وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة طاهري محمد بشار

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

محاضرات حول حوكمة الشركات

مطبوع بيداغوجي موجه

لطلبة السنة الأولى ماستر محاسبة و جباية

من إعـــداد

د.تحريشي جمانة

2025/2024

قائمة المحتويات

عنوان المحاضرة	الصفحة
المقدمة	أ–ت
المحاضرة الأولى: الإطار النظري لحوكمة الشركات	01
المحاضرة الثانية: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها	09
المحاضرة الثالثة: مبادئ حوكمة الشركات	14
المحاضرة الرابعة: خصائص حوكمة الشركات	25
المحاضرة الخامسة: محددات حوكمة الشركات	32
المحاضرة السادسة: النماذج الدولية لحوكمة الشركات	36
المحاضرة السابعة: دور أعضاء مجلس الإدارة في حوكمة الشركات	45
المحاضرة الثامنة: جودة التقارير المالية في ظل الحوكمة	50
المحاضرة التاسعة: التدقيق الخارجي وحوكمة الشركات	57
المحاضرة العاشرة: دور المساهمين في إصلاحات حوكمة الشركات	67
المحاضرة الحادية عشر: تصنيفات حوكمة الشركات	72
المحاضرة الثانية عشر: حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية	80
المحاضرة الثالثة عشر: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال	90
الخاتمة	105
قائمة المراجع	109

المقدمة

تعد حوكمة الشركات من المواضيع الأساسية التي تكتسب أهمية متزايدة في عالم الأعمال المعاصر، وذلك في ضوء التحديات التي تواجهها الشركات في بيئة اقتصادية دائمة التغير. فالحوكمة ليست مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات التي تُنظم عمل المؤسسات بل هي نظام متكامل يهدف إلى تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف المعنية داخل الشركة سواء كانت هذه الأطراف تشمل المساهمين، أو مجلس الإدارة، أو الإدارة التنفيذية. وفي ظل العولمة والانفتاح على أسواق المال الدولية، أصبح من الضروري أن تتبنى الشركات نماذج حوكمة شفافة وفعّالة لتلبية توقعات المستثمرين، وتعزيز مستوى الثقة في السوق المالي، والامتثال للمعايير الأخلاقية والاجتماعية.

لقد أظهرت العديد من الأزمات الاقتصادية والمالية التي مر بها العالم أن غياب الحوكمة الجيدة يمكن أن يؤدي إلى فشل المؤسسات، مما يسبب خسائر كبيرة ليس فقط للمساهمين، بل أيضًا للمجتمع بشكل عام. وبالتالي، أصبحت الحوكمة عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات الشركات الكبرى والصغرى على حد سواء، حيث تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات، وضمان التوزيع العادل للمنافع. ومن هذا المنطلق

تزايد الاهتمام بتطوير مبادئ الحوكمة، التي تسعى إلى ضمان شفافية العمليات، وتعزيز المساءلة، ووضع آليات للرقابة الداخلية.

وبالتالي، فإن حوكمة الشركات تعد أداة إستراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتوجيه الشركات نحو الالتزام بالممارسات القانونية والأخلاقية، وتعزز من قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. كما أن الحوكمة الفعالة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يفرض عليها الالتزام بمعايير الأداء الأخلاقي والاجتماعي، إلى جانب السعي لتحقيق الأرباح. في هذا المطبوع، سنتناول مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري والعملي لحوكمة الشركات. حيث سنبدأ بالتعريف بمفهوم الحوكمة وأهدافها، ثم نتطرق إلى المبادئ الأساسية التي تقوم عليها، والتي تعد بمثابة المرجعية التي توجه سلوك الشركات نحو تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية. كما سنناقش خصائص الحوكمة الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة بين الشركات والمجتمع.

سيكون لنا أيضًا إطلالة شاملة على دور أعضاء مجلس الإدارة في عمليات الحوكمة حيث يعد هذا المجلس الجهة التنفيذية العليا التي تتحمل المسؤولية عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية والإشراف على تطبيق المبادئ الحوكمة. كما سنستعرض الدور الفعال

للمساهمين في الحوكمة، لا سيما في الشركات التي تمثل مصالحهم نقطة ارتكاز في عملية اتخاذ القرار.

إلى جانب ذلك، سنتناول التصنيفات المختلفة لأنظمة الحوكمة التي تميز بين الشركات المختلفة حسب هيكلها وطبيعة أنشطتها، وكيف تؤثر تلك التصنيفات على فاعلية آليات الحوكمة. من خلال ذلك، سنوضح كيف أن الحوكمة لا تقتصر فقط على ضمان الكفاءة الاقتصادية، بل تمتد إلى مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية في مختلف جوانب العمل.

أخيرًا، سيتناول المطبوع العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت الشركات مطالبة بتبني ممارسات تساهم في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة. كما سنتطرق إلى العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، وكيف أن القيم الأخلاقية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الممارسات التجارية الشفافة والنزيهة.

يسعى هذا المطبوع إلى تزويد طلبة تخصص المالية في مرحلة الليسانس والماستر بأسس حوكمة الشركات، **فهذا المطبوع موجه لطلبة السنة الأولى ماستر محاسبة وجباية السداسي الأول**، من أجل توفير المعرفة الضرورية لفهم كيفية تأثيرها في استراتيجيات الأعمال وإدارتها على المستويين المحلي والدولي.

المحاضرة الأولى: الإطار النظري لحوكمة الشركات

تُعد حوكمة الشركات من المواضيع الجوهرية التي تكتسب أهمية متزايدة في ظل التحديات الاقتصادية والمالية المعاصرة، حيث تُعتبر حجر الزاوية في ضمان استدامة الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية. يُعنى مفهوم حوكمة الشركات بالإجراءات والقواعد التي تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية في الشركة، مثل المساهمين، مجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية، حيث تهدف هذه الممارسات إلى تعزيز الشفافية، والحد من المخاطر، وتحقيق التوازن بين المصالح المتباينة للأطراف ذات العلاقة.

الإطار النظري لحوكمة الشركات يعكس تطور الفهم الأكاديمي والعملي لكيفية إدارة الشركات بطريقة تضمن فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيق مصالح الأطراف المعنية على حد سواء، حيث يتمحور هذا الإطار حول مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتضمن استقلالية مجلس الإدارة، وضمان حقوق المساهمين، وإرساء سياسات للمساءلة والمراجعة الداخلية. كما يعزز من أهمية التشريعات والضوابط القانونية التي تُنظم الممارسات الأخلاقية والمالية للشركات.

أولا: نشأة حوكمة الشركات.

- لقد كان أول من اهتم بحوكمة الشركات الباحثان الأمريكيان بيرل ومينس Berle et Means وكان ذلك سنة 1932 حيث قاما بدراسة تركيبة رأسمال كبريات الشركات

الأمريكية .ومن خلال دراستهما توصلا إلى ضرورة **فصل الملكية عن الإدارة وإلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين.**

- يعتبر كل من آلشاين Alchainو دمتز(1972)Demtez بأن المؤسسة هي عبارة عن مجرد "خيال قانوني" قائم على حقوق الملكية، وبداخلها عدد من الفاعلين الاقتصاديين ولكل منهم دالة منفعة خاصة به، كما تربطهم مجموعة من العقود. وتعد المؤسسة بمثابة نمط تنظيم منافس للسوق، حيث تمكن من تخفيض عدد من التكاليف، لاسيما تكاليف الرقابة والإعلام المرتبطة بالتبادل على مستوى السوق.
- أدى ظهور نظرية الوكالة "Agency Theory" وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة إيجاد مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية حقوقا لمساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم. ففي سنة 1976 قام كل من جونسون وماكلينغ Jensen and Meckling بالتركيز على مفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة والتي نصت عليها نظرية الوكالة، حيث قدما تعريفا لهذه النظرية وكان على الشكل التالي:"نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب رأس المال ويسمى الأصيل لخدمات

شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام يسمى الوكيل، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة"،كما قاموا بوضع مجموعة من الفروض لهذه النظرية وكانت كالآتي:

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى كل منهما إلى تعظيم منفعته الذاتية.
- اختلاف أهداف كل من الأصيل والوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت و الحوافز و المزايا مع بذل جهد أقل.
- اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل، و يرجع ذلك إلى:

-عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معايشة الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم.

-اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل.

-اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات و فهمها لكل من الأصيل والوكيل.

وتبع ذلك انتشار مجموعة من البحوث والدراسات التي أكدت أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب، وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات.

- في الثمانينات من نفس القرن، تم تطوير أفكار إدارية جديدة الذي صاحبه موجة من الأزمات المالية والاقتصادية مست أكبر الشركات العالمية والتي نجم عنها بيع أصول شركات إلى منافسيها وحدوث تكتلات بين المنافسين وكذلك إفلاس العديد من الشركات فانتقلت إشكالية حوكمة الشركات من العلاقة القائمة بين المساهمين والمسيرين إلى العلاقة بين الشركة وكل الأطراف ذات المصلحة. و كانFREEMAN "فريمان" أول من طرح هذه العلاقة في هذا المجال، مطالبا بما يلي: قيام الشركات بتشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة؛ توضيح وتحديد كيفية التعامل معهم؛ العمل على إشباع رغباتهم.
- وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالإنحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لل(SEC[1])، بإصدار تقريرها المسمى» « treadway commission ، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية و تقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.
- في ديسمبر 1992أصدرت لجنة الأبعاد المالية(Cadbury)تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية لحوكمة المؤسسات وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات، لكي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية، وبالرغم من أن التوصيات التي

[1]Securities And Exchange Commissionلجنة عمليات البورصة

تبناها هذا التقرير غير ملزمة للشركات غير المسجل اسمها في بورصة لندن، إلا أن البورصة ترغم الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات.

- في عام 1999 أصدر كل من([2]NASD) (NYSE) تقريرهما المعروف باسم "تقرير الشريط الأزرق" (Blue Ribbon Report) والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ الحوكمة.
- في عام 2002 تم إصدار قانون" ساربنس أولSarbanesOwleyAct الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد الإداري والمالي الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.
- ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعدًا آخر بعد حدوث الأزمات المالية و الفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان : "مبادئ حوكمة المؤسسات" و هو أول اعتراف دولي رسمي بذلك.

ثانيا: مفهوم حوكمة الشركات.

إن مفهوم حوكمة الشركات لم يكن منتشرا حتى منتصف عقد التسعينيات من القرن العشرين، إذ يعد من أكثر المفاهيم التباسا في أدبيات التنمية، إذ كانت أدبيات الأمم المتحدة

[2]National Association of Securities Dealers. الشركة الوطنية لحماية حقوق حملة الأسهم

تركز على مفهوم التمكين باعتباره إحدى الركائز للتنمية البشرية المستدامة، والذي يعني توفير الوسائل والقدرات التي تمكّن الأفراد من ممارسة الخيارات التي صيغت بالإرادة الحرة والمشاركة في القرارات التي تخص حياتهم على مختلف المستويات. وإنّ تحقق التمكين يتطلب وجود الديمقراطية والحرية الاقتصادية والسلطة اللامركزية ومشاركة جميع الأفراد والمؤسسات غير الحكومية في صنع القرار وتنفيذ خطط التنمية. وقد شاع استخدام مجموعة من المصطلحات وهي المشاركة، التمكين، الديمقراطية، الشفافية، المساءلة، اللامركزية، الإدارة الصالحة، الحاكمية وغيرها.

لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي، و لقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح، إلى استخدام مضامين أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الراشد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق على اصطلاح حوكمة الشركات ويعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد لمصطلح حوكمة الشركات إذ حرصتا لعديد من المؤسسات الدولية على الخوض في هذا المفهوم بالتحليل والدراسة منها:

- عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)عام 1999 الحوكمة بأنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة

والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة.

- البنك العالمي يعرّف الحوكمة بأنها ممارسة السلطة في تدبير موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية".
- ذكر تقرير Cadbury Committee عام 1992 بالمملكة المتحدة عن الجوانب المالية لحوكمة الشركات ما معناه: "أن حوكمة الشركات هي النظام السليم للرقابة المالية وغيرها الذي بواسطته يتم توجيه الشركة ومراقبتها".

يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP وجهة نظره في تعريف الحكم الراشد حيث يشير إلى أنه العمليات و الهياكل التي تقود العلاقات السياسية والسوسيو اقتصادية بشفافية ومسؤولية وقد حدد العوامل التالية:

1. المؤشرات السوسيو اقتصادية: وتتضمن التربية، الوصول إلى الحاجات القاعدية ودور المرأة.
2. الاقتصاد: النمو، التبعية المالية للموارد الخارجية.
3. القدرات البشرية والاستدامة.
4. الموارد الطبيعية والتوجهات في مجال البيئة.
5. التنوع الثقافي والديني والقيمي.

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

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنظمات.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن المنظمات يجب أن تدار لمصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة المنظمات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المنظمة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

المحاضرة الثانية: أهمية حوكمة الشركات و أهدافها.

أولا: أهمية حوكمة الشركات

حظيت حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا على سبيل المثال، ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي، تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل، سواء كانوا مجلس الإدارة أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين وعموم الجمهور.

تشمل أهمية الحوكمة **للشركات ذاتها**، حيث لا تعد حوكمة الشركات هدفا في حد ذاتها فهي لا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية ولا تمثل التزاما دقيقا بإرشادات محدودة، بل إن ما ترمي إليه في حقيقة الأمر هو **تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة**، حيث أن هناك علاقة طرديه بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركات، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مدراء بمستويات عالية الجودة وتتعامل بصورة **أكثر شفافية** بشكل يوحي لحملة الأسهم والمتعاملين الآخرين معها **بالثقة**، ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار وبالنتيجة **تخفيض تكلفة رأس المال**، وتعد جودة حوكمة

الشركات والقابلية على فهم حقوق حملة الأسهم، من أهم أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات .

تعد حوكمة الشركات ذات أهمية أيضا **بالنسبة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين**، إذ توفر حوكمة الشركات ضمان قدر ملائم من **الطمأنينة** لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع **تعظيم قيمة حملة الأسهم** والمحافظة على حقوقهم ولاسيما حاملي أقلية الأسهم في ظل مشكلة الوكالة الناشئة عن فصل ملكية الشركة عن إدارتها، إذ تأتي أهمية حوكمة الشركات في **سد الفجوة** التي يمكن أن تحصل بين الأصيل (مالك الشركة) والوكيل (المدير) من جراء رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية حملة الأسهم.

بالتالي فإن حوكمة الشركات تسعى إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح؛ إذ إن التزام الشركة تطبيق معايير الحوكمة يُفعّل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم **ولكن هل هذا يعني أن أهمية الحوكمة تنحصر فقط على الشركة المطبقة لها و أصحاب المصالح فيها؟**

تمتد أهمية حوكمة الشركات من مستوى الشركة و أصحاب المصالح فيها **لتشمل أسواق رأس المال**، حيث أن تبني معايير جيدة لحوكمة الشركات يمكن أن تمتد فوائده إلى أسواق

رأس المال، إذ أن تطبيق تلك المعايير سوف **يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة** للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وعن أداءها ويدركون في ذات الوقت مستوى تنفيذ إستراتيجيات الشركات وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإداراتها وعند ذلك تستطيع أسوق المال أن تخصص أموال أولئك المستثمرين إلى الشركات الواعدة والتي يتم أدارتها بشكل أفضل. فالحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح. إن الحديث عن سوق المال يدفعنا للتساؤل عن أهمية حوكمة الشركات بالنسبة لباقي الأسواق و القطاعات الاقتصادية، ومدى مساهمتها في تطويرها.

تعد حوكمة الشركات ذات أهمية **بالنسبة للاقتصاد كله**، إذ إن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات وإنما تمتد إلى ابعد من ذلك متمثلة في **ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال** كلها، حيث أن المسالة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام للبعض من مدرائها بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات لأنها تمثل كسباً لكافة الأطراف ذات الصلة، فتعد مكسبا للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، كما تعد مكسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة في

المدى الطويل، وأخيرا فحوكمة الشركات تعد مكسبا للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظله . من خلال ما سبق فإن حوكمة الشركات تُسهم في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات.

تهدف حوكمة الشركات **إلى** ضمان قيام شركات ناجحة تسعى لخدمة المجتمع بشكل عام والمساهمين بشكل خاص من خلال حماية حقوقهم وحقوق الدائنين وزبائن الشركة وذلك بتطبيق الشفافية في القرارات التي تهم جميع من له علاقة بالشركة والتعزيز من مستوى المسؤولية لدى المديرين. فالحوكمة تسعى لترسيخ روح المسؤولية لدى المديرين والمسؤولية الاجتماعية لدى المنظمة التي تلتزم بقواعدها مما يمكنها من تحقيق مكاسب عدة. لأن حوكمة الشركات تهدف أيضا إلى جذب رؤوس الأموال لأن الشركات التي تحترم وتطبق مبادئ الحوكمة تتميز بكفاءة آدائها فتحظى بثقة جميع المتعاملين مما يساهم أيضا في تحقيق أرباح لهذه الشركات وتلبية توقعات الفئات المختلفة في البيئة العامة للمنظمة. فبالتالي تهدف حوكمة الشركات لتحقيق الكفاءة في الأداء والزيادة في أرباح الشركات، ولكن الوصول إلى هذا المستوى يستدعي الاستمرار فيه من أجل كسب المكانة السوقية والاستمرار بها، فكيف يمكن تحقيق ذلك في ظل الحوكمة؟

إن الحوكمة الجيدة للشركات تساعد في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات للشركات وتحسين الاقتصاد بشكل عام، و ذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:

1. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات، وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
2. تحسين و تطوير إدارة الشركة، و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج و السيطرة بناءاً على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
3. تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني.
4. ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، والعاملين، والدائنين، والأطراف الأخرى ذوي المصالح خاصة حال تعرض الشركات للإفلاس.
5. الرقابة و المتابعة على الأداء التشغيلي و الإستراتيجي بالشركة.
6. تحسين كفاءة وفاعلية الشركات و ضمان استمرارها و نموها في دنيا الأعمال.
7. إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، و وسائل تحقيق تلك الأهداف.
8. التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضائه.

المحاضرة الثالثة: مبادئ حوكمة الشركات.

نظرا للأهمية المتزايدة لظاهرة حوكمة الشركات، فقد حرصت العديد من المنظمات الدولية وبورصات الأوراق المالية بمعظم الدول المتقدمة على إصدار مجموعة من القواعد والمعايير المحددة لمجموعة من مبادئ حوكمة الشركات، التي تمثل خلفية مرجعية قابلة للتطبيق من قبل صانعي السياسات الاقتصادية بمعظم دول العالم وخاصة بالدول النامية ولعل الريادة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، التي أرست مبادئ الحوكمة في جولات متعددة آخرها الإصدار المعاصر لعام 2004 بغرض مساعدة حكومات الدول النامية في تطوير وتحسين الأبعاد القانونية والتشريعية للشركات العاملة بها ودعم التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة الرشيدة.

1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات.

