وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة طاهري محمد – بشار–

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

السنة الثانية ماستر

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مطبوع بيداغوجي

حوكمة الشركات

- إعداد : د .بلعيـــــــد حياة

السنة الجامعية :2021-2022

المحتويات	الصفحة
مقدمة	
المحاضرة الأولى: مدخل لحوكمة الشركات	2
المحاضرة الثانية: النظريات التي ترتكز عليها حوكمة الشركات	18
المحاضرة الثالثة: مفهوم حوكمة الشركات وأهدافها وأهميتها	33
المحاضرة الرابعة: أساسيات حوكمة الشركات	47
المحاضرة الخامسة :النماذج الدولية لحوكمة الشركات	60
المحاضرة السادسة: جهود الهيئات والمنظمات العلمية والمهنية لتفعيل حوكمة الشركات	66
المحاضرة السابعة: أثر حوكمة الشركات على الأنظمة المالية والمحاسبية	74
المحاضرة الثامنة: أدوات حوكمة الشركات ودورها في إعداد تقارير مالية سليمة	78
المحاضرة التاسعة: دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية	76
المحاضرة العاشرة: المسؤولية الإجتماعية وحوكمة الشركات	92
المحاضرة الحادي عشر: الجانب الأخلاقي والسلوكي لحوكمة الشركات	100
المراجع	115-107

مقدمة

كان لكبر حجم الشركات، وتوسع نشاطاتها، وانفصال الملكية عن التسيير الذي يبرره الإطار ألمفاهيمي لنظرية الوكالة، وما انجر عن هذه التغيرات في بيئة الأعمال المحلية والدولية من فضائح، وأزمات مالية، وانهيارات لشركات لها باع طويل من الوجود في النشاط الاقتصادي، التوجه إلى محاولة إعادة الثقة في القائمين على تسيير الشركات، وما يفصحون عنه من معلومات لمختلف المستخدمين، فكان الدافع لبروز مفهوم حوكمة الشركات بقوة وفرض نفسه كضامن حقيقي لتجنب تعارض المصالح وحماية حقوق مختلف الأطراف أصحاب المصلحة. لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية خلال السنوات الماضية، مرده العمل على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتشجيع حركة رؤوس الأموال، ومحاولة جادة في ظل الأزمات المالية لاستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية في القوائم المالية المفصح عنها من قبل الشركات.كما أصبح موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات التي تستأثر باهتمام رجال الفكر والباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، حيث أقيمت لذلك العديد من الملتقيات الوطنية والدولية للإلمام هذذا المفهوم وإرسا الإطار المرجعي له، وفي هذا الصدد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإصدار مجموعة من المبادئ والإرشادات بخصوص حوكمة الشركات لأجل مساعدة الحكومات في تقييم وتطوير الإطار القانوني والتشريعي والتنظيمي للحوكمة، وإمدادهم بدليل عمل يستعمل اليوم كمرجع أساسي في أغلب التشريعات والقانونين الوطنية الخاصة بح وكمة الشركات.

انطلقا مما سبق ارتأينا إلى تقديم هذه المطبوعة التي عالجت موضوع حوكمة الشركات، إلى الباحثين في هذا الموضوع والطلبة ليكون أساس يمكن الاستناد عليه لتكوين فكرة عامة

وأساس نظري حول حوكمة الشركات، فنرجو أن نكون قد وفقنا في هذا العمل، في انتظار أي ملاحظات حول هذا العمل.

المحاضرة الأولى: مدخل لحوكمة الشركات

برزت مسألة الحكم الرشيد أو السليم، او ما يسمى بالحوكمة في السنوات الأخيرة، بإعتبارها حجر الأساس للتنمية الإقتصادية والمصرفية، وقد حاز هذا المصطلح على قدر عالٍ من الاهتمام والرعاية خاصة من سلطات الإشراف والرقابة وأيضاً المنظمات الاقتصادية والمالية، وقطاعات الشركات والمؤسسات والمصارف سواء إقليماً أو دولياً.

وقد نشأ هذا التصور (حوكمة الشركات) نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والتعسر والعسر المالي للعديد من الشركات الضخمة التي تضرر من جرائها آلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال، وقد أوضحت تجارب العديد من دول وشركات العالم والأزمات المالية التي عصفت بها، أن الحكم الرشيد يشكل أحد العناصر الأساسية للنمو الصحي والقوي في الاقتصادات الوطنية وقطاع الشركات والبنوك . وتعد حوكمة الشركات مرشداً جيداً للشركات خاصة في توازن حالات تعارض المصالح بين المستثمرين وإدارة الشركة وأصحاب المصالح الأخرى.

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة رّبان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطلق عليه التجار وخبراء البحر القبطان المتحوكم جيدًا Good Governer ، ومن ثم فقد تمت وترعرعت ، بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدرّيب وكذلك القوانين البحرية وكانت الحوكمة تعني في هذه مجموعة من القيم النبيلة الراسخة والتقاليد البحرية والتي توضح ما يجب، وما يتعين، وما

لايجب وما لايتعين أي تحديد طريق الصواب والخطاء، وتوضيح الحقوق والت ا زمات القبطان والبحارة العاملين معه على السفينة، وكذلك ركاب السفينة وحدود مسؤولية كل منهم[1].

أولا: نشأة حوكمة الشركات

يرجع البعض نشأة حوكمة الشركات إلى نظرية المنشأة التي نادى بها أدم سميت في القرن 18م، حيث كان النموذج الشائع أنداك هو الملكية العامة للدولة، حيث كان يقول بأن التنمية لا يمكن أن تكون فقط بإمتلاك الدولة للإنتاج بل يجب أن يبادر القطاع الخاص في الإستثمار والإنتاج، وتعظيم الربحية وتحفيز المؤسسات.

وقد ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية 1999 بعد التراكمات والنتائج لدراسات حول إخفاقات الشركات والمؤسسات عملاقة، ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي:

1- مرحلة الكساد (ما بعد عام 1929): وكانت البداية منذ الأزمة الإقتصادية او ما يسمى بأزمة الكساد العظيم لعام 1929[2]، عندما كشفت التحقيقات عن حدوث إنحرافات وممارسات غير أخلاقية في أسواق الأوراق المالية، إضافة إلى المسبب الأساسي وهو عدم تطبيق لوائح والنظم والتقصير في الإفصاح، وغياب الشفافية، مما أدى بدوره إلى الهبوط الحاد في مستوى الأسعار، والذي إنعكس سلبا على المستوى العام للأسعار في كافة قطاعات الإقتصاد الأمريكي، ومن تم إنتقل الفساد إلى أوربا.

ويرجع ظهور مصطلح حوكمة الشركات لعالمي الإقتصاد Means & Berle وذلك عام 1932م في كتابهما "الشركات الحديثة والملكية الخاصة " **The Modern Corporations and Private**

[1] محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات** .الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 1005 ، ص: 9.

[2] منير هندي، **أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية** ، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008 ، ص:5 .

Property "[1]، والذي يعنى بأداء الشركات الحديثة والإستخدام الفعال للموارد، فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة، وتأتي أليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي حصلت بين المديرين والمالكيين للشركات من جراء الممارسات السلبية التي تحدث وقد تؤذي إلى تضرر الشركة، ومنه كانت بداية الإعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وأصحاب المصالح. ومنه جاء فكر حوكمة الشركات والذي يتكلم عن وجود ضوابط تحكم العلاقة بين الملاك والمديرين، وبما يراعى ويحقق مصالح الطرفين وكذلك مصالح الفئات الأخرى المتعاملة مع الشركات.

2- **مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1995):** وفي هذه المرحلة إشتد النقاش حول موضوع حوكمة الشركات، حيث ركز على حتمية حدوث صراع بين كل من المساهمين والملاك (معضلة الوكالة) التي أطلقها كل من **Jensen** و **Meekling** سنة 1976، إن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين الملكية الرأسمالية التي تعود للمساهمين ومهمة إتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالمؤسسة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجرة يتقاضونها، غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذالك الأهداف بين المسيرين والمساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين الإثنين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى، لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلال بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة[2].

حيث تستند نظرية الوكالة فيها على المساهمة في توسيع الرؤية التعاقدية للشركة، والعمل على سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين المساهمين والمسيريين من جراء الممارسات السلبية التي ممكن أن تضر بالشركة، وقد عرف كل من **Jensen** و **Meekling** نظرية الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه

[1] ROLAND, P, **La gouvernance de l'entreprise**, paris, LA Decouverte, 2003, P: 03.

[2] هوام جمعة، لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية (**" الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010.

واحد أو أكثر من الأفراد(الأصيل)بتعين واحد أو أكثر(الوكيل)لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يعوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات[1] ، كما تطرقت هذه النظرية إلى مختلف المشاكل المترتبة عن انفصال الملكية عن التسيير، ودوافع المفاضلة في الاختيار بين الطرق المحاسبية وكيفية الإفصاح عن المعلومات، وتعيين مراجع الحسابات.

ومنذ اواخر عام 1970، حين أصبحت الحوكمة موضع نقاش كبير في الولايات المتحدة وحول العالم. وبذلت جهود واسعة النطاق لإصلاح الحوكمة، وراعت احتياجات ورغبات المساهمين في ممارسة حقوقهم في ملكية الشركات وزيادة قيمة أسهمها، وبالتالي، ثروتها. وعلى مدى العقود التاليه، توسعت واجبات مديري الشركات بشكل كبير خارج نطاق المسؤولية القانونية التقليدية من واجب الولاء للمنظمه ومساهميها.

ولقد أثار موضوع حوكمة الشركات جدلا كبيرا في أواخر الثمانينات، وخاصة بعد أزمة يوم الإثنين 19-10-1987، والتي حدتث في نيويورك نظرا لهبوط الحاد في اسعار الأسهم والسندات في الأسواق الأمريكية، وسبق هذا الهبوط قبله بخمسة ايام فيكل من فرنسا ونيوزلندا[2]، وإسبانيا، ونتيجة لذالك إتجهت العديد من الشركات إلى الإستثمار في المشتقات المالية والمضاربة في أسواق المال العالمية، ولم تقم هذه الشركات بتوضيح ذالك للمساهمين، ولم تفصح في قوائمها المالية عن ذالك في المعاملات التي هي أحد أهم متطلبات الحوكمة، وهي الإفصاح للمساهمين عن جميع المعاملات المالية وغير المالية حول المعاملات التي تقوم بها الشركة.

وفي عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة خبراء، والتي أصدرت تقاريرها الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات، وخاصة فيما يتعلق بجانب إعداد التقارير

[1] طارق عبد العال، **حوكمة الشركات**، ، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2008، ص: 69.

[2] منير هندي، **أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية** ،مرجع سبق ذكره، ص: 282,

المالية، وتقليل حالات الغش والتلاعب فيها، والإهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية، وتعزيز دور المراجعة الخارجية لدى مجالس الإدارة في الشركات، والمطالبة بوجود بيئة رقابية مستقلة.

وفي عام 1992 أصدر تقرير من قبل مجلس التقارير المالية لحوكمة الشركات وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات، وهي خطوة تعد البداية الحقيقية لإهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

وفي عام 1993 بدأ التركيز على ضرورة شمول تقارير الشركات المدرجة على تقرير عن أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة فيها بهذف المحافظة على أصول الشركة، وفي عام 1995 ظهرت تقارير ركزت على موضوع المكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة في الشركة تسند لها مهام تعويضات مجلس الإدارة وعملية تقييم أداء مجلس الإدارة.

3- **مرحلة الإهتمام بحوكمة الشركات (1996-1999):** بعد الدراسات التي أجريت من أجل توضيح أسباب إنهيار الشركات وفشلها في تحقيق أهدافها نتيجة للممارسات الإدارية غير سليمة، وإهدار أموال المساهمين من خلال الغش في القوائم المالية، فإن التفكير الجاد في هذا موضوع الحوكمة جاء بعد انفجار أزمة أسواق المال في شرق آسيا عام 1997، اخذ العالم ينظر نظرة جديدة لحوكمة الشركات، وهذه الأزمة يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين مؤسسات الأعمال و الحكومة، وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين مؤسسات الأعمال و الحكومة ، و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة، و لعلا أهم مظاهر هذه الأزمة الاقتصادية العنيفة هو انهيار أسعار الأوراق المالية إلى أدنى مستوى،وإنهيار أسعار صرف عملاتها بشكل غير مسبوق ،وإنخفاض معدلات النمو

الاقتصادي ،وتراجع أداء الصادرات،و زيادة معدلات البطالة بنسب مرتفعة ، مع انخفاض مستويات المعيشة بشكل ملموس، وكان لهذه المظاهر الاقتصادية السيئة تأثيرا على الأوضاع السياسية لهذه الدول، حيث زادت حدة التوتر بين الحكومة و الشعب في كثير من الدول، و عدم قدرة بعض الحكومات على امتصاص أثار هذه الأزمة، و بلغ الأمر ذروته حين أدى إلى الإطاحة بالرئيس الاندونيسي، وسرعان ما انتقلت تداعيات هذه الأزمة إلى دول أخرى في جميع مناطق العالم، و يتوقف ذلك على درجة علاقة كل دولة مع النمور الأسيوية و عمقه من الناحية المالية و التجارية ، كما أن لهذه الأزمة تأثير سلبي على سعر النفط عالميا و على المنطقة العربية و نود أن نشير إلى أن دول النمور الأسيوية حققت نجاحات عظيمة خلال فترة زمنية قصيرة ، و قد استطاعت هذه الدول بلوغ هذه الدرجة من التقدم من خلال عدد من العوامل التي أحسنت استغلالها وهي ظروف الوفرة أو الندرة النسبية للموارد البشرية و الطبيعية، وبعضها يرجع إلى السياسات الاقتصادية النقدية التي طبقتها الحكومات في هذه الدول.

وقد بدأت الأزمة على اثر اضطراب أسواق الصرف المالية، فبعد اندفاع نسبة كبيرة من المتعاملين ومعظمهم من الأجانب إلى بيع كميات هائلة من الأوراق المالية في بورصات هذه الدول، بعد أن توقعوا تخفيض قيمة عملاتها، ثم قاموا بشراء كميات هائلة من أسواق الصرف المحلية و نزحوا بها إلى الخارج، فقد أدى هذا إلى انهيار أسعار الأوراق المالية ، وأيضا انهيار أسعار صرف عملات النمور الآسيوية.

لقد بدأت هذه الأحداث في الربع الأول من عام 1997 ، ثم سرعان ما تسربت الأزمة إلى باقي النمور الأسيوية بسبب الطبيعة المتشابهة و المتنافسة لإقتصاداتها ، حيث كل دولة نمت وطورت الفروع الصناعات نفسها التي نمتها و طورتها النمور الأخرى. لقد حاولت حكومات هذه الدول معالجة الأزمة ، إلا أن الأمر ازداد سوء حيث استنزفت البنوك المركزية احتياطاتها الدولية، و عجزت هذه الدول عن دفع أعباء ديونها الخارجية و أصبحت في حاجة ملحة إلى مساندة صندوق النقد الدولي و ذلك من خلال

تدخله ببرنامج عاجل يفرضه على الدول التي تقع في مأزق استدانتها الخارجية مهما كانت ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ، و قد استجابت النمور الآسيوية إلى شروط هذا البرنامج باستثناء ماليزيا التي رفض رئيسها" مهاتير محمد "الخضوع لتلك الشروط ولتدخلات الصندوق في الشؤون الداخلية لبلاده[1].

وقد اهتمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بباريس بمبادئ ومعايير الحوكمة، إذ أصدرت مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة. وقد تم اعتماد هذه المبادئ من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عام 1999 تحت اسم (الإدارة الرشيدة) سواءً للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة، كما تبنت لجنة بازل، معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأصدرت وثيقة حول تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية في عام 1999.

هذا وتم إنشاء وصندوق المعاشات العامة (Calpers) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999 ، كذلك لجنة Blue Ribbon Commette في نفس السنة، وكذالك تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات[2].

4- مرحلة التطبيق الفعلي لمفهوم حوكمة الشركات (2001 إلى يومنا هذا): لقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية وإفلاسها في نهاية عام 2001م، ففي الولايات المتحدة الأمريكية ربط المحللون الماليون والمشرعون وهيئة الرقابة على أسواق المال الفضائح المالية التي أدت إلى انهيار بعض الشركات العملاقة مثل:Enron ,World com, Zerox وغيرها بغياب نظم حوكمة الشركات في تلك الشركات، لذا قامت هيئة الأوراق المالية في نيويورك Securities Exchange Commission (SEC) بإصدار ما يعرف بقانون ساربينيز اوكسلي Sarbanes & Oxley Act عام 2002م ليصبح هذا القانون مرجعية لتطبيق

[1] غلاي نسيمة، **الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية لشركات: دراسة حالة: بعض مؤسسات تلمسان**، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص: 35.

[2] نفس المرجع السابق، ص: 38.

قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، والذي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة، وقد مرر كونغرس الأمريكي هذا القانون ليتم تحميل الرئيس التنفيدي، ومدير القطاع المالي المسؤولية في حال وجود فساد بالمعلومات والقوائم المالية، سابقا كان لا يتم تحميله أي مسؤولية في حال وجود فساد إداري في حال إدعائهم بعدم معرفة أو العلم بالمخالفات والفساد.

وقد صدرت في 2016 مواصفة برقم 37001، والتي كانت تتطرق إلى مكافحة الفساد والرشوة، ومنذ ذالك الوقت وبالتحديد في نهاية نوفمبر 2016 بدأ البحث من قبل المنظمة الدولية للتقييس الأيزو بوضع مواصفة دولية تخص موضوع الحوكمة بشكل عام سواء في القطاع العام أو الخاص، والتي كان من المتوقع أن يتم إصدار هذه المواصفة برقم 37000 في الربع الأول من سنة 2021.

ثانيا: إفلاس شركة Enron وشركة World com

1- شركة Enron

أنشأ رجل الأعمال" كينيث لاي " شركة Enron للطاقة بمدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية لتصبح بعد 16 سنة من إنشائها اكبر شركة طاقة في العالم و قد نجحت في حوالي 37 ألف ميل من خطوط الغاز الطبيعي، ولقد ساهمت شركةEnron بشكل أساسي في خلق سوق قوي لتجارة الطاقة. وكنتيجة حتمية لتلك الإنجازات أصبحت هذه الشركة احد اكبر الشركات في أسواق المال حيث تم تصنيفها في المركز 18 حسب تصنيف مجلة" فور تشن "المتخصصة في مجال أسواق المال، ضمن قائمة أفضل 500 شركة أمريكية خلال عام ، 2002، والجدير بالذكر أن الشركة كان لها فروع كثيرة في العديد من الدول مثل استراليا ، اليابان و بعض دول أمريكا الجنوبية و أوروبا، وهي شركة وصلت إلى ارتفاعات مثيرة، فقط لمواجهة انهيار مذهل، وتنتهي القصة بإفلاس إحدى أكبر الشركات الأمريكية، أثر انهيار إنرون على حياة الآلاف من الموظفين وهز وول ستريت إلى جوهره، في ذروة إنرون، كانت

أسهمها بقيمة 90 $. 75، ولكن بعد أن أعلنت الشركة الإفلاس في 2 ديسمبر 2001، وانخفضت إلى 0 $. 67 بحلولينار 2002 وحتى يومنا هذا، يتساءل الكثيرون عن كيفية تفكك هذه الأعمال القوية تقريبا بين عشية وضحاها وكيف تمكنت من خداع المنظمين مع الشركات، فما هي الأسباب التي أدت إلى السقوط من القمة وانهيارها المالي [1]:

هي أن الشركة استخدمت الكثير من الأساليب المحاسبية شديدة التعقيد و التي تسمى بأساليب تضخيم الأرباح و في بعض الأحيان بالمخالفة للحقيقة و ذلك للحفاظ على ارتفاع سعر السهم، بالإضافة إلى رفع قيمة الاستثمارات مما يعطي الانطباع بالنجاح الشديد للشركة ، كما قامت Enron بإنشاء العديد من الشركات المشتركة و التي تمتلك فيها حصص كبيرة و ذلك لتستطيع تحويل الخسائر من دفاترها إلى دفاتر تلك الشركات،وعلى الرغم من قيام إدارة ولعل الشركة بالإفصاح كان غير كافي لإيضاح تلك التلاعبات ولعل السبب الرئيسي لعدم الإفصاح بصورة كافية هو وجود تضارب للمصالح بالنسبة لمديري الشركة. ولعل هناك سبب آخر يدل على عدم التزام إدارة الشركة بممارسات الإدارة الحاكمة و هو عدم قيام الشركة Enron حيث أنها كانت معقدة بصورة كبيرة مما أدى إلى قيام المساهمين في بالاعتماد الكلي على التقديرات الخاصة بمديري الشركة الذين لم يقوموا بأداء واجباتهم في هذا الشأن بصورة سليمة نتيجة وجود تضارب للمصالح.

ولقد تسببت هذه الأحداث في إحداث صدى واسع لدى الكثير من المستثمرين على مستوى العالم وتطلب الأمر الإجابة على الكثير من التساؤلات المثارة في ذلك الوقت. ونتيجة لذلك بدا عقد بعض جلسات الاستماع في الكونجرس الأمريكي في عام2001 للتحقيق في الأمر.

[1] عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمت الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 140.

انهيار شركةEnron فضيحة كبيرة بكل المقاييس لشركة عملاقة في مجال الطاقة من بين اكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية .فقد تحولت بين يوم و ليلة إلى اكبر قضية إفلاس في الولايات المتحدة.

2- شركة Worldcom

قدمت شركة وورلدكوم دعوى حماية بموجب الفصل 11 من الإفلاس في يوليو 2002 في مارس، حيث بدأت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية تحقيقا في مخالفات المحاسبة في الشركة، في نهاية 2002 اعترفت وورلدكوم بسوء تصنيف النفقات الرأسمالية الكبيرة في الفترات السابقة، وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى انتشار الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة ،مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في احد جوانبه الهامة إلى عملية التدليس إلى يمارسها مراقبي الحسابات وتأكيدهم علي صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية وذلك علي خلاف الحقيقة. يضاف إلي ذلك وكما أشار البعض : بان من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هياكل التمويل وعشوائية الصرف ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تستند على تطبيق مبدءا الشفافية وتحقق الإفصاح في إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة وغيرها من الممارسات الغير سليمة التي بمحصلتها تودي إلى عدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها مما يوصلها إلى حالة الانهيار. وقد ينتج عن حالة الانهيار افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات المختلفة.

