جامعة البليدة 2 علي لونيسي
كلية العلوم الاقصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات مقياس حوكمة الشركات

السنة الثانية ماستر

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة

من اعداد: أ. كركار مليكة

السنة الجامعية: 2022/2021

البرنامج:

- الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
- المبادئ و الاليات لحوكمة الشركات
- التدقيق أو المراجعة كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات
- المسؤولية الاجتماعية لحوكمة الشركات
- النماذج الدولية في مجال حوكمة الشركات
- واقع حوكمة الشركات في الجزائر

مقدمة:

لقد حاز مفهوم حوكمة الشركات على قدر كبير من اهتمام و عناية السلطات الرقابية و الإشرافية و المنظمات الدولية و أيضا قطاع المصارف سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي، وقد أصدرت عدة منظمات اقتصادية و هيئات رقابية عالمية مثل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و لجنة بازل للرقابة المصرفية أوراقا دولية تتضمن معايير و أدلة وافرة لحوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية و المالية و قد أصبحت هذه الأوراق بمثابة قواعد دولية متفق عليها بحيث أن معظم الدول باتت تركز عليها و تعمل بمقتضاها حفاظا على سلامتها المالية.

ومع تصاعد حالات الفشل الذريع التي تعاني منه الكثير من المصارف و الشركات على مستوى العالم في الآونة الأخيرة ، فقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى افتقار الشركات إلى القواعد الجيدة لإدارتها مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات و اتخاذ قرارات غير رشيدة، و غياب الرقابة و المتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، الأمر الذي حد بالمؤسسات المالية الدولية أن تضع مجموعة من المعايير و القواعد التي تكفل حسن الأداء و توفير الرقابة القوية، و ذلك تحت عنوان "حوكمة الشركات".

يعتبر نظام الحوكمة الجيد أحد الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة و استمرار نجاحها على المدى الطويل، و يعتمد نجاح هذا النظام بصورة كبيرة على مهارات و خبرات و معرفة القائمين على إدارة المؤسسة، فلقد أثبتت التجارب أن الحكم الجيد (أو الرشيد) يشكل العنصر الأساسي للنمو الصحي و القوي في الاقتصاديات الوطنية و قطاع الشركات و المصارف المحلية، فحوكمة الشركات لها أهمية متنامية في ضمان حسن سير العمل و الاستقرار و تجنب الأزمات في المؤسسات المالية و غير المالية.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

1/- مفهوم حوكمة الشركات و خصائصها:

" أنها مجموعة القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والمساهمين و أصحاب المصالح من ناحية أخرى، من أجل ضمان تطوير الأداء و الإفصاح و الشفافية و تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل، و تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة".[1]

و يقصد بحوكمة الشركات مجموعة الآليات و الاجراءات و القوانين و النظم و القرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية و العدالة، و بالتالي تهدف الى تحقيق الجودة و التميز في الاداء عن طريق تفعيل تصرفات ادارة الوحدة الاقتصادية ، فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل، و تسعى حوكمة الشركات بذلك نحو منع التلاعب و التحريف و الخداع و تخفيض الأثار السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق أحكام الرقابة و السيطرة على كافة الوحدات الاقتصادية و تحقيق مصالح كافة الأطراف و تحقق ذلك من خلال قدرتها على تحسين الاطار القانوني و النظامي الملائم لتوجيه حركة النشاط الاقتصادي. (التحديات التي تواجه المنظمات الجزء 2 ص 30)

وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريفا لحوكمة المنظمات " هو ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة منظمات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين

وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة و وسائل تحقيقها و وسائل الرقابة على الأداء".[2]

و نجد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف قاطع و جامع لمفهوم حوكمة الشركات الذي يمكن النظر إليه من نواحي عدة كالتالي: [3]

- **من الناحية الاقتصادية** يمكن اعتباره الآلية التي تؤدي إلى تعظيم قيمة أسهم الشركة و استمرارها في الأجل الطويل.

- **من الناحية السياسية** ينظر إليه على أنه مؤشر على ديموقراطية الإدارة.