في أبريل من عام 1988 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصاد والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الأعضاء بالمنظمة وغيرها من المنظمات الدولية، بوضع مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات، كما تم الاستفادة من مجهودات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة بالإضافة إلى مجهودات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي.

و في ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ، و أصبحت نقطة قياس دولية لجودة حوكمة الشركات و قد استخدمت من طرف الحكومات و واضعي اللوائح التنظيمية والمستثمرين والشركات المساهمة، سواء في الدول الأعضاء أو غير الأعضاء في المنضمة. لقد تم تعديل المبادئ بعد العديد من المشاورات لكي يتم الموافقة من طرف المنظمة على الصياغة المعدلة في 22 أبريل 2004. ومنذ ذلك الحين حتى الآن، تعتبر تلك المبادئ هي الأساس الذي تستند الدول والشركات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات. تتكون هذه المبادئ من ستة عناصر أساسية هي:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
- حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح .
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

١. المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

" ينبغي على إطار الحوكمة أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق و أن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية و التنفيذية".

لكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

1) ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق، و الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية و الفعالية.
2) ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

٢.المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم."

تتركز حقوق المساهمين في الشركة على موضوعات أساسية تشمل حق **نقل ملكية الأسهم والتصويت في الجمعية العامة، و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية وحقهم في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة والموافقة على العمليات الاستثنائية** و بعض الموضوعات الأساسية الأخرى كما يحددها قانون الشركات و اللوائح الداخلية للشركة و يمكن النظر إلى هذا القسم باعتباره بيانا لمعظم الحقوق الأساسية

للمساهمين التي تم الاعتراف بها قانونا في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وهناك حقوق إضافية مثل الموافقة على انتخاب المراجعين و التعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة و القدرة على رهن الأسهم و الموافقة على توزيعات الأرباح.

٣. المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين" ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب .

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه ستتم حمايته من إساءة الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال، حيث تكون هناك فرص أمام مجالس إدارة الشركة و المديرين و المساهمين ذوي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير المسيطرين، و إحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن يحافظوا بها على حقوقهم هي قدرتهم على اتخاذ الإجراءات القانونية و الإدارية ضد إدارة الشركة و مجلس الإدارة و قد أظهرت التجربة أن أحد المحددات الرئيسية لدرجة احترام حقوق المساهم هي ما إذا كانت طرق فعالة للحصول على تعويض للشكاوى و بتكلفة معقولة و بدون تأخير. كما تزداد ثقة مستثمري الأقلية لرفع دعاوى قانونية إذا ما توفرت لديهم أسس معقولة للاعتقاد بأن حقوقهم قد تم انتهاكها ويعتبر النص على آليات التنفيذ هذه من المسؤوليات الرئيسية للمشرعين والمنظمين.

٤.المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة ماليا."

بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الرابع المتعلق بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح و هي:

1) يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

2) عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

3) ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

4) عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

٥. المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية وحوكمة الشركات."

يعرّف الإفصاح بأنه إيضاح المعلومات الضرورية الكفيلة بجعل التقارير المالية غير مضللة، كما يعرّف أيضا بأنه يقضي بضرورة شمول التقارير المالية على جميع المعلومات اللازمة الضرورية لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة و صحيحة عن المركز المالي للمنشأة، فمن هذا التعريف يتضح لنا ان الإفصاح المحاسبي روح أي سوق مالية وأساس نجاحه، فهو الذى يحقق في حال توفره جواً من الثقة بين المتعاملين من خلال قيام الجهات المعنية بمراقبة ميزانيات الشركات المتعاملة في السوق.

إن وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية ويعد أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على أساس السوق، والذي يعدّ أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة. يمكن لنظام الإفصاح القوي أن يساعد على اجتذاب رأس المال و المحافظة على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح و الممارسات غير الشفافة يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي و في ضياع نزاهة السوق و بتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للشركة و مساهميها فحسب بل للاقتصاد في مجموعه أيضا، ويطلب المساهمون و المستثمرون الاحتماليون الوصول إلى معلومات

منتظمة موثوق بها و قابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها كي يقيموا مدى إشراف الإدارة بهذا و يمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة و الملكية و تصويت الأسهم، و يؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل و زيادة تكلفة رأس المال.

وتؤيد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الإفصاح في الوقت المناسب لكافة التطورات المادية التي تنشأ بين التقارير الدورية المنتظمة، كما تؤيد نشر التقارير في نفس الوقت لكافة المساهمين بما يضمن المعاملة المتساوية، ويجب على الشركات في محافظتها على علاقات وثيقة مع المستثمرين والمشاركين في السوق أن تبذل عناية خاصة لعدم انتهاك هذا المبدأ للمعاملة المتساوية. وبالتالي فإن الإفصاح يساعد في تحسين فهم الجمهور لهيكل و نواحي نشاط الشركة و سياسات الشركة و أدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقات الشركة مع المجتمعات التي تعمل فيها.ومن أسباب النمو الكبير في الاقتصاد السنوات السابقة قدرة الشركات والكيانات الأخرى على إتاحة المعلومات عبر الحدود في زمن قصير جدا من خلال التقنيات الحديثة المتعددة، وهذه القدرة المضافة على الاتصال لها أيضا سلبياتها حيث يجب على الشركات الحذر وتقليل المخاطر التي قد تنتج عن الإفصاح عن المعلومات بشكل غير متعمد أو غير مرغوب فيه.

و لعل السؤال الذي يطرح هو هل يمكن أن يكون الإفصاح بلا حدود؟

تتحرك اقتصاديات الأسواق الصاعدة بشكل عام نحو زيادة درجة الشفافية المطلوبة من الشركات، يكون من الضروري وجود حدود لذلك من أجل حماية الشركة من الإفصاح غير اللازم والإفصاح الذي قد يسلب قدرتها التنافسية من خلال التكلفة الإضافية.

ففي الاقتصاديات الحرة، يفرض على الشركات الإفصاح عن المعلومات المادية فقط واعتبرت المحاكم الأمريكية أن المعلومات تكون مادية "إذا كان احتمال كبير بان الإفصاح عن حقيقة تم إغفالها كان يمكن أن يغير من ناتج إجمالي المعلومات المتاحة من وجهة نظر المستثمر"، وعلى سبيل المثال تكون الحقيقة مادية إذا كان يمكن للمستثمر أن يأخذها في اعتباره عند اتخاذه قرارا بالشراء أو البيع أو تجميد السندات.

كما أن حماية الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر والأسرار التجارية، تعد من المجالات التي تلقى اهتماما عند الحديث عن الإفصاح. فتسعى الشركات باستمرار لحماية حقوق الملكية الفكرية بشكل عام للحفاظ على مزاياها التنافسية. وعلى العكس من قوانين الإفصاح الإلزامي، تقوم قوانين الملكية الفكرية بتحديد مستوى الإفصاح و توفر حماية لملكية أصبحت عامة بالفعل، ويجب أن يكون لأي إطار من أطر حماية الملكية الفكرية معايير للحماية او معاقبة المخالفين بما في ذلك عقوبات مالية وجنائية.

أما تطبيق المبدأ الخامس المتعلق بالإفصاح و الشفافية فتحكمه مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام به، و هي:

1- ينبغي أن يتضمن الإفصاح المعلومات التالية:

١) النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

٢) أهداف الشركة.

٣) الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

٤) سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.

5) هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

2- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

3- ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل ،كفء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

4- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، كما عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيها لعناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

5- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفى التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

" ينبغي فى إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجى للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين".

ومن أجل حسن تطبيق هذا المبدأ هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها وهي:

أ) ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

ب) إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

ج) ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضًا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

د) ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

١) استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة.

٢) الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

٤) ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

٦) رقابة وإدارة أي تعارض محتمل قي مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.

٧) ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة.

المحاضرة الرابعة: خصائص حوكمة الشركات

تعتبر الحوكمة المؤسسية من الأسس الحيوية التي تساهم في ضمان استدامة ونجاح الشركات على المدى الطويل، وهي تعكس مجموعة من المبادئ والآليات التي تهدف إلى تحسين فعالية اتخاذ القرارات وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة. من أبرز خصائص الحوكمة **الشفافية**، التي تقتضي أن تقوم الشركات بالكشف عن معلومات دقيقة وكاملة تتعلق بالأداء المالي والتشغيلي، مما يعزز الثقة لدى المستثمرين والأطراف المعنية.

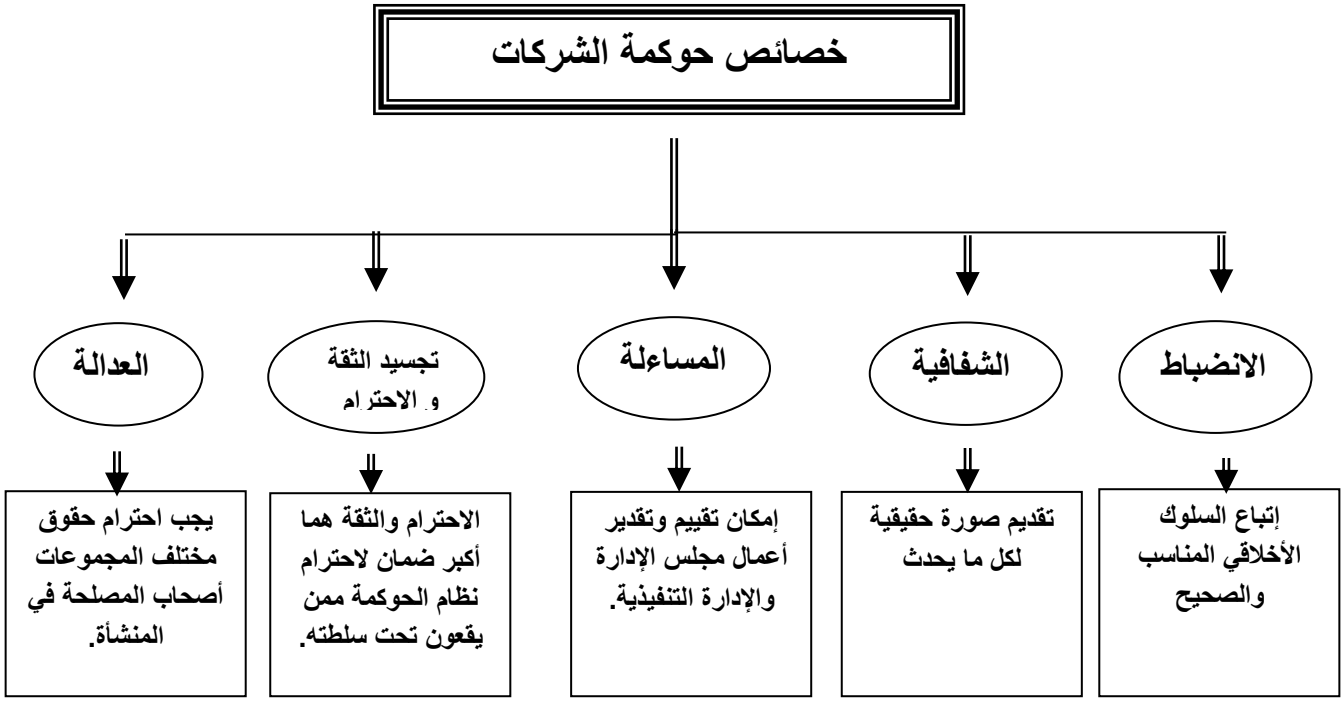
إضافة إلى ذلك، تُعد **المساءلة** من الخصائص الجوهرية التي تضمن أن تكون كافة الأطراف، بدءًا من مجلس الإدارة وصولاً إلى الإدارة التنفيذية، مسؤولة عن قراراتها وأفعالها مما يعزز من الرقابة الداخلية والخارجية. وتُعتبر **الاستقلالية** عنصرًا حاسمًا في الحوكمة حيث يتعين على المجالس الإدارية أن تتخذ قرارات استراتيجية دون التأثر بأي ضغوط خارجية، مما يحسن من جودة اتخاذ القرار.

أيضًا، تركز الحوكمة على **العدالة** من خلال ضمان توزيع حقوق وواجبات جميع الأطراف المعنية بشكل عادل ومتوازن، بما في ذلك المساهمين والموظفين. وتلعب **إدارة المخاطر** دورًا محوريًا في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها.

تتمثل أحد أهم جوانب الحوكمة أيضًا في **الامتثال** للمعايير القانونية والتنظيمية، ما يساهم في توجيه الشركات نحو الامتثال لأفضل الممارسات الأخلاقية والقانونية. هذه الخصائص مجتمعة تدعم قدرة الشركات على التكيف مع التحديات المعاصرة وتعزيز قدراتها التنافسية، مما يسهم في خلق بيئة عمل تتمتع بالاستقرار والاستدامة.

ومن خلال ما سبق يمكن إجمال خصائص الحوكمة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(2): **خصائص حوكمة الشركات**



يوضّح الشكل أعلاه أهم الخصائص التي تميز الحوكمة عن غيرها من المفاهيم في أدبيات التنمية، ولعل من أهميتها لابد من التفصيل فيها كما يلي:

- **الانضباط** : يعني الانضباط إتباع أخلاقيات الأعمال التي تكمن أهميتها سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد الذين ينتمون إليها أو للأطراف ذات المصلحة في أنها تعد أمراً مهما في تقوية مدى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصائب، وبالتالي فإن الانضباط يسهل عملية ترسيخ ثقافة الحوكمة لدى الأفراد في المؤسسة.
- **الشفافية:** الشفافية هي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.

كما ترتبط نوعية عملية صنع القرار والمخاطر والتكاليف المترتبة عليها بطبيعة المعلومات التي يتم تزويدها لصناع القرار، فمن الواضح أن الحكومة مصدر رئيس للمعلومات ومستخدم رئيس لها في آن واحد. فسياسات الحكومات عرضة للتأثر بمعلومات ذات نوعية رديئة بنفس القدر الذي تشكل فيه المعلومات المتعلقة بالاقتصاد وبأوضاع السوق عنصر أساسي لقدرة القطاع الخاص على إجراء حسابات صحيحة. فالشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وهي تتيح للمعنيين بمصالح ما أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات وتزيد سهولة الوصول إلى المعلومات درجة الشفافية.

و لكن التساؤل الذي يظهر هو هل تكون الشفافية مطلقة؟ أو محددة بحدود و متى تصبح إجبارية؟

هناك بعض القيود على الشفافية، بحيث أن التقسيم الثنائي الموجود بين الشفافية و السرية ينبغي أيضا أخده بعين الاعتبار، حيث أن الإفراج عن معلومات خاصة قد يمكّن المنافسين من الاستفادة من مواقف معينة، و تلك حقيقة تجعل المشاركين في السوق يعزفون عن الإفصاح الكامل، و بالمثل فإن الهيئات الرقابية كثيرا ما تحصل على معلومات سرية من المؤسسات المالية، و هذا يمكن أن يكون له تداعيات و انعكاسات هامة. و في ظل هذه الظروف، قد تحجم المؤسسات المالية عن تقديم معلومات حساسة بدون ضمان سرية العميل. كما تجدر الإشارة أن الضغوطات الخارجية على المؤسسات سواء من جانب المنظمات الدولية أو الهيئات المحلية في ظل التحقيقات القضائية تحد من سرية المعلومات و تجعل الشفافية إجبارية لتقديم كافة المعلومات المساءل عليها، ومنه تصبح الشفافية عنصر رئيس من عناصر المساءلة التي تعد من بين الخصائص المميزة للحوكمة.

- **المساءلة:**

يعرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصالح حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف

واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة وعن الخداع والغش.

تشكل المساءلة البيروقراطية، خصوصا من حيث علاقتها بإدارة الأموال العامة، معيارا آخرا من معايير الإدارة العامة السليمة. وتتطلب المساءلة وجود نظام لمراقبة وضبط أداء المسؤولين الحكوميين والمؤسسات الحكومية، خصوصا من حيث النوعية وعدم الكفاءة أو العجز وإساءة استعمال الموارد. ومن الضروري أيضا وجود نظم صارمة للإدارة والوكالة المالية، وللمحاسبة والتدقيق، ولجباية الإيرادات (الرسوم الجمركية، مثلا) جنبا إلى جنب مع عقوبات تطبّق بحق مرتكبي المخالفات المالية والإدارية. تتطلب المساءلة وجود أصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم وسيادة القانون ووجود حرية في الحصول عن المعلومات التي تعبر بصدق عن ما تشير إليه بكل شفافية.

إنّ الشفافية و المساءلة تدعم كل منهما الأخرى، فالشفافية تعزز المساءلة عن طريق تسهيل المراقبة، على حين تعزز المساءلة الشفافية عن طريق توفير حافز للوكلاء لضمان أن أعمالهم يتم نشرها و فهمها على الوجه الأمثل، كما يمكن أن تفرض كل من الشفافية والمساءلة نظاما يحسن جودة اتخاذ القرار في قطاع الاكتتاب العام. وينتج عن المساءلة والشفافية سياسات أكثر كفاءة من خلال تحسين فهم أصحاب المصالح والأفراد العاملين بالمؤسسة للكيفية التي يمكن أن يبدي بها صناع القرار رد فعل تجاه مختلف الأحداث الاقتصادية.

- **خلق وتحفيز الاحترام والثقة المتبادلة:**

الاحترام والثقة هما أكبر ضمان لاحترام نظام الحوكمة ممن يقعون تحت سلطته، وبناء جسور الثقة بين مجالس الإدارة الحاكمة والمانحين واللجان والأعضاء، يأتي عن طريق اطلاعهم على عمليات المنظمة وبرامجها.على القادة المنتخبين والمعينين أن يبدوا باستمرار التزاما شخصيا نحو المنظمة التي يخدمونها، واستعدادهم لمناقشة أي موضوع يُعرض عليهم، ومراقبة الموقف المالي للمنظمة؛ لكي يكون في وضع صحيح، وضمان وجود موظفين تنفيذيين نشطين في المنظمة..

كما يتم تحقيق الحوكمة الرشيدة عندما تتكون شراكة مناسبة بين الموظفين والقادة المنتخبين أو المعينين وعندما يفهم كل من له تأثير على المنظمة إمكانيات الموظفين والقادة المتطوعين فهما جيدا، فسوف يهتمون غالبا بتكريس وقتهم وطاقاتهم للموضوعات الأهم؛ مثل صناعة القرار وإنجاز الأهداف الإستراتيجية، أكثر من اهتمامهم بالإجراءات الإدارية والتنظيمية اليومية.

- **العدالة:**

تتحقق العدالة من خلال احترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة في المنظمة ويعتبر مبدأ المساواة والعدالة من أحد أهم الأسس التي ترتكز عليها معايير الحوكمة وتحققها، حيث توجب مبادئ الحوكمة على ضرورة المساواة بين المساهمين و الفاعلين في المنظمة، فمبدأ

المساواة يبدأ من العضوية في مجالس الإدارة بحيث يتم انتخاب أعضاء المجلس بأسلوب يسمح بتمثيل اغلب المساهمين وهذا ما تنص عليه أفضل معايير الحوكمة العالمية ويعتبر أيضا الالتزام بمبادئ الإفصاح والشفافية من ضمن أهم مبادئ المساواة بين جميع المساهمين فتوفير المعلومة الأساسية لجميع المساهمين في نفس التوقيت من ضمن أسس العدالة وحماية حقوق اقلية المساهمين

المحاضرة الخامسة: محددات حوكمة الشركات.