ثالثا: العوامل المساعدة على ظهور مصطلح الحوكمة[1]

هناك عدة أسباب أدت إلى بروز مفهوم الحوكمة سواء من الناحية الفكرية أو العملية، وهذا ما هو إلا إنعكاس لتطورات وتغيرات حديثة، تجلت في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب والتطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر، حيث طرح هذا المفهوم في صياغات اقتصادية، واجتماعية وسياسية، و ثقافية وتأثر بمعطيات داخلية و دولية، حيث يمكن بهذا الصدد الإشارة إلى الإشارة إلى:

-العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساسا.

-عولمة القيم الديمقراطية و حقوق الإنسان

- تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي و الوطني.

-عولمة آليات وأفكار اقتصادية السوق وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص.

-انتشار التحولات على المستوى العالي.

-زيادة معدلات التشابه بين الجماعات و المؤسسات أو المجتمعات.

- شيوع ظاهرة الفساد عالميا وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية قصد القضاء على هذه الظاهرة.

-أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات التنمية.

-إن هذه التطورات أدت إلى تغير الدور التقليدي للدولة كفاعل رئيسي، أي أن خيارات العامل الخارجي هي التي تشكل بمجملها أولويات السياسة العامة في مختلف الحكومات.

- ظهور مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينيات، حيث وجد تيار شبه عالمي يدعو إلى نوع جديد من الليبرالية المحدثة، يستند على الحرية الفردية و الخيار الشخصي في العمل في السوق .

[1] سليمة بن حسين، **الحوكمة ...دراسة في المفهوم**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 10، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص ص: 184-187.

وهي بذلك تحارب سلطة الحكومة المقيدة للفرد وتقدم مجموعة من النظم والمبادئ الغربية على أنها عالمية.

-تأكيد العديد من الدراسات على أهمية إرساء الديمقراطية والحرية، حقوق الإنسان في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والتأكيد على مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية حيث يشير إلى عملية توسيع الخيارات و الفرص مع التأكيد على المفهوم الواسع للحرية وحقوق الإنسان واكتساب المعرفة.

وعموما توجد جملة من العوامل والمبررات التي ساعدت على ظهور مصطلح الحوكمة، وتطوره في السياق السابق، وتبنيه من ق بِل المنظمات الدولية، الإقليمية والمحلية، و يمكن عرض هذه العوامل فيما يلي:

1 -العوامل الاقتصادية:

تمثلت أهم العوامل الاقتصادية التي ساعدت على ظهور الحوكمة في انفجار الأزمات المالية العالمية،

والتي يمكن وصفها بأ كانت بمثابة أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي كانت تنظم العلاقات القائمة بين مؤسسات الأعمال و الحكومات، مما أدى لتصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية، و على رأسها شركة إنرون ENRON وغيرها، بالإضافة إلى ممارسة الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث أصبحت هذه الشركات تقوم بعملية الاستحواذ و الاندماج بين الشركات من اجل السيطرة على الأسواق العالمية .و يمكن التدليل على ذلك من خلال معرفة أن هناك مائة شركة فقط تستحوذ على مقدرات التجارة الخارجية على المستوى العالمي من خلال ممارسات الاحتكارية، مما أدى في النهاية إلى التحول من الاقتصاد الوطني المنغلق على نفسه إلى الاقتصاد العالمي، وكذلك الرغبة في الانتقال من أسلوب الإدارة العامة القائم على احترام الأقدمية والتدرج الوظيفي إلى الإدارة الحديثة المستندة على التمكين و التركيز على النتائج، وإعطاء فرصة اكبر للمسؤولية الفردية، مع

التركيز أيضا على معيار الإنجاز و التعليم المستمر، وأخيرا النجاح الذي يحققه المصطلح في مجال إدارة الأعمال والممارسات المرتبطة بضمان مصالح وحقوق المساهمين، مما أغرى بإمكانية توسيع المفهوم ليشمل جميع المؤسسات القائمة بالتمع وتتمثل أهم التحولات التي طرأت على الاقتصاد العالمي وساهمت في تطور مفهوم الحوكمة ما يلي:

أ -العولمة المالية والتجارية، وما يرتبط من تحويلات مالية ومصرفية وتدفقات رؤوس أموال واستثمارات في مواقع جغرافية مختلفة، وعبر بنوك وبورصات هذه الدول بأسرع وقت ممكن.

ب- ثورة المعلومات والاتصالات ومساهمتها في سرعة دوران الأموال، عبر الأسواق المالية والتجارية المختلفة وما ينتج عن ذلك من تعظيم لعوائد استثمار الأموال الموقوفة بما يحقق منافع اكبر للمستفيدين.

ت- ظهور وانتشار الشركات العملاقة متعددة الجنسيات و التي تسيطر ا على الاقتصاد العالمي، والحاجة إلى ظهور شركات إسلامية متعددة الجنسيات مناظرة لها وقادرة على المنافسة وعلى وقف جانب من أموالها أو عائداتها إلى الأعمال الخير والإحسان ورعاية الفقراء إذ لا يزال نظام الوقف الإسلامي يركز على الجهد المحلي دون التفاعل الدولي.

ث- التركيز علي مبادئ الحكم الصالح والإدارة الرشيدة في تطوير المؤسسات والهيئات سواء كانت حكومية أو خاصة.

2 -العوامل الاجتماعية:

أما عن أهم العوامل الاجتماعية التي لعبت دورا مهما في ظهور الحوكمة فجاء على رأسها انعزال الحكومات القائمة عن المواطنين والتصاقها وتقيدها بالعمليات الإدارية، مما دعا إلى ضرورة التفكير في وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين الذين يتولون عنهم مهمة تمثيلهم، ونقل وجهة نظرهم في رسم السياسات التنموية التي تهم الأفراد والمجتمع حيث أدى فقدان الحكومات لسيطرتها واحتكارها للسياسات

الاقتصادية والاجتماعية إلى ظهور لاعبين جدد على مسرح الأحداث؛ كالمنظمات غير الحكومية والشركات المتعددة الجنسيات، بالإضافة إلى رغبة الهيئات الدولية المانحة في تحسين فاعلية برامج المساعدات التنموية التي ظلت متدنية في كثير من الدول النامية، نتيجة لعدم الالتزام ببرامج الإصلاح من ناحية، وانتشار الفساد من ناحية أخرى، بالإضافة إلى صعوبة إيجاد الفرد الذي يملك بمفرده المعارف والوسائل اللازمة لأجل الحل الانفرادي للمشاكل المطروحة، فهناك دائما عمليات التقاء ومفاوضة أصبحت ضرورية بين الأفراد، حتى وإن كانوا متنافرين و غير متجانسين، فالحوكمة تستلزم المشاركة والمفاوضة في صنع القرار.

وأخيرا، التحول من مجتمعالصناعي إلى مجتمع المعرفة والمعلومات، ومن اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد، ومن التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات الشبكية.

3-العوامل السياسية:

وتتمثل في الأهمية القصوى التي اكتسبها المصطلح بالنسبة إلى الديمقراطيات الناشئة خصوصا في دول العالم الثالث نظرا لضعف النظم القانونية القائمة، وانتهاء الحرب الباردة، وما ترتب عليها من اختفاء الدوافع المساندة للغرب لاستمراره في مساندة الأنظمة السلطوية، أو حتى تجاهل ممارسات والتحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية، ومن نظم الديمقراطية النيابية، إلى نظم ديمقراطية المشاركة، بالإضافة إلى التطورات العالمية المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات والعولمة، وما ترتب عليها من انعكاسات على أدوار الدولة في العصر الحاضر، وضرورة انتقالها من الدولة الحارسة المسؤولة عن جميع الخدمات الصحية و التعليمية وغيرها، إلى دولة تنموية تلعب فيها المؤسسات غير الحكومية دورا كبيرا، ومن خلال إلقاء نظرة فاحصة لهذه العوامل، تتوضح الفلسفة الكامنة وراء نشأة الحوكمة، ونتيجة التغيرات الحادثة في طبيعة أدوار الدولة، وما فرضته هذه العوامل من تحديات جمة أمام الدول، يأتي في مقدمتها ضرورة إعادة توزيع الأدوار، والتنازل طواعية عن أدوار عديدة كانت في السابق

من اختصاصات الحكومات المركزية. وبالتالي أصبحت الحاجة ماسة إلى أسلوب إداري جديد قادر على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار و تنفيذه، و ذلك من خلال ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة "**Government**" الذي ينهض على مسلمة قيام الحكومة بالدور السلطة في مفهوم الحوكمة ، "**Governance**" الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة شؤون المجتمع، فالحكومة تعني هنا:

- القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة والمحاسبة وتجسيد الشفافية والمصداقية والمساءلة.
- مزيدا من الديمقراطية والحريات و حقوق الإنسان وحرية تداول المعلومات.
- تفعيل الشركات والمنظمات، وإصلاح شؤون الموظفين.
- نظام مالي وإداري متطور مع تفعيل اللامركزية.
- إستراتيجية إنمائية فعالة مع توظيف القوانين بما يحقق فعالية المؤسسات.

وبصفة عامة، واستنادا إلى العديد من الخبرات الدولية في المجتمعات التي قطعت شوطا واضحا في الاعتماد على تطوير التعليم كقاطرة لعملية التحديث و التنمية، أصبح هناك ما يشبه الإجماع على ضرورة تطبيق مبادئ جديدة في الإدارة، التي تعتمد بشكل مباشر على مشاركة كل أعضاء الإدارة في قرارات وعلى تفعيل المشاركة في التنمية و التحديث.

المحاضرة الثانية: النظريات التي ترتكز عليها حوكمة الشركات

حوكمة الشركات هي امتداد لبعض النظريات الاقتصادية و القانونية، حيث أرجعت بعض الأدبيات نشأة الحوكمة الى عدد من الأفكار والنظريات الاقتصادية والقانونية كفكرة فصل الملكية عن الإدارة ونظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات ونظرية حقوق الملكية التي ارتكزت عليهم حوكمة الشركات وفسرت ضرورة وجودها بالمؤسسة لتلافي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين

.

أولا: نظرية الوكالة

تصف نظرية الوكالة المنظمة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، ويمكن تعريف الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وهنا يقوم الموكل بتفويض الوكيل باتخاذ بعض القرارات.

1- الهدف من النظرية :حتى ينتفع صاحب الحق من حقه يفوض إلى الوكيل بعض المهام للأسباب التالية:

-غير مؤهل بالأدارة :الأصيل دائما يبحث عن تعظيم المنفعة ولأنه غير مؤهل بالإدارة يقوم بتفويض الوكيل ذلك المؤهل اللازم للإدارة.

-لا يستطيع بمانع ما.

-تشتت في الملكية : نظرا لتشتت في الملكية يجعل الأصيل غير قادر على م ا رقبة كل الأعمال وبالتالي يجب تفويض السلطة للوكيل[1] .

[1] خاسف جمال الدين، "فلسفة التوريق والأزمات المالية العالمية " ،**الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

1- فروض نظرية الوكالة: تقوم نظرية الوكالة (**Agency Theory**) على بعض الفروض ومن أهمها:

- يتميز كل من الموكل والوكيل بالرشد الاقتصادي، وكل منهم يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية.

- التباين في المخاطرة التي يتعرض لها كل من الموكل والوكيل نتيجة لاختلاف الخلفية العلمية والعملية لكل منهم.

أما مشكلة الوكالة فقد نتجت عن:

1-1- تضارب المصالح :نتيجة لانفصال الإدارة عن الملكية في عقد الوكالة، واختلاف أهداف وأفضليات كل من الموكل والوكيل فإنها تنشأ بموجب ذلك دوافع مختلفة للطرفين الملاك والمدرين، ويعرف بتضارب المصالح بالوضع أو الموقف الذي تتأثر به موضوعية واستقلالية قرار في وظيفة معينة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمه هو شخصيا أو أحد أقربائه أو أصدقائه المقربين، ويقدم كل من "Jensen and Meckling" نوعين من هذا التضارب[1]:

- **تضارب بين المساهمين والمسيرين :ويحدث هذا التضارب في حالات منها:**

- يعين المساهمون مدير سيمتلك الإذن بإمكانية إستعمال حقوق الملكية، فكلا الطرفين ملتزمين بالإدارة ولهم واجب معقود عليه، حيث أن موضوع هذا العقد من جانب الملاك هو ضمان أن المدير تم تعيينه سيعمل وفق ماتقتضيه مصالحهم.

- إتباع دالة هدف الإدارة لطرق محاسبية تؤدي إلى زيادة صافي الربح وبالتالي زيادة نصيبها من الحوافز وتحقيق سمعة شخصية لأعضائها، في حين قد يتعارض ذلك مع هدف حملة الأسهم لأنه سيؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية للأط ا رف الأخرى.

[1] رزقي عمارّ، **التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار آستراتيجي للمؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص: 170.

- يبحث المساهمون عن تعظيم مردودية أموالهم الموظفة أو المستثمرة بالمؤسسة، ويسعى المديرون إلى تخفيض المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة مباشرة أو التي يمكن أن يتعرض لها المسيرون بطريقة غير مباشرة(تعارض في الأهداف.)

- **تضارب بين المساهمين والدائنين :ينشأ التعارض هنا بين الطرفين بسبب:**

- تحول الملاك الى إستخدام أموال الدائنين في مشروعات أكثر مخاطرة، مما يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للملكية و انخفاضها من جهة الديون.

- حصول الملاك على قروض جديدة إضافية، مما يزيد من إحتمال حدوث إفلاس.

- يتوقع أن يطلب الدائنون عائدا أكبر، لأخذهم المخاطرة السابقة في الحسبان قبل عقد القرض أو يضعون قيود في العقد تحد من تصرفات الملاك[1].

1-2- الرشادة المحدودة(النسبية): إن أطراف الوكالة (أصلاء، وكلاء) يتمتعون بالرشادة المحدودة أو الرشد النسبي وأن تصرفاتهم تعتمد على تعظيم منافعهم الذاتية.

1-3- الحاجة إلى بقاء المؤسسة قوية :على الرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء، إلا أن هناك حاجة مشتركة ولو ضعيفة للطرفين في بقاء المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات الأخرى[2].

1-4-عدم تماثل المعلومات :تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة، وان أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحيانا هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما

[1] بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2007-2008، ص ص: 18-19.

[2] رزقي عمارّ، **التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار آست آرتيجي للمؤسسة الصناعية**،مرجع سبق ذكره، ص: 171.

يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض المعلومات ويخفي بعضها الأخر.

1-5- لامركزية الوكيل :يترتب عليه ضرورة توفر قدر من اللامركزية للوكيل تمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع لأصيل.

1-6- الرقابة: عدم قدرة الموكل على إحكام الرقابة على أداء الوكيل.

1-7- عدم تماثل المعلومات لكل من الموكل والوكيل حيث إن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الملاك (الموكل)، بالإضافة إلى أنه حتى لو توافرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع قراءتها وتفسيرها بنفس القدرة التي يتمتع بها الوكيل.

2- **العلاقة بين نظرية الوكالة وحوكمة الشركات:** تبحث نظرية الوكالة في المشكلات التي تنشأ نتيجة التعاقد بين الأصيل والوكيل سواءً من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة أو من ناحية الفصل بين تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والرقابة على أداء الوكلاء. فإذا تصرف أي من أطراف الوكالة حسب مصالحه الذاتية فإن ذلك من شأنه أن يتسبب في إحداث صراعات أو مشاكل معينة فعلى سبيل المثال تنشأ مشكلة الوكالة من أي عمل قد يقوم به الوكيل لا يؤدي إلى تعظيم عائد الأصيل نتيجة لعدم بذل الوكيل العناية المهنية اللازمة أو الكافية وما يزيد من هذه المشاكل هو أن الأصيل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل.

3- **حلول نظرية الوكالة:** إنّ ظهور نظريّة الوكالة جاء نتيجةً لمجموعة من الخلافات والمُشكلات بين المدراء والمُساهمين في الشركات؛ لذلك توجد حلول مُقترحة تُساهم في تخطّي مُشكلات هذه النظريّة، والآتي أمثلة على هذه الحلول:

- منح حصّة من أسهم أو مُلكيّة الشركة من قِبَل المُساهِمين إلى الوكلاء (المدراء التنفيذيّين).

- قيام مجلس إدارة الشركة بمُراقبة بيئة العمل، ومُتابعة طبيعة الأعمال الخاصّة في المدراء التنفيذيّين.
- تعزيز دور المُساهمين المُستقلين، والمُحاسبين، ومُدققِّي الحسابات في مُراجعة ومُراقبة العمل في الشركة.
- ربط حوافز ومُكافآت المُدراء التنفيذيّين مع طبيعة وقيمة الأداء الخاصّ في الشركة ضمن سوق الأعمال.
- الاعتماد على تقرير مجلس الإدارة في توضيح كافّة المعلومات والتّفاصيل الخاصّة في الشركة، والتي تشمل كلّ العمليّات التشغيلية والمالية.

ويتضّح مما سبق أن الإخلال بالعلاقات والتعاقدات ينتج عنه ما يسمى بالفساد المالي والإداري لذلك أتت الحوكمة لتضع معايير ضبط العلاقات والتعاقدات ومواءمتها مع عناصر الهيكل التنظيمي داخل الشركة، كما يتضح من فروض نظرية الوكالة أن هناك اختلافاً واضحاً بين أهداف وأفضليات كل من الموكل والوكيل ما أدى إلى إحداث بعض المشاكل بينهما وهذا ما دفع نحو التفكير في إيجاد تلك الآليات أو القوانين أو اللوائح والمبادئ التي تهدف إلى مراقبة الأعمال التي يقوم بها المدراء أو أعضاء مجالس الإدارة (الوكيل) للحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقومون به لتعظيم مصالحهم الذاتية، وخاصة بعد الأزمات التي تعرضت لها بعض الدول (الأزمة الأسيوية) أو الأزمات التي تعرضت لها بعض الشركات في الآونة الأخيرة.

ومن هنا نشأ الاهتمام بحوكمة الشركات بهدف التغلب على سلبيات ومشاكل تنفيذ التعاقدات التي تنتج عن أي ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية للشركات.

وعليه يمكن القول أن آليات حوكمة الشركات وجدت بهدف الحد أو التقليل من المشاكل التي نشأت من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة.

4- تكلفة الوكالة

يفترض أن يلتزم المسير بإدارة عمليات والتسيير لفائدة الموكل(المالك)، إلا أنه في الواقع يسعى المسير إلى تعظيم ثروته الخاصة، ومنه فإذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فإن عملية الإنفصال تلك سوف تتسبب في وجود خلافات مما يؤدي إلى تحمل تكاليف وكالة[1]، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللامعقولة والإنتهازية أحيانا أخرى،وتقرب التنظيم داخل المنشأة من الفعالية[2].

وتتمثل تكاليف الوكالة في:[3]

4-1تكاليف الرقابة Monitoring cost : والتي يلتزم بها الأصيل من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وامكانية منع تصرفات في غير مصالحه، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.

4-2تكاليف الإرتباط Bonding cost: تتعلق بالعميل وهي موجهة لوظيفة تشكيل إنذار ايجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المديرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين.

[1] كتوش عاشور، حمادي نبيل، **التدقيق القانوني كأداة لتسيير الوكالة في الشركة**، الملتقى الدولي حول: Gouvernance d'entreprise, ethique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise(RSE) ,tlemcen les 5et 6 decembre , 2007.

[2] Lachemi Siagh, **l'islam et le monde des affaires,argent**, éthique et gouvenance,jouve, Paris, juin 2003, p3.

3-4 تكلفة فائض الخسارة Residaol Loss: والناتجة عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتخصيص السيء للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة[1].

ثانيا: نظرية حقوق الملكية

إن الملكية لا تشكل إلا ضامنا قانونيا وهي لوحدها لا تؤد وظيفة ضمان اقتصادي فهذا التصور الجديد للملكية تطور على مراحل تاريخية مختلفة فرضتها الظروف المحيطة بالواقع الاقتصادي المعاش، انطلاقا من مقولة الفيلسوف "أرسطو" أن الثورة تكمن في الاستعمال أكثر من الملكية، إلى نظرية حقوق الملكية تأسست من طرف (Alchian et Demsetz) سنة 1973، وكانت نقطة انطلاق تحليل هذه النظريات هو النظر في التفاعلات الاقتصادية والإجتماعية بين الأفراد، بحيث اعتبرت أن كل تفاعل بين هؤلاء يمثل تبادل حقوق ملكية شئ معين، تمنح هذه الملكية السلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل، أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها.

والتي تقوم على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهري وراء فاعلية ونمو المؤسسة[2] ، فالمؤسسة حسب نظرية حقوق الملكية شكل تنظيمي كفء الإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضوا يعتبر فيه مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم، وتسيير أعضاء فريقه، وهذا من خلال تبادل حقوق معينة[3].

[1] - Gérard lécrivain,op-cit ; p 9.

[2]-Koenig. Gérard," De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxlé siècle", Paris, économica, 1999.

[3] غضبان حسام الدين، **مساهمة في أقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر** .رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص:14.

1- تعريف حقوق الملكية[1]:

تقترح نظرية حقوق الملكية المتواجدة في جوهر المقاربات النيوكلاسيكية الحديثة للمنشآت إبراز: كيف مختلف أنواع أنظمة الملكية تؤثر على سلوك الأعوان، على التسيير وفعالية النظام الاقتصادي؟ كيف تكون التقارير التعاقدية بين الأعوان حرة في الاقتصاد؟

ساهمت الوظيفة الرئيسية لحقوق الملكية في عوامل التحريض على الإبداع وتقييم الأصول باختصار استعمال الموارد بفعالية. وفيما يلي وجهات نظر بعض المنظرين لحقوق الملكية:

1-1 تعريف " بيرل وميس" (Berle Et Means) 1932:

اكتشف (Berle Et Means) سنة 1932 أن الولايات المتحدة الأمريكية توافق على تغيير قدرة مراقبة المساهمين مع تطور الصناعات الكبرى ونمو سيولة الأسواق المالية. تجزئة حقوق الملكية بين عدد أكبر من المساهمين والمسيرين الأجراء المالكين لجزء زهيد من رأس المال ينجر عنه نزاعات المصلحة، الأمر الذي يدفع بالمسيرين إلى عدم تحقيق الفعالية لأنهم لا يحصلون على الجزء الأكبر من الأرباح، في حين أن المساهمين الصغار إذا تحصلوا على الجزء الأكبر من الأرباح فإنه حتما يتم إبعادهم إلى دور ثانوي.

