري أنه إذا كانت بعض المعايير المحاسبية قد تشوه صورة المؤسسة عند استعمالها فينبغي على المؤسسة عدم تطبيق هذه المعايير، وهذا ما يؤكد مبدأ الصورة الصادقة فمثلا أخذ صورة لمنظر طبيعي الآن بآلة تصوير مصنوعة سنة 1986 تعطي صورة صادقة وحقيقية لذلك المنظر، وأخذ صورة أخرى لنفس النظر ولكن بآلة تصوير مصنوعة سنة 2010 تعطي صورة حقيقية أخرى أيضا لكن هل الصورة الحقيقية الأولى هي نفس الصورة الحقيقية الثانية؟ طبعا لا.

وعليه فإن تحديد الفروض والمبادئ المحاسبية التي تعد على أساسها القوائم المالية والتغيرات التي تطرأ عليها ضروري ولابد منه حتى يتم تحليلها وقراءتها بطريقة مفهومة وجيدة دون أي عناء آو لبس وقد جاء تأكيد المشرع على مبدأ ثبات الطرق المحاسبية خير دليل على ذلك، فمثلا استخدام هذا المبدأ والذي بموجبه لا يمكن تغيير احد أو بعض الطرق المحاسبية المستعملة من سنة لأخرى، يؤدي إلى غلق الباب أمام مسيري المؤسسة في تغير الطرق المحاسبية من سنة لأخرى من اجل إعطاء بيانات مالية مغايرة للواقع الحقيقي والصادق للمؤسسة، كما أن الالتزام بهذا المبدأ يمكن المساهمين من معرفة التطور الحقيقي لأداء المؤسسة عبر الزمن عن طريق إجراء المقارنة بين القوائم المالية خلال عدة سنوات، وبالتالي يمكن القول أن المفهوم الجديد الذي جاء به النظام المحاسبي والذي يتطلب استعمال معايير محاسبية تتمتع بالثقة

والشفافية اللازمة حتى تلبي احتياجات مختلف الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة، هو ما يستجيب لمتطلبات حوكمة المؤسسات.

وبالتالي يمكن القول انه وفقا لهذا الإطار التصوري الجديد للمحاسبة فإنه يؤكد على أهمية وجود نظام معلومات فعال، وكذا تنظيم الاتصالات المحاسبية الموثوقة لتوفير الأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات مستقبلية سليمة وتقيس القدرة المستقبلية للمؤسسة بكل عدالة وشفافية وهو ما يلبي متطلبات حوكمة المؤسسات.

- **القوائم والتقارير المالية في النظام المحاسبي المالي الجديد لتفعيل الإفصاح المحاسبي**

إن نظم الإفصاح القوية تعتبر سمة أساسية من سمات متابعة المؤسسات المستندة إلى قوى السوق، وهي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية، وتشير التجارب الدول التي توجد بها أسواق كبيرة وفاعلة لحقوق الملكية إلىأنالإفصاح يمثل أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات و حماية المستثمرين ومن شأن نظم الإفصاح القوية المساعدة على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق المال، وفي ظل حوكمة المؤسسات يحتاج المساهمون والمستثمرون المستقبليون إلى معلومات منظمة وذات قابلية للمقارنة مع شركات أخرى، بحيث تمتاز بالتفصيل الكافي الذي يلبي طموحاتهم في تحقيق كفأت الإدارة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن المؤسسة وحقوق الملكية، ويساهم الإفصاح في تحسين مستويات تفهم جميع الأطراف لهياكل وأنشطة المؤسسة وكذا تفهم سياساتها وأدائها وكذا علاقة المؤسسة بمحيطها. لهذا اعتبرت القوائم المالية التي أتى بها النظام المحاسبي المالي المستمد من المعايير المحاسبية الدولية مثل الميزانية المالية، حسابات النتائج، التدفقات النقدية، تغيرات رؤوس أموال، بالإضافة إلى الملاحق، خطوة كبيرة في مجال الإفصاح المحاسبي والمالي في المحيط الجزائري.

- **النظام المحاسبي المالي سيساهم في تفعيل دور المراجعين**

إن النظام المحاسبي المالي أرسى حرية كبيرة لمعدي القوائم المالية على عكس المخطط القديم وهذا ما يجعل مسؤولية الإدارة كبيرة وستكون اكبر بالنسبة للمراجعين فالمراجعين هم المسئولين الأوليين عن المصادقة على صحة القوائم المالية والتأكيد على تمتعها بالخصائص اللازمة حتى تلبي متطلبات مستخدميها من الملائمة، المصداقية والقابلية للمقارنة...إلخ، وباعتبار عملية المراجعة سواء الداخلية أو الخارجية من الآليات اللازمة لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، وباعتبارهاأيضا من بين أهمالأدوات للقضاء على مشكل الوكالة والغش في القوائم المالية وغيرها من أسباب وجود مشكل الحوكمة، فإن التوجه الجديد نحو هذا النظام قد أعطى تحديات جديدة للمراجعين يجب عليهم التأقلم معها حتى يقوموا بدورهم على

أحسن وجه لتلبية احتياجات مختلف الأطراف من المعلومات اللازمة تفي بمتطلبات المعايير المحاسبية الدولية.