تعتبر الحوكمة المؤسسية إطارًا بالغ الأهمية في تعزيز فعالية أداء الشركات وضمان استدامتها على المدى الطويل. ويمكن تصنيف محددات الحوكمة إلى نوعين رئيسيين : **المحددات الداخلية** و**المحددات الخارجية**، حيث يرتبط كل منهما بمجموعة من العوامل التي تؤثر على آليات الحوكمة واتخاذ القرارات داخل الشركات.

إن تحديد وفهم هذه المحددات يسهم في تحسين قدرة الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل مستدام، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات البيئية ويعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية.

1. المحددات الخارجية:

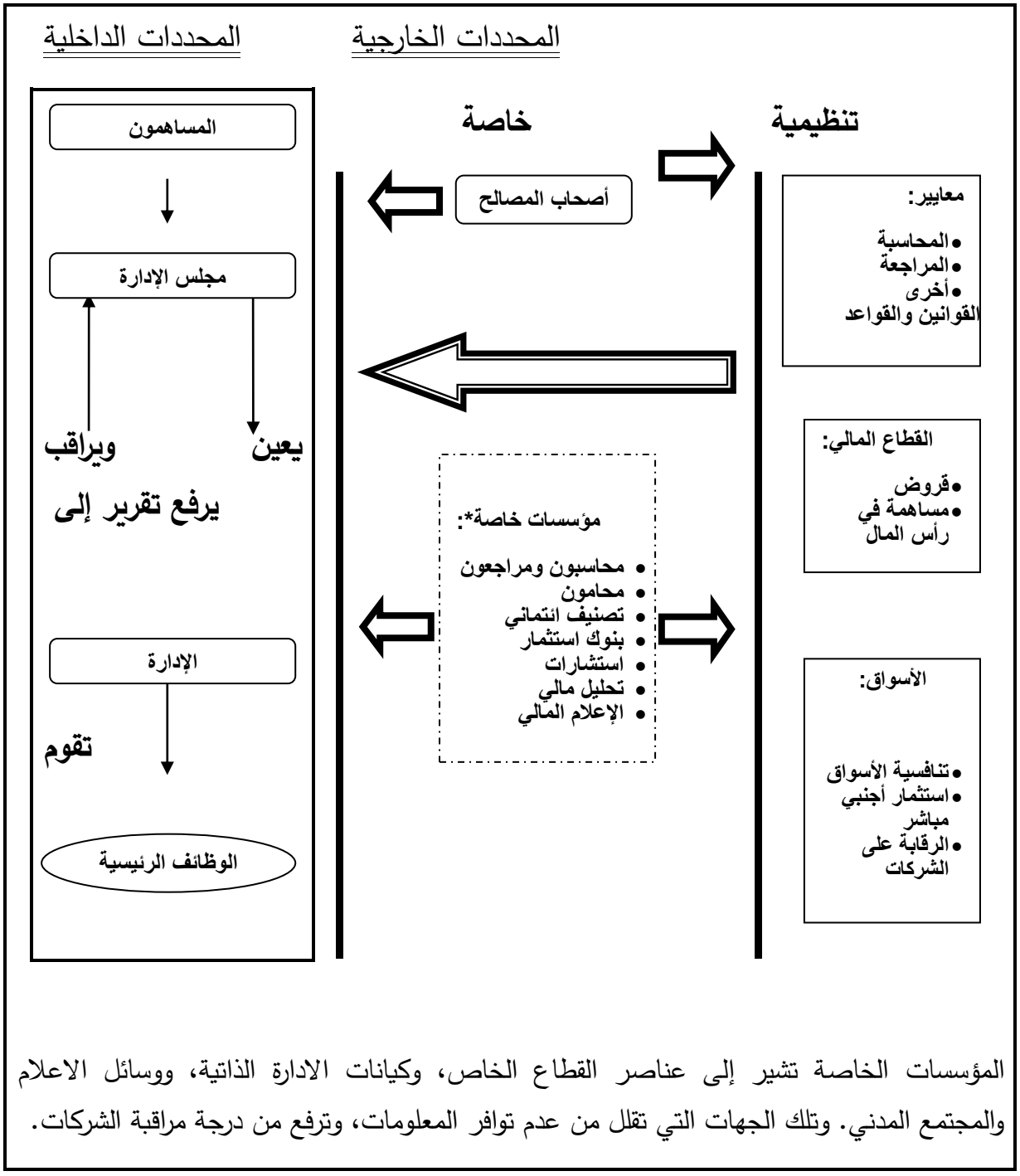
تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين الأسواق المالية والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات والمؤسسات الاقتصادية، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في

السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المتطلبات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص .

- **المحددات الداخلية:**

وتشير 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 مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

الشكل رقم (1): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات.

المصدر: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). CorporateGovernance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and FirmCompetitiveness in the Middle East and NorthAfricaRegion, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

المحاضرة السادسة: النماذج الدولية لحوكمة الشركات

تختلف نماذج حوكمة الشركات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات، إذ يختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، والتشريعية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المنشأة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، وكذلك أشارت المعايير الأسترالية لحوكمة الشركة أنه "لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات"، وطبقا المبادئ OECD فإنه على المنظمات حتى تكون قادرة على المنافسة في ظل المنافسة الشديدة الحالية أن تقوم بابتكار وتهيئة ممارسات خاصة بها لحوكمة الشركات بما يساعدها علي الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء، واقتناص الفرص المتاحة أمامهم.

وأشارت بعض الدراسات إلي أن نظم حوكمة الشركات تختلف باختلاف كل من:

أ- درجة الملكية والتحكم.

ب - هوية الفئة المتحكمة من حملة الأسهم .

وهناك خمس خصائص أساسية للتفرقة بين النماذج والنظم المختلفة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات وهي:

1) درجة التركز في ملكية الشركات.

2) مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين.

3) السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات.

4) كفاءة مجلس الإدارة.

5) تطور أسواق رأس المال.

- **النماذج الدولية لحوكمة الشركات:**

لحوكمة الشركات نماذج معروفة دوليًا ويتم تصنيف نماذج حوكمة الشركات بشكل عام إلى الفئات التالية: النموذج الأنجلو – أميركي، النموذج الألماني، النموذج الياباني.

1- النموذج الأنجلو – أمريكي :

النموذج الأنجلو – أمريكي لحوكمة الشركات يعترف بحقوق المساهمين وإعطائهم أهمية قصوى، ولهم الحق في انتخاب جميع أعضاء مجلس الإدارة، ويسمى أيضًا النهج الأنجلو – ساكسوني لإدارة الشركات؛ كونه أساسًا لحوكمة الشركات في بريطانيا وكندا وأميركا وأستراليا، وما يعيب هذا النموذج أنه نادرًا ما يكون المديرون مستقلين ولا تستطيع معه الإدارة التنفيذية التحرك بفاعلية والقيام بصلاحياتها، وإن كانت مكتوبة وتحديدًا في مجالس إدارات الشركات العائلية والشركات الحكومية، ويتمتع هذا النموذج بقواعد إفصاح شاملة تحمي صغار المستثمرين.

2- النموذج الألماني لحوكمة الشركات :

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

يعكس تكوين مجالس الإدارة في النموذج الألماني النظرة الأكثر شمولية السابق ذكرها فمجلس الإدارة الإشرافي في النموذج الألماني يتكون من مجموعة أعضاء يمثلون حملة الأسهم والموظفين، إذ يفترض هذا النموذج أن تعظيم الثروة يتحقق من خلال تحقيق التناغم بين رأس المال والعمالة، وهذا يتطلب ضرورة الإفصاح عن البيانات والمعلومات لجميع أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك الأعضاء الممثلين للعاملين، مع ملاحظة أنه غير مسموح لنفس الشخص الحصول على عضوية في مجلسي الإدارة (الإشرافي والتنفيذي)، أي أنه يوجد فصل تام بين أعضاء المجلس الإشرافي والمجلس التنفيذي، مع العلم بأن أعضاء المجلس الأخير يتم اختيارهم بواسطة أعضاء المجلس الإشرافي.

كما أن اشتمال إدارة الشركات التي تنتمي إلى النموذج الألماني على ممثلين لكل من حملة الأسهم والموظفين يساعد على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال تحقيق التناغم بين رأس المال وقوة العمل. وفيما يتعلق بهيكل ملكية الشركات التي تنتمي للنموذج الألماني

لحوكمة الشركات، فإنه يحتوي على كل من – أموال الملاك، والقروض – لتمويل عمليات الشركات، ويعد كل من المستثمر المؤسسي والبنوك من أبرز المساهمين في هذه الشركات بنسبة تصل إلى 47%. كما أن هذه الشركات تتميز بوجود نسبة تركز ملكية عالية تصل إلى 80 %.

وللمساهم حق التصويت على نسبة معينة من إجمالي رأس مال الشركة. وتفضل معظم الشركات الألمانية التمويل المصرفي على تمويل الأسهم. ونتيجة لذلك، فإن رسملة سوق الأسهم الألمانية صغيرة مقارنة بحجم الاقتصاد الألماني، وعلاوة على ذلك فإن مستوى ملكية الأسهم الفردية في ألمانيا منخفض، ونستنتج من ذلك أن ألمانيا تنتهج الأسلوب الاستراتيجي المحافظ، وهذا ما يفسر أن يكون نموذج حوكمة الشركات المتبع موجهًا نحو الحفاظ على العلاقات بين اللاعبين الرئيسين لا سيما البنوك والشركات.

وبالنسبة لبعد مدى وجود سوق كفء للرقابة على الشركات، نجد أنه كنتيجة لتركز الملكية لا تعد آلية السوق (كأحد آليات الرقابة على الشركات) آلية جيدة في النموذج الألماني، إذ أن آلية السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات تعد أداة غير نشطة نتيجة ارتفاع نسبة تركز الملكية في ألمانيا، بالإضافة إلى الحواجز والقيود القانونية التي تحد من استخدام هذه الآلية لحوكمة الشركات أما فيما يتعلق بمكافآت الإدارة العليا، ففي النموذج الألماني يعد أسلوب ربط المكافأة بالأداء غير شائع الاستخدام، ولا يستخدم إلا في نطاق ضيق.

3- النموذج الياباني لحوكمة الشركات :

يتبنى هذا النموذج وجهة النظر الاجتماعية للمنظمات من حيث اعتبارها وحدة واحدة في المجتمع يجب أن يراعي مصالح ورغبات الفئات المختلفة لأصحاب المصالح، بالإضافة إلي مراعاة مصالح و أهداف حملة الأسهم.

يعد حملة الأسهم والموظفون والبنوك وكبار العملاء هم أهم الفئات في النموذج الياباني وأكثرهم تأثيراً على إدارة الشركات اليابانية. و يتفق هذا النموذج مع النموذج الألماني من حيث قوة تأثير البنوك على الإدارة، إذ أن البنوك في النموذج الياباني تلعب دوراً مهماً ومؤثراً لتوافر القدرة لديها على التأثير بشكل قوي على إدارة الشركات اليابانية، هذه القوة مستمدة من نسبة ملكيتها في هذه الشركات، بالإضافة إلى أنها مصدر تمويلي لهذه الشركات (عن طريق توفير القروض لهذه الشركات).

وفيما يتعلق بهيكل ملكية الشركات اليابانية، فهو يتميز بوجود درجة عالية من تركز الملكية، وإن كانت نسبة الملكية أقل من النموذج الألماني. **ويعتمد النموذج الياباني علي مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات اليابانية و أن الهيكل الياباني لإدارة الشركات مبني على أربعة عناصر وهي :**

١- الجمعيات العمومية

٢- مجلس الإدارة

٣- المدراء

4- مكتب المراجعين

ولكل منهم مجموعة مسؤوليات، فالمسؤولية الرئيسة لمجلس الإدارة هي اتخاذ القرارات الخاصة بأعمال المنظمة، أما مسؤولية المدراء فهي تنفيذ القرارات التي أقرها مجلس الإدارة أما وظيفة مكتب المراجعين فهي الإشراف علي أنشطة كل من مجلس الإدارة والمدراء، أي أنه يمكن النظر إلى مكتب المراجعين على أنه يتماثل مع المجلس الإشرافي في النموذج الألماني، مع مراعاة أنه يختلف عنه من حيث الأعضاء (وتجدر الإشارة إلي أن المجلس الإشرافي في النموذج الألماني يجب أن يحتوي علي أعضاء يمثلون حملة الأسهم والعاملين)، ويتفق معه من حيث الوظيفة الرقابية، وتعد آلية السوق للرقابة علي الشركات آلية غير نشطة في النموذج الياباني، بالإضافة إلي أن هذا النموذج لا يعتمد على أسلوب ربط المكافآت بالأداء.

4- النموذج اللاتيني لحوكمة الشركات :

يعد النموذج اللاتيني بمثابة نموذج مختلط، يجمع بين مجموعة من خصائص النموذج الأنجلوسكسوني ومجموعة من خصائص النموذج الألماني والنموذج الياباني، فكما أنه إذا

أخذنا فرنسا كدولة ممثلة لهذا النموذج سوف نجد هدف المنظمة يجمع بين وجهة نظر كل من النموذج الأنجلوسكسوني والنموذج الألماني والياباني، تعد كل من فرنسا، اسبانيا إيطاليا وبلغاريا من أشهر البلدان التي تطبق النموذج اللاتيني. ويعد حملة الأسهم هم الفئة ذات التأثير في النموذج اللاتيني ولكن ليس بالشكل المطبق في النموذج الأنجلوسكسوني وأنه من الممكن لحملة الأسهم التأثير على مجالس إدارة الشركات وتعديل تشكيل هذه المجالس ولكن يشترط إجماع 50% على الأقل من المساهمين.

تمتاز الشركات التي تخضع للنموذج اللاتيني بأنها شركات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد (المجلس التنفيذي)، وهناك شركات أخرى تحتوي على مجلسين للإدارة (مجلس إشرافي ومجلس تنفيذي). ووفقاً للقانون الفرنسي، فالشركات يمكنها أن تختار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد، أو أن يقوم بإدارة الشركات مجلس إدارة هما المجلس التنفيذي والمجلس الإشرافي .

أما فيما يتعلق بهيكل ملكية الشركات في النموذج اللاتيني فنجد أنه يتميز بوجود شركات تخضع لسيطرة الحكومة، وشركات تخضع للملكية العائلية، أي يمكن القول بأنه يوجد نوع من تركز الملكية في شركات النموذج اللاتيني. وفيما يتعلق بأسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء، فهي محدودة الاستخدام في هذا النموذج، وأن فرنسا هي الدولة الوحيدة في هذا النموذج التي تعتمد على أسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.

خلاصة:

يختلف نموذج حوكمة الشركات الألماني اختلافًا كبيرًا عن النموذج الأنجلو – الأميركي؛ حيث تمتلك البنوك حصصًا طويلة الأجل في الشركات الألمانية، وممثلو البنوك يتم انتخابهم في المجالس الألمانية؛ حيث إن هناك ثلاثة عناصر تميز النموذج الألماني عن النماذج الأخرى الموضحة، منها ما يتعلق بتكوين مجلس الإدارة، ومنها ما يتعلق بحقوق المساهمين.ويتكون النموذج الألماني من مجلسين بأعضاء منفصلين مجلس إدارة (من المديرين التنفيذيين للشركة) ومجلس الإشراف (يتكون من ممثلي العمال/ الموظفين وممثلي المساهمين)، ولا يجوز الجمع بين العضويتين في مجلس إدارة الشركة ومجلس الإشراف، ويشكل مجلس الإشراف بموجب القانون، ولا يمكن للمساهمين تغييره

المحاضرة السابعة: دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في حوكمة الشركات

يعتبر أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من العناصر الأساسية في حوكمة الشركات، حيث يمثل كل منهما دورًا حيويًا في ضمان تحقيق أهداف الشركة وضمان استدامتها. يعمل مجلس الإدارة على توجيه استراتيجيات الشركة واتخاذ القرارات الكبرى المتعلقة بمستقبلها، بالإضافة إلى الإشراف على أدائها العام وضمان التزامها بأفضل الممارسات التي تخدم مصلحة المساهمين والمجتمع. كما يضطلع مجلس الإدارة بمهمة الرقابة الفعالة على الأداء المالي والتشغيلي، مما يساهم في تقليل المخاطر وتعزيز الشفافية. من ناحية أخرى، تتحمل الإدارة التنفيذية مسؤولية تنفيذ السياسات التي وضعها مجلس الإدارة بشكل عملي وفعّال، من خلال إدارة العمليات اليومية واتخاذ القرارات التشغيلية التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويشمل ذلك تطوير الخطط التشغيلية، إدارة الموارد البشرية، وتحقيق النمو المستدام، فالتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية يعد أمرًا حاسمًا لضمان التوازن بين الرقابة والمرونة، مما يسمح للشركة بالاستجابة الفعّالة للتغيرات في البيئة الاقتصادية والسوقية، كما أن هذا التعاون يساهم في تعزيز قدرة الشركة على الابتكار وتحقيق التميز في عملياتها. يساهم هذا التكامل في تحسين فعالية الحوكمة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركة، وضمان اتخاذ القرارات السليمة التي تساهم في نجاح

الشركة على المدى الطويل، كما يعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية مثل المستثمرين الموظفين، والعملاء.

1- مسؤوليات مجلس الإدارة في إستراتيجية الشركة

في المشهد الديناميكي لحوكمة الشركات، شهد دور مجلس الإدارة تحولًا كبيرًا، حيث يُنظر إلى مجالس الإدارة تقليدياً على أنها هيئة تهتم في المقام الأول بالرقابة والامتثال، إلا أنها أصبحت تحظى بالاعتراف المتزايد باعتبارها جهات فاعلة محورية في عملية صنع القرار الاستراتيجي، ويعكس هذا التحول فهمًا أوسع نطاقًا بأن الحوكمة الفعالة لا تتضمن الحماية من المخاطر فحسب، بل تتضمن أيضًا توجيه الشركة نحو النجاح على المدى الطويل.