2-1 تعريف Furubotn et Pejovich سنة 1972:

ليست الحقوق بين الأشخاص والأشياء ولكن يرى " Furubotn et Pejovich"أن حقوق الملكية علاقات مقننة بين الأشخاص ولها علاقة بانتفاع تلك الأشياء. ولا تدل كلمة "شيء" إلى الأشياء المادية ولكن تدل على كل ما يحمل منفعة أو رضى للشخص. ينتقل هاجس حقوق الملكية من الأشياء المادية إلى الحقوق الأساسية للإنسان، تشرح نظرية حقوق الملكية هذا التخصص عن طريق تقييم الحقوق المتعلقة بامتلاك سندات رأس المال.

[1] صديقي خضرة، مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة: مؤسسة NCA برويبة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص ص: 13-15.

نميز بين الحقوق المطلقة والحقوق التعاقدية، الأولى تخص أعضاء مجتمع ما وهي غير قابلة للمعارضة، قابلة للتنفيذ وتمثل مبادئ السلوك التي على الفرد رعايتها. أما الحقوق التعاقدية لا تخص الأطراف المعنية وهي غير قابلة للمعارضة إلا بالنسبة لبعض أعضاء مجتمع ما ويكمن هدفها في تنسيق المصالح المختلفة التي تعود على أعضاء هذا المجتمع عن طريق عمليات التبادل.

3-1 تعريف Alchian et Demsetz سنة 1972:

بالنسبة لـ(Demsetz) ، تسمح حقوق الملكية للأشخاص بمعرفة تطلعاتهم مسبقا بدون إفراط في علاقتهم مع الأعضاء الأخرين للمجتمع، تتجسد هذه التوقعات بواسطة القوانين، عادات وتقاليد المجتمع.

يأتي امتلاك حقوق الملكية باتفاق أعضاء آخرين في المجتمع من أجل التصرف بطريقة معينة والترقب من المجتمع ومنع الآخرين من التدخل في نشاطاتهم الخاصة بشرط أن لا تكون محظورة.

بالنسبةلـ (Alchian) ، توَكل حقوق الملكية إلى شخص خاص وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى.

تحليل(Alchian et Demsetz) باعتبارهما مؤسسي نظرية حقوق الملكية، قاما بصياغة مفهوم حقوق الملكية بأكثر توسع من المنظور القانوني البسيط، بحيث أنهم استطاعا إدراج كل العادات، القواعد والمعايير التي تعرف وتحدد الاستعمالات المسموح بها أو مشروعية الأصول. في هذا المعنى، لا تكون العلاقات في المؤسسات ذات طبيعة مختلفة عن تلك التي تتواجدفي السوق.

2- هدف نظرية حقوق الملكية :إن نظرية حق وق الملكية لها هدف، هو فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات انطلاقا من مفهوم حقوق الملكية وشرح نجاعتها، حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة إستعمال هذه الأشياء فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين أساسيين وهما الاستقلالية والتحويل.

-الاستقلالية في إستعمال الأصول ومراقبة الشاملة.

-التحويل يتمثل في القدرة على التبادل الذي لا يخص مثلا إلا البائع والزبون، في إطار إقتصاد السوق المبني على حرية التبادل و احترام جذري لحقوق الملكية.

3- فرضيات نظرية حقوق الملكية:

لنظرية حقوق الملكية مجموعة من الفرضيات نذكرها كالآتي:

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

- إن كان لكل شخص أهدافه الخاصة إلا أنه يجب أن يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يتبعه.

- تعظيم المنفعة والأرباح أو الثروة لا يعني الهدف الوحيد للعامل الإقتصادي، بل هناك أهداف أخرى غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل...

- السوق هو المكان الذي تتجلى فيه تفضيلات الأشخاص.

- المعلومات غير كاملة وتكاليف ليست معدومة.

- سلوك الأفراد تتأثر بالهياكل التي نشأت وتطورت فيها[1].

3- خصائص حقوق الملكية:

[1] جلاب محمد، **محاضرات في مقياس نماذج حاكمية المؤسسات** .ثانية ماستر حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

أ -تفرد المالك باستعمال الأصل :المالك له الحرية الشاملة باستعمال الأصل الذي يمتلكه واخضاعه للرقابة.

ب - القابلية للتنازل :حق الملكية لا يرتبط بشخص معين أي يمكن تبادل حقوق الملكية.

4-ممارسات نظرية حقوق الملكية:

-حق الاستعمال L'usus : يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه.

-حق الاستثمار Le fractus :يستفيد صاحب الحق من نتائج إستعمال حقه.

-حق التصرف La basas :تصرف صاحب الحق في حقه (يتنازل عنه، يورثه ،..) ...

الغرض من إستخدام هذه الحقوق من أجل الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق المنفعة ، والجدول الموالي يوضح الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق.

الجدول رقم 1: توزيع أنماط الملكية على المؤسسات

صاحب الملكية / نمط الملكية	الفرد	الفرد	جماعي(المؤسسة)	جماعي(الدولة)
حق الاستعمال	نعم	للموظفين	نعم	نعم
حق الاستفادة	نعم	للمالك	نعم	نعم
حق التنازل	نعم	موزعة	من الممكن للموظفين	لا
نوع الملكية	ملكية خاصة	ملكية بلدية	ملكية مشتركة	لا
نوع المؤسسة	رأسمالية	إدارية	تعاونية	عمومية

المصدر :غضبان حسام الدين، **مساهمة في إقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، .مرجع سبق ذكره، ص: 15.

5- حقوق الملكية وعلاقة الوكالة: النظرية النيوكلاسيكية الجديدة للمنشأة:

أنشأت هذه النظرية لتبين أفضلية أنظمة الملكية الخاصة على كل أشكال الملكية الجماعية. تسمح بحقوق الملكية للأشخاص للإندفاع نحوالإبداع، القدرة على تقويم الأصول والاحتفاظ بها.

يبحث منظروا حقوق الملكية لفهم التسيير الداخلي للمنظمات معتمدين على المفهوم ذاته، الهدف المتواصللهذه النظرية هو فهم هذا أو ذاك النوع من حق الملكية الذي يؤثر على هذا أو ذاك النوع من النظام الاقتصادي.

وقد اقترح كل من (Furubotn et Pejovich) تصنيفا معتبرا لأنواع ملكية المنشآت كما يلي[1]:

- **في المؤسسات الرأسمالية والمقاولاتية:** تتجمع الحقوق الثلاثة السابقة في أيدي نفس الشخص (المالك أو المقاول)، وليس هناك فصل في مهام القرارات ومهام الملكية، وهذا ما يخول المؤسسة الرأسمالية فعالية كبيرة فعلا. في المؤسسات، الإنتاج في الجماعة يطرح مشكل التعاون بين مختلف الأعوان بدون إمكانية قياس المساهمة الفردية لكل شخص. اقترح (Alchian et Demsetz) أن القائد يتخصص في مراقبة أداء أعضاء الجماعة، لكن من أجل حث القائد السهر على الاستعمال الأفضل للموارد يجب أن يكون له نظام خاص، أما ما يتعلق بالمستخدم مهمته الملاحظة، المراقبة وتغييرتركيبة الجماعة،أما المالك فله حق البيع.

- **في المؤسسة التسييرية:** في المؤسسات الكبرى غير المعروفة ذات رأس المال المتفرق، نجد المساهم يمتلك حق جني الثمار وحق البيع(حيث يأخذ كل أو جزء من أرباح الأسهم وله الحق في بيع

[1] صديقي خضرة، **مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة: مؤسسة NCA برويبة الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 15-16.

سندات الملكية)، بينما المسير له حق استعمال حقوق الملكية لأنه يقوم بعملية التسيير باستمرار. هذا التمييز لحقوق الملكية في المنشأة يفترض إثارة تعارض المصالح بين المالك والمسير غير المالك، فالمسيرون الذين لا يملكون إلا جزء ضعيف من رأس المال ليسوا مجبرين على تعظيم ثروات المساهمين.

المؤسسة التسييرية هي أقل فعالية من المؤسسة الرأسمالية، لأن التمييز بين المراقبة والملكية هو الذي ينقص من فعاليتها، فهدف المسيرين ليس تعظيم الأرباح ولا يؤد إلى تعظيم قيمة سوق الأسهم. لكن (Alchian) دعم الفكرة إذ يرى أن فكرة توجه المسيرين حسب مصالحهم الخاصة يؤدي إلى سلوكيات متعارضة مع مصالح المساهمين ليست دائما صحيحة، فهناك قيود الأسواق(العمل، رأس المال...) تمنع المسيرين من متابعة أهدافهم الشخصية.

- **في المؤسسة العمومية:** حق الاستعمال هو ملك جماعيلمجموعة الأجراء، بينما حق جني الثمار وحق البيع يكون مملوك للدولة أو السلطات العامة. كما أشار(Gomez) أن في المؤسسة العمومية الأجراء يهمهم جميعا تطور المؤسسة، لكن إذا أخذ كل فردعلى حدى فكل واحد يعمل أقل ما يمكن، لأنه لا توجد صلة بين مستوى التعويضات والمجهود المبذول.
- **في المؤسسة التساهمية:** الملكية جماعية وليست قابلة للتحويل، في هذه الشروط لا يوجد مالك حقيقي قابل لامتلاك الربح المحتمل بحيث لا توجد مراقبة فعالة على التسيير. حق جني الثمار ينتمي جماعيا إلى الأجراء والمسيرين.

ثالثا: نظرية تكاليف الصفقات

وضع Williamson سنة 1985 القواعد الجديدة الاقتصاد المؤسسة، وهذا بتحليل تكاليف الصفقة وادخال الفرضيات السلوكية، الرشادة المحدودة وانتهازية الأعوان كما أن نظرية تكاليف الصفقات ليست محصورة فقط على نظرية العقود، بل تتعدى كذلك المؤسسات باعتبار هذه الأخيرة

شبكة من العقود[1]، فقد أشار كل Mcekling، Jenesen ، Densetz ، Alchian ، Batles ، الى أنه بالنظر إلى المنشأة من الناحية القانونية نجدها أنها مجموعة من التعاقدات التي ترتبط بين كل من مالكي الشركة وعوامل الإدارة، والتي تهدف لتحقيق مصالحها الذاتية بالإضافة لمسؤوليتها في التنسيق ومتابعة وتقييم بقية المدخلات الأخرى ، وأضافKlein Caffee أن هذا الإطار التعاقدي يهدف إلى تقليل تكاليف الوكالة مما يؤدي إلى تعظيم الربحية وارتفاع القيمة الكلية للمؤسسة[2] .

كتب كوز سنة 1937 مقال حول طبيعة المنشأة الذي جلب معه الإيجاب على سؤال لماذا يتم إنشاء المؤسسات ؟، وكانت إجابته ليس في صالح المؤسسة أن تبرم عقد لمدة قصيرة جدا مع متعهد خارجي، لأنها تنتظر التعظيم إلى غاية أن تكون تكاليف إنجاز الصفقة الإضافية(الأخيرة)مساوية لتكاليف إنجاز هذه الصفقة في سوق أو في أي مؤسسة أخرى.

2-**مفهوم نظرية تكاليف الصفقات :** يعتبر " Renald h coase " أن تكاليف الصفقة (تغطي الأسعار المفاوضات، تمة الصفقة ،) ...، أما Arrow " 1970 فاعرفه تكاليف الصفقات " بأنها تكاليف تشغيل ،" النظام الاقتصادي."

1-**فرضيات نظرية تكاليف الصفقات :** تعتمد نظرية تكاليف الصفقات على فرّضيتين سلوكيتين:

أ -الرّشادة المحدودة :والرشادة حسب H. Simon متعلقة بانتقاء التصرف الأفضل لمواجهة الخيارات المتاحة الأفراد محدودي الكفاءة، وبالتالي يجدون صعوبة في تقدير التوجهات المعقدة وعدم التأكد للمحيط الخارجي، أي لا يملكون كل العناصر والمعلومات التي تمكنهم من إتخاذ قرار عقلاني صرف كما أن معالجة جميع المعطيات أمر في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلاً (والصعوبة تكمن في تكاليف جمع المعلومات، تكاليف معالجتها و الحسابات التي تدخل في إتخاذ القرار، حالة عدم التأكد الملازمة للمحيط الاقتصادي.)

[1] رزقي عمارّ، **التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار آست آ رتيجي للمؤسسة الصناعية**،مرجع سبق ذكره، ص: 160.

[2] أحمد خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص: 97.

ب - إنتهازية الفرد :الفرد بطبيعته إنتهازي، حيث عادة ما يعمل لمصلحته الشخصية، وعند الاقتضاء يعمل على خسارة شريكه إن تعارضت المصالح، الإنتهازيون يتميزون بضعف الثقة والبحث عن الفوائد الشخصية واعلان الفشل وبتحريف العبا ا رت، ونميز بين نوعين من الإنتهازيين:

الإنتهازيون : Ex ante الشريك له استعداد ورغبة في التخلص من الورطة منذ بداية العلاقة التعاقدية، وعادة ما تتم هذه الإنتهازية قبل تحرير العقد بين الأطراف.

-الإنتهازيون : Ex post الشريك له الاستعداد للتخلص من الورطة حينما تتاح فرصة لذلك والاستفادة من الوضعيات الخاصة، وعادة ما تتم هذه الإنتهازية حين تنفيذ العقد.

المحاضرة الثالثة: مفهوم حوكمة الشركات وأهدافها وأهميتها

ينطوي مفهوم حوكمة الشركات على مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وأصحاب المصالح (المساهمين - المستثمرين - البنوك - الموردين.....الخ) ضمن إطار معين وذلك بهدف إخضاع تلك العلاقة للرقابة والإشراف والسيطرة[1].

ويختلف مفهوم حوكمة الشركات باختلاف الوجهة التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم فهنالك من ينظر لهذا المفهوم من الناحية الاقتصادية، حيث ينظر الاقتصاديون إلى حوكمة الشركات على اعتبار أنها آلية يمكن من خلالها زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم قدرتها التنافسية بما يمكنها من جذب مصادر التمويل اللازمة للتوسع والنمو، مما يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة وتحقيق استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية.

وهناك من ينظر لهذا المفهوم من الناحية القانونية لأنه يحكم طبيعة العلاقة بين الأطراف المختلفة مثل حملة الأسهم والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والبنوك والموردين وغيرهم من أصحاب المصالح.

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

في حين ينظر إليه البعض من الناحية الاجتماعية أو الأخلاقية وذلك من خلال دوره في حماية حقوق الأقلية وفي تحديد المسؤولية الاجتماعية للشركات.

أولا: ماهية حوكمة الشركات

1- **تعريف حوكمة الشركات:** يشير لفظ الحوكمة الى الترجمة العربية للأصل الانكليزي للكلمة (Governance) الذي توصل اليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقاً إطلاق مصطلحات اخرى مثل الإدارة الرشيدة ، الإدارة الجيدة ، الضبط المؤسسي ، التحكم المؤسسي ، الحاكمية المؤسسية ، حوكمة الشركات ومصطلحات اخرى ، إلاّ إن الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية، ويعد مصطلح الحوكمة الشركات هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ".

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة المهتمين (الاقتصاديين - الماليين - القانونيين.... الخ) لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور والقضايا الاقتصادية والمالية والقانونية والاجتماعية.

فمنهم من عرفها بأنها "نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي يتم عن طريقه إدارة الشركات والرقابة عليها"

وقد عرفها البعض بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والعدالة"

كما عرفها البعض الأخر بأنها "حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة"

وقد عرفها آخرون بأنها "مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين".

أما و يعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها التقاليد و المؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدولة من أجل الصالح العام و هذا يشمل : [1]

- العملية التي بواسطتها يتم اختيار الحكومة و مراقبتها و استبدالها.

- قدرة الحكومة على صياغة السياسات و تنفيذها بفعالية.

- احترام المواطنين و الدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية و الاجتماعية فيما بينها.

وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "[2].

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) فقد عرفت حوكمة الشركات على أنها " النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، والذي يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين، وأصحاب المصالح ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والإستراتيجية اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء".

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ".وبمعنى أخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

[1]- Adel M.abdellatif, **good governance andits relationship to democracy and economic development**, workshop, Global forum III on fighting corruption and safe guarding Intergrity, seaoul 20-31, may 2003, p 5.

[2] محمد حسين يوسف، **محددات الحوكمة و معاييرها**، بنك الاستثمار القومي، يناير 2007، ص: 04.

ومنهم من عرفها على أنها "مجموعة إجراءات يتم عن طريقها ضمان سير عمل الشركات على وجه أفضل كما يتم عن طريقها حماية أموال وحقوق المساهمين مع الاهتمام بأصحاب المصالح الأخرى"

وعرفها البعض على أنها "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد وتوجيه أداء المنظمة"[1]

في حين عرفها آخرون على أنها " نظام يتم من خلاله إدارة الشركات ومراقبتها".

كما عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) حوكمة الشركات بأنها " عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم المنظمة".

أما لجنة بورصة الأوراق المالية (SEC) فقد عرفت حوكمة الشركات بأنها" مجموعة من العمليات التي لا غنى عنها لتحقيق الفعالية السوقية فهي تعتبر بمثابة صلة الوصل بين إدارة المنظمة ومديريها وبين نظام التقارير المالية فيها".

و من خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة على أنها:

عملية يتم من خلالها تحديد القواعد وتنظيم الممارسات السليمة للرقابة على القائمين على إدارة الشركة بما يحفظ حقوق المساهمين ويضمن مستوى ملائم من الشفافية والإفصاح ويضبط العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة والأطراف أصحاب المصالح من جهة أخرى.

2- **مفهوم حوكمة الشركات:** يشير مفهوم حوكمة الشركات، بشكل عام، إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة

[1] Monks، R and Minow N. , **Corporate Governance**, 2ED، Blackwell Publishers, London,2003.

بالشركة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى). وبشكل أكثر تحديدا، يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المالكون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ كيف يتأكد هؤلاء أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل؟ ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟ وأخيرا، كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟.

كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي[1]:

" يعتمد اقتصاد دولما على ريادة و كفاءة الشركات، و هكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، و هذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات".

و تواصل Cadbury في توثيق بسيط و محكم في جملة صغيرة و لكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:

" حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب".

و تعرف كذلك على أنها إدارة مشتركة تدعم بنظام قيادي الذي يبحث خاصة من خلال تعريف أدوار مجلس الإدارة، و تأطير السلطات القرارية للمسيرين مع احترام فوائد المساهمين و كذا الدائنين والعمال و بصفة عامة المجتمع ككل.

ويرى **Williamson**:أن حوكمة الشركات على أنها الإمكانيات والعوامل المسخرة من طرف المؤسسة من أجل إدارة العلاقات الناجعة (شراكة، عقود، مؤسسات تكاملية...).

أما **O.Pastré**يرى بأن الحوكمة في المؤسسة هي مجموع القواعد المستعملة للمراقبة والمطبقة في إطار تاريخي وجغرافي في حياة المؤسسة.

و هناك تعاريف تتداخل مع مصطلح حوكمة الشركات و هي: «إدارة المؤسسات»

[1] صديقي خضرة، **مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة: مؤسسة NCA برويبة الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

حسب **G. Charreaux:** إدارة المؤسسة (le gouvernement d'entreprise) هي تشمل مجموع الميكانيزمات المؤسساتية الموضوعية لغرض الحد من سلطة المسيرين.

أما**JENSEN**ينظر إلىإدارة المؤسسة (Le gouvernement d'entreprise) على أنها تعبرعن مجمل البنيات المراقبة ذات المستوى العالي.

و**Gomez**من جهته يرى فيإدارة المؤسسة (le gouvernement d'entreprise) على أنها عبارة عن الإجراءاتو السياسات المؤسساتية المتجانسة التي تسير المؤسسات و التي تسمح بشرعية الوظائف المتسلسلة للمسيرين و الممثلين .

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.

- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح.

- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.

- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين والمساهمين.

و باختصار يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يعني بالإطار العام الذي يجمع القواعد و العلاقات و العمليات و النظم و المعايير التي تساعد على ممارسة السلطة و التحكم في الشركات على الشكل الآتي:

- **القواعد:**أي مجموعة القوانين و الإجراءات المنظمة لعمل الشركات داخليا و خارجيا.

- **العلاقات:**تعبر عن كافة العلاقات المتداخلة مع كافة الأطراف ذات العلاقات أو ذات المصلحة بعمل الشركة خاصة بين الملاك و الإدارة و مجلس الإدارة ولا ننسى العلاقات مع المنظمين القانونيين والحكومة و العاملين و المجتمع الكبير المحيط بالشركة.

- **العمليات:**تدل على مجموعة العمليات التي تمارسها الشركة مثل تفويض السلطات واتخاذ القرارات و تسلسل التقارير و توزيع المسؤوليات.

- **النظم و المعايير:**أي مجموعة النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها و تحقيق أهدافها مثل نظم القياس و معايير الأداء و غير ذلك.

و من خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة على أنها:

عملية يتم من خلالها تحديد القواعد وتنظيم الممارسات السليمة للرقابة على القائمين على إدارة الشركة بما يحفظ حقوق المساهمين ويضمن مستوى ملائم من الشفافية والإفصاح ويضبط العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة والأطراف أصحاب المصالح من جهة أخرى.

ويثير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحداثة هذا الاصطلاح: **السبب الأول** هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.

بينما يتمثل **السبب الثاني** في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد

حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

ويرجع **السبب الثالث** لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير. ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه.