- **من الناحية القانونية** يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية بين أصحاب المصالح من جهة و المديرين من جهة أخرى.

- **من الناحية الاجتماعية** يعبر عن التركيز عن المسؤولية الاجتماعية للشركة.

2/-الأطراف المعنية لتطبيق مفهوم الحوكمة:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم القواعد و لقواعد حوكمة الشركات و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد و هم :

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

مجلس الإدارة: وهو من يمثل المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة لتحقيق أهدافها، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعملاء و العمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

الشكل رقم 1: الأطراف المعنية لتطبيق مفهوم الحوكمة

المساهمين	مجلس الإدارة	الإدارة	أصحاب المصالح

3/- قواعد حوكمة الشركات

هناك قواعد مهمة تشكل الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات، نذكر منها :

الشفافية: التي تضمن الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة والإفصاح السليم وفي الوقت المناسب، عن الموضوعات المهمة كلها المتعلقة في الشركة كالمركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية. وتؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات محاسبية وإفصاحا ماليا وغير مالي. وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة، بما يتيح لها الإعداد تحليل مفيد حول عمليات الشركات أو المؤسسة، والأساسيات الاقتصادية فيها؛

المساءلة: وهي قاعدة تقضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في الشركة أو المؤسسة، أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين وإيجاد آلية لتحقيقها؛

المسؤولية: ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة مجلس الإدارة ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين. فضلاً عن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية .وتعمل الشركة في إطار أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية تتم مراجعتها بشكل دوري، كما يجب أن يتوفر نظام سلوك أخلاقي ومهني فعال؛

الوضوح: وتعني وضوح القوائم المالية والإبلاغ المالي، ونظر ا لأن إعداد التقارير المالية من مسؤولية إدارة الشركة فعليه يجب على مجلس إدارة الشركة اتخاذ الخطوات التي تضمن وضوح و شفافية وعدالة هذه القوائم والإيضاحات المتعلقة بها، ولغرض تحقيق هذا الهدف على الإدارة وعن طريق لجنة التدقيق أن تتحرى الفهم العام للقوائم المالية؛

الاستقلالية: وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، مثل الهيمنة من رئيس قوي للشركة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجلس، وتعيين اللجان، إلى تعيين مدقق خارجي مستقل كفء مؤهل، يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة، و يقدم تأكيدات خارجية بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة؛ **لجنة التدقيق:** غالبا ما تكون من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة وتمارس دورها الرقابي بالعمل على تعزيز فعالية وكفاءة المدققين الداخليين ومدققي الحسابات الخارجيين. وتعمل على ضمان استقلاليتهم عن الإدارة، وتقديم التقارير الخاصة بذلك، ومتابعة تنفيذ هذه التقارير للتأكد من قيام إدارة الشركة بتنفيذ التوصيات الواردة بهذه التقارير؛

العدالة: ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة بمن فيهم مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب وإدراج نصوص خاصة بحماية مساهمي الأقلية في النظام الأساسي للشركة . والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح التي ينشئها القانون والإفصاح عنها

الشكل رقم : الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات

4/- محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والضوابط التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وتشتمل هذه المحددات على مجموعتين خارجية وداخلية وهما :

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 .

المحددات الخارجية: وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن حسن إدارة الشركة، وتقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص . وتشير المحددات الخارجية إلى ما يلي :

- المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال والشركات، وتنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛

- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛

- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛

- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها: الجمعيات المهنية كالمدققين والمحاسبين والمحامين، إضافة الى الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن المحددات والضوابط الداخلية للحوكمة ترتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة (المساهمين، مجلس الإدارة...)، في حين ترتبط المحددات الخارجية بالعوامل الخارج عن نطاق الشركة والتي يصعب التحكم فيها)الأسواق، المنافسة، الرقابة الخارجية، القوانين(...