أحد الجوانب الرئيسية لحوكمة الشركات هو دور ومسؤوليات مجلس الإدارة. مجلس الإدارة عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم انتخابهم من قبل المساهمين للإشراف على الإدارة والتوجيه الاستراتيجي للشركة. يقع على عاتق مجلس الإدارة واجب ائتماني للعمل بما يحقق مصلحة الشركة وأصحاب المصلحة، والتأكد من امتثال الشركة للقوانين واللوائح ذات الصلة. يتمتع مجلس الإدارة أيضًا بسلطة تعيين وعزل الرئيس التنفيذي وغيره من كبار المسؤولين التنفيذيين، والموافقة على القرارات الرئيسية مثل عمليات الدمج والاستحواذ، وسياسات توزيع الأرباح، والنفقات الرأسمالية. يختلف تكوين مجلس الإدارة ووظائفه وواجباته وفقًا لحجم

الشركة وصناعتها وهيكلها القانوني، فضلاً عن تفضيلات المساهمين والإدارة. ومع ذلك فإن بعض العناصر المشتركة لمجلس الإدارة هي:

1-1-تشكيل مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة عادةً من مزيج من المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين. المديرون التنفيذيون هم أيضًا أولئك الذين يشكلون أيضًا جزءًا من فريق الإدارة، مثل الرئيس التنفيذي، والمدير المالي(CFO) ، ورئيس العمليات(COO) ، و تتأثر عملية تشكيل أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من العوامل لعل أهمها ما يلي:

- ✓ **الحجم** :يعتمد الحجم الأمثل لمجلس الإدارة على مدى تعقيد وتنوع عمليات الشركة، فضلاً عن توفر المرشحين وجودتهم
- ✓ **التنوع** : يشير تنوع مجلس الإدارة إلى تمثيل مختلف الأجناس والأجناس والأعراق والأعمار والخلفيات ووجهات النظر بين أعضاء مجلس الإدارة. قد يؤدي وجود مجلس إدارة متنوع إلى تعزيز الإبداع والابتكار وقدرات مجلس الإدارة على حل المشكلات، فضلاً عن سمعة الشركة وشرعيتها
- ✓ **الاستقلالية: عضو** مجلس الإدارة المستقل هو الشخص الذي ليس له أي علاقة مادية أو شخصية مع الشركة أو إدارتها أو مساهميها، ويمكنه ممارسة حكم مستقل والتصرف بما يحقق مصلحة الشركة.

1-2-**الوظائف** :يؤدي مجلس الإدارة العديد من الوظائف التي تعتبر ضرورية لحوكمة الشركة وأدائها. بعض المهام الرئيسية لمجلس الإدارة هي:

- ✓ **الإستراتيجية** :مجلس الإدارة مسؤول عن تحديد رؤية الشركة ورسالتها وقيمها وأهدافها كما يقوم مجلس الإدارة أيضًا بمراقبة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية وتقديم الملاحظات والإرشادات إلى الإدارة، على سبيل المثال، لعب مجلس إدارة Netflix دورًا نشطًا في تطوير وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي للشركة، والتي تضمنت التحول من تأجير أقراص DVD إلى البث عبر الإنترنت وإنتاج المحتوى.
- ✓ **المخاطر** :مجلس الإدارة مسؤول عن الإشراف على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي تواجهها الشركة، والتأكد من أن الشركة لديها نظام وثقافة فعالة لإدارة المخاطر.
- ✓ **الرقابة** :مجلس الإدارة مسؤول عن التأكد من أن الشركة لديها نظام رقابة داخلية مناسب وفعال، والذي يتضمن السياسات والإجراءات والآليات التي تضمن موثوقية ونزاهة التقارير المالية، الالتزام بالقوانين واللوائح، ومنع واكتشاف عمليات الاحتيال والأخطاء. ويشرف مجلس الإدارة أيضًا على وظائف التدقيق الداخلي والخارجي، ومعالجة أي قصور أو ضعف في الرقابة.

2- أدوار ومسؤوليات المديرين التنفيذين في حوكمة الشركات

2-1- الإدارة التنفيذية: هي مجموعة من كبار القادة المسؤولين عن العمليات اليومية والتوجيه الاستراتيجي للشركة، ويتم تعيينهم من قبل مجلس الإدارة ويقدمون تقاريرهم إليهم بشكل منتظم، تلعب الإدارة التنفيذية دورًا حاسمًا في حوكمة الشركات، حيث إنهم مسؤولون عن الأداء والامتثال وإدارة المخاطر في الشركة، تهتم الإدارة التنفيذية ببعض الأدوار والمسؤوليات الرئيسية نجدها كما يلي:

- ✓ **وضع وتنفيذ رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها** .الإدارة التنفيذية مسؤولة عن تحديد غرض وقيم وأهداف الشركة، ومواءمتها مع توقعات مجلس الإدارة وفريق العمل، كما أنهم مسؤولون عن تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي ستمكن الشركة من تحقيق أهدافها. على سبيل المثال، تتولى الإدارة التنفيذية لشركة .Apple Inc مسؤولية وضع وتنفيذ رؤية **إنشاء منتجات وخدمات مبتكرة** تثري حياة الناس.
- ✓ **إدارة موارد الشركة وعملياتها:** تتولى الإدارة التنفيذية مسؤولية الإشراف على تخصيص واستخدام موارد الشركة المالية والبشرية والمادية والفكرية، كما أنهم مسؤولين عن ضمان كفاءة وفعالية وجودة عمليات الشركة وعملياتها وأنظمتها. على سبيل المثال، تتولى الإدارة التنفيذية لشركة Amazon.com مسؤولية إدارة موارد الشركة وعملياتها عبر التجارة الإلكترونية والحوسبة السحابية والبث الرقمي وأعمال الذكاء الاصطناعي.

- ✓ **قيادة وتطوير ثقافة الشركة ومواهبها** .تتولى الإدارة التنفيذية مسؤولية **إنشاء والحفاظ على ثقافة إيجابية** وأخلاقية وشاملة تعكس قيم الشركة وتدعم أهدافها. على سبيل المثال، تتولى الإدارة التنفيذية لشركة Netflix مسؤولية قيادة وتطوير ثقافة الشركة ومواهبها بناءً على قيمها الأساسية المتمثلة في الحرية والمسؤولية والابتكار.
- ✓ **المشاركة والتواصل مع أصحاب المصلحة في الشركة** .الإدارة التنفيذية مسؤولة عن بناء الثقة والعلاقات والحفاظ عليها مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في الشركة مثل المساهمين والمنظمين والموظفين والعملاء والموردين والشركاء والمجتمع.

كما أن الإدارة التنفيذية مسؤولة أيضًا عن نتائج وعواقب أفعالها وقراراتها. ومن المتوقع منهم أن يتصرفوا بما يحقق مصلحة الشركة وأصحاب المصلحة، وأن يلتزموا بالقوانين واللوائح والمعايير المعمول بها. ويُتوقع منهم أيضًا إظهار النزاهة والصدق والسلوك الأخلاقي ودعم قيم الشركة وسمعتها، وتخضع الإدارة التنفيذية لرقابة وتقييم مجلس الإدارة، الذي يمكنه مكافأتهم أو معاقبتهم بناءً على أدائهم وسلوكهم. قد تواجه الإدارة التنفيذية أيضًا مخاطر قانونية أو مالية أو تتعلق بالسمعة إذا فشلوا في الوفاء بأدوارهم ومسؤولياتهم ومساءلتهم. على سبيل المثال، واجهت الإدارة التنفيذية لشركة فولكس فاجن اتهامات جنائية وغرامات ودعاوى قضائية بعد أن اعترفت بالغش في اختبارات الانبعاثات لمركباتها التي تعمل بالديزل.

المحاضرة الثامنة: جودة التقارير المالية في ظل الحوكمة

تعد العلاقة بين جودة التقارير المالية وحوكمة الشركات علاقة وثيقة ومترابطة تؤثر بشكل كبير على مصداقية الشركات في الأسواق المالية. ففي إطار الحوكمة الجيدة، تسعى الشركات إلى تعزيز الشفافية في جميع عملياتها، بما في ذلك التقارير المالية التي تعد جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الحوكمة. تعتبر التقارير المالية وسيلة حيوية لنقل المعلومات الدقيقة والواضحة للمستثمرين والمساهمين، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد. من خلال تطبيق آليات رقابة قوية في إطار حوكمة فعالة يتم ضمان دقة التقارير المالية، مما يقلل من فرص التلاعب أو التضليل ويعزز من مصداقية المعلومات المقدمة. في المقابل، تؤثر جودة التقارير المالية بشكل مباشر على فعالية الحوكمة، حيث تعزز من ثقة المساهمين وأصحاب المصالح في إدارة الشركة وقدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة. كما أن التقارير المالية الدقيقة تُسهم في تحسين آليات المساءلة والمراجعة، مما يتيح للشركات تقليل المخاطر التشغيلية والمالية المرتبطة بالأداء الإداري. علاوة على ذلك، تعكس جودة التقارير المالية مدى التزام الشركات بالمعايير الأخلاقية والقانونية، مما يعزز بيئة من الشفافية والمساءلة داخل الشركات. وبالتالي، تساهم هذه العلاقة في تحقيق بيئة أكثر عدلاً، مما يعزز الاستدامة والنمو طويل الأمد للشركات في الأسواق المالية العالمية.

1-مفهوم جودة التقارير المالية:

تدخل جودة المعلومات المالية ضمن أهداف حوكمة الشركات خاصة في مجال الإفصاح والشفافية المالية. وتعبر جودة الأرباح عن جودة التقارير المالية كما أنها حظيت باهتمام كبير من قبل المستثمرين والمنظمات المهنية والباحثين والممارسين خاصة بعد حدوث الأزمة المالية العالمية الأخيرة بصفة عامة وانهيار بعض الشركات بصفة خاصة. حيث أثارت حالات احتيال الشركات العالمية جدلاً كبيراً عند كثير من المستخدمين وانخفضت الثقة في جودة ومصداقية تمثيل القوائم المالية للواقع الحقيقي للشركة. واستلزم هذا ضرورة وجود معيار موثوق به للحكم علي جودة التقارير المالية. ويمكن تحقيق هذه الجودة من خلال ضرورة تحقيق جودة المعلومات الواردة بالتقارير المالية للشركة والالتزام بالمعايير المحاسبية. كما تعتمد جودة التقارير المالية للشركة علي الجودة الشاملة لكل مراحل عملية التقارير المالية بداية من إعدادها من قبل الإدارة المالية للشركة وانتهاء بعمل المراجع الخارجي.

وفيما يتعلق بمعنى جودة التقارير المالية فقد اختلفت الآراء حوله، حيث يرى المحللون أن الإفصاح المالي الذي يتسم بالتوقيت المناسب والتفاصيل والوضوح هو أساس جودة التقارير المالية، تعبر جودة المعلومات المحاسبية عن جودة التقارير المالية، وهي ما تتمتع به المعلومات من مصداقية وما تحققه من منفعة للمستخدمين وأن تخلو من التحريف

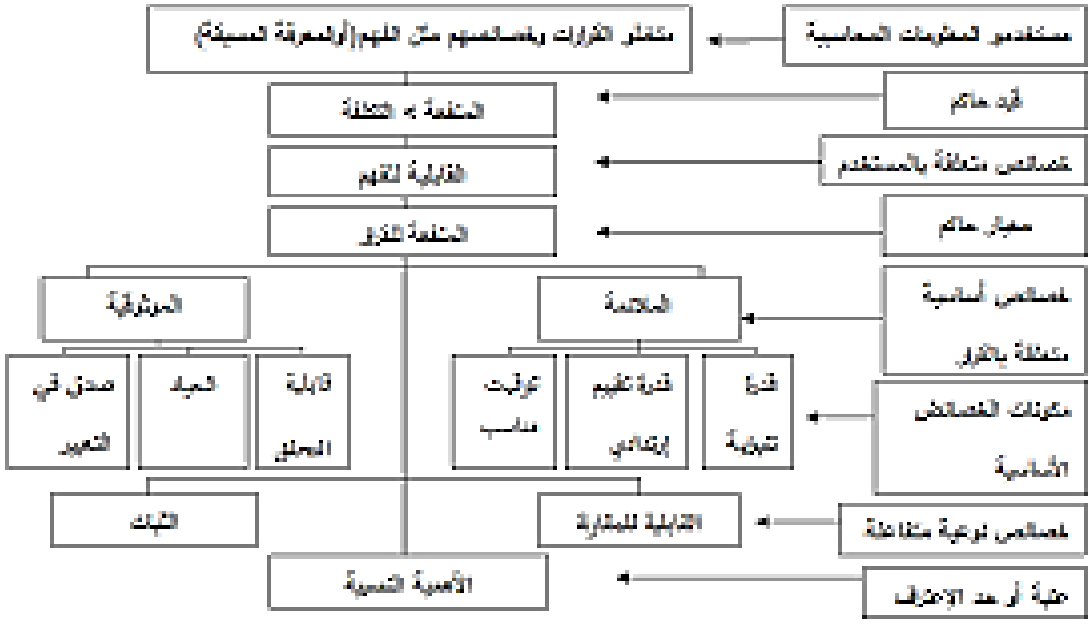
والتضليل وأن تعد في ضوء مجموعة من المعايير القانونية والرقابية والمهنية والفنية لتحقيق الهدف من استخدامها، والوصول لتقارير مالية جيدة.

وأخيراً فإن جودة القوائم المالية تعني تمتع المعلومات المحاسبية الواردة بها مجموعة من الخصائص النوعية الأساسية والتعزيزية تتمثل في الملاءمة والمصداقية والقابلية للمقارنة بما يلبي الاحتياجات المختلفة لكافة مستخدمي تلك القوائم مع ضمان عدم وجد أي تلاعبات بالقوائم يؤدي إلى تحريف البيانات وتضليل مستخدميها. ويتم ذلك من خلال استراتيجيات أو إجراءات وآليات تساهم في الاهتمام بعملية إعداد التقارير المالية، و منه فالسؤال المطروح هنا هو:

من المسؤول عن تحقيق الجودة في التقارير المالية؟

من ضمن مسؤوليات مجلس الإدارة أن تكون المعلومات المالية التي تم الإفصاح عنها تعكس بدقة الحالة الحقيقية للشركة. لمساعدة مجلس الإدارة علي الوفاء بهذه المسئولية تم الاتجاه إلي إنشاء لجان المراجعة، وتزايد الاعتماد عليها في ضبط جودة التقارير المالية. وتعد الإدارة مسؤولة عن إعداد التقارير المالية، والمراجع الخارجي مسؤول عن مراجعة القوائم المالية وتقييم نظم الرقابة الداخلية في الشركة، ولجنة المراجعة يكونها مجلس الإدارة بهدف ضبط جودة التقارير المالية ومتابعة الرقابة والمراجعة الداخلية والخارجية

2-**الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية:** عرفت بأنه مجموعة صفات تجعل المعلومات الواردة في القوائم المالية مفيدة لمتخذي القرارات الاستثمارية وتساهم في تحقيق جودة القوائم المالية يظهرها الشكل التالي:



2-1- الخصائص النوعية الأساسية: تتمثل الخصائص الأساسية فيما يلي :

- **الملاءمة:** أي أن تكون المعلومات المحاسبية ذات صلة بالقرار المزمع اتخاذه، ويتحقق بتوافر الخصائص الفرعية التالية:(القيمة التنبؤية، التغذية العكسية، التوقيت)
- **الموثوقية:** أي الوثوق بالمعلومات من طرف مستخدميها، وتتجسد إذا كانت خالية من الأخطاء الجوهرية وغير متحيزة في عرض الحقائق، وتتحقق بتوفر الخصائص الفرعية التالية: القابلية لتحقق، الحياد، الصدق في التعبير .مما تقدم يتضح أن التركيز يتمحور حول ضرورة أن تكون المعلومات المحاسبية ذات فائدة لمتخذ القرار الاستثماري، بحيث

"يجب على المحاسب ومعدي التقارير المالية العمل على التوفيق بين مختلف احتياجات المستخدمين وبين درجات التفاوت في فهمهم وإدراكهم لمحتوى التقارير المالية"

2-2- الخصائص الثانوية: وتتمثل في الثبات والقابلية للمقارنة:

- **الثبات:** أي استخدام نفس الطرق والأساليب المعتمدة في القياس وتوصيل المعلومات المحاسبية.
- **القابلية للمقارنة:** أي لها القدرة على إجراء المقارنات بين فترات مالية مختلفة أو مع مؤسسات أخرى

3- **أنواع جودة التقارير المالية:** يتطلب تحقيق جودة التقارير المالية عن أعمال الشركة تحقيق ثلاثة أنواع من الجودة في التقارير المالية هي كما يلي:

- جودة صياغة التقرير: توصيف بيانات التقرير بشكل جيد بحيث تكون الكلمات المختارة لوصف البيان واضحة ومفهومة ومعبرة بدقة عن البيان ويتطلب هذا توافر خاصية الوضوح .
- جودة محتوى التقرير: وجود القيم الصحيحة للبيانات وخلو التقرير من الأخطاء الجوهرية، ويتطلب هذا توافر ثلاث خصائص هي الشمول والاكتمال والدقة.
- جودة عرض التقرير: سهولة الحصول على التقرير في الوقت المناسب أو عرض المعلومات تحت عناوين متجانسة أو بطريقة لا تحتاج للمزيد من التفسير والتوضيح عند استخدامها، ويتطلب هذا توافر أربع خصائص هي الاتساق أو الثبات والحياد

والتوقيت والشفافية

أما عن المقومات اللازمة لتحقيق جودة التقارير المالية فإنها تتمثل فيما يلي:

1- بناء مبادئ تعتمد علي المعايير المحاسبية الدولية.

2- تحسين التقارير المالية إلي ما وراء المتطلبات التنظيمية.

3- استخدام شبكات الاتصال الدولية لتحسين التقارير والتحليل المرتبط بالأداء.

4- الاهتمام ببث البعد الأخلاقي الذي يتضمن اعتناق روح الشفافية والاقتناع بمبدأ المساءلة والإصرار علي سلامة وأمانة الأفراد.

أثر جودة التقارير المالية على مستوى حوكمة الشركات:

تؤثر **جودة التقارير المالية** بشكل كبير على مستوى **حوكمة الشركات**، حيث تعد التقارير المالية أداة أساسية لقياس مدى فعالية الحوكمة داخل الشركة. إذ إن التقارير المالية الجيدة تعكس التزام الشركة بالشفافية والمساءلة، مما يسهم في تحسين الرقابة على الأداء الداخلي ويعزز من ثقة المساهمين وأصحاب المصالح.

أولًا، التقارير المالية الدقيقة والمفصلة تساهم في تقليل فرص **التلاعب المالي** أو **التضليل**، مما يحسن من مصداقية الشركة ويعزز قدرتها على الامتثال للمعايير الأخلاقية والقانونية. هذه الشفافية تساعد في **الرقابة الفعالة** من قبل مجلس الإدارة، حيث يسهل عليه التحقق من أداء الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على معلومات موثوقة.

ثانيًا، تقارير مالية ذات جودة عالية تمكن المساهمين والمستثمرين من **اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة**، حيث يمكنهم تقييم أداء الشركة والمخاطر المرتبطة بها بوضوح. هذا يعزز من **المساءلة** داخل الشركة ويُسهم في تحسين علاقات الشركة مع المستثمرين، مما يعزز قدرة مجلس الإدارة على العمل بشكل فعال.

ثالثًا، تلعب التقارير المالية الجيدة دورًا حاسمًا في **تحقيق الرقابة الداخلية** .إذ تسهم في ضمان أن عمليات الشركة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والمالية الموضوعة، مما يعزز من قدرة الحوكمة على تحقيق أهداف الاستدامة والنمو طويل الأجل.

أخيرًا، من خلال تحسين الشفافية وتقديم معلومات دقيقة، تُسهم التقارير المالية في تحسين **سمعة الشركة** في الأسواق المالية، مما يعزز من قدرتها على جذب الاستثمارات والتمويل الخارجي. وبالتالي، فإن جودة التقارير المالية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الحوكمة داخل الشركات من خلال تعزيز الشفافية، المساءلة، وتقليل المخاطر المرتبطة بالإدارة، مما يعزز من استدامة الشركة وتنافسيتها في الأسواق.