قائمة المراجع :

أولا :الكتب

1. أحمد علي خضر، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.
2. أمير فرج يوسف، **حوكمةالشركات**، دار المطبوعات الجامعية، مصر، دون سنة نشر.
3. سفير مُحَّد، قاشي يوسف، **محاضرات في حوكمة الشركات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016.
4. سدرة انيسة، **حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
5. صلاح حسن، **البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال**، دار الكتاب الحديث، مصر،2011.
6. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات(المفاهيم– المبادئ– التجارب)**، الدار الجامعية، مصر، 2005
7. طاهر محسن منصور ، **نعمة عباس الخفاجي** ، قراءات في الفكر الإداري المعاصر ، دار اليازوري ، الأردن ، 2008
8. طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، **المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال** ، دار وائل ، الأردن ، 2008
9. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداي، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء، الأردن ، 2016.
10. عطا الله وارد خليل، مُحَّد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسة المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية، سوريا،2008
11. عدنان بن حيدر بن درويش ، **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة** ، اتحاد المصارف العربية ، لبنان ، 2007.

12.عايد عبد الله العصيمي ، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة** ، دار اليازوري ، الأردن ، 2015 ،

13.غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار حامد،الأردن، 2015.

14.مُحَمَّد سيد فهمي ، **المسؤولية الاجتماعية** ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2015

15.مُحَمَّد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري**، الدار الجامعية، مصر، 2006

16.مُحَمَّد الشريف زاوي، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2016.

17.منال مُحَمَّد عباس ، **المسؤولية الإجتماعية بين الشراكة و آفاق التنمية** ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2014

18.وليد ناجي الحيالي، حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن، 2015.

ثانيا :المقالات

1. أم كلثوم جماعي ، سمير بن عبد العزيز ، **الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال** ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، يومي 14و 15 فيفري 2012.
2. بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، يومي6-7 ماي 2012.

-www.lab.univ-biskra.dz.

3. حساني رقية وآخرون، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012
4. رشام كهينة ، شدري معمر سعاد ، **انعكاسات حوكمة الشركات على الأسواق المالية** ، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ، العدد الثالث ، جوان 2016.

5. رقايقية فاطمة الزهراء ، **الحوكمة مقاربة للتنمية في الجزائر ، دراسة في المضمون وآليات التطبيق في ظل الإستعداد للنشوء و الاندماج في الأسواق المالية الدولية** ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة ، العدد الثاني والعشرون ، جوان ، 2011

6. مسعود دراوسي ، ضيف الله مُحَّد الهادي ، **فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركاتكآلية للحد من الفساد المالي و الإداري،** مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012

7. مقدم وهيبة ، بكار بشير ، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية** من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية

www.asjp. Cerist .dz

ثالثا :اطروحات الدكتوراه :

1. صالحي بوعلام، **دور اهمية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وانعكاسات ذلك على استمرارية المنظمة وقيمتها،** اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، 2017

رابعا :القوانين و المراسيم :

1. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر 2009 www.ecgi.org

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
المحور الأول :الإطار المفاهيميلحوكمة الشركات	**2**
أولا: تعريف حوكمة الشركات	**3**
ثانيا : نشأة مفهوم حوكمة الشركات	**3**
ثالثا : أهمية حوكمة الشركات	**4**
رابعا : خصائص حوكمة الشركات	**5**
خامسا : ركائز حوكمة الشركات	**6**
سادسا : أهداف حوكمة الشركات	**7**
سابعا : محددات حوكمة الشركات	**9**
ثامنا : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	**11**
تاسعا : المقومات الأساسية لنجاح حوكمة الشركات	**11**
المحور الثاني : مبادئ و آليات حوكمة الشركات	**12**
أولا : مبادئ حوكمة الشركات	**12**
ثانيا : آليات حوكمة الشركات	**17**
المحور الثالث : النماذج الدولية في مجال حوكمة الشركات	**21**
أولا: نماذج حوكمة الشركات	**21**
ثانيا : تجارب الدول في تطبيق حوكمة الشركات	**23**
المحور الرابع :النظريات المفسرة لحوكمة الشركات	**29**
أولا: النظريات التعاقدية	**29**
ثانيا:نظرية الوكالة	**30**
ثالثا: فصل الملكية عن الإدارة .	**31**
المحور الخامس : واقع حوكمة الشركات في الجزائر	**32**
أولا : كرونولوجيا انشاء الميثاق الوطني للحوكمة	**33**
ثانيا : دوافع الحاجة للميثاق الوطني للحوكمة	**34**

ثالثا : أهم ماجاء به الميثاق الوطني للحوكمة	**36**
رابعا : أهداف الميثاق الوطني للحوكمة	**37**
خامسا :ايجابيات و سلبيات الميثاق الوطني للحوكمة	**38**
سادسا :محددات و معوقات تطبيق الحوكمة في الجزائر	**38**
المحور السادس : المسؤولية الاجتماعية للشركات	**44**
أولا : تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات	**44**
ثانيا : مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات	**45**
ثالثا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات	**46**
رابعا : الأطراف المعنية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات	**47**
خامسا :المزايا المترتبة عن التزام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية	**48**
سادسا : أسس نجاح المسؤولية الاجتماعية للشركات	**49**
سابعا :العوائق التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات .	**50**
ثامنا : حوكمة الشركات و المسؤولية الاجتماعية	**51**
المحور السابع : المحاسبة كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات	**51**
أولا : علاقة المعلومة المحاسبية بحوكمة الشركات	**51**
ثانيا :المعلومة المحاسبية و تضارب المصالح	**53**
ثالثا : التخلي عن المخطط المحاسبي القديم و الانتقال نحو المعايير الدولية في الجزائر	**54**
رابعا :مساهمة الإصلاح المحاسبي في تفعيل حوكمة الشركات	**57**