5/- أهداف حوكمة الشركات: تحقق حوكمة الشركات كثيرا من الأهداف نذكر منها:

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط صارمة لتحقيق ذلك؛

- توفير ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة؛

- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛ وايجاد فرص عمل جديدة؛

- العمل على تنمية المدخ ارت وتعظيم الربحية؛

- العمل على تطوير الأداء المالي الجيد وذلك من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛

- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين قدرتها التنافسية؛

- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي؛ -جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج؛

- المساهمة في توفير الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة؛

- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة؛

- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم, وتعميق ثقتهم بالشركة؛

- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة؛

في الأخير لا البد من الإشارة إلى أنه من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبادئ أخلاقيات الأعمال الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات, فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة.

6/- أهمية تطبيق حوكمة الشركات:

تتمثل أهمية الحوكمة في الادوار التي تؤديها والمتمثلة في الآتي :

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره؛

- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة؛

- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء متعمدة؛

- محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الأطراف؛

-تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المعلومات والرقابة الداخلية؛

-تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية؛ - يساعد نظام الحوكمة على حماية مصالح كل الأطراف؛

- ينظم العلاقات القائمة بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق فيها؛

- تظهر أهمية الحوكمة أيضا من خلال تقويتها وتحسينها لفعالية لجان التدقيق لكي تكون أكثر حرصا والإشراقية والحذر من عمليات إعداد التقارير المالية المحرفة؛

- تقوية لجان التدقيق وتمتعها بالاستقلالية والخبرة المالية وأدائها لواجباتها على درجة كبيرة من الكمال.

في حين يرى علي أن أهمية الحوكمة تتجلى من خلالها عدة محاور وفق الآتي:

أ- المحور الاقتصادي، إذ تسعى الحوكمة على تحقيق الآتي:

- تعظيم قيمة الشركة و تدعيم الموقع التنافسي لها؛

- جذب مصادر التمويل و توظيفيها في عملية التوسع و النمو مما يعمل على خلق فرص عمل إضافية؛

- تدعيم استقرار أسواق المال و الأجهزة المصرفية بهدف تحقيق الكفاءة و القيمة الاقتصادية المطلوبة؛

ب- محور الرفاهية الاجتماعية، إذ تعمل الحوكمة في هذا المحور على نحقيق الآتي:

- تأثر و تتأثر بالحياة العامة من حيث الدخول والوظائف وتكوين المدخرات والتقاعد؛

- مساءلة الشركات عن مدى التزامها في تحقيق رفاهية و تقدم المجتمع؛

- درجة التقييد بالعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة.صالح يونس الشعباني، استراجية تكامل أدوات إدارة التكلفة في ظل حوكمة الشركات دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوي، **ج- المحور القانوني**، و ينصب على الآتي:

- الالتزام بالأنظمة و القواعد القانونية النافذة والتي تعد صمام الأمان لضمان تحقيق الحوكمة؛

- الالتزام بمعايير الإفصاح و الشفافية و المعايير المحاسبية المقبولة قبولا عاما؛

و يضيف بعض الباحثين إلى ما تقدم المحور البيئي، حيث تسعى الحوكمة في المجال البيئي إلى تحقيق الآتي:

- الالتزام بمعايير حماية البيئة الدولية و المحلية؛

- إزالة الملوثات المؤثرة على الصحة العامةو خاصة الخطرة و السامة منها؛

- حذف الأنشطة البيئية منها الضارة و اعتماد تكنولوجيا الإنتاج الأخضر؛
- حماية الأنظمة البيئية (ماء، هواء، تربة).

7- النظريات المفسرة لحوكمة الشركات:

للحوكمة مجموعة من النظريات المفسرة لها، إلا أننا سنركز على أهم النظريات التي تهتم بالأطراف ذوي المصلحة

و من بين هذه النظريات نجد نظرية الوكالة و نظرية حقوق الملكية، و فيما يلي مفهوم مختصر عن كل نظرية:

- **نظرية الوكالة:** تمثل علاقة تعاقدية و قانونية تحم أطراف عقد الوكالة(علاقة الموكل/الوكيل)، حيث يصهر الوكيل على مصالح الموكل، و على ذلك فإنه يمكن النظر إلى الشركة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، و علاقة الإدارة بالعاملين، و علاقة المساهمين بالمدقق الخارجي.....الخ، و بذلك فإن علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل) شخص أكثر أو أكثر (الوكيل) لإنجاز

أعمال معينة لصالحه يتضمن ذل تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات، تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة أو تضارب المصالح بين الأصيل و الوكيل و أن هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل و تحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات و عدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، و قد أشار Mathie إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، و التي يكون فيها أحد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر (الوكيل).