المحاضرة التاسعة: التدقيق الخارجي و حوكمة الشركات

التدقيق الخارجي وحوكمة الشركات يعدان من العناصر الأساسية لضمان الشفافية والامتثال في المنظمات الحديثة، حيث يشير التدقيق الخارجي إلى عملية فحص وتقييم البيانات المالية والممارسات المحاسبية لشركة من قبل جهة مستقلة بهدف التأكد من دقة البيانات وصحتها. هذا النوع من التدقيق يساعد في تعزيز الثقة بين الشركات والمستثمرين والجمهور بشكل عام.

أما حوكمة الشركات، فهي مجموعة من القواعد والضوابط التي تحكم إدارة وتشغيل الشركات لضمان التزامها بأعلى معايير الشفافية والمساءلة. تشمل الحوكمة التوازن بين حقوق المساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة، وضمانات الحماية ضد الفساد والتلاعب.

تتداخل عملية التدقيق الخارجي مع حوكمة الشركات بشكل وثيق، حيث يعزز التدقيق من قدرة الحوكمة على ضمان التزام الشركة بالقوانين والمعايير الأخلاقية، ويعطي صورة واضحة للمستثمرين حول الأداء المالي للشركة. من خلال هذا النظام، تزداد مصداقية القرارات المالية والإدارية، مما يؤدي إلى تحسين البيئة الاستثمارية.

على المستوى الدولي، تساهم حوكمة الشركات الجيدة في تعزيز الاستقرار الاقتصادي وتشجيع النمو المستدام. لذا فإن التدقيق الخارجي وحوكمة الشركات يشكلان معاً أحد العوامل المحورية لضمان صحة ونجاح الأعمال التجارية في العصر الحديث.

1-مفهوم عملية التدقيق و أهم أقسامها:

عملية التدقيق في المؤسسة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تقييم وتحليل جميع العمليات المالية والإدارية في المؤسسة للتأكد من أنها تتماشى مع السياسات الداخلية، القوانين المحلية والدولية، وأفضل الممارسات في مجال الأعمال. هدف التدقيق هو التأكد من دقة وموثوقية التقارير المالية والامتثال للقوانين والمعايير، وكذلك تحديد المخاطر المحتملة وتحسين الكفاءة، و تنقسم عملية التدقيق لقسمين رئيسيين:

1. التدقيق الداخلي: **التدقيق الداخلي** هو عملية فحص وتقييم مستمرة تتم داخل المؤسسة من قبل وحدة التدقيق الداخلي أو من قبل موظفين مستقلين داخل نفس المؤسسة. يهدف هذا النوع من التدقيق إلى تعزيز وتحسين فعالية وكفاءة عمليات المؤسسة من خلال تقييم الأنظمة الداخلية وعمليات الرقابة، ومن ثم تقديم توصيات لتحسين الأداء، و يهدف التدقيق الداخلي لتحسين العمليات، من خلال فحص الأنظمة والإجراءات الحالية، يحدد التدقيق الداخلي الفرص لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة، بالإضافة للكشف عن المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، مثل

الاحتيال أو الهدر المالي، كما يهدف أيضا لتعزيز الرقابة الداخلية لحماية الأصول وتقليل الأخطاء، و أيضا يهدف التدقيق الداخلي لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التأكد من أن الأنشطة في المؤسسة تدعم أهدافها الاستراتيجية.

2-تعريف التدقيق الخارجي

يتمثل التدقيق الخارجي بأن تقوم جهة مستقلة عن الهيئة أو الشركة بتدقيق قوائمها المالية، وذلك من خلال التأكد من صحة القوائم واكتمالها، بالإضافة إلى اتباع المبادئ المحاسبية العامة المتفق عليها، وعادة ما يكون التدقيق الخارجي أحد الإجراءات القانونية التي يتوجب على الشركة القيام بها، من أجل الحصول على شهادة أو وثيقة تثبت صحة قوائمها المالية، بحيث يتم تقديم هذه الوثيقة للمقرضين والمستثمرين، بالإضافة إلى الجهات الحكومية المعنية.

3-أهمية التدقيق الخارجي:

- **يضمن صلاحية العملية المحاسبية:** يوفر التدقيق الخارجي نظرة عامة موضوعية على عملية محاسبة الأعمال، من خلال إعطاء أصحاب الأعمال نظرة ثاقبة حول دقة وصحة المعلومات المحاسبية لشركتهم.

يكتشف الأخطاء: قد تمنع الأخطاء في عملية المحاسبة أصحاب الأعمال من اتخاذ أفضل القرارات، حيث يتم تصميم إجراءات التدقيق لاكتشاف الأخطاء في النظام والنشاط الاحتيالي.

- **يحدد نقاط الضعف داخليًا ويقترح التحسينات:** يمكن للمدققين الخارجيين مراقبة العمليات من الخارج والتوصية بطرق لتعزيز الكفاءة وتحسين عملية المحاسبة.
- **يوفر الضمان:** يضمن التدقيق لمديري الشركة الذين لا يشاركون في وظائف المحاسبة على أساس يومي أن العمل يتم وفقًا للمعلومات التي يتلقونها، ويساعد في تقليل نطاق الاحتيال وسوء المحاسبة.

5- خطوات عملية التدقيق الخارجي:

عملية التدقيق الخارجي تتضمن عدة خطوات منظمة تهدف إلى تقييم صحة البيانات المالية والتأكد من امتثال الشركة للمعايير المحاسبية والتشريعات. تشمل هذه الخطوات:

- ✓ **التخطيط للتحقيق (Planning the Audit):** تبدأ عملية التدقيق بوضع خطة شاملة تحدد أهداف التدقيق والمجالات التي ستخضع للفحص. يتضمن ذلك جمع المعلومات الأولية عن الشركة ودراسة البيئة الاقتصادية والقانونية التي تعمل فيها.

- ✓ **تقييم المخاطر :(Risk Assessment)** يتم تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على البيانات المالية. يشمل ذلك فحص الأنظمة الداخلية للشركة وتحديد النقاط التي قد تكون معرضة للتلاعب أو الأخطاء.
- ✓ **جمع الأدلة :(Evidence Gathering)** في هذه المرحلة، يبدأ المدقق بجمع الأدلة التي تدعم دقة البيانات المالية. يشمل ذلك فحص السجلات المحاسبية، الفواتير العقود، والوثائق الأخرى التي تتعلق بالمعاملات المالية للشركة.
- ✓ **التقييم والتحليل :(Evaluation and Analysis)** بعد جمع الأدلة، يقوم المدقق بتحليلها وتقييمها للتأكد من مطابقتها للمعايير المحاسبية المتعارف عليها. كما يتم مقارنة الأرقام بالميزانيات السابقة والتوقعات للتأكد من وجود أي تناقضات.
- ✓ **إعداد تقرير التدقيق :(Audit Report Preparation)** بعد الانتهاء من التدقيق يقوم المدقق بإعداد تقرير شامل يتضمن استنتاجاته حول دقة البيانات المالية ومدى توافقها مع المعايير المحاسبية. يمكن أن يتضمن التقرير توصيات لتحسين الأنظمة الداخلية أو إجراء تعديلات على الحسابات.
- ✓ **المراجعة النهائية :(Final Review)** قبل تقديم التقرير، يتم إجراء مراجعة نهائية من قبل فريق التدقيق أو مدقق آخر للتأكد من أن جميع النتائج صحيحة وأن التقرير يقدم تحليلاً دقيقاً وموضوعياً.

- ✓ **التقرير النهائي :(Final Report)** في هذه الخطوة، يتم تقديم تقرير التدقيق النهائي إلى إدارة الشركة أو مجلس الإدارة، وفي بعض الحالات إلى الأطراف الخارجية مثل المساهمين أو الجهات التنظيمية.

- ✓ **متابعة التوصيات :(Follow-up on Recommendations)** بعد التدقيق، قد يقوم المدقق بمتابعة التوصيات والتأكد من تنفيذها بشكل صحيح لتحسين العمليات المالية والإدارية في الشركة.

تساعد هذه الخطوات في التأكد من أن البيانات المالية للشركة تعكس وضعها المالي بشكل صحيح وشفاف، مما يعزز الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة

6- أهمية التدقيق الخارجي لنظام حوكمة الشركات:

- ✓ تنطوي أهمية التدقيق الخارجي في عمل الشركات لما تحققه من تحسين في الأنظمة والضوابط الداخلية، فآلية التدقيق لا ترتكز في مجملها على الأرقام فحسب، بل أنها تعمل على تحديد أوجه القصور في أنظمة المحاسبة أو الضوابط، وتقوم بتقديم التوصيات بشأن تحسينها، الأمر الذي يجعل عمل الشركة أكثر كفاءة وأقل عرضة للاحتيال أو الخطأ.

- ✓ يوفر التدقيق الخارجي المصداقية بالنسبة للبيانات المالية للشركة وبالتالي فإنه يحقق أفضلية بالنسبة للشركة بالمقارنة مع شركات لم يتم التحقق من مصداقية بياناتها المالية.

- ✓ الحسابات المدققة تمنح صاحبها الأمان بأن حساباته خالية من الأخطاء المادية أو الممارسات الخاطئة ، الأمر الذي يساهم في زيادة احتمالية نجاح الشركة في تحقيق أهدافها.

- ✓ التأكد من الإدارة المهنية: حيث يقدم المراجعون الخارجيون تقريرًا بشأن الممارسات والعمليات المهنية للإدارة، ويوجد نظام رصد وتحقيق قوي للتأكد من الامتثال لمعايير الحوكمة الداخلية والمعايير الدولية للمراجعة الداخلية.

- ✓ يمنح التدقيق الخارجي المساهمين الثقة فيما يتعلق بالبيانات المالية فالكثير من المساهمين لا يشاركون في أعمال الشركة بشكل يومي، بحيث توفر عمليات التدقيق هذه شفافية المساهمين تتمثل بأن الشركة تدار وفقاً لمصالحهم، ويمكن أن تسلط الضوء على أي مشكلات قد تكون حدثت ولم يتم لفت انتباههم

- ✓ تحسين العمليات والأداء :يوفر التدقيق والمراجعة الخارجية وتوجيهاتها تحسينات في العمليات والأداء بشكل مستمر، مما يزيد من جودة الشركة والثقة بين المساهمين والأطراف المعنية.

7- تحديات عملية التدقيق الخارجي:

تواجه عملية التدقيق الخارجي العديد من التحديات التي قد تؤثر على دقة وجودة النتائج. هذه التحديات قد تنشأ من البيئة الداخلية للشركة، أو من المعايير المحاسبية، أو من الظروف الاقتصادية المتغيرة. من أبرز هذه التحديات:

- ✓ **صعوبة الحصول على الأدلة الكافية والمناسبة:**

في بعض الحالات، قد يكون من الصعب جمع الأدلة اللازمة لدعم البيانات المالية بسبب عدم انتظام السجلات المحاسبية أو ضعف النظام المحاسبي الداخلي للشركة. قد تواجه الشركات أيضًا مقاومة من موظفيها لتقديم مستندات أو معلومات حساسة.

- ✓ **التلاعب أو الغش في البيانات المالية:**

يعد التلاعب في البيانات المالية أحد أكبر التحديات التي يواجهها المدققون الخارجيون. قد يسعى بعض المسؤولين في الشركات إلى تغيير الأرقام لإظهار صورة مالية أفضل مما هي عليه في الواقع، مما يعقد عملية التدقيق.

- ✓ **التعقيدات القانونية والتنظيمية:**

تتغير القوانين والمعايير المحاسبية بشكل مستمر، مما يضع المدققين في مواجهة تحدي الامتثال المستمر. إضافة إلى ذلك، تختلف التشريعات من بلد إلى آخر، وقد يحتاج المدققون إلى فهم دقيق للتشريعات المحلية والدولية.

- ✓ **القدرة على تقييم المخاطر بدقة**

تحديد وتقييم المخاطر المالية بشكل دقيق يتطلب فهماً عميقاً للعمليات الداخلية للشركة وظروف السوق التي تعمل فيها. إذا كانت هذه التقييمات غير دقيقة، قد يفوت المدققون فرص اكتشاف الأخطاء أو المخالفات.

- ✓ **الضغط الزمني:**

نظراً للمواعيد النهائية الضيقة، قد يواجه المدققون صعوبة في إجراء فحص شامل لجميع السجلات والأنظمة المالية. هذا الضغط الزمني يمكن أن يؤثر على جودة التدقيق، خاصة إذا كانت الشركة معقدة أو لديها حجم كبير من البيانات.

- ✓ **المقاومة من الإدارة أو الموظفين:**

قد تواجه فرق التدقيق الخارجي صعوبة في التفاعل مع الإدارة أو الموظفين الذين قد يكونون مترددين في التعاون أو في تقديم المعلومات المطلوبة. هذا يمكن أن يبطئ عملية التدقيق أو يؤثر على دقتها.

- ✓ **التحديات التقنية:**

تزايد استخدام التكنولوجيا في الشركات قد يتطلب من المدققين التكيف مع الأنظمة المحاسبية المتقدمة أو التعامل مع الأنظمة الرقمية المعقدة، مثل برامج المحاسبة السحابية. هذه التقنيات قد تضيف تعقيداً على عملية التدقيق.

- ✓ **التحديات المتعلقة بتقدير القيم:**

في بعض الأحيان، قد يتعين على المدققين اتخاذ تقديرات بشأن قيم معينة، مثل قيمة الأصول غير الملموسة أو الالتزامات المستقبلية. هذا قد يؤدي إلى اختلافات في الرأي بين المدققين أو الأطراف المعنية.

- ✓ **محدودية استقلالية المدقق:**

في بعض الحالات، قد يواجه المدققون تحديات تتعلق بالاستقلالية، خاصة إذا كانت علاقات قوية تربطهم بالشركة المعنية. هذه العلاقة قد تؤثر على حيادهم وموضوعيتهم أثناء عملية التدقيق.

- ✓ **التغيرات الاقتصادية والسياسية:**

التغيرات في البيئة الاقتصادية أو السياسية قد تؤثر على الوضع المالي للشركة مما يزيد من تعقيد عملية التدقيق. على سبيل المثال، التقلبات في أسعار العملات أو السياسات الاقتصادية قد تؤثر على تقديرات المدققين أو على أدلة التدقيق.

تتطلب مواجهة هذه التحديات مستوى عالٍ من المهنية والخبرة من المدققين الخارجيين، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتنظيمية.

المحاضرة العاشرة: دور المساهمين في إصلاحات حوكمة الشركات

يعد دور المساهمين في إصلاحات حوكمة الشركات من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية النظام المؤسسي وضمان استدامة الشركات على المدى الطويل. باعتبارهم أصحاب المصالح الرئيسيين في الشركة، يمتلك المساهمون تأثيرًا كبيرًا على القرارات الاستراتيجية والتوجهات التي تتبعها الشركة، مما يجعلهم قوة دافعة نحو تحسين ممارسات الحوكمة.

في السنوات الأخيرة، زادت الوعي بين المساهمين بأهمية دورهم في التأثير على الحوكمة، سواء من خلال مطالبتهم بمزيد من الشفافية أو من خلال الضغط على مجالس الإدارة لضمان تطبيق معايير أعلى من المساءلة. من خلال الاجتماعات السنوية العامة والمشاركة في اتخاذ القرارات، يمكن للمساهمين التأثير بشكل مباشر في توجيه استراتيجيات الشركة وتحديد أعضاء مجلس الإدارة، مما يعزز دورهم في التأكد من أن الشركة تسير في الاتجاه الصحيح وتحترم حقوق جميع الأطراف المعنية.

علاوة على ذلك، يساهم المساهمون في إصلاحات الحوكمة من خلال طرح قضايا تتعلق بالممارسات الأخلاقية، وسياسات الإفصاح المالي، وإدارة المخاطر. كما أن تزايد

الاهتمام بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) أصبح دافعًا قويًا للمساهمين لتوجيه الشركات نحو تبني استراتيجيات تتسم بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

من خلال هذا الدور التفاعلي والفعال، يصبح المساهمون أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين الحوكمة المؤسسية، وتعزيز الثقة في الأسواق المالية، وتحقيق أداء مستدام يتماشى مع مصالح المساهمين والشركات على حد سواء.

لقد أصبحت حوكمة الشركات جانباً حاسماً لضمان الشفافية والمساءلة والممارسات الأخلاقية داخل الشركات، حيث يعد المساهمون أحد اللاعبين الرئيسيين في دفع إصلاحات حوكمة الشركات، فبصفتهم مالكي الشركة، لهم مصلحة خاصة في نجاحها ويلعبون دوراً حيوياً في تشكيل ممارسات الحوكمة الخاصة بها.

أهمية نشاط المساهمين:

يشير نشاط المساهمين إلى المشاركة النشطة للمساهمين في التأثير على عمليات صنع القرار في الشركة، ومن خلال **الاستفادة من حقوق الملكية الخاصة** بهم، يمكن للمساهمين الدعوة إلى التغييرات التي تتماشى مع مصالحهم وقيمهم. أحد الأمثلة البارزة على نشاط المساهمين الناجح هو الحملة التي قادها نظام تقاعد الموظفين العموميين في كاليفورنيا (كالبيرز) وصناديق التقاعد في مدينة نيويورك ضد التعويضات التنفيذية المفرطة. ومن خلال التصويت بالوكالة وقرارات المساهمين، تمكن هؤلاء المستثمرون المؤسسيون من

الضغط من أجل زيادة الشفافية والمساءلة في ممارسات الأجور التنفيذية عبر مختلف الشركات.

استراتيجيات المشاركة الفعالة للمساهمين:

يعد إشراك المساهمين بشكل فعال عنصرا حاسما في حوكمة الشركات الحديثة. وهي تنطوي على سلسلة من الاستراتيجيات المدروسة التي تهدف إلى تعزيز العلاقات الشفافة والمثمرة والمفيدة للطرفين بين الشركة ومستثمريها. فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق مشاركة فعالة للمساهمين:

1. **<u>الإجتماعات العامة السنوية</u> :(AGMs)** تعمل الاجتماعات العامة السنوية كمنصة رئيسية للحوار المباشر. يمكن للشركات استغلال هذه الفرصة لعرض صحتها المالية واستراتيجياتها المستقبلية ومعالجة أي مخاوف قد تكون لدى المساهمين. على سبيل المثال، تستخدم شركة .Apple Inc اجتماعها السنوي العام ليس فقط لمناقشة النتائج المالية ولكن أيضًا لتقديم مبادرات جديدة للاستدامة، مما يعكس التزامها بالمسؤولية البيئية.

2. ***التحديثات والتقارير* المنتظمة** : يمكن الحفاظ على الشفافية من خلال توفير تحديثات منتظمة من خلال التقارير ربع السنوية أو النشرات الإخبارية أو بوابات المساهمين المخصصة. وهذا يضمن بقاء المساهمين على اطلاع فيما يتعلق بأداء الشركة والقرارات الرئيسية.