ثانيا: أهذاف حوكمة الشركات

تسعى الحوكمة من خلال الأهداف إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة ويمكن أجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة بما يأتي[1]:

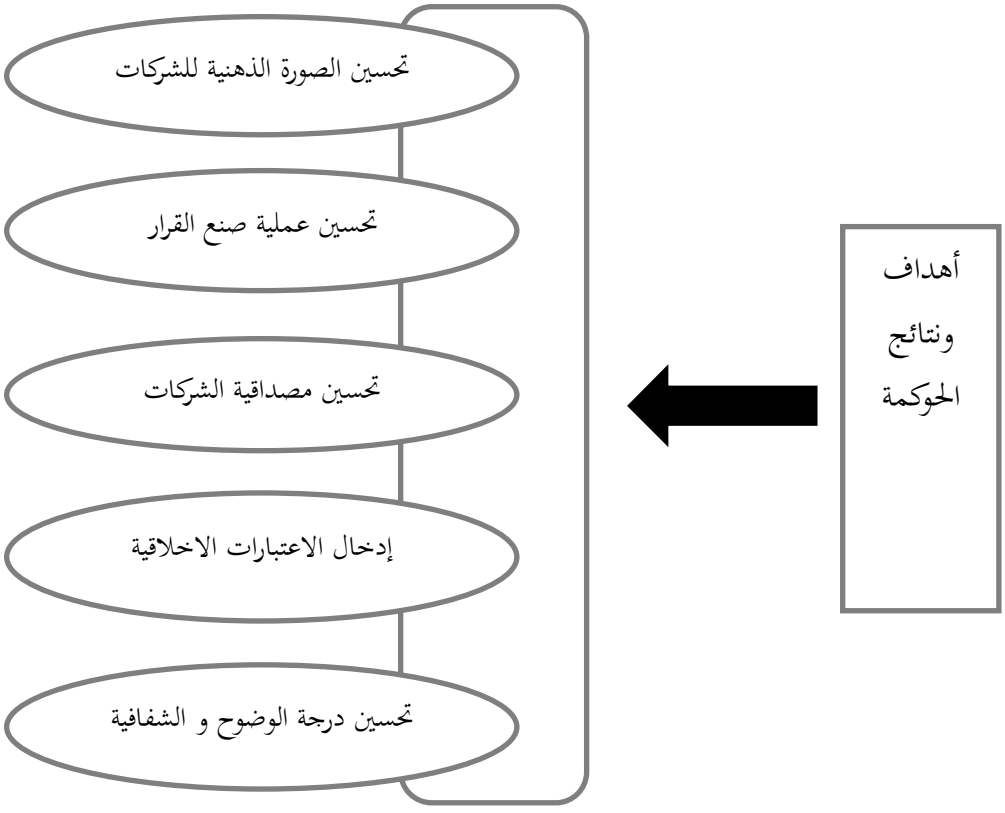
- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها؛
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها؛
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية؛
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها؛

[1] شفق عبد الحافظ، وسام عبد الرزاق، **دور الحوكمة في الإصلاح الإداري**، متوفر في الموقع الالكتروني: http//:www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/6.doc، تاريخ التصفح: 2021/06/10.

- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛
- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية؛
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية؛
- الحصول علي التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد؛
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم؛
- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية؛
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة، والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة؛
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة؛
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

ويوضح الشكل رقم 1 أهداف ونتائج حوكمة الشركات في الوحدات الاقتصادية التي تطبق مبادئ حوكمة الشركات.

الشكل رقم 01: أهداف و نتائج الحوكمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره،ص:21.

ثالثا: خصائص وأهمية حوكمة الشركات

1- خصائص حوكمة الشركات:

تشمل حوكمة الشركات الخصائص الموالية[1]

1-1-**الانضباط:** والذي يتحقق من خلال:

- بيانات واضحة للجمهور؛
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم؛
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح؛
- التقدير السليم لحقوق الملكية؛
- التقدير السليم لتكلفة رأس المال؛
- استخدام الديون في مشروعات هادفة؛
- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي؛

1-2- **الشفافية:** والتي تتحقق من خلال:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة؛
- نشر التقرير السنوي في موعده؛
- نشر التقارير المالية البينية في الوقت المناسب؛
- عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها؛

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ و التجارب**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص: 2-3.

- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية؛
- تطبيق معايير المحاسبة الدولية؛
- تطبيق معايير المراجعة الدولية؛
- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة؛
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا؛
- تحديث المعلومات على شبكة الإنترنت.

1-3- الاستقلال: والذي يتحقق من خلال:

- المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا؛
- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا؛
- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي؛
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل؛
- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل؛
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة؛
- عدم وجود ممثلين لبنوك أو لكبار الدائنين في مجلس الإدارة.

1-4-المحاسبة عن المسئولية: والتي تتحقق من خلال:

- عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي؛
- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين؛
- وجود أجانب في مجلس الإدارة؛
- الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة؛

- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة؛
- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله؛
- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.

1-5-المساءلة: والتي تتحقق من خلال:

- ممارسة العمل بعناية ومسئولية والترفع عن المصالح الشخصية؛
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم؛
- التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا؛
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة؛
- شفافية وعدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

1-6-العدالة: والتي تتحقق من خلال:

- المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية؛
- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة؛
- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات؛
- إيداع الأسهم بشكل عادى لجميع المساهمين؛
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين؛
- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة؛
- حماية حقوق المساهمين؛
- إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة لحقوقهم؛
- المشاركة في تعيين المديرين وأيضاً في اتخاذ القرارات.

1-7- الوعي الاجتماعي: الذي يتحقق من خلال:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي؛
- عدم تشغيل الأحداث الأطفال دون سن العمل؛
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة؛
- وجود سياسة واضحة عن المسئولية البيئية للمؤسسة.

2- أهمية حوكمة الشركات:

تظهر أهمية حوكمة الشركات من خلال ما يأتي[1]:

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات و عدم السماح بوجوده و لا باستمراره؛
- تحقيق و ضمان النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين بالشركة؛
- تحقيق السلامة و الصحة و عدم و جود أي أخطاء عمدية؛
- محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الأطراف؛
- تحقيق الاستفادة القصوى و الفعلية من نظم المحاسبة و الرقابة الداخلية؛
- تحقيق أعلى قدر من الفعالية من المراجعين الخارجين الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية.

[1] محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص ص:58-59.

المحاضرة الرابعة: أساسيات حوكمة الشركات

أولا: مبادئ حوكمة الشركات:

تنقسم المبادئ الدولية الخاصة بحوكمة الشركات حسب ما توصلت إليها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية إلى ست مجموعات رئيسية[1] هي :

1- ضرورة وجود أسس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

حيث يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات مجموعة من الأسس التي تساعد علي تحقيق الشفافية ، وبل وتضمن كفاءتها وفعاليتها ، لضمان تحقيق نتائج إيجابية للأداء الاقتصادي بالمنظمة ، ولابد أن يكون ذلك في إطار مجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية التي توزع وتحدد المسئوليات بوضوح بين جميع السلطات التنظيمية والإشرافية والتنفيذية المختلفة.

2- الحفاظ علي حقوق المساهمين.

من خلال تنفيذ مجموعة من الآليات التي تضمن حصول كافة المساهمين علي المعلومات الخاصة بالشركة في التوقيت الملائم ، وأن تضمن المنظمة لجميع المساهمين الحصول علي:

- مجموعة الحقوق الأساسية للمساهمين.
- مجموعة الحقوق المتعلقة بالمشاركة والحصول علي معلومات كافية عن القرارات الخاصة بالتغيرات الجوهرية في نظام الشركة.
- حق المشاركة الفعالة وفقاً لنظام التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين.

1 محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص:55.

- يجب الإفصاح للمساهمين عن اللوائح والقواعد التي تعطي الحق لفئة معينة من المساهمين لممارسة درجة معينة من الرقابة.
- يجب أن يراعي المساهمون مبدأ التكلفة والعائد عند وضع القواعد المرتبطة بممارستهم لحق التصويت في اجتماعات الجمعيات العمومية للشركة.

3- **المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين.**

وهو ما يعني المساواة والعدالة بين المساهمين داخل كل فئة ، وخاصة صغار المساهمين أو المساهمين الأجانب ، وأن يكون لكل مساهم الحق في المطالبة بالتعويض في حالة انتهاك أي حق من حقوقه.

4- دور اصحاب المصالح في ممارسة مسئوليات الإدارة.

حيث يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات اعترافاً بحقوق أصحاب المصالح بالشركة كما يكفلها لهم القانون ، وأن يتضمن ما يحفز علي خلق روح التعاون بين الشركات ممثلة في مجالس إدارتها ، وبين أصحاب المصالح ، بهدف تحقيق التنمية المستدامة طبقاً للمبادئ والمعايير المحاسبية السليمة ، وتعظيم الثروة وزيادة فرص العمل.

5- الإفصاح والشفافية عن كل ما يتعلق بالشركة.

حيث يجب أن ينطوي إطار الحوكمة علي ما يضمن الإفصاح الكافي ، عن أساليب ممارسة السلطات ، وهيكل الملكية ، وتقييم الأداء ، إلي جانب النتائج التشغيلية والمالية للشركة.

6- مسئوليات مجلس الإدارة بالشركة.

حيث يجب أن يحتوي إطار الحوكمة علي معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومهامهم الأساسية والضمانات اللازمة للمتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من جانب مجلس الإدارة ، من خلال مجموعة من الإجراءات الإرشادية والإستراتيجية ، وأن يضمن للشركة والمساهمين حق مساءلة مجلس الإدارة

في أي أمور يرون فيها ضرورة لذلك، أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يضطلعون بنوعين من الواجبات عند أداء عملهم وهما:

- واجب بذل العناية المهنية اللازمة.
- واجب الإخلاص في العمل من خلال وضع سياسات ملائمة ، وأن يتصف مجلس الإدارة بمقومات الاستقلال والحيادية والمساواة في تعاملاته مع المساهمين والأطراف الأخرى.

بعد العرض السابق للمبادئ الأساسية لحوكمة الشركات ، يمكن الإشارة إلي بعض النقاط الهامة ، ومنها ما يلي:

- أنه بالرغم من أهمية وشمول المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات ، إلا أنه كان من الضروري من وجهة نظر الباحث أن يكون من بينها مبدأ خاص لمسئوليات لجنة المراجعة ، يتضمن دور تلك اللجنة ومهامها ومسئولياتها واستقلالها وأساليب التقييم لنظام المراجعة الداخلية ، وقواعد وضع ومتابعة خطط التطوير والتحسين لهذه اللجنة ،
- أن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يعمل علي تحقيق الرقابة الفعالة علي الأداء بأشكالها المختلفة ، سواء كانت رقابة قانونية أو رقابة تنظيمية ، وسواء كانت رقابة داخلية أو رقابة خارجية ، رقابة تصحيحية أو رقابة وقائية ، وسواء كانت رقابة مالية أو رقابة إدارية أو رقابة تشغيلية.
- أن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ، يساعد علي الحفاظ علي حقوق الشركة إلي جانب حقوق المساهمين ، ويضمن استمرارية التحسين والتطوير للأداء ، ويساعد بدرجة كبيرة في الحد من احتمالات التعسر أو الفشل المالي ، أو حتى التعرض للأزمات المالية.

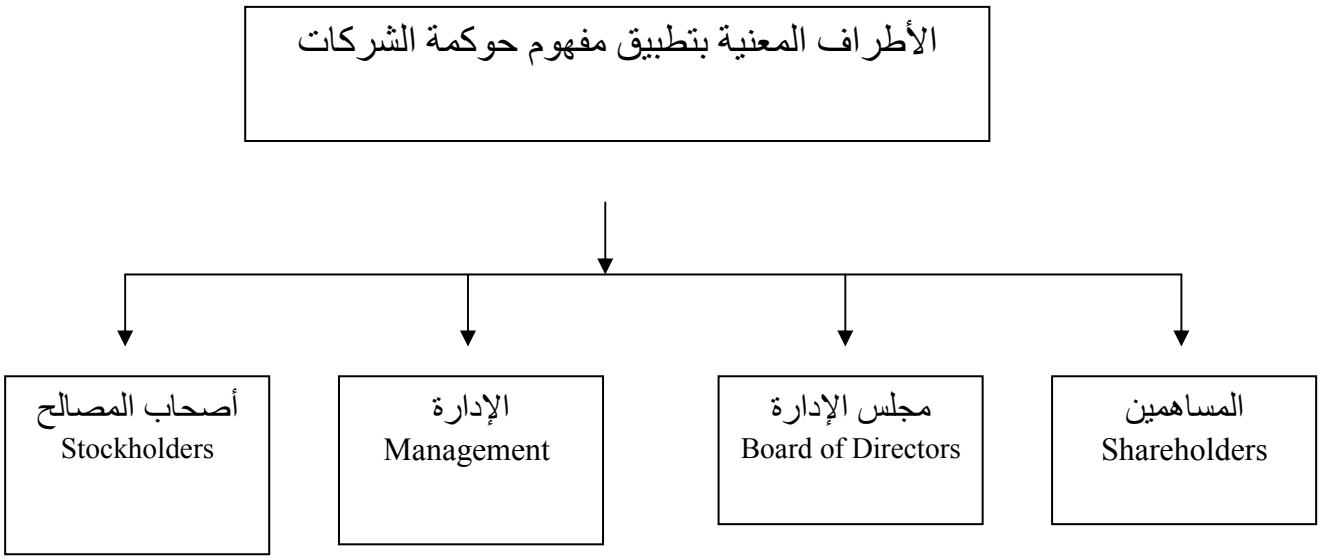
- أن مبادئ حوكمة الشركات تعطي اهتماماً خاصاً للرقابة علي أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، مما يؤدي إلي الحد ممارسات إدارة الأرباح ومنع أعمال الغش والتلاعب من جانب القائمين علي الإدارة التنفيذية بالمنظمة.
- أن مبادئ حوكمة الشركات تسعي في النهاية إلي معالجة أوجه الخلل ونقاط الضعف في كافة الجوانب المالية والإدارية بالشركة من خلال إحكام الرقابة علي تلك الجوانب ، إلي جانب العمل علي إحداث نوع من التوازن بين مصالح الإدارة من جهة ، ومصالح المساهمين وباقي الأطراف أصحاب المصالح مع الشركة من جهة أخرى.

وبناءً علي ما سبق ترى الباحثة أن بذل الجهود من كافة الجهات المسئولة عن مبادئ الحوكمة وتطويرها وفقاً للمستجدات والمتغيرات الاقتصادية ، أصبح أمراً ضرورياً لضمان فعالية تلك المبادئ وسلامة تطبيقها ، وهذا ما أشارت إليه بل وأكدت عليه الأزمة المالية العالمية ، خاصة في ظل انهيار وإفلاس العديد من الشركات والبنوك والمؤسسات المالية ، التي كان من المفترض أنها تطبق مبادئ حوكمة الشركات ، ولكنه ثبت في الحقيقة بعد حدوث الأزمة أن مسألة تطبيق مبادئ الحوكمة كانت أمراً شكلياً بعيداً كل البعد عن الواقع الفعلي.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل رقم: 2 يوضح هذه الأطراف.

الشكل رقم 2: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص: 17.

1- **المساهمين Shareholders**: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، و أيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- **مجلس الإدارة Board of Directors:** وهم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، و مجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة

اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3- **الإدارة management** : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري الشركات هي الإشراف على إدارة الشركة و كذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الشركة للغرض الذي تأسست من أجله، و ذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة، و على ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دورا حيويا في الشركة باعتباره شخص مسؤول عن مصلحة الشركة وبالتالي مصلحة المستثمرين و المساهمين [1].

4- أصحاب المصالح Stockholders : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثلالدائنين و الموردين و العملاء و العمال و الموظفين، و يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمالو الموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.

و تجدر الإشارة إلى مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، و أصحاب الملكياتالغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة و في الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة مالا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006-2007، ص: 21.

الحوكمة و لكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة، و يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة و أدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمة الشركات و يتباين دور كل من هؤلاء الأطراف و تفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا و ذلك حسب الظروف السياسية و الاقتصاديةو الثقافية السائدة.

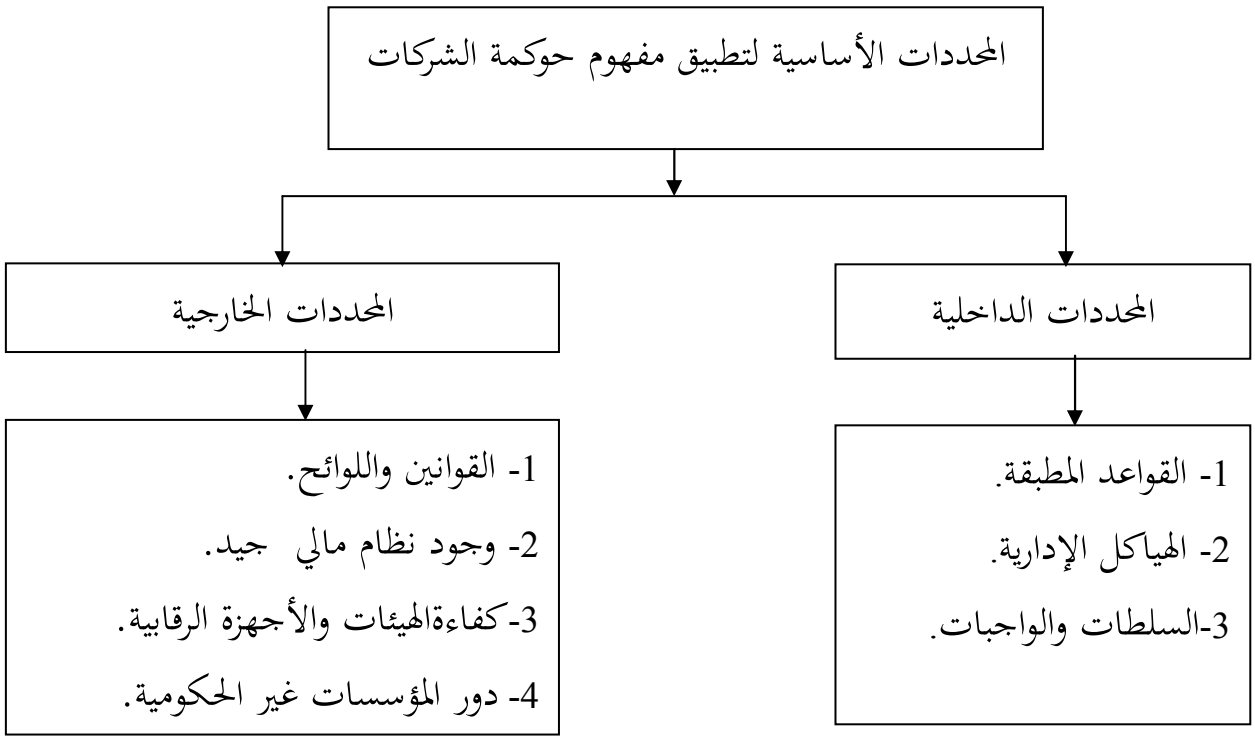
ثالثا: مقومات حوكمة الشركات

للحوكمة نوعين من المقومات (مقومات خارجية، ومقومات داخلية) وعليهما يتوقف تحديد مدى الجودة والنضج الذي من الممكن أن تصل له الحوكمة في تطبيقها وممارساتها.

مقومات خارجية: حيث ترتكز على المناخ الاستثماري للدولة والتي تشمل على عدة جوانب أهمها البيئة التشريعية والأرضية القانونية والتنظيمية التي يتم ممارسة الاستثمار من خلالها مثل (نظام التقاضي، نظام الشركات، نظام التجارة والاستثمار، نظام مكافحة الغش التجاري، نظام الإفلاس، نظام حماية المنافسة، وغيرها من الأنظمة والقوانين ذات العلاقة)، و كذلك من المقومات الخارجية هو كفاءة الصناعة المالية ويقصد بها (البنوك، وسوق المال والتمويل) وكذلك كفاءة الأجهزة الرقابية (كهيئة سوق المال أو حسبما تسمى في الدوال الأخرى، وهيئة المحاسبين القانونيين ولجان المراجعة المعتمدة) بالإضافة إلى المنظمات المتخصصة بالمهن الحرّة مثل مكاتب المحاماة، ومراكز التصنيف الإئتماني والشركات الاستشارية المالية. إذ أن وجود هذه المقومات الخارجية يضمن سلامة البنية التحتية و صلابة الأرضية التي تهيئ للمنظمات بتطبيق نموذج الحوكمة الخاص بها.

مقومات داخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين أصحاب المصلحة .

الشكل رقم 3: المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.



المصدر: محمد مصطفى سليمان ، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري**، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

رابعا: أليات تطبيق حوكمةالشركات

تتمثل آليات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بمجلس الإدارة والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي ولجنة التدقيق

1- مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتبار أن مجلس إدارة أي شركة يهتم أساساً برسم السياسات العليا لأنشطة الشركة، ومن ثم حماية حقوق المساهمين، فمجلس الإدارة له السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي للشركة الذي كلما كان مفصلاً زادت شفافية المعلومات عن الشركة، ومن ثم زاد مستوى حوكمتها، وتنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان أهمها (لجنة التدقيق ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت والتعويضات) ، تتولى لجنة التدقيق مهمة مراجعة القوائم المالية قبل تسليمها لمجلس الإدارة واختيار المدقق الخارجي

وتحديد أجوره ودعم استقلاليته ومراجعة الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات، وتتولى لجنة المكافآت تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات والمزايا الأخرى لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، أما لجنة التعيينات فتتولى تعيين واختيار أعضاء مجلس الإدارة من بين أفضل المرشحين والذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة في الشركة.

2- **التدقيق الداخلي:** يؤدي التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، بل وتسهم أجهزة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية.

3-التدقيق الخارجي: يؤدي المدققون الخارجيون دوراً أساسياً في حوكمة الشركات، وذلك من خلال شهادتهم على صحة القوائم والتقارير المالية المنشورة وإضفاء الثقة والمصداقية عليها، وتؤكد اللجنة الفنية التابعة للمنظمة العالمية للهيئات المشرفة على تداول الأوراق المالية أن الفهم العام لمصداقية التقارير المالية يتأثر إلى حد كبير بفاعلية المدققين الخارجيين في تدقيق القوائم المالية وإعداد التقارير عن ذلك، وتعد استقلالية المدقق الخارجي مسألة أساسية لثقة المساهمين والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة في القوائم المالية والتعويل عليها في اتخاذ القرارات التي تخص الشركات.

7- **لجنة التدقيق** : تعرف لجنة التدقيق على أنها/ لجنة مكونة من ثلاثة إلى خمسة مدراء غير مكلفين بالمسؤوليات التنفيذية للإدارة المالية، ومن أهم أعمالها مراجعة القوائم المالية ، وكذلك التأكد من مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية للشركة ، ونتائج التدقيق من قبل المدقق الداخلي والخارجي ، وإعطاء التوصيات بشأن ترشيح وتحديد أتعاب المدقق الخارجي، والدور الأساسي للجان التدقيق هو الوفاء بالتزاماتها في الحفاظ على الإشراف على الناحية المهنية والنزاهة لتدقيق الحسابات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ومسائل الاتساق مع القوانين واللوائح وسلوك العاملين

وممارسات التقارير المالية والترتيبات العامة لحوكمة الشركات وعلى لجان التدقيق أن تطلب التحقيق في أية مسائل تؤثر على دورها الأساسي والواجبات الإضافية التي يتم إسنادها إليها.