2- نظرية حقوق الملكية: تبحث على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، و تصنف حقوق الملكية لثلاث أصناف:

- **حق الاستعمال:** و يقصد به حق استخدام المواد؛
- **حق الاستغلال:** ومرتبط بحق استغلال المواد؛
- **حق الافراط:** و يقصد به حق بيع المواد.

التدقيق الخارجي كآلية خارجية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية،

الفصل الثاني: المبادئ و الآليات لحوكمة الشركات و المبادرات الدولية:

أولا: مبادئ حوكمة الشركات و المبادرات الدولية

نال موضوع حوكمة الشركات اهتماما كبيرا في أدبيات الفكر المحاسبي و المالي و الإداري و الاقتصادي خلال السنوات الماضية، و كان لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية دورا بارزا في إرساء مجموعة من المبادئ و الإرشادات غير الملزمة لمنظمات الأعمال حول حوكمة الشركات، فضلا عن إسهامات كل من بنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، و مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي وكذا صندوق النقد الدولي في هذا الصدد.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات لمفهوم حوكمة الشركات، فقد اختلفت كذلك المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك على النحو التالي:

*** مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية:**

توصلت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في عام 1999 إلى إصدار خمسة مبادئ و التي يتم وفقها تطبيق حوكمة الشركات، ولاستمرار تزايد إدراك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وحكومات الدول الأعضاء بان حوكمة الشركات هي أحد العناصر الرئيسية في تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي، فقد تم إعادة صياغة هذه المبادئ في عام 2004 بشكل أكثر حداثة مشتملة على ستة عناوين رئيسية هي: [7]

1. مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

2. مبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
3. مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين
4. مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات
5. مبدأ الإفصاح و الشفافية
6. مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

ولم تكتف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بتقديم هذه المبادئ فقط بل سعت أيضا إلى طرح العديد من الشروحات لها بغية تطبيق الحوكمة بشكل أفضل بما يضمن تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في حماية مصالح كافة الأطراف.

يمكن وصف هذه المبادئ بالشمولية حيث أنها غطت أهم الجوانب الأساسية لنجاح أي شركة، لذلك يمكن القول إن تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع سوف يترتب عليه العديد من النتائج الإيجابية من أهمها إحكام الرقابة على مجالس الإدارات و مديري الشركات وغيرها، مع التأكيد على الشركات بضرورة إتباع الأساليب و الأدوات المالية و المحاسبية المعتمدة دوليا وفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية.

تعتبر هذه المبادئ مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة

في الشركات، و ذلك بما يتفق مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بهم، حيث تعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها، و ينبغي على الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب ممارسة الحوكمة. كما أنه يقع على عاتق الحكومات مسئولية هامة لتشكيل إطار تشريعي فعال يوفر المرونة الكافية التي تكفل بدورها للأسواق إمكانية العمل بكفاءة والاستجابة لتوقعات المساهمين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة، كما يترك للحكومات و المتعاملين في السوق حرية تقرير كيفية تطبيق هذه المبادئ عند تطور الأطر الخاصة بالحوكمة مع وضع تكاليف و منافع التطبيق في الحسبان.[8]

و نشير في الأخير على أنه تتدخل عدة عوامل في تحديد مبادئ حوكمة الشركات منها:[9]

- قوانين الشركات
- القوانين التي تحكم سوق الأوراق المالية

- قواعد القيد بالبورصات
- قانون منع الاحتكار و قانون الإفلاس و قانون الاندماج و قانون الاستحواذ
- الهيئات الرقابية مثل الهيئة العامة لسوق المال
- المحاكم التي تشرف على تطبيق تلك القوانين

*** مبادئ لجنة بازل للرقابة و الإشراف الدولية:**

وضعت لجنة بازل سنة 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية، مركزة على النقاط التالية:[10]

1- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير

2- توافر استراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح

3- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة

4- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات

5- توافر نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر

6- رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة

7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شكل آخر

8- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل المصرف أو خارجه.

كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة و الاشراف (2004) على ما يلي: [11]

- يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام المصرف لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة. ويجب على الإدارات العليا أن تقدم إخطارا لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو استثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالمصرف.

- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعة والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام.

- يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءا أساسيا من عملية التقارير لتلك الأطراف. ويجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقا للدرجة، والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة، ومقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات، وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقا لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

<u>* مبادئ مؤسسة التمويل الدولية و صندوق النقد الدولي:</u>

أصدر صندوق النقد الدولي و مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي سنة 2003 مبادئ و معايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، و ذلك على أربعة مستويات كالتالي:

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد

2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد

3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا

4- القيادة

كمـا بـدأ البنـك الـدولي و صـندوق النقـد الـدولي برنامجـا مشـتركا يهـدف إلـى تقيـيم ممارسـات حوكمـة الشـركات علـى مسـتوى الدولـة قياسـا علـى المبـادئ الصـا درة عـن منظمـة التعـاون الاقتصـادي و التنميـة و يطلـق عليـه اسـم "تقـارير حـول احتـرام المواصفات و القوانين" و تم تطبيق ذلك على دولتين هما مصر و تركيا.[12]

أمـا فيمـا يتعلـق بجهـود الـدول فـي سـبيل تفعيـل مفهـوم حوكمـة الشـركات، فإنـه بمجـرد ظهـور تقريـر كـادبري البريطـاني قامـت العديـد مـن الـدول بإصـدار تقاريرهـا لإصـلاح ممارسـة الشـركات و تضـمين التقـارير بأفضـل الممارسـات أو مـا يسـمى " the code of best practice " و الجـدول المـوالي يلخـص أهـم و أحـدث التقـارير علـى المستوى الدولي:

الجدول رقم (1): أحدث التقارير على المستوى الدولي

عنوان التقرير	الدولة	سنة الإصدار
تقرير كينغ الثاني و الذي صدر بديلا لتقرير كينغ الأول عام 1994	جنوب افريقيا	مارس 2002
تقرير بعنوان: أين كان المديرون؟ و الذي حل بديلا لتقرير تورنتو لعام 1994	كندا	يونيو 1999
تقرير CVM Recommendation on corporate governance	البرازيل	يونيو 2002
corporate governance- volume one : in principale corporate governance-volume two : in practice	استراليا	حديثا
تقرير فنتو الثاني، و الذي حل بديلا لتقرير فنتو الأول لعام 1995	فرنسا	يوليو 1999
Code of best practice governance والذي ارتكز على تقرير كادبري لعام 1992	المملكة المتحدة	2000

بيان حول أفضل الممارسات في الشركات العامة	بولندا	حديثا
بيان بمبادئ إدارة الشركات	اليونان	أكتوبر 1999
German code of corporate Governance	ألمانيا	2000
code for good corporate Governance	أندونيسيا	مارس 2000
corporate Governance of Japan	اليابان	1998
The Governance of spanish companies	إسبانيا	1998

المصدر: عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية،ص187

لقد تم تدعيم هذه المبادئ من قبل منظمة الشفافية الدولية و بنك كريدي ليونيه، و أصبحت تضم سبعة محددات رئيسية لحوكمة الشركات المقبولة دوليا هي الشفافية، طريقة الإفصاح المحاسبي، المحتوى المعلوماتي للإفصاح المحاسبي، المراجعة، الاستقلال، العدالة و الانضباط. و من الملاحظ أنه يصعب تقييم مدى التزام هذه الشركات بهذه المحددات نظرا لغياب الوزن النسبي لمفردات كل محدد، و أيضا لعدم القدرة على إعداد رقم قياسي أو نموذج بدرجة الحوكمة المقبولة، وفي

هذا الصدد تناولت العديد من الدراسات أهم المفردات التي يتضمنها كل محدد من محددات حوكمة الشركات السابقة كما يلي: [13]