3. ***فريق علاقات المستثمرين المخصص*** :يمكن لفريق علاقات المستثمرين المحترف أن يكون بمثابة الجسر بين الشركة ومساهميها. يمكنهم إدارة الاستفسارات وتنظيم أيام المستثمرين والتأكد من توصيل عرض الاستثمار الخاص بالشركة بوضوح.

4. **استطلاعات آراء المساهمين** :يمكن أن يساعد إجراء الاستطلاعات في قياس مشاعر المساهمين وجمع التعليقات حول الجوانب المختلفة لعمليات الشركة وإدارتها. على سبيل المثال، قد تقوم شركة البيع بالتجزئة بإجراء مسح لمساهميها لفهم وجهات نظرهم حول استراتيجية التجارة الإلكترونية للشركة.

5. **المشاركة المستهدفة للمستثمرين المؤسسيين** :غالبًا ما يمتلك المستثمرون المؤسسيون حصصًا كبيرة ويمكنهم التأثير على سياسة الشركة. يمكن أن يكون التعامل معهم من خلال الاجتماعات الفردية أو الإحاطات المتخصصة أو مناقشات المائدة المستديرة مفيدًا.

6. **التقارير البيئية والاجتماعية والحوكمة** :مع تزايد أهمية **العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة**(ESG) ، من المتوقع الآن أن تقوم الشركات بتقديم تقارير عن أدائها البيئي والاجتماعي والحوكمة. وهذا لا يجذب المستثمرين ذوي الوعي الاجتماعي فحسب، بل يتماشى أيضًا مع اتجاهات الاستدامة العالمية.

7. **استخدام التكنولوجيا** : يمكن الاستفادة من المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور أوسع من المساهمين. يمكن للبث التفاعلي عبر الإنترنت وجلسات الأسئلة والأجوبة الافتراضية أن تجعل المشاركة أكثر سهولة.

8. **الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمات** :في أوقات الأزمات، يعد وجود استراتيجية اتصال واضحة أمرًا ضروريًا. يقدّر المساهمون المعلومات السريعة والصادقة والمفصلة حول كيفية تعامل الشركة مع الموقف.

9. **إمكانية الوصول إلى مجلس الإدارة** :إن السماح للمساهمين بالتواصل مباشرة مع أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن يعزز الثقة ويزود مجلس الإدارة برؤى مباشرة حول اهتمامات المساهمين.

10. ***اقتراحات المساهمين والتصويت*** :إن تشجيع المساهمين على تقديم مقترحات للنظر فيها في الاجتماعات العامة السنوية وتوفير إجراءات تصويت واضحة يمكن أن يمكّنهم ويعزز الشعور بالملكية.

ومن خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن للشركات التأكد من أن مشاركة المساهمين ليست مجرد متطلب تنظيمي، بل هي حجر الزاوية في إطار حوكمة الشركات الخاصة بها. يمكن أن تؤدي المشاركة الفعالة إلى تحسين عملية صنع القرار، وتعزيز سمعة الشركة، وفي نهاية المطاف، أداء مالي أفضل.

المحاضرة الحادية عشر: تصنيفات حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل لأي منظمة. أهمية تصنيفات حوكمة الشركات تكمن في قدرتها على تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركات، مما يسهم في تحسين سمعتها ويزيد من ثقة المستثمرين. من خلال وضع إطار تنظيمي واضح، يمكن لتصنيفات الحوكمة أن تساهم في توجيه الشركات نحو الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية، وتفادي المخاطر المحتملة مثل التلاعب المالي أو سوء الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم التصنيفات في تسهيل عملية مراقبة الأداء الداخلي للشركة مما يساعد على تحسين عمليات اتخاذ القرارات وضمان توازن المصالح بين جميع الأطراف المعنية، مثل المساهمين والإدارة والموظفين. كما أن تصنيفات الحوكمة تساهم في تعزيز الاستقرار المالي من خلال تشجيع الشركات على اتخاذ خطوات استباقية للتعامل مع التحديات المحتملة.

من ناحية أخرى، توفر تصنيفات الحوكمة أيضًا مقياسًا يمكن للمستثمرين والمحللين الماليين من خلاله تقييم مدى قدرة الشركة على التعامل مع التغيرات البيئية والتشريعية. في النهاية، تساهم هذه التصنيفات في بناء بيئة أعمال أكثر استقرارًا، مما يعزز الثقة في السوق ويشجع على استثمارات مستدامة.

1- أهمية تصنيفات حوكمة الشركات:

تلعب تقييمات حوكمة الشركات دورًا حاسمًا في تقييم فعالية ممارسات حوكمة الشركة. توفر هذه التصنيفات رؤى قيمة حول التزام الشركة بالمعايير الأخلاقية والشفافية والمساءلة وكفاءة الإدارة بشكل عام.

- **تقييم هيكل مجلس الإدارة وتكوينه:**أحد الجوانب التي تحللها تقييمات حوكمة الشركات هو هيكل مجلس الإدارة وتكوينه. ويشمل ذلك تقييم استقلالية أعضاء مجلس الإدارة والتنوع داخل مجلس الإدارة، ووجود لجان مستقلة. على سبيل المثال، غالبًا ما يُنظر إلى الشركة التي لديها مجلس إدارة متنوع يضم مديرين مستقلين من خلفيات مختلفة على أنها تتمتع بممارسات حوكمة أقوى.
- **ممارسات الشفافية والإفصاح:** تعمل تقييمات حوكمة الشركات أيضًا على تقييم ممارسات الشفافية والإفصاح الخاصة بالشركة. ويتضمن ذلك تقييم جودة التقارير المالية وتوقيتها بالإضافة إلى الكشف عن المعلومات ذات الصلة لأصحاب المصلحة. على سبيل المثال، الشركات التي توفر معلومات شاملة ويسهل الوصول إليها للمساهمين والجمهور تميل إلى الحصول على تقييمات أعلى.
- **هياكل التعويضات والحوافز التنفيذية:** ومن الجوانب المهمة الأخرى التي يتم أخذها في الاعتبار في تصنيفات حوكمة الشركات هو التعويضات التنفيذية وهياكل الحوافز. تقوم هذه التصنيفات بتقييم ما إذا كانت سياسات التعويضات الخاصة بالشركة تتماشى مع

قيمة المساهمين على المدى الطويل وتثبط الإفراط في المخاطرة. على سبيل المثال الشركات التي تربط التعويضات التنفيذية بمقاييس الأداء المرتبطة بالنمو المستدام غالبا ما تحصل على تقييمات أعلى.

- **حقوق المساهمين ومشاركتهم:**كما تأخذ تقييمات حوكمة الشركات في الاعتبار حماية حقوق المساهمين ومستوى مشاركة المساهمين. يتضمن ذلك تقييم سياسات الشركة بشأن حقوق التصويت والوصول إلى الوكيل ونشاط المساهمين. تميل الشركات التي تعطي الأولوية لحقوق المساهمين وتتعامل بنشاط مع مساهميها إلى الحصول على تقييمات إيجابية.

- **إدارة المخاطر والضوابط الداخلية:**يعد تقييم إدارة المخاطر والضوابط الداخلية جانبًا مهمًا آخر لتصنيفات حوكمة الشركات، ويتضمن ذلك تقييم قدرة الشركة على تحديد المخاطر والتخفيف منها، فضلاً عن فعالية أنظمة الرقابة الداخلية .على سبيل المثال، غالبًا ما يُنظر إلى الشركات التي تتمتع بممارسات قوية لإدارة المخاطر وضوابط داخلية قوية على أنها تتمتع بحوكمة أفضل، ومن خلال دمج هذه وجهات النظر والرؤى المتنوعة، توفر تقييمات حوكمة الشركات تقييمًا شاملاً لممارسات حوكمة الشركة، تساعد هذه التصنيفات المستثمرين وأصحاب المصلحة والجهات التنظيمية على اتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل قطاع الشركات.

2- قياس جودة الحوكمة:

تقيس تصنيفات حوكمة الشركات جودة الحوكمة لدى الشركات التي تتبع ممارسات حوكمة جيدة أو سيئة من خلال تطبيق معايير تقييم منظمة عبر عدة عوامل، فيما يلي كيفية تمييز هذه التقييمات بين الشركات ذات الحوكمة الجيدة والسيئة :

- **هيكل مجلس الإدارة واستقلاليته:**

✓ الحوكمة الجيدة: الشركة التي تتمتع بمجلس إدارة مستقل ومتعدد الأطراف تعتبر أكثر قدرة على اتخاذ قرارات تصب في مصلحة المساهمين. الشركات ذات الحوكمة الجيدة غالبا ما تحافظ على توازن بين المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين لتحقيق رقابة فعالة:

الحوكمة السيئة: الشركات التي تفتقر مجالس إدارتها إلى الاستقلالية تعاني من ضعف الرقابة، ممايزيد من احتمالات تضارب المصالح، وهو عالمة على الحوكمة السيئة

الإفصاح و الشفافية:

- ✓ الحوكمة الجيدة: الشركات التي تقدم تقارير مالية شفافة ودقيقة بانتظام تحصل على تقييمات أعلى، كما أنها تحافظ على التواصل المفتوح مع المساهمين .
- ✓ الحوكمة السيئة: الممارسات التي تتسم بالشفافية الضعيفة أو الإفصاح الانتقائي للمخاطر المالية أوالتشغيلية الهامة تؤدي إلى انخفاض مستوى التقييم وفقدان أكبر للثقة من جانب المستثمرين

- ➢ **حقوق المساهمين :**

- ✓ الحوكمة الجيدة: الحماية القوية لحقوق المساهمين تعتبر من العناصر الأساسية للحوكمة الجيدة، بمافي ذلك آليات المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وحماية حقوق التصويت، ومنع عمليات الاستحواذ العدائية
- ✓ الحوكمة السيئة: إن الحماية الضعيفة لحقوق المساهمين تشير إلى حوكمة سيئة حيث تهيمن الإدارة أو المساهمون المسيطرون على اتخاذ القرارات

- ➢ **إدارة المخاطر والممارسات الأخلاقية:**

- ✓ الحوكمة الجيدة: الشركات التي تمتلك أطرا فعالة لإدارة المخاطر وتلتزم بالممارسات الأخلاقية(مثل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات) تحصل على تقييمات أعلى.

هذه الشركات تدير المخاطر بشكل استباقي وتركز على الاستدامة على المدى الطويل.

- ✓ الحوكمة السيئة: الشركات التي تفتقر إلى أنظمة إدارة المخاطر الملائمة تكون أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية أو السمعة السيئة، مما يشير إلى ضعف الحوكمة.

- ➢ **الارتباط بالأداء:** تشير بعض الوقائع إلى أن الشركات ذات الحوكمة الجيدة تميل إلى تحقيق أداء أفضل في السوق، حيث تتميز الحوكمة لديها باستقلالية مجالس الإدارة وحصول المساهمين فيها على حقوق كافية وملائمة. على العكس من ذلك، ترتبط الشركات ذات الحوكمة السيئة بمخاطر أعلى وأداء مالي أدنى جودة.

- ➢ **تعويضات المدراء التنفيذيين والمساءلة:**

- ✓ الحوكمة الجيدة: الشركات التي تربط تعويضات المديرين التنفيذيين بقيمة المساهمين على المدى الطويل وتضمن المساءلة تحقق تقييمات أعلى؛ هذه الشركات تربط أجور المدراء بأهداف أداء تستند إلى النمو المستدام .

- ✓ الحوكمة السيئة: الأجور المرتفعة للمدراء التي لا ترتبط بأداء الشركة أو عوائد المساهمين تشجع على قبول مخاطر قصيرة الأجل وتضعف المساءلة.

3- المنظمات الدولية المعنية بوضع تصنيفات لحوكمة الشركات: هناك العديد من المؤسسات الدولية التي تضع تصنيفات لحوكمة الشركات بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة في الشركات حول العالم. من أبرز هذه المؤسسات:

- ✓ **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)** :تقدم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ حوكمة الشركات التي تهدف إلى تحسين ممارسات الحوكمة على مستوى عالمي، وتحقيق التوازن بين حقوق المساهمين وإدارة الشركات.
- ✓ **البنك الدولي:** يقدم البنك الدولي تقارير دورية حول ممارسات الحوكمة في البلدان المختلفة، حيث يتابع ويقيم قوانين ولوائح الحوكمة ويشجع على تطبيق أفضل الممارسات في الدول النامية.
- ✓ **منظمة الشفافية الدولية(Transparency International)** تركز هذه المنظمة على مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية، وتضع تقارير حوكمة الشركات التي تساعد في تقييم التزام الشركات بالشفافية والمساءلة.
- ✓ **الاتحاد الأوروبي:** وضع الاتحاد الأوروبي مجموعة من الإرشادات التي تهدف إلى تحسين حوكمة الشركات في الدول الأعضاء، وتعزز من الرقابة التنظيمية وتحسين حقوق المستثمرين.

- ✓ **مجموعة العمل المالية:** رغم أن مجموعة العمل المالية تركز بشكل أساسي على مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، إلا أنها تضع أيضًا إرشادات تتعلق بحوكمة الشركات وتطبيق الأنظمة المالية الدولية.
- ✓ **مؤسسة(S&P) "Standard & Poor's"** : تعتبر مؤسسة S&P من المؤسسات الرائدة التي تقدم تصنيفات للحوكمة ضمن تقاريرها، حيث تأخذ بعين الاعتبار مدى شفافية الشركات وملاءمتها للمعايير الدولية.
- ✓ **المنتدى الاقتصادي العالمي:** يعنى المنتدى الاقتصادي العالمي بتقييم الوضع الاقتصادي والسياسي العالمي، ويعمل على تقديم تصنيفات ومؤشرات حوكمة الشركات التي تسهم في فهم أفضل للبيئة التنظيمية حول العالم.
- ✓ **الهيئة الدولية للأوراق المالية:** تضع الهيئة الدولية للأوراق المالية قواعد وإرشادات تهدف إلى تحسين ممارسات حوكمة الشركات في أسواق المال العالمية، مع التركيز على حماية المستثمرين وتعزيز الشفافية.
- ✓ **معهد حوكمة الشركات** : يقدم معهد حوكمة الشركات تقارير تصنيف حول أداء الشركات من حيث الحوكمة، ويعمل على تعزيز تطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال في جميع أنحاء العالم.

المحاضرة الثانية عشر: حوكمة الشركات و المسؤولية الاجتماعية

تعد حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مفهومين مترابطين ضروريين لنجاح واستدامة الأعمال على المدى الطويل، حيث تشير حوكمة الشركات إلى نظام القواعد والممارسات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه الشركة والتحكم فيها وإدارتها، ومن ناحية أخرى، تتضمن المسؤولية الاجتماعية السلوك الأخلاقي والمسؤول للشركة تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع الأوسع، وبينما تركز حوكمة الشركات على الهياكل والآليات الداخلية للمنظمات، فإن المسؤولية الاجتماعية تتطلع إلى الخارج، مع الأخذ في الاعتبار تأثير الأنشطة التجارية على مختلف أصحاب المصلحة والبيئة، و من خلال هذا الطرح سنحاول ضبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية ثم نلجأ لاستعراض العلاقة بينها و بين الحوكمة:

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات: تشير المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى مسؤولية الشركات في المساهمة بشكل إيجابي في المجتمع، حيث يتطلب ذلك من الشركات أن تتجاوز مجرد تحقيق الأرباح إلى معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية والأخلاقية الناجمة عن أنشطتها. تشجع المسؤولية الاجتماعية للشركات على محاسبة الشركات عن تأثيرها على المجتمع ودمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في عملية اتخاذ القرارات .غالبا ما يتم وصف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها مفهوم "الثالثة محاور"، حيث توازن الشركات بين الأداء

الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. الهدف هو ليس فقط زيادة قيمة المساهمين ولكن أيضا ضمان التنمية المستدامة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات والبيئة.

2- **أبعاد المسؤولية الاجتماعية:** تتضمن المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأبعاد، وهي البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الخيري، و البعد البيئي وهي كالآتي:

- **البعد الاقتصادي:** يعتمد نمط المسؤولية الاقتصادية على وجهة النظر التي تركز فيها المؤسسات على هدف تعظيم الربح، ويشير هذا البعد إلى أن قطاع الأعمال عليه الالتزام بأن يكون منتجا، ومربحا، ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع، وأن المساهمات الاجتماعية لا تعدو عن كونها نواتج عرضية للبعد الاقتصادي. فإن لم تتمكن من تغطية التكاليف من خلال تحقيق الأرباح فإنها لن تتمكن من تلبية أي مسؤولية اجتماعية أخرى، إضافة لتحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة، وتتمثل المسؤولية الاجتماعية ببعدها الاقتصادي بتحقيق الربح الذي يمكن المنظمة من تغطية التكاليف المستقبلية.

- **البعد القانوني:** أي التزام المؤسسة بإطاعة القوانين واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون. ويتضمن عدة عناصر، منها قوانين حماية المستهلك من الغش والتزييف، وحماية البيئة من التلوث ومنع الاستخدام غير المنظم للموارد والتخلص من الفضلات وتأمين السلامة ومساعدة الأفراد في حالات العجز، والإصابات والتقاعد، وغيرها.
- **البعد الخيري:** يرتبط البعد الخيري بتنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة ضمن مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل خيرني تطوعي اعتماداً على برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر وقد تكون لعموم المجتمع أو لفئات خاصة به ولا تهدف إدارة منظمات الأعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها.
- **البُعد البيئي :** يتمثل البعد البيئي في واجب المؤسسة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المؤسسة، والقضاء على الانبعاثات والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة، وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد.

3-أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في تأثيرها الكبير على المجتمع والبيئة والاقتصاد، حيث تعكس التزام الشركات بالمساهمة في تحسين نوعية الحياة للجميع وليس فقط لتحقيق الأرباح. من أبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية:

- **تعزيز سمعة الشركة:** تساهم الشركات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة قوية تميزها عن منافسيها، مما يؤدي إلى زيادة الثقة والولاء من قبل العملاء والمستثمرين.
- **تحقيق الاستدامة البيئية:** تشجع المسؤولية الاجتماعية الشركات على تبني ممارسات صديقة للبيئة مثل تقليل انبعاثات الكربون، والتقليل من النفايات، مما يساعد في الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.
- **تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي:** من خلال دعم المبادرات الاجتماعية والتعليمية والصحية، تساهم الشركات في تحسين الظروف المعيشية للمجتمعات المحلية، مما يعزز علاقتها مع الجمهور ويقلل من المخاطر الاجتماعية.
- **زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للموظفين:** عندما يشعر الموظفون أن شركتهم تساهم في قضايا اجتماعية هامة، يزيد ذلك من رضاهم الوظيفي ويحفزهم على تقديم أداء أفضل في العمل.