خامسا: معايير حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:

أ- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ب- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ت- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

ث- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

ج- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

ح- مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)

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

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات (Checks & Balances).
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

3- معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا

- القيادة

المحاضرة الخامسة :النماذج الدولية لحوكمة الشركات

هناك العديد من التجارب الدولية في سبيل صياغة نماذج لحوكمة الشركات تتماشى وطبيعة هذه الدول وبمختلف الظروف السائدة فيها .وهذا من منطق أهمية الحوكمة وما يجب أن تحتويه سياستها من ضمانات لمصلحة جميع الأطراف حسب طبيعة كل بلد، إذ في هذا السياق يمكن القول انه لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات .حيث

ويمكن تقسيم نماذج الحوكمة إلى ثلاث نماذج وهي النموذج الانجلوسكسوني، النموذج الألماني- الياباني والنموذج اللاتيني .وهذا استنادا على معايير تقييم اعتمدنها، وهي حجم تركز وتشتت ملكية الشركات، كفا ة مجلس الإدارة، الحماية القانونية للمستثمرين لا سيما الأقلية منهم وتطور أسواق رأس المال وأهميته باعتباره من بين أهم الآليات الرقابية على عمل الشركات.

أولا:النموذج الانجلوسكسوني

النموذج الانجلوسكسوني معتمد من قبل العديد من الدول، على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة .كما أن هناك دول أخرى تطبقه مثل استراليا، نيوزيلندا، كندا، جنوب إفريقيا وبعض دول الكومنولث.

1- نموذج حوكمة الشركات فيUSA

لقد أدى تطور سوق المال في الولايات المتحدة الأمريكية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية القوائم المالية التي تصدرها الشركات المقيمة به[1] ، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة، دفع إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم لها وخاصة الشركات المقيمة في

[1] BANCIEL, F, **La gouvernance des entreprises**, paris, economica, 1997, pp :33-34.

البورصة. في الولايات المتحدة الأمريكية اظهر مفهوم الحوكمة بعض نقاط الضعف في ممارسات تطبيق قواعد حوكمة الشركات في كثير من المناحي .مثل أزمة شركة انرون و ورلد كوم وأخيرا الأزمة المالية التي ضربت الولايات المتحدة وعصفت بالعالم المرتبط بالاقتصاد الأمريكي .وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية في عام2002 تم إصدار(Sarbanes-Oxley Act) الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضا على الفساد المالي والإداري الذي تواجهه العديد من الشركات، من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضا غير تنفيذيين مع تحديد الشروط التي تمنح لهم المسؤولية داخل المجلس أو داخل اللجان التابعة له.

2- نموذج الحوكمة في بريطانيا

أنشأت المملكة المتحدة مجلس الإبلاغ المالي عام 1990 لتشجيع الإبلاغ المالي الجيد، من خلال هيئتين هما مجلس معايير المحاسبة وهيئة استعراض تقارير الإبلاغ المالي .وفي سنة 2003 أعلنت الحكومة إدخال إصلاحات على مجلس الإبلاغ المالي التي كانت تستهدف خلق لوائح تنظيمية مستقلة لمهنة المحاسبة والمراجعة، والارتقاء بمعايير حوكمة الشركات لتعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين فيهما.

يعتبر تقرير Cadbury في المملكة المتحدة أول فرصة لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بموضوع حوكمة الشركات .حيث يعتبر حتى ألان من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة وحتى العالم[1]، والذي يعتبر مرجعية اغلب التقارير التي صدرت بعده .حيث أثار هذا التقرير بتوصية اشتمال التقارير المالية لشركات المقيدة في البورصة على ما يقيد الالتزام بقواعد الحوكمة، مع تقديم تفسير عن المواد التي لم يتم الالتزام بها.

[1] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2009 ،ص: 87.

وصدر بعد ذلك الكود الموحد(Combined code) في 1998 الذي يشتمل على توصيات جميع التقارير التي سبقته، والذي يعتبر من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن.

ومع التطور الزمني وصدور القواعد المشتركة لأفضل ممارسات وقواعد حوكمة الشركات لعام 1998وحتى أخر تعديل للقانون المشترك عام 2008 ، إلى أن صدرت القواعد الجديدة لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة في28 ماي 2010 ، والتي اعتبرت فيه قاعدة الالتزام أو التفسير هي العلامة المميزة لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة، حيث استفادة دول كثيرة بعد ذلك من هذه القاعدة الهامة والجوهرية لمدى الالتزام بالقواعد والقوانين.

من خلال تطرقنا لهذا النموذج يتبين لنا بأنه يعتمد على أساليب عدة لتحقيق مصالح مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، كمعايير محاسبة تمتاز بالشفافية، معايير وشروط تشكيل مجلس إدارة كفئ

الإضافة إلى ربط المكافآت بالأداء، لذا فالإدارة من منظور هذا النموذج وكيل أصحاب المصلحة، ووظيفتها هي تعظيم ثروة حملة الأسهم .ومنه فان مقياس نجاح الشركات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد على الأموال المستثمرة.

3- نموذج الحوكمة الألماني-الياباني

يشترك هذين النموذجين في كون نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في الشركات هي الغالبة، فهولاء المساهمين تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها.

3-1- ممارسة الحوكمة في ألمانيا

يستند التمويل بالنسبة للاقتصاد الألماني على نظام hausbank حيث تمول كل شركة كبيرة بصفة مستدامة من قبل البنك نفسه، الذي لا يضمن توفير الموارد المالية فقط بل يضع ترتيبات الرقابة على

المدى الطويل وبصفة مستمرة، والمصارف في هذه الحالة نفسها الدائنين، المساهمين ومقدمي الخدمات المصرفية .هذه النسبة العالية من تركز رأس المال للشركات الألمانية يقضي بلا شك إلى تشكيل قاعدة مساهمين مستقرة تميل إلى الحد من التضارب بين المصالح .حيث تستخدم البنوك الألمانية قوتها التصويتية للضغط على فرق الإدارة والميل إلى تعظيم الأرباح.

2-3- ممارسة الحوكمة في اليابان

يتميز النظام الياباني بتدخل الدولة القوي في الواقع الاقتصادي، وكذا تنسيق السياسات الاستثمارية للشركات في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، كما أن سياسات الاستثمار مبالغا فيها بالنظر للاحتياجات الحقيقية للشركات .في هذا النموذج تلعب البنوك دورا مهما ومؤثرا، فالبنوك لديها القدرة على التأثير بشكل قوي على إدارة الشركات اليابانية، هذه القوة مستمدة من نسبة ملكيتها في هذه الشركات باعتبارها مصدر التمويل الأساسي إضافة إلى:

-ضعف تطوير السوق المالية اليابانية بسبب اللوائح والقيود القانونية التي تحد من فرص الحصول على التمويل الخارجي خارج البنوك؛

-تدخل الدولة القوي في الاقتصاد الياباني ساعد على تطوير اقتصاد المديونية لدعم أسعار الفائدة.

ويعتمد النموذج الياباني على مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات اليابانية، ويرتكز على العناصر الأربعة التالية:

-الجمعية العامة؛

-جلس الإدارة؛

-المديرين؛

-مكتب المراجعين (يعادل المجلس الإشرافي في النموذج الألماني .)

وأظهرت الدراسات أن من بين مجموعة البنوك الدائنة لشركة ما، فان البنك الذي لديه الدين الأكبر والمسمى بالبنك الرئيسي له الحق في إفادة بعثة لها السلطة لإجرا رقابة إضافية .هذا البنك الرئيسي هو الجهاز الأساسي لرقابة المسيرين، ويتدخل فقط عندما يكون وضع الشركة يتدهور بسرعة، ويحدث في كثير من الأحيان أن يقوم هذا البنك بتغيير جذري في فريق الإدارة وهذا يشكل تهديدا دائما للمديرين في حالة الأدا الضعيف. الغياب النسبي للمراقبة من قبل هيئة السوق المالية لا يعني أن البنوك اليابانية هي اقل كفا ة من الشركات الانجلوسكسونية .فقد أظهرت الدراسات أن أغلبية الشركات المملوكة للبنوك تحقق إنتاجية وربحية أعلى، حيث يبدو أن حقيقة الانتماء إلى شبكة معينة والحفاظ على علاقات مستمرة ودائمة مع احد البنوك الكبرى، يمكن أن يخفف من المشاكل الناجمة عن المعلومات التي يمكن أن تحدث عندما يتم تحقيق الرقابة من طرف السوق .ويعتمد في اليابان على نظام keiretsu وهو نظام الإدارة التعاونية والذي ساعد على إقامة علاقات قوية بين الشركات في نفس المجموعة، من خلال الأسهم المشتركة للشركات مع البنوك والمبني على تداخل العلاقات بين الشركات .1

ويأخذ النظام الياباني في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة في فترة طويلة نسبيا، على سبيل المثال يتم التأمين على العاملين لتنفيذ وظائفهم كاملة داخل الشركة نفسها والحصول على الترقية حسب الاقدمية، هذا يسمح للموظفين بتطوير إحساسهم بالارتباط وتطوير ثقافة المؤسسة الذي يشجع على المشاركة والتعاون وتمكين العاملين ويتيح الحد من آليات الرقابة الرسمية.

4- النموذج اللاتيني لحوكمة الشركات

يدخل في نظام هذا النموذج الذي يعتبر مزيج بين النماذج الانجلوسكسونية والنموذج الألماني-الياباني العديد من الدول مثل اسبانيا ايطاليا بلغاريا، وتأتي على رأسهم فرنسا التي ستكون العينة الممثلة لهذا النموذج .حيث يخضع الإطار القانوني لحوكمة الشركات في فرنسا إلى التوجيهات الأوروبية التي تصدر عن البرلمان الأوروبي .حيث يتم الاعتماد عليها من قبل الدول الأعضا مع وجود درجة معينة

من الحرية حسب التشريعات الوطنية لكل دولة .وقد وضع الاتحاد الأوروبي في هذا السياق التقرير الذي نشر في 2002 ، والذي كان يهدف إلى تحديث قانون الشركات وتشديد معايير الحوكمة، وجا هذا التقرير ب 10 ت وجيهات يأتي على رأسها إلزامية نشر تقرير سنوي عن الحوكمة في الشركات المدرجة في البورصة، حماية حقوق المساهمين وتقوية نفوذهم والشفافية فيما يتعلق بأجر المدير التنفيذي.

وقد أدى تنفيذ هذه التوجيهات إلى صياغة خطة لإصلاح توجيهات بشأن لجنة المراجعة، دون المديرين المستقلين ومراقبة أجور كبار المديرين التنفيذيين والإفصاح عن المعلومات المالية1 .

طبقا للقانون الفرنسي الشركات لها الحرية في الاختيار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد أو أن يقوم بإدارتها مجلسا إدارة، هما المجلس التنفيذي والمجلس الإشرافي كما هو معمول به في ألمانيا فمثلا .ففي سنة 2004 كان حوالي % 76 من الشركات المقيمة في بورصةCAC40 الفرنسية اختارت إدارتها بمجلس واحد، وهذا يدل على انخفاض الاعتماد على مجلسا إدارة .2 كما أن آلية السوق في عملية الرقابة على الشركات المقيمة فيها غير نشطة في هذا النموذج وهذا راجع إلى نسبة تركز الملكية للحكومة والشركات العائلية.

المحاضرة السادسة: جهود الهيئات والمنظمات العلمية والمهنية لتفعيل حوكمة الشركات[1]

تم بذل العديد من الجهود من جانب الهيئات العلمية والمهنية لتفعيل حوكمة الشركات ومواجهة تداعيات الأزمة المالية العالمية ، ويمكن أن يذكر الباحث بعضاً منها فيما يلي:.

أولاً:. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

والتي قامت بالتعاون مع الحكومات القومية وبعض المؤسسات الدولية المعنية والقطاع الخاص ، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات لحوكمة الشركات ، وتمت الموافقة علي مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها تلك المنظمة في عام 1999 ، والتي أصبحت منذ ذلك التاريخ أساساً لمبادرات حوكمة الشركات في كل دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو غيرها من الدول الأخرى.

وفي نفس السياق ومن أجل تفعيل آليات أكثر تماسكاً فيما يتعلق بمعايير الإفصاح والشفافية فقد أعلنت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في نوفمبر من عام 2002 أنه جاري تطوير وتحديث مبادئ الحوكمة التي أصدرتها منذ فترة سابقة في عام 1999 ، لتتناسب مع الأزمات والمتغيرات الاقتصادية التي تفرضها أسواق المال علي مستوى الاقتصاد العالمي ، وقد عهد بهذه المهمة إلي اللجنة القيادية للحوكمة بالمنظمة التي تضم ممثلين من دول المنظمة ، والبنك الدولي ، وصندوق النقد الدولي ، وبنك التسويات الدولية كمراقبين علي أعمال اللجنة ، وكذلك تم دعوة لجنة بازل ، والمنظمة الدولية للجان الأوراق المالية ، ومنتدى الاستقرار المالي من أجل متابعة عمليات التقييم وباعتبارهم مراقبين مؤقتين.

وقد تم إصدار مبادئ حوكمة الشركات المعدلة في عام 2004 بعد القيام بالعديد من المشاورات الشاملة بين أعضاء اللجنة القيادية وخبراء عدد من الدول ، والأطراف ذات العلاقة مثل المستثمرين

[1] سامي محمد أحمد غنيمي، **مدي إيجابية الأزمة المالية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في منظمات الأعمال ـ دراسة تحليلية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني ، جويلية 2013، ص ص: 31-35.

والهيئات المهنية علي المستويين المحلي والدولي ، والجهات الدولية المسئولة عن وضع المعايير ، ومنظمات المجتمع المدني ، وقطاع الأعمال ، وبدعم من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، وبعد المشاورات ، والمسح الشامل لكافة الآراء ، وقراءة كافة التعليقات استقر الرأي علي ضرورة مراجعة المبادئ بما يؤدي إلي أخذ التغيرات الاقتصادية في الحسبان.

وبالرغم من أهمية المبادئ المعدلة التي تم إصدارها إلا أنها لم تكن إلزامية لتطبيقها في الشركات ، وبالتالي فإنها لم تحظى بالتطبيق الجيد من جانب العديد من الشركات ، مما ألقى علي الحكومات مسئولية وضع إطار فعال يفرض مرونة كافية تسمح للأسواق أن تعمل بفعالية ، وأن تستجيب لتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين ، وهذا كان من وجهة نظر الباحث من أهم الأسباب الرئيسية لحدوث الأزمة المالية ، وما تبعها من انهيارات مالية للعديد من الشركات والبنوك والمؤسسات المالية ، ولذلك كان لزاماً علي الحكومات أن تحدد كيفية التطبيق الإلزامي لمبادئ الحوكمة ، من خلال وضع القوانين والتشريعات التي تضمن التطبيق السليم لتلك المبادئ ، وفقاً لاعتبارات التكلفة والمنافع الخاصة بكل شركة على حده.

ثانياً: إصدارات لجنة بازل لتعزيز الحوكمة

حيث أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة عام 1999 علي أثر الأزمة الأسيوية التي حدثت عام 1997 ، ثم أصدرت نسخة معدلة في عام 2005 ، وفي فبراير 2006 تم تحديثها علي أثر انهيار العديد من الشركات والبنوك الأمريكية واشتملت علي مبادئ الأساسية للحوكمة في البنوك.

وفي أعقاب الأزمة المالية قامت لجنة بازل في ديسمبر عام 2008 بإصدار ورقة عمل بعنوان " جودة المراجعة الخارجية والإشراف البنكي " ، إيماناً من اللجنة بأن المراجعة تواجه تحديات جديدة في ظل الأزمة المالية ، والتي من بينها المحاسبة طبقاً لتقديرات القيمة العادلة وظهور أدوات مالية مستحدثة لم تكن موجودة من قبل ، بالإضافة إلي تعقد المعايير المحاسبية المطبقة في البنوك بصفة

خاصة ، وبالتالي فإن الجهات المشرفة علي البنوك تحتاج إلي الفعالية وزيادة درجة الثقة في جودة المراجعة.

ثالثاً: إصدار المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA)

علي اعتبار أن لجان المراجعة تعتبر من الآليات الأساسية التي يتم استخدامها في تفعيل مبادئ الحوكمة ، فقد قام (AICPA) في عام 2004 بإصدار تعليمات تساعد لجان المراجعة في القيام بدورها تجاه المراجع الخارجي ، في ضوء ما تضمنه قانون ساربنز. أوكسلي (Sarbanes – Oxley) من أن لجنة المراجعة هي المسئولة عن كل ما يتعلق بالمراجع الخارجي من تعيينه وتحديد أتعابه وعزله ، وتقييم الأداء لهذا المراجع ، وبالتالي فإن لجنة المراجعة يجب أن تكون علي دراية بكل الأمور الخاصة بعلاقتها مع المراجع الخارجي ، حتى تستطيع أداء المسئوليات الملقاة علي عاتقها بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة.

رابعاً: إصدار هيئة التقرير المالي (FRC) عام 2008

حيث قامت هيئة التقرير المالي Financial Reporting Council بإصدار عدة إصدارات تتضمن ارشادات للجنة المراجعة تساعدها في أداء مسئولياتها بفعالية باعتبارها من أهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تفعيل مبادئ الحوكمة ، وكان من أهم هذه الإصدارات ، ما تم إصداره علي أثر الأزمة المالية خلال عام 2008 ، بعنوان " Guidance on Audit Committee " ، تحددت فيه مسئوليات لجنة المراجعة فيما يتعلق بما يلي:

-التقارير والقوائم المالية.

- عمليات المراجعة الداخلية.

- عمليات المراجعة الخارجية.

- الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر.

- طرق الاتصال بحملة الأسهم.

-الاتصال مع مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

خامساً: المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA

American Institute of Certified Public Accountants

حيث قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بإنشاء مركز لمتابعة الأزمة المالية من حيث تداعياتها والآثار المترتبة عليها ، وما يتطلبه ذلك من ردود أفعال وإجراءات يجب اتخاذها من جانب المحاسبين والمراجعين تجاه ذلك ، وقد قام هذا المركز بعدة جهود فيما يتعلق بأهم تداعيات الأزمة المالية علي مهنة المحاسبة والمراجعة ، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:.

1- قام بإصدار تنبيه (AICPA , 2009 , A)[1] ، نتيجة لما استحدثته الأزمة المالية من عوامل خطر لم تكن لها تأثيرات جوهرية فيما سبق ، وتناول هذا التنبيه الاعتبارات التي يجب أن تحظي بالاهتمام من جانب المحاسبين والمراجعين في ظل الأزمة المالية ، وأن يأخذوها في اعتبارهم عند تخطيط وتصميم الإجراءات وأداء عملية المراجعة ليتمكنوا من إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى كفاية الإجراءات التي اتخذتها الإدارة عند تعاملها مع هذه المخاطرة المصاحبة للأزمة ، وذكر التنبيه أن من أهم تداعيات الأزمة هو فقدان الثقة في القوائم المالية المنشورة ، وطالب المراجعين بضرورة الاهتمام بالقضايا التالية:.

- مراجعة مقياس القيمة العادلة والتأكد من سلامة تطبيقه.

- مراجعة اعتبارات فرض الاستمرار.

-مراجعة الجوانب الخاصة بنقص السيولة ، واحتمالات الغش والتضليل.

[1] AICPA , Economic Crisis Resource Center , 2009 , A , " Current Economic Crisis : Accounting and Auditing Considerations " , on– line , www.aicpa.org.

2- تم إصدار تنبيه حول أزمة قروض الرهون العقارية (AICPA , 2009 , B)[1] ، من حيث مراجعتها والتقرير عنها ، والتي طالب فيها المركز المراجعين بضرورة إعادة النظر في إجراءات المراجعة ، بحيث يأخذ في اعتباره المخاطر الجديدة التي نشأت نتيجة الأزمة المالية ، وأكد المركز علي أن المراجع يحتاج في ضوء الأزمة المالية والتغيرات الاقتصادية الحالية إلي قدرات ومهارات مهنية خاصة للقيام بالتخطيط وأداء عمليات المراجعة ، في ظل الأزمة المالية وما ترتب عليها من مستجدات مثل أنشطة التوريق والاستثمارات في الأوراق المالية ، والمشتقات المالية.

سادساً: مجلس معايير المراجعة والتأكيد الدولي (IAASB)

International Auditing and Assurance Standard Board

حيث أصدر المجلس علي أثر تداعيات الأزمة المالية عدة تنبيهات ، في محاولة منه للحد من أثار هذه التداعيات ، منها:

1- التنبيه الخاص بفرض الاستمرار في ظل الأزمة المالية (IAASB , 2009 , A)[2] ، وذلك لتقييم قدرة الشركة علي الاستمرار ، باعتباره فرضاً أساسياً من فروض إعداد القوائم المالية ، وتم التأكيد في هذا التنبيه علي ضرورة أن يقوم المراجع في كل عملية مراجعة بدراسة فرض الاستمرار ، وفقاً للإرشادات الواردة في معيار المراجعة الدولي رقم (570) ، وأن يتم الإفصاح في تقرير المراجع عن ذلك ، وأكد التنبيه علي ضرورة إعادة النظر في المعيار الدولي رقم 570 وفقا للمؤشرات الجديدة التي تم استحداثها في ظل الأزمة المالية.

[1] AICPA , Economic Crisis Resource Center , 2009 , B , "Subprime Mortgage Crisis and Current Market Events – Audit and Reporting Considerations for Employee Benefit Plans" , on–line , www.aicpa.org.

[2] IAASB , 2009 , A , " Audit Considerations in Respect of Going Concern in the Current Economic Environment " , www.ifac.org.

2- **التنبيه الخاص بمراجعة التقديرات المحاسبية للقيمة العادلة في البيئة الاقتصادية الراهنة والأزمة المالية (IAASB , 2009 , B)**[1] ، والذي تم إصداره في أكتوبر عام 2008 ، ليسترشد به المراجعين في حالة مراجعة الشركات التي لديها استثمارات في الأدوات المالية المستحدثة في الفترة الأخيرة مثل المشتقات المالية.

3 **إصدار آخر تعديلات معيار المراجعة الدولي رقم (200) الخاص بالأهداف العامة للمراجع المستقل وأداء عملية المراجعة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية (IAASB , 2009 , C)** [2]، والذي تم إصداره في عام 2009 ، وقد حدد المعيار أن من واجبات المراجع ما يلي:-

- أن يتم إعداد التقرير عن القوائم المالية وتوصيله وفقاً لمتطلبات معايير المراجعة الدولية وعلي أساس النتائج التي توصل إليها المراجع المستقل في هذا الشأن.
- يجب علي المراجع أن يتخذ كافة الإجراءات اللازمة لكي يحصل علي تأكيد مقبول حول مدى سلامة القوائم المالية من أي تحريفات جوهرية نتيجة الخطأ أو الغش.