1- **مبدأ الشفافية** والذي يضم تماثل المعلومات المالية وغير المالية،عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان ، النشر الإلكتروني للمعلومات، تحليل الانحرافات عن الخطط ، تطابق التقارير مع النمط الدولي، تقييم الأداء مع أفضل الممارسات الدولية، تطابق الممارسة مع معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، المساءلة المحاسبية لأعضاء مجلس الإدارة ،

التنبؤ بربحية الشركة مستقبلاً، تحليل مخالفات مجلس الإدارة، تحليل ملكية تركز الأسهم، تحليل ملكية أعضاء مجلس الإدارة، تحليل حقوق الأقلية، تحليل حقوق الأطراف ذو المصالح، انتظام الاجتماع العادي لمجلس الإدارة، انتظام اجتماعات اللجان الفنية، وتحليل مكافآت ومعاملات مجلس الإدارة.

2- **مبدأ طريقة الإفصاح المحاسبي** و الذي يضم مفردات التقارير المالية وغير المالية، التقارير القطاعية، التقارير البينية، التقارير البيئية، تقرير مجلس الإدارة، التقارير الإحصائية، ودستور أخلاقيات العمل.

3- **مبدأ المحتوى المعلوماتي للإفصاح المحاسبي** و الذي يضم مفردات المعلومات الدفترية، المعلومات السوقية، المعلومات المعرفية، المعلومات العامة عن الشركة، المعلومات العامة عن مجلس الإدارة، معلومات قيد الشركة بالبورصة، معلومات تداول الأسهم، معلومات الاستراتيجيات، معلومات البرامج والأنشطة، معلومات الميزة التنافسية ، معلومات الأداء المالي ، معلومات الأداء التشغيلي ، معلومات الأداء النقدي ، معلومات الأداء الاستثماري ، معلومات المخاطر المالية ، معلومات هيكلي الاستثمار والتمويل ، معلومات مخاطر التشغيل ، معلومات الأصول البشرية ، ومعلومات رأس المال المعرفي .

4- **مبدأ المراجعة** و الذي يضم مفردات المراجعة المالية والإدارية والداخلية، المراجعة التحليلية، المراجعة لأغراض خاصة، نظم الرقابة الداخلية، المراجعة الخارجية، ولجان المراجعة.

5- **مبدأ الاستقلال** والذي يضم مفردات استقلال مجلس الإدارة، واستقلال لجان المراجعة، واستقلال لجان إدارة المخاطر، واستقلال لجان المكافآت.

6- **مبدأ العدالة** والذي يضم مفردات تمثيل الأقلية في مجلس الإدارة ، حرية تسجيل ونقل ملكية الأسهم ، الدفاع عن حقوق الأقلية والأطراف ذو العلاقة ، حرية مقاضاة مجلس الإدارة ، إتاحة التصويت بالتوكيل وبالبريد وبالإنترنت ، وإقرار المساهمين لمكافآت الإدارة العليا .

7- **مبدأ الانضباط** والذي يضم مفردات الالتزام بقوانين البيئة الداخلية للشركة (نقاط القوة – نقاط الضعف) وأيضاً قوانين البيئة الخارجية التى تعمل في إطارها الشركة (الفرص – التهديدات).

إضافة إلى هذا قامت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بنشر مجموعة من الإرشادات والإجراءات فيما يتعلق بالممارسات الجيدة لحوكمة الشركات لتكون في متناول مؤسسات الأعمال و الشركات التي ترغب في تطبيق قواعد الحوكمة الجيدة للشركات، وتتضمن تلك الإرشادات ما يلي:[14]

- بالنسبة للشركات المقيدة بالبورصة : صحيفة تعليمات لحوكمة الشركات المقيدة بالبورصة، قائمة طلب المعلومات لحوكمة الشركات المقيدة بالبورصة، جدول الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات المقيدة بالبورصة، مثالا لبرنامج تحسين حوكمة الشركات قامت مؤسسة (IFC) بوضعه والتفاوض عليه مع إحدى الشركات الصناعية الكبرى المقيدة بالبورصة في أمريكا اللاتينية.