- **جذب الاستثمارات:** الشركات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تكون أكثر جذبًا للمستثمرين الذين يهتمون بتقديم الدعم لشركات تسعى لتحقيق تأثير إيجابي في المجتمع والبيئة.
- **تحقيق توازن اقتصادي:** المسؤولية الاجتماعية تساعد الشركات على تحقيق توازن بين العوائد المالية والمساهمة في معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية، مما يساهم في تطوير الاقتصاد المحلي والعالمي.
- **الامتثال للقوانين والتنظيمات:** من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية، تلتزم الشركات بالمعايير والقوانين الاجتماعية والبيئية التي قد تفرضها الحكومات، مما يساعد في تجنب المخاطر القانونية.
- **تعزيز الابتكار:** تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحفيز الشركات على ابتكار منتجات وخدمات تلبي احتياجات المجتمع بشكل أفضل، مما يساعد على تحسين التنافسية والنمو.
- **تحقيق التوازن بين الأرباح والمصلحة العامة:** تدفع المسؤولية الاجتماعية الشركات إلى النظر أبعد من الأرباح القصيرة الأجل والتركيز على الاستدامة والأثر الإيجابي على المدى الطويل.

باختصار، المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحسين صورة الشركات وتعزز من دورها في المجتمع، مما ينعكس إيجابيًا على جميع الأطراف المعنية بما فيها العملاء، الموظفون والمستثمرون.

4- حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية:

تكمن العلاقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية في هدفهما المشترك المتمثل في ضمان المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي داخل المنظمات، ويوفر إطار حوكمة الشركات الفعال الهيكل والآليات اللازمة لتعزيز ممارسات الأعمال المسؤولة والمستدامة، ومن خلال دمج المسؤولية الاجتماعية في حوكمة الشركات، يمكن للشركات تعزيز سمعتها وتخفيف المخاطر والمساهمة بشكل إيجابي في المجتمع والبيئة.

يلعب المشهد التنظيمي دوراً مهماً في تشكيل ممارسات حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، و قد نفذت الحكومات والهيئات التنظيمية حول العالم العديد من القوانين واللوائح والمبادئ التوجيهية لتعزيز السلوك الأخلاقي والشفافية والمساءلة داخل المنظمات، وتشمل بعض الجوانب التنظيمية الرئيسية ما يلي:

- **متطلبات إعداد التقارير والإفصاح:** غالباً ما يُطلب من الشركات الكشف عن المعلومات المتعلقة بممارسات الحوكمة، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية والأداء البيئي. يتضمن ذلك التقارير المالية وتقارير الاستدامة والإفصاحات الأخرى التي توفر الشفافية لأصحاب المصلحة والجمهور.
- **الامتثال والإنفاذ:** تقوم الهيئات التنظيمية بفرض الامتثال لمتطلبات حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية من خلال عمليات التفتيش والتدقيق وفرض العقوبات في حالة عدم الامتثال. وتهدف هذه الإجراءات إلى ضمان التزام الشركات بالمعايير الأخلاقية والوفاء بمسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع
- **المعايير والمبادئ التوجيهية الدولية** :قامت العديد من المنظمات الدولية بتطوير معايير ومبادئ توجيهية لحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية. ومن الأمثلة على ذلك مبادرة إعداد التقارير العالمية(GRI) ، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة(UNGC) ، والشبكة الدولية لحوكمة الشركات .(ICGN) توفر هذه المعايير إطاراً للشركات لمواءمة ممارساتها مع أفضل الممارسات العالمية.
- مثال: صدر قانون ساربينز–أوكسلي (SOX) في الولايات المتحدة استجابةً لفضائح الشركات مثل شركتي إنرون وورلدكوم، حيث أدخل القانون لوائح أكثر صرامة فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية وحوكمة الشركات بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية المستثمرين.
- **قواعد حوكمة الشركات** : قامت العديد من الدول بوضع قواعد حوكمة الشركات التي توفر المبادئ التوجيهية وأفضل الممارسات التي يجب على

الشركات اتباعها، تغطي هذه القواعد عادةً مجالات مثل تكوين مجلس الإدارة ومتطلبات الإفصاح وإدارة المخاطر وحقوق المساهمين.

5- تحديات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات:

تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) يواجه عدة تحديات قد تعيق تنفيذ استراتيجيات فعالة في هذا المجال. من أبرز هذه التحديات:

1. التكلفة المالية المرتفعة:

قد يتطلب تطبيق مبادرات المسؤولية الاجتماعية استثمارًا كبيرًا في مشاريع البيئة التعليم، والصحة، مما قد يثقل كاهل الشركات، خصوصًا تلك التي تعاني من ضغوط مالية أو تواجه تحديات اقتصادية.

2. عدم وضوح الأهداف والمقاييس:

في بعض الحالات، تفتقر الشركات إلى معايير أو أهداف واضحة لقياس فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية. غياب آلية لقياس النجاح قد يؤدي إلى صعوبة في تقييم الأثر الاجتماعي أو البيئي لهذه المبادرات.

3. التعارض مع مصالح المساهمين:

قد تتعارض المسؤولية الاجتماعية مع أهداف بعض المساهمين الذين يركزون على العوائد المالية قصيرة الأجل. يمكن أن يُنظر إلى بعض المبادرات الاجتماعية على أنها غير مربحة وقد تؤثر على أرباح الشركة في المستقبل.

صعوبة التنسيق الداخلي:

تطبيق المسؤولية الاجتماعية يتطلب تنسيقًا بين مختلف أقسام الشركة، مثل التسويق، الموارد البشرية، والمالية. في بعض الأحيان، يكون التنسيق بين هذه الأقسام صعبًا، مما يؤدي إلى ضعف التنفيذ أو تداخل الأدوار.

4. مقاومة التغيير:

قد تواجه الشركات مقاومة من داخل المنظمة، سواء من الإدارة أو الموظفين خاصة إذا كانت المبادرات تتطلب تغييرات جذرية في طريقة العمل أو ثقافة الشركة. تغيير الأنماط التقليدية قد يكون تحديًا.

5. الموازنة بين الاستدامة والأرباح:

تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والالتزامات الاجتماعية قد يكون صعبًا. الشركات قد تجد صعوبة في تلبية توقعات المساهمين بينما تحاول تحسين الأثر الاجتماعي والبيئي.

6. غياب الدعم الحكومي أو التشريعي:

في بعض البلدان أو الأسواق، قد لا توجد حوافز أو قوانين تشجع الشركات على تطبيق المسؤولية الاجتماعية. غياب الدعم التشريعي قد يؤدي إلى قلة المبادرات الاجتماعية في بعض القطاعات.

7. الضغط من الجهات الخارجية:

تتعرض الشركات لضغوط متزايدة من وسائل الإعلام، المنظمات غير الحكومية والمستهلكين بشأن مدى التزامها بالممارسات الاجتماعية المسؤولة. هذه الضغوط قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة أو غير مستدامة.

8. صعوبة التوسع العالمي:

الشركات العالمية قد تواجه تحديات عند تطبيق المسؤولية الاجتماعية في أسواق مختلفة، حيث تختلف الاحتياجات المحلية والمعايير الاجتماعية والبيئية من دولة إلى أخرى.

9. الاحتياجات المتغيرة:

قد تتغير احتياجات المجتمع والبيئة بمرور الوقت، مما يفرض على الشركات إعادة تقييم وتعديل استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية بشكل مستمر لتلبية التحديات الجديدة.

تطبيق المسؤولية الاجتماعية يتطلب من الشركات استراتيجيات مرنة ومدروسة للتغلب على هذه التحديات، مما يساعدها على تعزيز دورها الاجتماعي مع الحفاظ على مصالحها الاقتصادية.

المحاضرة الثالثة عشر: الحوكمة و أخلاقيات الأعمال

تعتبر أخلاقيات الأعمال ركيزة أساسية في تحقيق حوكمة الشركات الفعالة والمستدامة، حيث تمثل المبادئ والقيم التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتحدد كيفية اتخاذ القرارات بصورة تعكس النزاهة والعدالة. في عالم الأعمال المعاصر الذي يتسم بالتعقيد والتغيرات السريعة، تعد أخلاقيات الأعمال عاملًا محوريًا في تعزيز الشفافية، المساءلة، والامتثال للقوانين، مما يعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية من مستثمرين، موظفين، عملاء ومجتمعات محلية.

تتداخل أخلاقيات الأعمال بشكل وثيق مع حوكمة الشركات، حيث أن المبادئ الأخلاقية تشكل الإطار الذي يضمن إدارة الشركات بطريقة مستدامة ومسؤولة، وفقًا للمعايير الأخلاقية العالمية. من خلال تكامل الأخلاقيات مع استراتيجيات الحوكمة تستطيع الشركات تحقيق توازن بين تعظيم الأرباح والحفاظ على المصلحة العامة مع ضمان الحماية القانونية للأطراف المعنية وتحقيق القيمة المضافة للمجتمع.

عندما تلتزم الشركات بتطبيق أخلاقيات أعمال قوية، فإنها تعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات سليمة، تقلل من المخاطر القانونية، وتحسن من سمعتها في الأسواق العالمية. في هذا السياق، تساهم أخلاقيات الأعمال في ضمان تطبيق حوكمة الشركات بصورة شفافة وعادلة، مما يؤدي إلى نجاح طويل الأمد وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

- **مفهوم أخلاقيات الأعمال:**

تشكل أخلاقيات الأعمال جزءًا رئيسيا من صناعة النمو في الشركات، عقب ذلك القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها الشركات على مستوى العالم وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رُقِيًا، وضرورة تحديد علاقاتها بالعاملين والعملاء والشركات والجمهور، فضلا عن مراجعة المفاهيم الخاصة بأهداف الشركات، ويعكس النمو بأهمية أخلاقيات الأعمال تحولاً حاسمًا في الرأي العام بشأن المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات والشركات.فقد كان من المتوقع أن تحقق الشركات أرباحًا للمساهمين من خلال إنتاج السلع والخدمات بأسعار تنافسية وفقًا للقوانين واللوائح السائدة في المجتمع التي تزاول فيه الشركات والمؤسسات أنشطتها .وحريٌ بالشركات في هذه الأيام أن تتولى المسؤولية الأخلاقية عن العديد من القضايا، التي تشمل البيئة، والجنس، والعرق، والمنتجات، ومعايير السلامة والصحة في بيئة العمل.

- **خصائص أخلاقيات الأعمال:** تتسم **أخلاقيات الأعمال** بعدد من الخصائص الأساسية التي تحدد طريقة تعامل الشركات مع مختلف الأطراف المعنية، مثل الموظفين، العملاء، الموردين والمجتمع بشكل عام. من أبرز هذه الخصائص:

1. **النزاهة**

تتطلب أخلاقيات الأعمال أن يتم التعامل بصدق وشفافية في جميع المعاملات. يجب على الأفراد والشركات تجنب الغش والخداع، وضمان أن تكون قراراتهم وعملياتهم تعكس الأمانة المطلقة في جميع الأوقات.

2. العدالة والمساواة

تضمن أخلاقيات الأعمال أن يتم التعامل مع جميع الأطراف المعنية بشكل عادل ومتساوٍ، دون تمييز أو تحيز. ذلك يشمل اتخاذ قرارات منصفة في التعامل مع الموظفين والعملاء والموردين.

3. الشفافية

تتطلب أخلاقيات الأعمال أن تكون العمليات والمعلومات متاحة وواضحة لجميع الأطراف المعنية. الشفافية في اتخاذ القرارات تمنح الثقة وتعزز من مصداقية الشركة.

4. المسؤولية الاجتماعية

تحث أخلاقيات الأعمال الشركات على تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة، مما يشمل التزام الشركات بالمساهمة في تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية ودعم المبادرات التي تعزز التنمية المستدامة.

5. الامتثال للقوانين والمعايير

تتطلب أخلاقيات الأعمال الالتزام بالقوانين المحلية والدولية التي تحكم سير الأعمال، هذا يشمل الالتزام بمعايير العمل، حقوق الإنسان، التشريعات البيئية، والمعايير الاقتصادية.

6. الاحترام المتبادل

يعتبر الاحترام من القيم الأساسية في أخلاقيات الأعمال، حيث يتعين على الشركات أن تضمن بيئة عمل تحترم حقوق الأفراد، وتعزز من ثقافة الاحترام بين جميع الموظفين والمساهمين.

7. الابتكار المسؤول

تشجع أخلاقيات الأعمال على استخدام الابتكار والتكنولوجيا بطريقة مسؤولة بحيث تضمن أن تكون الابتكارات المفيدة تقدم قيمة دون التأثير السلبي على الأفراد أو البيئة.

8. الشفافية في التسويق والمبيعات

يتطلب من الشركات ممارسة أساليب تسويقية شفافة وصادقة، مع تجنب التلاعب بالمعلومات أو استخدام أساليب مضللة لجذب العملاء.

9. التوازن بين الربح والمصلحة العامة

توازن أخلاقيات الأعمال بين تحقيق الأرباح وبين الحفاظ على المصلحة العامة، بحيث يتم اتخاذ قرارات تحترم القيم الإنسانية والاجتماعية في نفس الوقت الذي يسعى فيه العمل لتحقيق أهدافه المالية.

10. التعامل بنزاهة في المنافسة

يجب على الشركات العمل بروح من المنافسة الشريفة، دون اللجوء إلى ممارسات غير أخلاقية مثل التلاعب في الأسعار أو استخدام وسائل غير قانونية لتقويض المنافسين.

تعتبر هذه الخصائص بمثابة الإطار الذي يضمن أن تكون ممارسات الشركات تتسم بالمسؤولية والأخلاقية في جميع المجالات، مما يعزز الثقة بينها وبين جميع الأطراف المعنية.

- **أهمية أخلاقيات الأعمال بالنسبة لحوكمة الشركات** : حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والسيطرة عليها. إنها تنطوي على مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين. كما توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة، وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء. الحوكمة الرشيدة للشركات مرادفة للإدارة السليمة والشفافية المالية وممارسات الإفصاح التي تضمن استدامة العمليات التجارية على المدى الطويل.

تبرز أهمية الأخلاق في حوكمة الشركات من خلال عدة جوانب، حيث تتعلق الأخلاق بالأحكام الأخلاقية حول الصواب والخطء، قد يتم اتخاذ القرارات داخل المنظمة من قبل أفراد أو مجموعات، ولكن من يتخذها سوف يتأثر بثقافة الشركة. إن القرار بالتصرف بشكل أخلاقي هو قرار أخلاقي؛ يجب على الموظفين أن يقرروا ما يعتقدون أنه المسار الصحيح للعمل .قد يتضمن ذلك رفض المسار الذي قد يؤدي إلى أكبر ربح على المدى القصير.

يمكن أن تنشأ القضايا الأخلاقية في **حوكمة الشركات من وجهات نظر** مختلفة:

1. **وجهة نظر المساهمين:** يتوقع المساهمون من الإدارة أن تتصرف بما يحقق أفضل مصالحهم في جميع الأوقات، و يمكن أن تؤدي الهفوات الأخلاقية إلى قرارات مدمرة قد لا تكون بالضرورة غير قانونية ولكنها قد تضر بسمعة الشركة وربحيتها.

2. ***وجهة نظر الموظفين*** :يتوقع الموظفون العمل في بيئة يتم معاملتهم فيها بإنصاف واحترام، فالشركة التي تعزز الثقافة الأخلاقية هي الشركة التي تقدر موظفيها وتخلق بيئة عمل إيجابية.
3. ***وجهة نظر العملاء*** :يتوقع العملاء أن تقدم الشركة **منتجات وخدمات عالية الجودة**. ويتوقعون أيضًا أن تتصرف الشركة بشكل أخلاقي في ممارساتها التجارية. إن الشركة التي تنخرط في سلوك غير أخلاقي تخاطر بفقدان ثقة عملائها وأعمالها.
4. ***منظور الموردين*** :يتوقع الموردون الحصول على منافسة عادلة وتواصل صادق .إن الشركة التي تنخرط في ممارسات شراء غير أخلاقية، مثل قبول الرشاوى، يمكن أن تؤدي إلى تقويض ثقة مورديها.
5. ***منظور المجتمع*** :يتوقع المجتمع من الشركات أن تتصرف بشكل أخلاقي وأن تساهم بشكل إيجابي في المجتمع .وهذا يشمل الإشراف البيئي، وممارسات العمل العادلة، والمصادر المسؤولة.

تتضمن **الأمثلة** لتسليط الضوء على هذه الأفكار حالة شركة Enron، حيث أدت الممارسات المحاسبية غير الأخلاقية إلى انهيار الشركة وفقدان ثقة المساهمين .ومن ناحية أخرى، قامت شركات مثل باتاجونيا، المعروفة بأخلاقياتها البيئية والاجتماعية ببناء قواعد عملاء قوية ومخلصة وشهدت نجاحًا مستدامًا.

- **تحديات أخلاقيات الأعمال لتحقيق أهداف الحوكمة:**

تعتبر **أخلاقيات الأعمال** جزءًا أساسيًا من الحوكمة الجيدة داخل المؤسسات حيث تساهم في بناء بيئة مهنية شفافة ومبنية على النزاهة. مع ذلك، يواجه العديد

من الشركات تحديات كبيرة عند محاولة تحقيق أهداف الحوكمة من خلال تطبيق أخلاقيات الأعمال. هذه التحديات يمكن أن تكون نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية أو بسبب تعارض المصالح بين الأطراف المعنية في المؤسسة.

إليك بعض التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات في هذا السياق:

1. تضارب المصالح: أحد التحديات الكبرى في أخلاقيات الأعمال هو **تضارب المصالح**. يحدث عندما يكون لدى أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين أو مديري شركات أو مستثمرين، مصالح تتعارض مع مصالح الشركة أو الأطراف الأخرى. يمكن أن يؤدي هذا التضارب إلى اتخاذ قرارات قد تكون غير أخلاقية أو ضارة للمصلحة العامة للمؤسسة.

- **مثال:** قد يفضل المديرون اتخاذ قرارات قد تعود عليهم بالفائدة الشخصية على حساب مصلحة الشركة أو المساهمين.

الحل :من المهم أن تعتمد المؤسسات على سياسات حوكمة واضحة تضمن الشفافية عند اتخاذ القرارات وتمنع التضارب غير المشروع بين المصالح.

2. الضغوط لتحقيق الأداء المالي:

تواجه العديد من الشركات **ضغوطًا مالية** لتحقيق أهداف معينة، سواء كانت تتعلق بالربح أو النمو، فهذه الضغوط قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير أخلاقية، مثل التلاعب بالبيانات المالية أو دفع الموظفين لتحقيق أهداف غير واقعية.

- **مثال** :قد يمارس بعض المدراء أو فرق العمل ضغطًا على الموظفين لتحقيق مبيعات أو أرباح معينة، حتى لو كان ذلك يعني انتهاك المبادئ الأخلاقية.

الحل :تعزيز ثقافة أخلاقية قوية داخل المؤسسة من خلال التدريب المستمر على السلوك الأخلاقي وتحديد حدود واضحة للسلوكيات غير المقبولة.

3. غياب الشفافية والمساءلة: الشفافية والمساءلة من أهم أهداف الحوكمة الجيدة. ومع ذلك، يواجه العديد من الشركات تحديات في تحقيق **الشفافية** الكاملة في عملياتها. قد يختار بعض الأفراد أو الفرق إخفاء المعلومات أو التلاعب بالبيانات لتجنب المسؤولية أو لتحقيق مكاسب شخصية.