سابعاً:- مجلس الإشراف علي مكاتب مراجعة الشركات العامة (PCAOB):-

Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB).

والذي تبنى القاعدة رقم (3526) بعنوان " الاتصال بلجنة المراجعة فيما يتعلق بالاستقلال " " Communication with Audit Committees Concerning Independence " ، وطالبت تلك القاعدة مكاتب المحاسبة والمراجعة بالقيام ببعض الإجراءات قبل قبول عملية المراجعة ، وقد تمثلت هذه الإجراءات فيما يلي:-

- الإفصاح للجنة المراجعة بشكل كتابي عن أي علاقات تربطه مع العميل (الشركة).

[1] IAASB , 2009 , B"Challenges in Auditing Fair value Accounting Estimates in the Current Market Environment" , www.ifac.org.

[2] IAASB , 2009 , C , " Over all Objectives of the Independent Auditor and the Conduct of an Audit in Accordance with International Standards on Auditing " , ISA 200 , on-line , www.ifac.org.

- فتح حوار مع لجنة المراجعة بشأن مدى تأثير تلك العلاقات علي استقلال مكتب المراجعة.

- تسجيل وتوثيق نتيجة وجوهر المناقشات التي تمت بخصوص مؤثرات الاستقلال.

- أن يقرر مكتب المراجعة كتابياً بأنه سوف يلتزم بالاستقلال وفقاً للقواعد المعمول بها.

وفي أعقاب بداية الأزمة المالية ، وتحديداً في ديسمبر عام 2008 ، أصدر المجلس التنبيه رقم (3) ، للممارسين لمهنة المراجعة الخاضعين له (PCAOB , 2008 , A) ، وتضمن التنبيه توجيهات للممارسين في عدة مجالات من أهمها:.

-اعتبارات المراجعة التي تتعلق بالإجراءات والاختبارات الأساسية لعملية المراجعة.

- اعتبارات تتعلق بالتخطيط والرقابة الداخلية ومخاطر التلاعب والغش.

- اعتبارات تتعلق بمراجعة مقاييس القيمة العادلة والتقديرات المحاسبية.

- اعتبارات تتعلق بمدى كفاية الإفصاح والشفافية بالتقارير والقوائم المالية.

- اعتبارات تتعلق بمدى قدرة الشركة علي الاستمرار.

-اعتبارات تتعلق بعمليات مراجعة إضافية لموضوعات معينة بالتقارير المالية.

ثم أصدر المجلس في شهر إبريل من عام 2009 التنبيه رقم (4) ، لممارسي مهنة المراجعة الخاضعين لإشرافه (PCAOB , 2009 , B) ، بعنوان " اعتبارات المراجعة فيما يتعلق بقياس القيمة العادلة والإفصاح عنها " ، وكان الهدف منه تنبيه المراجعين لدراسة وفحص الجوانب التالية:.

-مراجعة القوائم المالية والتأكد من مدى الالتزام بتطبيق المعايير التي أصدرها مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) ومدى تطبيق أحدث التعديلات بخصوص القيمة العادلة والإفصاح عنها بالتقارير والقوائم المالية.

- دراسة المعلومات المالية المرحلية ، من حيث تحديد الموضوعات التي يجب عرضها علي لجنة المراجعة ، مثل رأي المراجعين حول جودة السياسات المحاسبية المطبقة في الشركة ، درجة

التغيير في السياسات المحاسبية المطبقة وأثر ذلك علي المعلومات المالية ، إلي جانب الاستفسار من المستويات الإدارية عن مدى ملائمة تطبيق المعايير الحديثة الصادرة بخصوص استخدام القيمة العادلة في القياس والإفصاح عنها.

- ضرورة أن يتضمن تقرير المراجعة في جزء منه المعلومات التي تهم المساهمين وكافة المستخدمين ، وخاصة في ظروف الأزمة المالية ، والظروف غير العادية بصفة عامة.

المحاضرة السابعة: أثر حوكمة الشركات على الأنظمة المالية والمحاسبية

يتجلى دور الحوكمة في الأنظمة المالية والمحاسبية من خلال سعيها لتفعيل الرقابة على تلك الأنظمة بشكل يمكن من خلاله زيادة الثقة في مخرجاتها والمتمثلة في التقارير المالية حيث يتطلب إطار حوكمة الشركات أن تعمل الشركة على تصميم وتشغيل نظام فعال للرقابة يمكنها من مراقبة النظام المحاسبي والسيطرة عليه، وبما يضمن تلبية متطلبات الشفافية والإفصاح والدقة في المعلومات الواردة في التقارير المالية، وقد أكدت مبادئ ومعايير الحوكمة على مجموع من الإرشادات في هذا السياق وذلك على النحو التالي[1]:

1- أن يتم التأكد من فعالية السياسات والإجراءات الخاصة بأمن موارد تكنولوجيا المعلومات مثل الأجهزة والبرامج الجاهزة والبيانات الإلكترونية.

2- أن تضمن هذه السياسات والإجراءات حظر استخدام أو الاطلاع على المعلومات التي يتضمنها النظام المحاسبي إلا للأشخاص المرخص لهم بذلك.

3- أن يتم التأكد من أن السياسات والإجراءات تمنع إمكانية وجود معاملات صورية أو إدخال بيانات خاطئة في نظام المعلومات المحاسبي.

بالإضافة إلى ماسبق يمكننا القول أن تطبيق آليات الحوكمة إنما يؤدي إلى خلق أنظمة مالية ومحاسبية قوية وذلك من خلال ما يلي:

- قيام لجنة المراجعة بمناقشة الإدارة والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين والمستشارين فيما يتعلق بمدى قدرة نظام المعلومات والمحاسبي على إنتاج وتوفير معلومات دقيقة وبما يتفق مع

[1] نصرعلي، عبد الوهاب شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره.

سياسات الإفصاح والمتطلبات التي تفرضها اللوائح والقوانين المفروضة من قبل الدولة أو من قبل بورصة الأوراق المالية في ضوء المبادئ والمعايير المحاسبية المتبعة[1].

- قيام لجنة المراجعة بمناقشة الإدارة والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين بمدى فاعلية نظم الرقابة التي تطبقها الشركة على أنظمتها المحاسبية والمالية لتقييد أي امكانية لتحريف التقارير المالية وضمان وجود رقابة محكمة على المجالات يتاح فيها مرونة للحكم المهني أثناء عمليات التجميع والتبويب والتلخيص التي تجري على البيانات وضمان تطبيق أي توصيات قد يقترحها المراجعون في هذا الشأن[2].

- توظيف أشخاص ذوي خبرة علمية وعملية ومعرفة كبيرة بالمبادئ والمعايير المحاسبية، ولديهم القدرة على التعامل مع الأنظمة المحاسبية بكفاءة عالية وبما يضمن صحة العمليات التشغيلية التي تجري على البيانات المالية في النظام المحاسبي لتحقيق الاستفادة القصوى من امكانيات تلك الأنظمة[3].

- قيام المدققين الداخليين بفحص الأنظمة المالية والمحاسبية وذلك لتحديد ما إذا كانت السجلات والتقارير المالية والتشغيلية تحتوي على معلومات صحيحة ودقيقة وتقييم مدى فاعلية الأنشطة الرقابية على هذه السجلات والتقارير.

---

[1] سليمان، محمد، **الفساد المالي والإداري**،مرجع سبق ذكره.

[2] حنا، أشرف، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات** ،بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،القاهرة، مصر،2005.

[3] القشي, ظاهر،**مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية** ،مرجع سبق ذكره.

- قيام المدققين الداخليين بفحص اكتمال البيانات المالية والتشغيلية التي يتم إدخالها على النظام المحاسبي والتأكد من كفاية الوسائل المستخدمة لقياس وتبويب هذه البيانات والتقرير عنها ومدى ملاءمة المعلومات المنتجة لاتخاذ القرارات الداخلية[1].

- أن يبدي المراجع الخارجي رأياً فنياً محايداً فيما يتعلق بمدى كفاءة الأنظمة المحاسبية في الحفاظ على موضوعية البيانات وإنتاج معلومات مالية صادقة يمكن الاعتماد عليها والوثوق فيها مما يتطلب من المراجعين الخارجيين القيام بما يلي:

- دراسة آلية عمل النظم المحاسبية وآلية تدفق المعلومات خلال هذه النظم والتدرب على استخدام تكنولوجيا المعلومات في المحاسبة والمراجعة والأدلة غير الورقية بما يضمن لهم صدق وصحة المعلومات في النظام المحاسبي.
- مراعاة ألا يؤدي نفس مراجع الحسابات مهام تقديم الخدمات الاستشارية المتعلقة بأمن وسلامة أنظمة المعلومات المحاسبية ومهام تصميم تلك الأنظمة.
- بذل العناية المهنية الكافية لاكتشاف الغش الالكتروني أو أي تصرفات الكترونية أخرى غير قانونية من جانب عملائه.
- أن يستعين عند الحاجة بمساعدين ذوي خبرة علمية وعملية فنية ومهنية في مجال تصميم وتشغيل نظم المعلومات المحاسبية.
- أن تشمل برامج تقييم الرقابة الداخلية التي يقوم بها المراجع الخارجي كفاءة الرقابة على أمن وسلامة أنطمة المعلومات.

وأخيراً إنّ تطبيق آليات الحوكمة وما تفرضه من تفعيل للرقابة على الأنظمة المحاسبية والمالية إنما يحقق الاستفادة القصوى من تلك الأنظمة ويضمن توفير نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف

[1] السعدني، مصطفى، **المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور المراجعة الداخلية**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،القاهرة، مصر، 2005 .

يحقق انسياب هذه المعلومات لكافة الأطراف وبشكل متساوٍ بما يؤدي إلى تحقيق العدالة في الأسواق وتوفير العدالة لأصحاب المصالح في الشركة[1].

[1] حنا،أشرف، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات ،مرجع سبق ذكره.

المحاضرة الثامنة :أدوات حوكمة الشركات ودورها في إعداد تقارير مالية سليمة

ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة وخاصة في أعقاب الانهيارات المالية التي أصابت الشركات في العديد من دول العالم بعملية إعداد التقارير المالية وبكيفية التأكد من التزام الشركات بتطبيق القواعد والسياسات المحاسبية السليمة في عملية الإعداد، وفي هذا الصدد زاد الاهتمام بالدور الذي تلعبه أدوات حوكمة الشركات عند إعداد التقارير المالية[1].

وتتناول هذه المحاضرة دور كل من أدوات حوكمة الشركات التالية في إعداد تقارير مالية صادقة تعبر بعدالة عن الوضع المالي للشركات وتتمثل أدوات حوكمة الشركات بالنقاط التالية:

أولاً: مجلس الإدارة

يقوم مجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات (كنائب عن المستثمرين) بصفة هامة تتمثل في مساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف ومصالح الشركة وقد نصت على ذلك صراحة مبادئ حوكمة الشركات في مبدأها السادس المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة, وبالتالي ظهرت الحاجة لخلق هياكل جديدة لمجلس الإدارة تضمن استقلاليته (تكون غالبية أعضائه من الأعضاء المستقلين) مما أوجب ضرورة تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة قادرين على رقابة المديرين وأعمالهم في الشركة, إذ لا يمكننا توقع قيام المديرون التنفيذيون الأعضاء في مجلس الإدارة بالإشراف والرقابة على أنفسهم والذين قد يفضلون مصالحهم الذاتية على مصالح الشركة والأطراف الأخرى إذا لم تتم مراقبتهم باستمرار. في هذا الإطار يتوجب على مجلس الإدارة توفير الأدوات اللازمة لتقييم نزاهة المدير التنفيذي والمسؤولين التنفيذيين الآخرين في الشركة وتحديد ما إذا كان هؤلاء المسؤولين يعملون على إيجاد بيئة من الاستقامة والعدالة في كامل إدارات الشركة.

[1] سليمان، محمد،حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري،مرجع سبق ذكره.

وبالتالي يمكننا القول إنّ تعزيز المهمة الرقابية لمجلس الإدارة واستقلالية أعضائه وإشرافه الفعال على المديرين التنفيذيين بالشركة يعتبر من أهم الأدوات التي تساعد على التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات.

وسيتم التعرض لذلك من خلال النقطتين التاليتين:

1- هيكلية مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات:

يقصد بهيكلية مجلس الإدارة نسبة تمثيل الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة حيث اهتمت مبادئ حوكمة الشركات بنسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى جملة أعضاء مجلس الإدارة، وقد نادى تقرير (Cadbury 1992) بأهمية قيام الشركات المساهمة بتعيين نسبة أكبر من المديرين غير التنفيذيين في مجلس إدارتها (أن تكون غالبية الأعضاء من الأعضاء غير التنفيذيين)، حيث أن الأعضاء المستقلين يعتبرون من أهم آليات الرقابة والمراجعة، كما أن وجودهم يساعد على إحداث نوع من التوازن داخل المجلس بالإضافة إلى أنهم يمدون الشركة بحلقات اتصال مع البيئة الخارجية بحكم خبرتهم واتصالاتهم ومكانتهم المميزة[1].

لقد ركزت حوكمة الشركات على أهمية خلق وإيجاد توازناً مناسباً بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين مع توفير الصلاحيات والموارد المناسبة للأعضاء المستقلين لتمكينهم من أداء مهامهم في مراقبة أداء الإدارة الأخلاقي والقانوني، ولقد وفرت مبادئ الحوكمة عدد من الإرشادات لبناء هيكل ملائم لمجلس الإدارة يمكن من خلاله ضمان الاستقلالية في عمل المجلس ومن أهم هذه الإرشادات:

أ- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لكي يصبح المجلس قادراً على ممارسة أعماله في الرقابة والإشراف بشكل مستقل.

ب- إنشاء اللجان التالية:

[1] Cadbury A.، " Cadbury Report ".

– لجنة المراجعة لمساعدة المجلس في ضمان صحة البيانات المالية.

– لجنة الأجور والمكافآت لمساعدة المجلس في تحديد مستويات المكافآت للمدراء التنفيذيين.

– لجنة التعيينات للموافقة على المرشحين للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة.

ج- تطبيق معايير جديدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة وذلك في ضوء:

- المهارات والقدرات والخصائص التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة المحددة قبل تشكيل المجلس.

- التأهيل العلمي والخبرات الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة.

- تطبيق المعايير والصفات الاسترشادية الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.

د- فصل مكاتب رؤساء مجلس الإدارة عن مكاتب أعضائها واستحداث منصب تحت مسمى عضو مشرف (من الأعضاء المستقلين) على أن يطلع هذا العضو على كافة المعلومات المتدفقة من وإلى مجلس الإدارة.

2- أثر مجلس الإدارة المحوكم على مصداقية التقارير المالية:

ركزت حوكمة الشركات في إرشادات مبدأها السادس الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة على أنه يجب على المجلس ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية وتوفير الاستقلالية للمراجع الخارجي مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون وأن يقوم مجلس الإدارة بتكليف من يراه مناسباً لإخطاره بالسياسات المحاسبية السليمة التي تعتبر أساساً للتقارير المالية وأن يحتفظ المجلس بالمسؤولية النهائية لضمان نزاهة التقارير المالية.

ويمكن القول أن حوكمة الشركات تلعب دورا هاماً في تفعيل مجلس الإدارة خاصة فيما يتعلق بمسؤولياته المالية ومناقشة التقارير المالية قبل اعتمادها مما يزيد من مصداقية وعدالة تلك التقارير وذلك من خلال ما يلي:

أ- مراعاة والتزام مجلس الإدارة بالقوانين والتشريعات، وضمان سلامة المعاملات المحاسبية والتقارير المالية وما تتضمنه من بيانات ومعلومات وحسن الرقابة عليها، وإدارة المخاطر[1].

ب- توفير الدعم والحماية الكاملة لكل من لجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في اجتماعات المناقشة وتوفير السبل اللازمة لتسهيل اتصال تلك الجهات الرقابية بالمجلس.

ج- العمل على إيجاد تمثيل مناسب في مجلس الإدارة للأعضاء المستقلين وغير المرتبطين بأي مصلحة أو منفعة مالية مع الشركة وإعطائهم الصلاحيات اللازمة والكافية لمراقبة أداء الشركة المالي والإداري والأخلاقي.

هـ- إصدار تشريعات بعقوبات وجزاءات مشددة على كل من يثبت تورطه من أعضاء مجلس الإدارة في أي مخالفات مالية أو إدارية أو تعمد تقديم معلومات مضللة وخاطئة للمساهمين أو غيرهم من أصحاب المصالح.

و- إلزام مجلس الإدارة بإقراره عن مسؤولياته في إيجاد نظام للرقابة الداخلية وتوقيع رئيسه على التقارير المالية السنوية والربعية بما يفيد ذلك.

ز- الفصل بين وظيفتي كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (العضو المنتدب) في الشركات المساهمة[2].

ح- تحفيز مجلس الإدارة على مناقشة الأمور والمواضيع الأخلاقية وتطوير الأدوات والإجراءات المناسبة لخلق بيئة عمل أخلاقية وتطبيقها.

---

[1] الصلاح محمد.،**الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،القاهرة،مصر،2005.

[2] القشي، ظاهر الخطيب، **الحاكمية المؤسسية وإمكانية التطبيق على أرض الواقع في الشركات المدرجة**، مرجع سبق ذكره.

ثانياً: لجان المراجعة:

بدأ مصطلح لجان المراجعة في الظهور في أواخر الثلاثينات 1930 عندما قامت كل من بورصة نيويورك (NYSE) ولجنة تداول الأوراق المالية (SEC) بالتوصية بضرورة إنشاء لجنة تكوَّن من الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس الإدارة تكون مهمتها تعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه وجاء ذلك إثر الأزمات المالية التي تعرضت لها الشركات الأمريكية في تلك الفترة والتي نتجت عن تلاعب الشركات في تقاريرها المالية والتي كان من أبرزها التلاعب في التقارير المالية لشركة (Mckesson & Robbins).

ويمكن دراسة دور لجنة المراجعة كأحد آليات حوكمة الشركات في إيجاد تقارير مالية تتسم بالعدالة والمصداقية وذلك على النحو التالي:

1. علاقة لجان المراجعة بحوكمة الشركات.
2. الدور الحوكمي للجان المراجعة وأثره على التقارير المالية.
3. دور لجان المراجعة في أعمال التدقيق الداخلي.
4. دور لجان المراجعة في أعمال المراجعة الخارجية.

1- علاقة لجان المراجعة بحوكمة الشركات:

تعتبر لجان المراجعة من أهم أدوات الرقابة في الشركات المساهمة وهي بذلك تعتبر أحد أهم الآليات التي يمكن من خلالها التأكد من مفهوم حوكمة الشركات إذ يأتي في مقدمة تلك الآليات مجلس الإدارة حيث يتفرع عنه ثلاث لجان وهي:

- لجنة المراجعة
- لجنة التعيينات
- لجنة المكافآت (التعويضات)

ومن المعروف أن إيجاد نظام سليم للرقابة الداخلية يعتبر أحد أهم مسؤوليات مجلس الإدارة، ويأتي دور لجنة المراجعة في هذا الصدد في مراجعة هذا النظام للتأكد من مدى فاعليته وملاءمته لعمليات الشركة[1]. وقد تم التأكيد على أهمية لجان المراجعة في تقرير (Cadbury Report 1992) تحت عنوان "الجوانب المالية للإجراءات الحاكمة للشركات" حيث أكد على أهمية تعيين لجان مجالس الإدارة وخاصة لجنة المراجعة على أن تقتصر عضويتها على الأعضاء المستقلين . إن وجود لجنة المراجعة يساهم في مد خط فعال ومباشر بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي مما يساهم في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تنتج عن الاختلاف في وجهات النظر أو التقديرات الشخصية وكل ذلك سيلعب دوراً محورياً وهاماً في تطوير التقارير المالية المنشورة، فضلاً عن ذلك فإن لجنة المراجعة تعمل على تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة وقسم المراجعة الداخلية في الشركة بالشكل الذي يدعم دور واستقلال هذا القسم بما يمكن مجلس الإدارة من الاطلاع والإحاطة بكافة المشاكل التي قد تتعرض لها المراجعة الداخلية[2].

بالإضافة إلى ما سبق فإن مرور تقارير المراجعة الداخلية بهذه اللجنة المتخصصة مهنياً إنما يضفي مزيدا من الثقة على تلك التقارير، ومن ناحية أخرى إن التنسيق الذي تقوم به تلك اللجنة بين كل من المراجع الداخلي والخارجي يلعب دوراً هاماً في مساعدة كل منهم على القيام بمهامه بكفاءة ومهنية عالية, ومما لا شك فيه أن كل هذا سيمكن المجلس في النهاية من عمل إشراف فعال وملائم على عملية إعداد التقارير المالية في الشركة . وفيما يتعلق بأثر لجنة المراجعة في المراجعة الخارجية فيرى البعض أن لجان المراجعة تلعب دوراً هاماً وإيجابياً في تدعيم جودة المراجعة الخارجية من خلال تنفيذ اقتراحات مراجع الحسابات بمهنية وكفاءة عالية وأن ذلك من شأنه أن يضفي مزيداً من الثقة والمصداقية على التقارير المالية.

[1] سليمان، محمد ،**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**،مرجع سبق ذكره.

[2] Cadbury A., Cadbury Report.

2 - دور لجان المراجعة في عملية إعداد التقارير المالية:

تلعب التقارير المالية دوراً هاماً في نمو اقتصاديات الدول، حيث أن نزاهة السوق المالي للدولة يعتمد على نوعية وجودة البيانات المالية للشركات والمتاحة للمستثمرين، كما يعتبر الإفصاح الواضح والسليم أمراً ضرورياً لكفاءة تكوين رأس المال في الأسواق المالية ويكمن دور لجنة المراجعة الأساسي عند إعداد التقارير المالية بالقيام بالوظيفة الإشرافية والرقابية ولا يدخل في دور اللجنة قيامها بإعداد القوائم المالية أو الاضطلاع باتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص إعداد هذه القوائم، حيث أن الإدارة المالية وقسم المراجعة الداخلية هم المسؤولون عن ذلك.

أما لجنة المراجعة والتي تقتصر مهامها على الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية فهي تقوم بما يلي:

- استعراض نتائج المراجعة الداخلية والخارجية بما في ذلك أي ملاحظات يتضمنها رأي المراجع الخارجي، وكذلك أي إجابات على تلك الملاحظات من الإدارة ويشمل ذلك تقييم التوصيات التي يقدمها المراجع الخارجي.
- دراسة واستعراض القوائم المالية قبل اعتمادها ونشرها بغرض التوصل إلى قناعة بأنها لا تتضمن أي عبارات أو بيانات أو معلومات غير صحيحة وأنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو مبالغ أو معلومات ذات أهمية نسبية ينتج عن حذفها تضليل في القوائم المالية.
- استعراض التقارير التي يقدمها المراجع، ومناقشة أي خلافات جوهرية بين الإدارة والمراجع الخارجي والتي من الممكن أن تنشأ عند إعداد القوائم المالية.
- دراسة السياسات المحاسبية التي تتبناها الشركة والنظر في أي تغييرات ملموسة بشأن مبادئ وممارسات المحاسبة والمراجعة عند إعداد التقارير المالية.