- بالنسبة للمصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية: صحيفة تعليمات لحوكمة المؤسسات المالية؛ قائمة طلب المعلومات لحوكمة المؤسسات المالية، جدول الخطوات المتوالية لحوكمة المؤسسات المالية

- بالنسبة للشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة **:** صحيفة تعليمات لحوكمة الشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة، قائمة طلب المعلومات لحوكمة الشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة، جدول الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة، مثالا لبرنامج تحسين حوكمة الشركات قامت مؤسسة (IFC) بوضعه والتفاوض عليه مع إحدى الشركات العائلية في أمريكا اللاتينية.

- تعريف استرشادي لعضو مجلس الإدارة المستقل

- قائمة مراجعة للمشرفين

ثانيا: آليات حوكمة الشركات

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

الهدف من الآليات الرقابية الداخلية للحوكمة هو فرض رقابة على المؤسسة وحل المشاكل التي تنشأ عن الوكالة. وتتمثل الآليات الرقابية التي سيتم بحثها في هذا الجزء من الدارسة في كل من مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي بالإضافة إلى نظام الرقابة الداخلية والإفصاح.

مجلس الإدارة: يراقب المساهمون القرارات الإدارية و الاستراتيجية للمؤسسة من خلال مجلس الإدارة، فالمساهمون ينتخبون أعضاء مجلس الإدارة الذين يشرفون على أعمال المدراء التنفيذيين لضمان أن المؤسسة تعمل بشكل يعظم ثروة المساهمين وباقي

الأطراف ذات العالقة، وهذا يبين أهمية مجلس الإدارة كآلية داخلية للحوكمة بالإضافة إلى مهامه التالية :

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- تحديد الصالحيات والمسؤوليات؛
- تقييم الأداء ومتابعة فعالية القرارات؛
- الرقابة على التعويضات والمكافآت والتحقق من انسجامها مع القوانين وأنظمة المؤسسة الداخلية؛
- وضع الأنظمة والتعليمات واللوائح الخاصة بالهيكل الإداري والمالي لجعل شفافية الصالحية والمسؤولية والمعلومة متاحة لجميع الأطراف ذات العالقة بالمؤسسة؛
- مراقبة إدارة المخاطر؛
- متابعة سياسة توزيع الأرباح .

من الدراسات التي حاولت مناقشة علاقة مجلس الإدارة بجودة التدقيق من أن ارتفاع نسبة أعضاء مجلس الإدارة من الإداريين غير التنفيذيين دليل على استقلالية هؤلاء الأعضاء، الأمر الذي يؤثر إيجابا على جودة المراجعة الخارجية، وقد أكدت هذه النتيجة فرضية التكامل بين استقلالية المجلس وجودة المراجعة الخارجية. كما أكد على ذلك، حيث أثبت أن الإداريين المستقلين يساهمون في تحقيق فعالية رقابة مجلس الإدارة ويؤثرون في القرارات المرتبطة باختيار مراجعين خارجيين ذوي جودة عالية ومن ثم دفع أتعاب مرتفعة .

2- المراجعة الداخلية: ظهرت أهمية المراجعة الداخلية منذ نشأتها في الأربعينيات من القرن الماضي، وقد تطور هذا الدور واتسع نطاقه مع مرور الزمن، فيتضمن نشاط وظيفة المراجعة الداخلية في الوقت الحالي في تقدير المخاطر، التحقق من فعالية الإجراءات الرقابية، واختبارات مدى الالتزام بالسياسات والخطط الموضوعة، وكل هذه الأدوار تساهم في جعل المراجعة الداخلية كآلية داخلية للحوكمة.