- **مثال** : قد يتم إخفاء قرارات أو معلومات هامة عن المستثمرين أو الموظفين لتجنب القلق أو التدقيق.

الحل :إنشاء أنظمة تدقيق داخلية قوية وتقارير شفافة تتيح لجميع الأطراف المعنية الوصول إلى المعلومات الدقيقة، وتوفير بيئة تشجع على المساءلة.

4. ضعف القيادة الأخلاقية: إن وجود قيادة غير أخلاقية في أعلى مستويات المؤسسة يمكن أن يشكل تحديًا كبيرًا في تحقيق أهداف الحوكمة، إذا كان القادة لا يلتزمون بالقيم الأخلاقية أو يشجعون على السلوك غير الأخلاقي، فإن ذلك ينعكس سلبًا على جميع الموظفين في المنظمة.

- **مثال** :قد يقوم المدير التنفيذي بالتغطية على تصرفات غير قانونية أو غير أخلاقية داخل المؤسسة من أجل حماية سمعة الشركة.

الحل :من الضروري أن يتمتع القادة بنزاهة شخصية ويكونوا قدوة في السلوك الأخلاقي، وأن يتبعوا سياسات وقيم واضحة تحفز الجميع على العمل بروح أخلاقية.

5. تحديات الالتزام بالقوانين والتنظيمات: في بعض الأحيان، يمكن أن تكون القوانين المحلية أو الدولية **غامضة أو متناقضة**، مما يجعل من الصعب على الشركات اتباع المبادئ الأخلاقية في إطار الحوكمة، كما قد يكون لدى بعض الشركات ميل للتملص من القوانين أو الالتزام فقط بالحد الأدنى من المعايير.

- **مثال** :قد تحاول الشركات تكييف عملياتها للتهرب من الضرائب أو التحايل على التشريعات البيئية.

الحل :يجب على الشركات الالتزام الكامل بالقوانين والتشريعات، حتى لو كانت تثير تحديات، من خلال تطوير برامج تدريبية على القوانين المعمول بها وتعزيز الوعي داخل المؤسسة.

6. الثقافة التنظيمية غير الداعمة للأخلاقيات: إذا كانت **ثقافة المؤسسة** لا تدعم السلوك الأخلاقي، فإن تحقيق أهداف الحوكمة يصبح أمرًا صعبًا، ففي بعض المؤسسات، قد يتم تفضيل الأداء المالي على السلوك الأخلاقي، مما يؤدي إلى بيئة عمل غير مواتية لاتخاذ قرارات سليمة أخلاقيًا.

- **مثال** :يمكن أن تكون ثقافة العمل في بعض الشركات تدفع الموظفين إلى تحمل مخاطر غير مبررة أو اتخاذ قرارات غير مدروسة من أجل تحقيق المكاسب المالية.

الحل :بناء ثقافة مؤسسية تركز على **القيم الأخلاقية** مثل الشفافية، الاحترام المتبادل، والمساءلة، مع تشجيع الموظفين على تبني هذه القيم في حياتهم العملية اليومية.

7. مقاومة التغيير في المنظمات: قد يواجه أي تحول نحو تطبيق أخلاقيات الأعمال في الحوكمة مقاومة من بعض الأفراد أو الأقسام الذين يشعرون بأن القيم الأخلاقية ستعيق قدرتهم على تحقيق أهدافهم أو ستؤدي إلى زيادة الرقابة والقيود على عملياتهم.

- **مثال** : قد يقاوم بعض الموظفين أو المديرين التغييرات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية أو المساءلة لأنهم يفضلون العمل بطريقتهم الخاصة دون تدقيق خارجي.

الحل : توعية الموظفين بفوائد تطبيق أخلاقيات الأعمال على المدى الطويل وتحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والأخلاقية داخل الشركة.

8. التعامل مع التحديات العالمية: في عالم الأعمال المعولم، قد تجد الشركات نفسها تواجه تحديات أخلاقية تتعلق بالتعامل مع بلدان وقوانين مختلفة. قد تثير بعض الممارسات التجارية في بعض البلدان تساؤلات أخلاقية بالنسبة لشركات أخرى تعمل في دول أخرى.

- **مثال** : قد تجد الشركات صعوبة في تحديد ما إذا كانت الممارسات التجارية في بعض البلدان تتماشى مع القيم الأخلاقية المعتمدة في مقر الشركة.

الحل : تطوير سياسات أخلاقية دولية تتوافق مع القيم العالمية وتساعد الشركات على التعامل مع التحديات الأخلاقية في بيئات عمل متنوعة.

الخلاصة:

تحقيق **أهداف الحوكمة** من خلال **أخلاقيات الأعمال** ليس بالأمر السهل، إذ يتطلب التزامًا قويًا من جميع مستويات المؤسسة بالتعامل بشكل عادل، شفاف ومسؤول. من خلال تحديد التحديات التي قد تواجهها المؤسسة وتطوير استراتيجيات لتجاوزها، يمكن تعزيز البيئة التنظيمية التي تساهم في تحقيق الحوكمة الجيدة وضمان نجاح المؤسسة على المدى الطويل

إن حوكمة الشركات والأخلاقيات متشابكة .يمكن للنهج الأخلاقي في العمل أن يحقق فوائد كبيرة، بما في ذلك تحسين الأداء المالي، وانخفاض المخاطر التشغيلية وتعزيز سمعة العلامة التجارية، وزيادة ولاء العملاء .وعلى العكس من ذلك، فإن الافتقار إلى الأخلاق يمكن أن يؤدي إلى غرامات تنظيمية، وتشويه السمعة، وفقدان ثقة المساهمين .ولذلك، فمن الأهمية بمكان أن تقوم الشركات ببناء ثقافة أخلاقية قوية تتغلغل في جميع مستويات العمل وصنع القرار

أسئلة مقترحة حول مقياس حوكمة الشركات

أسئلة الخيارات المتعددة:

1. ما هو الهدف الرئيسي من حوكمة الشركات؟

- أ) تحسين العلاقة بين المساهمين والإدارة
- ب) زيادة الأرباح قصيرة الأجل
- ج) تقليل التكاليف الإدارية
- د) تحديد إستراتيجية التسويق

2. من بين هذه العناصر، أيها يُعتبر من أدوار مجلس الإدارة؟

- أ) اتخاذ قرارات تشغيلية يومية
- ب) وضع الاستراتيجيات والتوجيه العام للشركة
- ج) تعيين موظفين في كافة الوظائف
- د) التعامل مع الشؤون المالية اليومية

3. أي من المبادئ التالية يعتبر جزءاً من الحوكمة الجيدة؟

- أ) الشفافية
- ب) الاحتكار
- ج) غياب المساءلة
- د) جميع ما سبق

4- ما هو الهدف الأساسي من وجود لجنة الحوكمة في الشركات؟

- أ) زيادة الربحية من خلال خفض التكاليف

- ب) ضمان التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة وتقليل المخاطر
- ج) اتخاذ القرارات الاستراتيجية حول عمليات الإنتاج
- د) تحسين العلاقات مع العملاء فقط

5- أي من المبادئ التالية يُعتبر جزءًا من المساءلة في حوكمة الشركات؟

a. أ) توجيه اللوم فقط للإدارة العليا

b. ب) تأكيد المسؤولية الشخصية لكل عضو في مجلس الإدارة

c. ج) التركيز على الممارسات غير القانونية فقط

d. د) ترك الإدارة بدون مراقبة أو تدقيق

6- ما هو العنصر الأكثر أهمية في الحوكمة المؤسسية لضمان الاستدامة؟

a. أ) تحديد أولويات مالية قصيرة المدى

b. ب) المساهمة في المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة

c. ج) إخفاء المعلومات غير المفيدة

d. د) تجاهل التنوع في الإدارة

7- أي من العوامل التالية قد يؤدي إلى تدهور الحوكمة في الشركات؟

- أ) وجود شفافية في التقارير المالية
- ب) غياب الرقابة والتدقيق المستقل
- ج) وجود ممارسات مستدامة
- د) تعزيز التنوع في فرق العمل.

أسئلة صح أو خطأ:

8- تعد حوكمة الشركات سمة أساسية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.

a. صح

b. خطأ

9- الهيئات التنظيمية في الأسواق المالية تتجاهل تمامًا دور حوكمة الشركات في استقرار السوق.

a. صح

b. خطأ

أسئلة مقالية:

10- ناقش أهمية دور مجلس الإدارة في ضمان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مع التركيز على مسؤولياته تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة.

11- في ضوء معايير الحوكمة الجيدة، كيف يمكن للمؤسسات تحسين العلاقة بين المساهمين والإدارة لتحقيق توازن بين الأهداف المالية والاجتماعية؟

12- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية لجنة التدقيق في الشركات؟ وكيف يمكن تعزيز دورها في ضمان الشفافية المالية؟

أسئلة حالة:

13- تخيل أنك مدير في شركة تواجه تحديات في تطبيق حوكمة الشركات. قدم استراتيجيات عملية لتحسين الحوكمة، بما في ذلك الشفافية والمساءلة.

14- أنت عضو في لجنة تدقيق في شركة كبيرة. تم اكتشاف مشكلة في التقارير المالية للشركة. كيف يجب أن تتصرف اللجنة؟ وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لمعالجة هذا الوضع؟

أسئلة تقييمية:

15- ما هي العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركات على المدى الطويل؟ وهل تعتقد أن تطبيق الحوكمة الجيدة يؤدي إلى زيادة قيمة الشركة؟ ولماذا؟

16- كيف يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تطبيق مبادئ الحوكمة رغم الموارد المحدودة؟

الخاتــمة

إن حوكمة الشركات تُعد أحد الأسس الرئيسية لضمان استدامة المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة، وقد أظهرت الدراسات والتجارب العملية أهمية البنية الحوكمة السليمة في ضمان الأداء الجيد، وتعزيز الثقة بين الشركات وجميع الأطراف المعنية بها. فقد أصبح من الواضح أن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة تملك قدرة أكبر على النمو المستدام، وتتمتع بمرونة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والمالية التي تطرأ على الأسواق المحلية والدولية.

من خلال هذا المطبوع، قمنا بتناول المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري لحوكمة الشركات، من خلال تعريفها، وأهدافها، والمبادئ التي يجب أن تستند إليها. كما تم التركيز على خصائص الحوكمة الفعالة التي تساهم في تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين، الإدارة التنفيذية، والعملاء والمجتمع بشكل عام. وهو ما يساهم في خلق بيئة عمل شفافة، فعالة، ومسؤولة، حيث تتمكن الشركات من اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة تعود بالنفع على جميع الأطراف.

وقد تناولنا في هذا المطبوع أيضًا دور مجلس الإدارة الذي يعد الركيزة الأساسية في هيكل الحوكمة، حيث يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والإشراف على تطبيق

ممارسات الحوكمة بما يتماشى مع مصالح المساهمين والشركاء. ولقد تطرقنا إلى أهمية هذه الهيئة في ضمان فاعلية وشفافية العمليات داخل الشركة، حيث أن كفاءة أداء مجلس الإدارة تؤثر بشكل مباشر في استقرار الشركة وتوجهاتها المستقبلية.

أما فيما يتعلق بالمساهمين، فقد تبين دورهم الحيوي في تعزيز نظام الحوكمة باعتبارهم أطرافًا رئيسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتوجيه السياسة العامة للشركة. إن المشاركة الفعالة للمساهمين في اتخاذ القرارات واتجاهاتها تعمل على تقوية الروابط بين الإدارة والمستثمرين، مما يساهم في بناء علاقة من الثقة المتبادلة التي تُعد أساسًا ضروريًا لتحقيق استدامة الأعمال.

من جهة أخرى، لم تغفل هذه الدراسة دور الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالشركات اليوم تواجه ضغوطًا متزايدة من المجتمع والمستهلكين على حد سواء لكي تتبنى ممارسات تجارية تتوافق مع المعايير الأخلاقية والبيئية والاجتماعية. لقد بات من الضروري أن تنظر الشركات إلى ما وراء تحقيق الأرباح، وأن تراعي تأثيرها على البيئة والمجتمع. إذ تؤكد الحوكمة الرشيدة على أهمية التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية، مما يعزز السمعة المؤسسية ويزيد من قيمة الشركة على المدى الطويل.

أما من ناحية أخلاقيات الأعمال، فقد أظهرت الحوكمة أهمية دمج القيم الأخلاقية في استراتيجيات العمل اليومية. حيث تساهم الأخلاقيات في تعزيز النزاهة والشفافية، مما يخلق

بيئة عمل صحية وقوية. إن تطبيق أخلاقيات الأعمال ينعكس إيجابًا على علاقة الشركة مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، من موظفين، وموردين، وعملاء، مما يساعد في بناء الثقة التي هي من الركائز الأساسية في نجاح أي مؤسسة.

وفي إطار تصنيفات الحوكمة، رأينا أن تنوع هذه التصنيفات يعتمد على الهيكل التنظيمي للشركة، وطبيعة عملياتها، والمستوى الذي تسعى للوصول إليه من حيث الشفافية والرقابة، ولذلك فإن كل شركة بحاجة إلى اختيار النظام الأنسب لها بناءً على هذه العوامل، بما يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتلبية تطلعات المستثمرين.

من خلال هذا المطبوع، يسعى الطالب إلى بناء فهم متكامل حول حوكمة الشركات مما يمكّنه من تحليل آليات الحوكمة المختلفة وتطبيقها في واقع الشركات المختلفة. إن حوكمة الشركات تتعدى كونها مجرد مفهوم تنظيمي بحت؛ فهي ثقافة ترتكز على القيم والمبادئ الأساسية التي تعزز من الاستدامة المؤسسية، وتعكس انضباطًا داخليًا في كيفية إدارة المؤسسات.

وفي الختام، فإن حوكمة الشركات ليست مجرد إطار تنظيمي أو رقابي فحسب، بل هي عملية مستمرة من التطوير والتقييم، تهدف إلى ضمان أن جميع الأطراف المعنية تسهم بشكل فعّال في تحقيق أهداف الشركة، وبالتالي ضمان تحقيق النجاح المستدام. من خلال الحوكمة الرشيدة، يمكن للشركات أن تخلق بيئة أعمال تدعم النمو الاقتصادي، وتحافظ على

التوازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية، وتستجيب للتحديات المستقبلية بمرونة وفعالية.

إن هذا المطبوع يشكل نقطة انطلاق لطلبة الليسانس والماستر في مجال المالية لفهم عميق للمفاهيم الأساسية المتعلقة بحوكمة الشركات. ويأمل أن يسهم في تطوير مهاراتهم المعرفية والتحليلية في هذا المجال، وأن يساعدهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على أسس علمية وقيم أخلاقية تسهم في نجاحهم المهني المستقبلي.

قائمة المراجع:

أولا : المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. أحمد فتحي، الشفافية و القيادة في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر عمان، الأردن، 2009.
2. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم- المبادئ- التجارب، الدار الجامعية للنشر،مصر،2004.
3. عبد العال حماد طارق، حوكمة الشركات(المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات) مصر: الدار الجامعية،2007.
4. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، دار الحرية للنشر، 2008.
5. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، دراسة مقارنة، مصر: الدار الجامعية، 2009.
6. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، مصر: الدار الجامعية ،2008.

❖ **المجلات:**

7. حسينة تريش، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات: دراسة حالة المملكة المتحدة– الولايات المتحدة الأمريكية– فرنسا، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد الخامس، العدد الأول، 2015.

8. جميل الرزي ديالا، الإفصاح والشفافية كأحد دعائم حوكمة الشركات، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 10، العدد01، أكتوبر 2011.

9. دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف، تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، ديسمبر 2003.

10. ظاهر شاهر القشي، وحازم الخطيب، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، المجلة العربية للإدارة، 2006.

11. عيادي عبد القادر، دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية–مع الإشارة إلى تجربة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08 ماي 2013.

12. محمد أحمد خليل،"دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية –دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، جامعة الزقازيق، بنها، مصر، 2005.

❖ **الملتقيات:**

13. بالرقي تيجاني، عبد الرحمان العايب، إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار – عنابة، 18-2009/11/19.

14. كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات" ،جامعة باجي مختار – عنابة ، 18-2009/11/19.

❖ **التقارير:**

37- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، دراسة تطبيقية، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار،2009.

38- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة،القاهرة، مصر، 2009.

39- حمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، ورقة بحثية، القاهرة، مصر، 2007.

❖ **مواقع الانترنت:**

40- الجمعية العمومية لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية 2016، مأخوذ من الموقع: htt://www.aaoifi.com، تاريخ التصفح: 2024/02/08.

41- الشفافية والمساءلة، برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، من موقع http://www.pogar.org/arabic/ ، تاريخ التصفح 22أوت 2010.

42- جريجورى جيهلمان، هل يكون الإفصاح بلا حدود؟، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، من موقع:http://www.cipe-arabia.org/، تاريخ التصفح: 6 نوفمبر 2010.

43- عبد الرزاق خليل، الطيب داودي، الحوكمة المؤسسية للبنوك، ص05/04 من موقع:http/www.hawkama.net، تاريخ التصفح:17أوت 2010.

44- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات الموقع الرسمي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/3 5032070.pdf، تاريخ التصفح:2022/09/25.

45- مركز المشروعات الدولية الخاصة ،مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات لسنة2004، ،ص ص9-10، مأخوذ من الموقع: www.cipe- arabia.org/pdfhelp.asp ، تاريخ التصفح:13-09-2010.

46- ميشيل أولسن، القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، من موقع:www.cipe.org_html ، تاريخ التصفح:07 سبتمبر 2024.

47- ناصر محمد العديلي، حوكمة الشركات تحمي حقوق المساهمين من الضياع ووقاية للمنشآت من الفساد والإفلاس، 20سبتمبر 2008، **الرياض، المملكة العربية السعودية، من موقع:/http://creativeh.Maktoobblog.com، تاريخ التصفح:13أوت 2024.**

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

❖ *BOOKS :*

48- Bertrand Richard, Dominique Miellet, La dynamique du gouvernement d'entreprise, Editions D'Organisation, 2003.

49- BOB TRIKER, Corporate governance :principles, policies, and practicies, OXFORD edition, Third edition, United Kingdom, 2015.

50- Brahim Lakhlef, La Bonne Gouvernance, Dar Alkhaldounia ,1999, Algérie.

❖ *SCIENTIFICS JOURNALS :*

51- Nicolas Meisel « Un autre regard sur la gouvernance d'entreprise », Etude du centre de développement de l'OCDE, revue Problèmes Economiques, n° 2.868, du 02/02/2005.

❖ *REPPORTS :*

52- Banque mondiale, **Rapport sur le développement dans le monde**, 1997.

53- G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris, 2023.

54- Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. Published in: Globalization and

Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

55- Stijnclaessens, corporate governance of banks: why it is important- how it is special andwhat it implies, consultative OECD/world bank meeting on corporate governance, Hanoi(Vietnam), December 6-7 (without year).

❖ **INTERNET SITE :**

56- Toshihiko Hiura, Junya Ishikawa, Corporate Governance in Japan: Board Membership and Beyond, 23/02/2016, site: www.bain.com/ Bain & Company, consulté le:14/11/2024.