- تقييم أهداف الشركة من إعداد التقارير المالية الداخلية والخارجية وأن تقوم بتقييم مدى الالتزام بتلك الأهداف.
- أن تقيم نوعية الإيرادات وسياسة الشركة في الاعتراف بالإيراد وسياسات الرسملة
- أن تضمن أن نظام إعداد التقارير المالية يعطي المستفيدين فكرة واضحة عن الأداء التشغيلي والنقدي والربحي للشركة.
- أن تعمل على تقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط على الإدارة عند إعداد التقارير المالية كما ينبغي على اللجنة أن تعمل على تقييم الظروف التي قد تؤثر على جودة التقارير المالية (مثل مكافأة المدير المالي).
- الإشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش أو الأخطاء أو التحريف في البيانات المالية أو أي أمور أخرى ترى اللجنة أهمية تقصيها.

وحتى تحقق لجنة المراجعة الفائدة القصوى من خلال إشرافها على عملية إعداد التقارير المالية يرى البعض أنه يجب على تلك اللجان وعند دخولها في مناقشات مع المراجعين الداخليين والخارجيين أن توجه اهتمامها على الأمور التالية:

- الآثار المحاسبية للعمليات الكبيرة والجديدة.
- التغييرات في المبادئ والسياسات المحاسبية الاختيارية وتقييم مدى استمراريتها.
- التقديرات والاجتهادات ذات الأثر الهام والتي استخدمت عند إعداد التقارير المالية.

بالإضافة إلى كل ما سبق فإن لجان المراجعة كأحد أدوات حوكمة الشركات يمكنها ومن خلال أعضائها المؤهلين مالياً ومحاسبياً أن تلعب دوراً هاماً فيما يتعلق بتطوير النظام المحاسبي ورفع كفاءة النظام الرقابي وذلك من خلال ما تقوم به من دراسة ومراجعة أسس تطوير النظام المحاسبي والإجراءات المالية واقتراح التعديلات الواجب إدخالها على هذا النظام وبناءً عليه يمكننا القول أن

قيام لجنة المراجعة بهذا الدور من شأنه أن يجعل عملية تطوير النظام المحاسبي عملية مستمرة بشكل يمكن من خلاله زيادة فعالية وكفاءة عملية الرقابة الداخلية.

3 - دور لجان المراجعة في أعمال التدقيق الداخلي:

إن وجود إدارة للمراجعة الداخلية يتمتع أعضاؤها بالاستقلال الفعلي يعد من أهم عوامل نجاح منظومة حوكمة الشركات، وقد أكدت بعض الدراسات على أن عدم استقلالية إدارة المراجعة الداخلية كان السبب الرئيس وراء إخفاق تلك الجهة الرقابية في اكتشاف الغش والاحتيال والتلاعب الذي تعرضت له التقارير المالية في الآونة الأخيرة والذي أدى بدوره إلى انهيار العديد من الشركات الكبرى.

أ- تطور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات:

لقد تطور عمل المراجعة الداخلية في ظل نظام حوكمة الشركات الذي تطلب تفعيل عمل المراجع الداخلي واستقلاليته ليتمكن من إنجاز مهامه بكفاءة وفعالية في منع واكتشاف الغش والأخطاء في القوائم والتقارير المالية، فقد وضعت لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخلين تعريفاً جديداً للتدقيق الداخلي حيث أشارت إلى أن التدقيق الداخلي هو "نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها ومساعدتها على انجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية وإدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة"، في حين يشير التعريف القديم إلى أن التدقيق الداخلي هو "وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل المنظمة لفحص وتقييم الأنشطة كما تشمل أيضاً توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة".

ب- أثر تطور مفهوم التدقيق الداخلي على التقارير المالية:

لاحظنا فيما سبق أن هناك تطوراً قد طرأ على مفهوم التدقيق الداخلي في ظل نظام حوكمة الشركات حيث اشتمل المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي على خدمات جديدة وهي:

- خدمة التأكيد الموضوعي.

- الخدمات الاستشارية.

- تحسين فعالية عمليات الحوكمة.

كما أن المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي لم يشترط أن تتم عملية التدقيق الداخلي من قبل أشخاص من داخل المنظمة، فضلاً عن ذلك فإن التطور الذي فرضه نظام حوكمة الشركات على مهنة التدقيق الداخلية تطلب توافر مجموعة من الضوابط لعل من أهمها:

- توجيه التبعية التنظيمية والإدارية لإدارة المراجعة الداخلية مباشرة إلى لجنة المراجعة وحصر سلطات تعيين وعزل المراجع الداخلي وتحديد أتعابه بيد تلك اللجنة
- تحديد الحد الأقصى لفترة قيام المراجع الداخلي بمهمة المراجعة الداخلية لأي شركة بفترة خمس سنوات للحفاظ على استقلاليته وعدم تأثره بأي علاقات وظيفية
- إرساء نظام مراجعة جودة أداء المراجعين الداخليين وتقييم درجة التزامهم واستقلالهم مرة كل عام على الأقل من قبل جهة خارجية.
- تشديد العقوبات المدنية والجنائية على المراجعين الداخليين في حال ثبت قيامهم أو اشتراكهم أو تواطؤهم في أي فساد مالي أو إداري.

وأخيراً يمكننا القول إن توجيه تبعية المراجع الداخلي للجنة المراجعة ومرور تقاريره بهذه اللجنة المتخصصة مهنياً إنما يضفي مزيدا من الثقة على تلك التقارير بالإضافة إلى أن توافر الضوابط السابقة يمنح المراقب الداخلي مزيدا من الاستقلالية ويزيد من قدرته في إحكام الرقابة على إعداد التقارير المالية وفي الإفصاح عن أي نقاط ضعف في نظم الرقابة الداخلية.

4 - دور لجان المراجعة في أعمال المراجعة الخارجية:

لقد انتشرت في العقدين الأخيرين ظاهرة تعثر وفشل الشركات المساهمة وتزايد حالات المخالفات المالية والمحاسبية بشكل انخفضت معه الثقة في التقارير المالية، بالإضافة إلى ثبوت تورط بعض مراقبي الحسابات فيما نسب إلى هذه الشركات من مخالفات وانتهاكات لقواعد الاستقلالية وقد كشفت هذه المخالفات عن وجود فجوة معلوماتية كبيرة بين الأطراف الداخلية والخارجية للشركة، ومن هنا ظهرت الحاجة لتطوير أنظمة تكليف مراجع الحسابات الخارجي في محاولة جادة لاستعادة ثقة المستفيدين من التقارير المالية بمصداقية هذه التقارير.

وقد قام الباحث بدراسة الدور المتوقع والمستهدف للمراجع الخارجي لتفعيل أثر المراجعة الخارجية في التقارير المالية من خلال منظومة حوكمة الشركات وذلك على النحو التالي:

أ - ماهية المراجع الخارجي كأداة من أدوات الحوكمة:

يعتبر المراجع الخارجي أحد أهم أدوات حوكمة الشركات كأداة رقابية من خارج الشركة يمكن توظيفها لحل مشكلة عدم تماثل المعلومات والتعارض بين الملاك والإدارة، حيث تهدف الحوكمة إلى تطوير الآليات القديمة التي تحكم العلاقة بين الشركة والأطراف الأخرى المستفيدة من تقرير المراجع من جهة، والمراجع الخارجي من جهة أخرى، وفي ظل حوكمة الشركات يتوقع مستخدمو القوائم والتقارير المالية من المراجع الخارجي بذل العناية المهنية اللازمة والتقيد والالتزام التام بأخلاقيات وآداب المهنة عند قيامه بعملية المراجعة وإبداء الرأي الفني المحايد في القوائم والتقارير المالية التي تعدها الإدارة واكتشاف كل التلاعبات والأخطاء والتحريفات الجوهرية التي تحويها تلك التقارير والتقرير عنها.

ب - الدور الحوكمي لمراجع الحسابات وأثره على التقارير المالية:

يتطلب الإطار الفعال لحوكمة الشركات ضرورة تعيين مراجع حسابات مستقل ومؤهل وذو كفاءة مهنية لإجراء مراجعة لكافة عمليات وأنشطة الشركة بغرض إبداء الرأي الفني والمحايد والموضوعي في مدى صدق وعدالة القوائم المالية للشركة في التعبير, وبكافة جوانبها الهامة، عن نتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي وغيرها من الأمور المالية وغير المالية ويمكننا القول أن قواعد ومعايير الحوكمة قد أثرت بشكل إيجابي على عمل مراجع الحسابات وذلك عل النحو التالي:

- **تطوير نظام تكليف وتغيير مراجع الحسابات:**

تؤثر قرارات اختيار وتكليف مراجع الحسابات وقرارات تغييره وتحديد أتعابه بشكل مباشر في استقلاله أثناء قيامه بعمله مما يؤثر على رأيه الذي يبديه في مدى عدالة القوائم والتقارير المالية، ويمكننا القول أن الجمعية العمومية لم تقم بدورها بشكل فعال فيما يتعلق بتكليف وتغيير وتحديد أتعاب مراجع الحسابات حيث أنها غالباً ما كانت توافق على اسم مراجع الحسابات المقترح من قبل إدارة الشركة وهذا يعني أن الإدارة كوكيل عن المساهمين كانت هي نفسها التي تقوم باختيار مراجع الحسابات والمفترض أنه موكل من قبل المساهمين للرقابة عليها (الإدارة).

أما في ظل نظام حوكمة الشركات فقد طُور نظام تكليف وتغيير مراجع الحسابات حيث تم التأكيد على دور لجنة المراجعة بحيث تصبح صاحبة السلطة الوحيدة في مجال تعيين وعزل مراجع الحسابات (مع مراعاة تصديق المساهمين) وأنها أيضاً صاحبة السلطة الوحيدة في مجال الموافقة على أي علاقات مهنية بين مراجع الحسابات وإدارة الشركة بخلاف عملية المراجعة[1].

- تفعيل المساءلة المهنية لمراجع الحسابات:

[1] نصرعلي، عبد الوهاب. شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**،مرجع سبق ذكره.

لقد انخفضت ثقة مستخدمي التقارير المالية للشركات بهذه التقارير نظرا لما شاب تلك التقارير من تحريف وتزييف وفشل مراجعي الحسابات من كشفه والتقرير عنه، وبات الأمر ملحاً نحو تفعيل المساءلة المهنية لمراجعي الحسابات بحيث يتسع نطاق المسؤولية المهنية من جهة وتعزز عقوبات الإخلال بهذه المسؤولية من جهة ثانية.

ويمكن القول أن أهم وسائل تفعيل المساءلة المهنية لمراجع الحسابات في ظل حوكمة الشركات هي:

أ- أن يسأل مراجع الحسابات مهنياً عن كشف التلاعب من جانب الإدارة سواءً أكان في صورة اختلاس أو تزييف للقوائم المالية.

ب- أن يحظر على العاملين بشركات المراجعة العمل لدى عملاء تلك الشركات.

ج- أن يسأل مراجع الحسابات عن كشف التصرفات غير القانونية لعميله وكذلك كشف الأعمال غير المشروعة وإصدار تقريره في ضوء ذلك.

د- أن يسأل مراجع الحسابات عن تقييم فرض استمرار الشركات المساهمة محل المراجعة.

- حماية استقلال المراجع الخارجي من خلال مبادئ الحوكمة:

يتطلب النظام الجديد الخاص بالعلاقة مع مراجع الحسابات أن يقدم مراجع الحسابات تقريره عن مراجعة القوائم والتقارير المالية مباشرة إلى لجنة المراجعة بهدف ضمان استقلاله عن الإدارة كما ينبغي على لجنة المراجعة القيام بالإشراف على جودة عملية المراجعة، وكفاءة وملاءمة الخدمات الاستشارية.

لقد ركزت مبادئ الحوكمة (في مبدأها الخامس) الخاص بالشفافية والإفصاح على أهمية استقلال المراجع وذلك من خلال:

أ- دور لجنة المراجعة في أعمال المراجعة والإشراف على جودتها بدءاً من تكليف المراجع وانتهاءً بتقرير المراجع.

ب- الإفصاح عن المبالغ المدفوعة للمراجعين الخارجيين مقابل الخدمات غير المتعلقة بالمراجعة أو حظر هذه الخدمات على مراجع الشركة نهائياً.

ج- التغيير الإلزامي للمراجعين.

د- فرض حظر مؤقت (لخمس سنوات مثلاً) على استخدام أو توظيف المراجع الخارجي لدى العملاء بعد تركه العمل في شركات المراجعة.

هـ- منع المراجعين أو أقاربهم من لعب أي دور مالي في الشركة أو القيام بأي منصب إداري فيها.

وأخيراً يرى الباحث أن تطوير أنظمة تكليف وتغيير مراجع الحسابات وتحديد أتعابه وجعل لجنة المراجعة صاحبة السلطة الوحيدة في هذا المجال إنما يضفي مزيداً من الاستقلالية على عمله, فضلاً عن أن تفعيل المساءلة المهنية لمراجع الحسابات وتوسيع نطاق مسؤولتيه المهنية إنما يؤدي إلى تنفيذ عمليات مراجعة ذات جودة مرتفعة مما يزيد من قدرته على إبداء الرأي الفني والمحايد والموضوعي في مدى صدق وعدالة القوائم والتقارير المالية ويضفي عليها مزيداً من الثقة والمصداقية.

المحاضرة التاسعة : المسؤولية الإجتماعية وحوكمةالشركات

شهدت المؤسسات تطورات سريعة وجذرية في بيئة تتسم بالديناميكية حيث لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسات نظرة تقليدية ولم يعد تقييم تلك المؤسسات يعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط ففكرة تركيز المؤسسات الاقتصادية على تعظيم الربح وتحقيق أهداف أصحاب رؤوس الأموال لم تعد مقبولة للتعبير عن استجابة المسيرين في هذه المؤسسات لمسؤوليتهم الاجتماعية.

بل بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعادا جديدة أكثر تعقيدا، نظرا لبروز مفاهيم حديثة ساعدت على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ولم تحض دراسة المسؤولية الاجتماعية بأهمية كبيرة في مجتمعنا نظرا لغياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية، حيث لم تعد في وقتنا الحاضر الدولة هي المسؤول الوحيد عن برامج التنمية الاجتماعية، خاصة في ظل اكتساح القطاع الخاص لمعظم اقتصاديات العالم، نتيجة لذلك أصبح من اللازم تطبيق حوكمة الشركات باعتبارها مصطلح يتقيد ويرتبط به مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بشكل وثيق.

أولا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يعتقد الكثيرون أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مقيد ومرتبط بالعمل الخيري والتطوعي فقط ولا ينظر إليه بنظرة إستراتيجية تعود بالفائدة على جميع الأفراد، فالعرف السائد هو أن المانح لا يستفيد شيئا كما يستفيد المتلقي، هو مفهوم غير دقيق، إذ أن كلا من المانح والمتلقي

مستفيدان بشكل متساوي فهما شريكان مستثمران في نفس المصلحة، ويتم تحقيق التنمية المستدامة في الأجل الطويل.

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية:

حتى الآن لم يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد ويكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية ذات طابع أدبي ومعنوي، تستمد انتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية. وفي إحدى الدراسات التي أعدتها مؤخرا شركة"تمكين" للدراسات والبحوث حول المسؤولية الاجتماعية، شملت أكبر 100 شركة سعودية اتضح أن هناك التباسا في هذا المفهوم، وهناك ثلاثة اتجاهات لتفسيرها من قبل هذه الشركات[1]:

الاتجاه الأول يضعها في إطار القيم باعتبارها جزءا من القيم الأخلاقية والدينية.

الاتجاه الثاني يضعها في إطار التبرعات والهبات ذات العلاقة بجمعيات معينة.

الاتجاه الثالث يعتبر أنها إستراتيجية لدى الشركة تمكنها من حل المشاكل الاجتماعية.

كما بينت هذه الدراسة غياب تقارير المسؤولية الاجتماعية غير المالية للشركات.

هناك تعريفات مختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أهمها:

عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها" قيام المؤسسات بوضع البرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها"[2]

كما أثار ": Bolmstromوفاء المؤسسات بأداء مسؤوليتها الاجتماعية والتقرير عن نتائج ذلك الأداء الاجتماعي هو في حقيقة الأمر البديل الوحيد المتاح للمؤسسات لتحقيق أهدافها الاقتصادية"[3]

[1] نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006،ص 201.

[2] محمد نبيل علام، **حدود المسؤولية الاجتماعية**، مجلة الإدارة العامة، العدد 72، أكتوبر1991، ص 13.

[3] نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004،ص 51.

كما عرفت أنها" تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة وتحقيق أهداف وقيم عموم المجتمع" [1]

وتعرف أيضا" المسؤولية الاجتماعية مطلبا مهما كي تصبح المؤسسة قادرة على تفهم ومعرفة النظام الاقتصادي تمام المعرفة من أجل تحقيق رغبات عامة الناس وبالتالي يعم الرخاء في المجتمع" [2].

وهناك من يعرفها بأنها" فكرة ترتكز على التزام متخذي القرارات بالقيام بنشاطات من شأنها حماية وتحسين المجتمع بشكل عام بالإضافة إلى تنمية وحماية مصالحهم الشخصية".

وبشكل عام فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام مستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل، كما أن الربط بين عوامل ثلاثة يعد محددا هاما للمسؤولية الاجتماعية، هي: التطور الاقتصادي، التماسك والترابط الاجتماعي والبيئة.

2- المراجع المحددة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية:

لا توجد خطوات معينة أو طريقة عمل توضح كيف يمكن للمؤسسة أن تكون ملتزمة اجتماعيا، ولكن هناك بعض الأسس والمراجع التي تسهل على المؤسسة مجال الالتزام ونطاقه، وهي مستمدة من المدونات التالية:

*مبادلات عالم الأعمال (مثل ميثاق غرفة التجارة الدولية بشأن التنمية المستدامة(...

[1] محمد بن ابراهيم التويجري، **المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، 1988، ص36.

[2] كامل محمد المغربي، **الإدارة-أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص511.

*مبادرات منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية (إعلان المبادئ الثلاثية حول الشركات متعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية الصادرة عن منظمة العمل الدولي، المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن الشركات متعددة الجنسيات، الميثاق العالمي.....)

*المبادرات الصادرة عن المنظمات غير الحكومية (توجيهات منظمة العفو الدولية، المدونة الأساسية لممارسات العمل الصادرة عن الإتحاد الدولي للنقابات الحرة.....)

*المبادرات ذات الطابع الحكومي والمبادرات التجارية.

*المبادرات التي وضعتها المؤسسات العالمية ذاتها (مدونات السلوك الفردية، آليات التقارير.....)

3- مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

المؤسسة التي تود ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية أو تلتزم بمبادئ التنمية المستدامة تعمل في المجالات التالية:

–احترام البيئة: مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للمواد الأولية.

–الأمان عند عملية الإنتاج وتحقيق الأمان في خصائص المنتوجات.

–إثراء المناخ والحوار الاجتماعي: تكافؤ الفرص، ظروف العمل، أنظمة الأجور، التكوين المهني...

–احترام حقوق الإنسان: في أماكن العمل، القوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال...

–الالتزام بأخلاقيات الإدارة: مكافحة الرشوة وتبييض الأموال.

–الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية، والتحاور مع أصحاب المصالح.

–الانضمام إلى المقاييس العالمية للبيئة ISO14000 ، المعايير الاجتماعية.

4- قياس الأداء تجاه المسؤولية الاجتماعية:

لم يتم الاتفاق على مؤشرات محددة أو طريقة بذاتها لقياس الأداء تجاه المسؤولية الاجتماعية، ولكن ظهرت بعض البحوث لوضع مؤشرات للقياس، ووفقا لإحدى الدراسات تم تصنيف المؤشرات وفقا لستة ميادين تعكس تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

- المناخ في أماكن العمل (شروط وظروف العمل، الصحة والأمان، التكوين.....)
- السوق (دراسة سلوك المستهلكين، عدد احتجاجات الزبائن، العلاقة مع الموردين، الاستثمار في البحث والتطوير.....)
- البيئة (حجم الماء والطاقة المستعملة، الغاز، تسيير الفضلات، برامج التكوين.....)
- الاندماج في المجتمع والمساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية (خلق وظائف جديدة، توفير سيولة مالية.....)
- احترام حقوق الإنسان.
- مراعاة القواعد الأخلاقية (عدد حالات الرشوة، عدد العقود الملغاة لعدم الملائمة.....)

ثانيا: علاقة المسؤولية الاجتماعية بحوكمة الشركات

1- نظرية أصحاب المصالح

أول من عرض نظرية "أصحاب المصالح" وأهميتها في المجالات الإدارية كان Freeman) (1984الظاهرة التي ركز عليها ((Freeman في نظرية أصحاب المصالح هي العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها وكيف تتصرف المؤسسة في ظل تلك البيئة، وما هي ردة فعلها؟[1].

[1] سعد محمد مازق، **قياس مستوى الإفصاح الاختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المكلة العربية السعودية، العدد الأول : 2009، ص 135.

نظرية "أصحاب المصالح " تركز بشكل أساسي على أنه يجب على المنشآت أن يمتد اهتمامها وتركيزها من حملة أسهم "المساهمين" إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة.

أصحاب المصالح تتضمن العملاء، العاملين، الموردين، والمجتمع بشكل عام.

منذ عشرين عاما ونظرية (Freeman) أو ما يسمى "نظرية أصحاب المصالح" يعتمد عليها في عدد كبير من الأبحاث، CLMENTقام بإجراء بحث لحصر الدروس المستفادة من تطبيق هذه النظرية في أبحاث قطاعات الأعمال، وقام باستعراض أكثر من30 دراسة استخدمت نظرية "أصحاب المصالح" ولخص ما توصلت له تلك الدراسات في مجموعة من النتائج نذكر منها:

–أن المنشآت تواجه ضغوطا متزايدة للاستجابة للأطراف المستفيدة والتي لها علاقة بأعمال المؤسسة. وفي دراسة WADDOCK, BODWELL AND GRAVES حدد الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة والتي تسبب ضغط عليها إلى مجموعة أساسية ومجموعة ثانوية.

فالمجموعة الأساسية تتمثل في حملة الأسهم، العملاء، الموردين، العاملين، أما المجموعة الثانوية فتشمل المنظمات غير الحكومية، النشطاء، المجتمع، والدولة.

أما النتيجة الثانية فإنه يجب قانونا على المنشآت الاستجابة لمتطلبات الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة.

نتيجة أخرى توصل لها clement وهي أن المدراء التنفيذيين في الشركات يتأثرون بشكل أساسي بآراء وتوجهات رؤسائهم وينفذون تلك الآراء والتعليمات أكثر من تأثرهم والتزامهم بالمبادئ التي تصدرها المنظمات المهنية التابعين لها.

أما النتيجة الأخيرة فان المؤسسة تستطيع أن تحسن من صورتها من خلال الاستجابة لطلبات "أصحاب المصالح."

من أهم الأسئلة التي تركز عليها النظرية: ما هو هدف المؤسسة؟ وما هي المسؤوليات التي تواجهها المؤسسة تجاه الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة؟

في أمريكا شركات كثيرة بدأت وطورت أعمالها وبدأت تديرها بالتوافق التام مع نظرية أصحاب العلاقة مع المؤسسة.

قدم collins أمثلة كيف أن مدراء الشركات فهموا بشكل كبير المقصود من نظرية "أصحاب المصالح" واستخدموها لخلق بيئة عمل مثالية. وتكون لدى مدراء تلك الشركات قناعة بأهمية تلك النظرية وأهمية العلاقة مع الأطراف التي لها اهتمام بأعمال الشركات.

يؤكد key أن نظرية أصحاب المصالح أفضل النماذج التي تصف تصرفات وسلوك المؤسسة.

2- المسؤولية تجاه أصحاب المصالح (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات)

ظهر جدل كبير في مجال حوكمة المؤسسة وما زال هذا الجدل مستمرا حول من هي الأطراف التي ينبغي أن تستفيد من مكاسب المؤسسة هل هي كل الأطراف المستفيدة (أصحاب المصالح) أم المساهمين أم الزبائن، أولئك الذين يدافعون عن" فكرة أصحاب المصالح" يستمدون آراءهم من البراهين والدلائل التالية:

*خلق القيمة يكون أقوى عندما تتوزع أرباحه، فمثلا المشروع الذي يلبي حاجات موظفيه وترقبات مساهميه له قيمة مضاعفة لأنه يستهدف في وقت واحد مجموعتين من أصحاب المصالح.

*على غرار المساهمين، فإن الأجراء والموردين والممولين يتحملون أيضا نسبة من المخاطرة التي تميز المشاريع فلهم الحق أيضا في اقتسام المكاسب.

من خلال ما سبق عرفنا بأن هناك مدرستان فكريتان محددتان، الأولى أعطت الأهمية إلى تعظيم قيمة المساهمين كسبب من أسباب الوجود، وكخط إرشادي رئيسي لإدارة الشركة، والثانية تعمل على أفضل استغلال وتحسين لقيمة "أصحاب المصالح"، أي أن فكرة وجود الشركة قائمة على تلبية

المصالح وطموح كل من يساهم في نجاحها، خاصة أولئك الذين يتأثرون بقوة بنشاطاتها سواء كانوا من مستثمريها، أو موظفيها، أو مزوديها، أو زبائنها أو مجتمعاتها المحلية، ومن خلال هذه الرؤية فإن المسؤولية الشركة هي أكبر من توليد المال فحسب، فعليها توليد القيم وتوزيعها بطريقة ترضي مصالح وتوقعات جميع المشاركين الرئيسيين في عملية خلق القيم وهذا ما يصطلح عليه بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

3- **المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة الشركات:**

تتصف حوكمة الشركات بعدة مميزات كما ذكرنا سابقا ومن بين أهم هذه المميزات المسؤولية الاجتماعية، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة لأن من أجل البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية، على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت ظروف تنافسية جديدة. وهذا ما أشار إليه تقرير صدر في أبريل 2002 من طرف " برنامج الأمم المتحدة للبيئة" و" مجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستديمة و" معهد الموارد العالمي" تحت عنوان " أسواق الغد: التوجهات العامة وآثارها على الأعمال " والذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئة والاجتماعية من جهة، وتطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على اكتشاف رهانات المستقبل.

المحاضرة العاشرة : الجانب الأخلاقي والسلوكي لحوكمة الشركات

منذ مهد الحضارات كانت الأخلاق موضعا لاهتمام السلطات العامة، الفلاسفة وقادة الأعمال، فمن بين التحديات التي يواجهها مجتمع الأعمال خاصة هؤلا الذين في بيئة تتسم بتعدد الثقافات أو الجنسيات، هو إيجاد مصدر أو معيار يكون مرتكزا لصياغة ميثاق أخلاقي بغض النظر عن الثقافة الوطنية أو القضايا القومية.

أولا: تجليات الأخلاق في صنع القرار

إن عملية اتخاذ مختلف القرارات تعتمد بصورة أساسية على جانب تقني مبني على المعطيات المتوفر، لكن في المقابل هذه العملية يتخللها جانب مهم مرتبط بالتحلي بالأخلاق في ممارسة مختلف الأنشطة في بيئة الأعمال كما سنرى في العرض الموالى.

1- مفهوم أخلاقيات الأعمال

بنطوي مفهوم الأخلاق في العموم تحت كل ما هو صحيح وصالح للبشرية بشكلها المطلق، ويستند مفهوم الأخلاق إلى تحري القيم الإنسانية في كل ممارسات الشركة .حيث ظهر الإهتمام بأخلاقيات الأعمال في الشركات من خلال الدراسات التي أجريت في العقود القليلة الماضية، للتحقق من أن الممارسات التي تنجز فيها الأعمال داخل الشركات يجري تطبيقها في ضو القيم الإنسانية، وشكل هذا الموضوع حقلا واسع ا من الدراسات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي، وإختيار أخلاقيات معينة لتكون أساس للتعامل بين الفرد والآخرين داخل الشركة.

وعليه يمكن القول :إن أخلاقيات الأعمال تتمثل في مجموعة من الأسس المعنوية والأخلاقية، التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، فهي مجال معياري لأنها تصف ما على الشخص فعله، وما عليه الإبتعاد عن فعله، وقد تصبح أخلاقيات الأعمال مرادفا لأخلاقيات الإدارة أو أخلاقيات التنظيم

عندما تمثل بكل بساطة الحدود التي تنص عليها وتحددها القواعد المرجعية للشركات[1] ، ومن المتعارف عليه اختلاف الأفراد في المبادئ أو القيم الأخلاقية .فإذا اتفق شخصان على المبادئ التي تحدد السلوك الأخلاقي، فمن المحتمل ألا يتفق على الأهمية النسبية لكل مبدأ.

ثانيا :البعد الأخلاقي في اتخاذ القرارات

إن جوهر أخلاقيات الأعمال يتعلق بمختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالشركة بالإضافة إلى كافة أفراد المجتمع، حيث تعود المعضلات الأخلاقية التي تواجه متخذي القرارات بالدرجة الأولى إلى التعارض والتضارب في المصالح بين مختلف الأطراف أصحاب العلاقة، وكيفية التوفيق بينهما، كما أن الخصائص الشخصية التي تتعلق بالمسائل والعلاقات الشخصية تشكل أحيانا هاجس ا أخلاقي ا بحد ذاته تواجه القرارات المزمع اتخاذها، إضافة إلى الإحساس بالمسؤولية اتجاه أصحاب المصالح عند ضمهم إلى مناقشة العقلنة الإدارية للتأكد من أهمية وجود قواعد سلوكية في الشركة .يصاحب هذه المعضلات الأخلاقية عند اتخاذ القرار معضلة أخرى تتعلق هذا الأمر، تقع عند حدوث تضارب في المصلحة، وعندما تتداخل مصلحة الفرد الخاصة مع مصالح الشركة ككل .حيث قد ينشأ تضارب في المصالح عندما يحصل موظف أو مسؤول أو مدير أو أي فرد من أفراد عائلتهم على منافع شخصية ناتجة عن مركزه في الشركة، كل هذا يؤدي إلى حاجة متخذ القرار إلى إتخاذ قرارات ذات أبعاد أخلاقية، والتحلي بالرشاد والعقلانية الإدارية سوا في المراحل الأولى لإنشا الشركة أو بعد ذلك، من أجل الاستمرار والبقا في السوق.

[1] BEEKUM, R, **Islamic business ethics university of nevada and islamic training foundation**, Disponible sur www.ethicshm.com. Consulter le 13/05/2016.

ثالثا :المسؤولية الأخلاقية

يعد تواجد السلوك الأخلاقي في المجتمع أمرا هاما، وتنبع أهمية وجود الأخلاق في المجتمع من أن صياغة القوانين تتم في إطار القيم الأخلاقية، فغياب الأخلاق يحدث مشاكل غير مرغوب هذا، وهذا ما عرفته العديد من الشركات في السنوات الأخيرة، حيث اتجهت الشركات، وأصحاب الأعمال بشكل خاص إلى التركيز على الجانب الأخلاقي في الإدارة من خلال وضع آليات مختلفة من شأنها وضع قواعد، وأنظمة صارمة بالأخلاق سوا لإرشاد أعضا مجلس الإدارة أم المديرين الآخرين أم العاملين، والتحقق من القيام بالعمل اليومي في ظل مجموعة من القيم، والاعتبارات الأخلاقية، وتحديد ما يترتب على مخالفيها من مسؤوليات. إن العمل على وضع إستراتيجية للمسؤولية الأخلاقية في ممارسة الأعمال ليس بالمهمة السهلة خصوصا في ظل عدم وجود مدخل مثالي واحد يمكن إتباعه لتعزيز الأنشطة الأخلاقية في الشركة[1] ، لكن مع ذلك يمكن الإستعانة والإعتماد على مبادئ أساسية تمثل المرتكزات الأساسية لصياغة هذه الإستراتيجية وهي:

- **الوعي الأخلاقي** :إن العنصر الأساسي لوضع إتجاه عام لعملية إتخاذ القرار الأخلاقي والسلوكي هو متخذ القرار، الذي يقع على عائقه وضع نظام وقواعد أخلاقية للشركة، والحرص على تطبيقها؛
- **العملية الأخلاقية** :ترجع العمليات والهيكلة الأخلاقية إلى الإجرا ات، والأهداف الأخلاقية المعلنة وشفافية إعلانها لمختلف الأطراف، للمطالبة بإثبات الاستعداد لإتباع السياسات المؤدية إلى تحقيق الأهداف الأخلاقية؛
- **المؤسساتية** :وتعبر عن الخطوة المعتمدة لإدماج الأهداف الأخلاقية لمتخذ القرار مع الأهداف الاقتصادية للشركة، إذ يقوم متخذ القرار أحيانا بتعديل السياسات أو العمليات التي تكون

[1] MURPHY, P, **Creating ethical corporate structures**, sloan management review, winter, 1989, p p :81-87 .

قاسية أو منتهكة للأخلاق في الشركة، وكذلك فإن المراجعات الثابتة لعمليات الشركة يعتبر أم ر ا حيوي ا للمؤسسة الأخلاقية.

رابعا :جوانب الأخلاق وطرق اكتسابها

إن من بين الأسباب المهمة للانهيارات الاقتصادية والمالية في الدول والشركات وما عرفته شركة إنرون والأزمة المالية سنة 2008 ترجع بالأساس إلى ضعف العمل بشكل مؤسسي، وضعف النظم القانونية والرقابة المالية، ما أظهر النية بدوره للأقدام على التزوير في الحسابات والتلاعب بالأرباح، وهذه الأمور تتنافى مع جوانب الأخلاق الحميدة.

1- الجوانب الأخلاقية في الحوكمة

إن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في أي شركة، إنما هو رهن كفا ة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات والنظم، ومستويات الأخلاق للقوى البشرية الإدارية، فالقائمون بالتنفيذ يمكن لهم أن ينفذوا تلك السياسات والنظم بدرجة عالية من الإفصاح والشفافية، وهذا من منطلق الأخلاق الحميدة التي يتمتعون هذا .حيث بدون السياج الأخلاقي الجيد قد تحول أفضل السياسات والنظم إلى عامل غموض وقصور، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرغوب فيها. للحوكمة ميادين متعددة سوا على مستوى الشركات أو على مستوى الاقتصاد ولكل من تلك الميادين أبعادها وعناصرها التي تسمو بالأدا إلى مرحلة الجودة والتخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية، فإذا كانت الحوكمة الجيدة في أهم جوانبها تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، فالأخلاق الحميدة هي الجانب التطبيقي للإنسان في سائر أعماله ومعاملاته.

فمن بين أهم مرتكزات الأخلاق الحميدة مقاومة الكذب، الخيانة، التزوير، الخداع، الإحتكار، الكسب غير المشروع وغير ذلك من ضروب الأخلاق السيئة .فكلما كان هناك الإتجاه إلى ترسيخ للأخلاق في الشركة، يتم تحقيق الإعتدال والصدق وإتقان العمل الأمر، الذي يدعم تنفيذ متطلبات الحوكمة

الجيدة بدرجة عالية من الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة للاقتصاد بصفة عامة والشركات بصفة خاصة.

2- اكتساب الأخلاق وإصلاحها

إن علم الأخلاق يختص بإطلاق الأحكام التقويمية على السلوك الإنساني، ولا يقتصر على وصف السلوك فحسب ، فالأخلاق من حيث كونها معيارية يمكن غرس مبادئها في الصغر، وصقلها، وتهذيبها في الكبر وبالتالي الأخلاق قابلة للغرس في الصغر والتغيير والتعديل في الكبر، فاختلاف مستويات الأخلاق لدى الناس وتموقعهم في مراتب مختلفة، سوا في مجالات التقرير والتشريع أم وضع السياسات والنظم، بحيث تنعكس أخلاقهم على أعمالهم وما يترتب على ذلك من تلاعب في البيانات وانهيار للشركات.

3- ميثاق الأخلاق في خدمة الحوكمة

تتداخل مواثيق كل من الأخلاقيات الخاصة بالشركات وسلوكياتها وحوكمتها بطرق عديدة، فالعديد من المنظمات تقدم الإرشاد والنصح بشأن ما يجب أن يتضمنه ميثاق السلوك، أو ميثاق الأخلاق الواجب احترامه داخل الشركات. حيث نستهدف من المصادر المختلفة لأخلاقيات العمل العناصر الجوهرية التي تضم ثلاثة مجالات رئيسية هي:

-القوانين واللوائح القائمة، بنا علاقات عمل وثيقة، ومعالجة الاهتمامات الرئيسية في المجتمع.

4- نحو إرساء ميثاق لأخلاقيات العمل

إن العمل على إرساء ميثاق أخلاقي هو خطوة نحو عقد التزام حقيقي اتجاه ممارسة العمل المسئول، باعتباره ميثاق يوجز الإجراءات المتخذة للتعامل مع الحالات والمواقف التي يثبت هذا وجود حالات فشل على المستوى الأخلاقي، فكلما تطورت الأخلاقيات الخاصة بالعمل، صاحبها في ذلك تطور المواثيق الأخلاقية لتصبح مستندات واسعة النطاق تعمل كهيكل تكميلي لكي تسلك النهج الأخلاقي، بعد أن كان ينظر إليها في البداية كمجموعة من السياسات التي تستهدف إدارة القضايا اليومية في مكان

العمل، في سياق العمل على إعداد مواثيق أخلاقية تتقاطع مع متطلبات حوكمة الشركات نأتي على عرض إصدار بورصة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية لقواعد حوكمة الشركات تتضمن قسما يعدد متطلبات محددة لميثاق الأخلاق، ومن هنا نجد أن هذه القواعد الخاصة بالحوكمة تضع المبادئ الأخلاقية في قلب أحكامها حيث ينص القسم العاشر على سبيل المثال من تلك القواعد على "يتعين على الشركات المقيدة إقرار ميثاق لسلوكيات وأخلاقيات العمل والإفصاح عنه للمديرين والمسئولين والموظفين، كما يجب عليها الإفصاح فورا عن أية تنازلات عن هذا الميثاق تمنح للمديرين أو المسئولين التنفيذيين "حيث جا هذا الإقرار كاستجابة لما وقع لشركة إنرون وغيرها من انهيار مالي جرا التنازل عن الميثاق الأخلاقي .كما يجب أن يحتوي كل ميثاق من مواثيق سلوكيات وأخلاقيات العمل على معايير وإجرا ات الامتثال لتلك المواثيق .مما يعمل على تسهيل تفعيل الميثاق على نحو كف أخدا بعين الاعتبار مختلف المكونات الأخلاقية الواجب إشراكها في صياغة الميثاق أهمها :

-إعداد سياسة تحظر تعارض المصالح داخل الشركة، وتوفير وسيلة فعالة للتبليغ عن مثل هذه الممارسات وأي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي؛

-المحافظة على سرية المعلومات ما لم يكن الإفصاح عن تلك المعلومات مرخصا به؛

-العمل على تحقيق التعامل المنصف بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، وعدم تغليب مصلحة طرف على آخر؛

-يتعين على جميع الموظفين والمسئولين والمديرين حماية أصول الشركة وضمان استخدامها متكافئا، وهذا من خلال الامتثال لمختلف القوانين والقواعد المعمول هذا داخل الشركة.

-يتعين أن يحدد الميثاق الأخلاقي الفرص من الشركة، وذلك بتعريف قيمتها على نحو واضح يساعد في خلق صورة صادقة عن الشركة، وعن مواثيق الأخلاق الفعالة، من خلال تمسك الموظفين بالمعايير التي تضعها المواثيق الأخلاقية والتي يجب على الإدارة العليا أن تجسد تلك المعايير

وتكون مثالا عليها، ذلك لأن المواثيق الأخلاقية تصبح قليلة المنفعة إذا ما أغفلتها الإدارة العليا والقيادات.

خامسا: تكامل الأخلاق والحوكمة

تعد كل من أخلاقيات العمل والحوكمة عاملين أساسين من بين العوامل المؤثرة على القرارات الاستثمارية وتدفقات رأس المال على المستوى العالمي، حيث تشكل الثقافة الأخلاقية داخل العمل إطار حوكمة الشركات، فهذه لأخيرة تعنى بشكل أساسي بإيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة وتطبيقها .في حين أن لأخلاقيات هي بمثابة مرشد السلوك ومجموعة من القوانين الأخلاقية التي تسعى إلى تهيئة المناخ لتطبيق المبادئ التي تأتي هذا حوكمة الشركات. في مجال حوكمة الشركات هناك إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بالحوكمة، التي تبلور الإطار الذي يتم من خلاله صياغة مواثيق للحوكمة، التي أصبحت العديد من البلدان اليوم تضعه كشرط أساسي في

الأسواق المالية كي تقيم الشركات، إلى جانب عوامل أخرى تدفع بتنمية حوكمة الشركات ومواثيق الأخلاق في العمل هو فكرة المسؤولية الاجتماعية أو مواطنة الشركات حيث تنطوي مواطنة الشركات على بنا نظام لصنع القرارات لا يأخذ فقط بعين الاعتبار النواحي الداخلية بالشركة، بل يتعدى ذلك إلى معرفة تأثير القرارات على مختلف الأطراف أصحاب العلاقة بالشركة .فالميثاق الأخلاقي داخل الشركة يعد سمة أساسية في موضوع إرشادات ومبادئ حوكمة الشركات من أجل العمل على استعادة الثقة والمصداقية على المعاملات التي تقوم هذا الشركات.

قائمة المراجع:

-محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات** .الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر،2005.

-منير هندي، **أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية** ، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008.

-هوام جمعة، لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية **(" الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010.

-طارق عبد العال، **حوكمة الشركات**، ، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2008.

-غلاي نسيمة، الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية لشركات، دراسة حالة: بعض مؤسسات تلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

-عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمت الشركات في بيئة الأعمال العربية و الولية المعاصرة -الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

-سليمة بن حسين، الحوكمة ...دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 10، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.

-خاسف جمال الدين، "فلسفة التوريق والأزمات المالية العالمية " ،**الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

-رزقي عمارّ، **التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار آستراتيجي للمؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

-بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2007-2008.

-غضبان حسام الدين، **مساهمة في أقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر .** رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

-صديقي خضرة، مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة: مؤسسة NCA برويبة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.

-جلاب محمد، **محاضرات في مقياس نماذج حاكمية المؤسسات** .ثانية ماستر حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

-[1] أحمد خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص: 97.

-سليمان، محمد ،**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

-طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ و التجارب**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

-عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006-2007.

-محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2009 .

-حنا، أشرف، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات** ،بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،القاهرة، مصر،2005.

-السعدني، مصطفى، **المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور المراجعة الداخلية**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،القاهرة، مصر، 2005 .

-ابراهيم، قاسم يحيى،**نظام المعلومات المحاسبية**، وحدة الحدباء للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2003.

-خليل، عطاالله، **الدور المتوقع للمدقق الداخلي عن تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية وظل الحاكمية المؤسسية**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة،2005.

-الصلاح، محمد..**الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،القاهرة،مصر،2005.

- BANCIEL, F, **La gouvernance des entreprises**, paris, economica, 1997.

-Lachemi Siagh, **l'islam et le monde des affaires,argent**, éthique et gouvenance,jouve, Paris, juin 2003, .

-Koenig. Gérard," De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxlé siècle", Paris, économica, 1999.

مقدم، وهيبة ، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية ، بحث منشور، متوفر علي موقع الإنترنت www.iefpidia.com/ ، تاريخ التصفح 15-3-2020.

AICPA , Economic Crisis Resource Center , 2009 , A , " Current Economic Crisis : Accounting and Auditing Considerations " , on– line , www.aicpa.org.

AICPA , Economic Crisis Resource Center , 2009 , B , "Subprime Mortgage Crisis and Current Market Events – Audit and Reporting Considerations for Employee Benefit Plans" , on–line , www.aicpa.org.

IAASB , 2009 , A , " Audit Considerations in Respect of Going Concern in the Current Economic Environment " , www.ifac.org.

IAASB , 2009 , B"Challenges in Auditing Fair value Accounting Estimates in the Current Market Environment" , www.ifac.org.

IAASB , 2009 , C , " Over all Objectives of the Independent Auditor and the Conduct [1] of an Audit in Accordance with International Standards on Auditing " , ISA 200 , on-line , www.ifac.org.

[1] شفق عبد الحافظ، وسام عبد الرزاق، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري، متوفر في الموقع الالكتروني: www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/6.doc//:http، تاريخ التصفح: 2021/06/10.