3- نظام الرقابة الداخلية: تعد مناقشة هيكل الرقابة الداخلية أمرا له أهمية خاصة بالنسبة لعملية المراجعة، ولهذا فقد أوصت لجنة Treadway بأن تلزم هيئة سوق الأوراق

المالية والبورصة في الو، م، أ جميع المؤسسات بأن تشير في تقاريرها إلى مسؤولياتها وتقييمها لهيكل المراقبة الداخلية، وأن يتم تشكيل لجنة تنبثق عن المنظمات المهنية مهمتها تحقيق التكامل بين المفاهيم المختلفة للرقابة الداخلية من أجل توفير تعريف مرجعي محدد، ومقبول مهنيا. وفي ضوء توصيات لجنة Teadway تم تشكيل لجنة من العديد من المنظمات المهنية، وعرفت باسم (لجنة كوسو COSO) واستهدفت :

- توفير إطار متكامل عن الرقابة الداخلية يفي بمتطلبات كافة الأطراف المهتمة؛
- مساعدة الإدارة لتحقيق أفضل رقابة داخلية ممكنة؛
- توفير أدوات لتقييم الرقابة الداخلية، وإرشادات لمساعدة الإدارة في إعداد تقرير يقدم للجهات الخارجية يتضمن نتائج هذا التقييم .

أشار كل من ارينز ولوبك إلى أن وجود هيكل رقابة داخلية فعال يعتبر أحد المفاهيم المتعارف عليها في المراجعة من الوجهتين النظرية والعملية، وفعالية، أوضح أبو هارجه، 2000 أن وجود هيكل رقابة داخلية فعال داخل المؤسسة يعتبر أحد العوامل المؤثرة على جودة المراجعة، حيث يسمح هذا الهيكل بمساعدة المراجع الخارجي على تحديد مدى وتوقيت إجراءات المراجعة، كما أكد الباحث على أن عملاء المراجعة على وعي بأهمية فهم سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية من قبل المراجعين كأحد عناصر منع وقوع الأخطاء والغش والمؤدي إلى تحقيق جودة المراجعة الخارجية .

الإفصاح: من القواعد المهمة التي ترتكز عليها حوكمة المؤسسات هي الجوانب المتعلقة بالإفصاح الكافي وفي التوقيت المناسب لكل الأمور الجوهرية المرتبطة بالمؤسسات والتي تشمل المركز المالي، الأداء والملكية، فعندما تكون المعلومات متاحة لكل المستثمرين تصبح عمليات تقييم الاستثمار فاعلة وكفؤة وتساهم بشكل دقيق في تحديد القيمة السوقية العادلة ألسهم المؤسسات مما يجعل عمليات الاستثمار مبنية على قواعد وأسس سليمة ويبعدها عن عمليات المضاربة والعمليات غير الحقيقية للاستثمار .

أظهرت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الإطار القانونيً وفي الوقت المناسب حولً صحيحا والتنظيمي للحوكمة يجب أن يضمن إفصاحا جميع الأمور

بالنسبة للمؤسسة، بما في ذلك وضعها المالي، وأداؤها، وملكيتها، ويجب أن يشتمل الإفصاح على ما يلي :

النتائج التشغيلية والمالية للمؤسسة؛

أهداف المؤسسة؛

كبار المساهمين وحقوق التصويت؛

أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين ومكافآتهم؛

عوامل المخاطرة الهامة المنظورة؛ المواضيع الهامة المتعلقة بالموظفين وغيرهم من ذوي المصالح؛

هياكل وسياسات التحكم.

2- الآليات الخارجية للحوكمة:

- منافسة سوق المنتجات: (سوق العمل الإداري)

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، فإذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، و بالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سيكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير و أعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التسوية.

- الإندماجات و الاكتسابات: توجد العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى ان الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (مثال في الولايات المتحدة الأمريكية)، و بدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاندماج و الاكتساب.

أما في الشركات العمومية فتشير منظمة OECD إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، و لبعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات و منها قرارات الاكتساب و الاندماج، و لكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات كما أن عملية الاستحواذ ليس لها تأثير على الشركات المملوكة للدولة، لأنها يمكن أن تحصل في الشركات المساهمة الخاصة.

- **التدقيق الخارجي:** يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة و النزاهة و تحسين العمليات فيها، و يغرسون الثقة بين أصحاب المصالح و المواطنين بشكل عام.

لقد أكدت بعض المنظمات المهنية و الهيئات التنظيمية على ضرورة أخذ وظيفة التدقيق الداخلي بعين الاعتبار من المدقق الخارجي.

- **التشريع و القوانين:** غالبا ما تشكل و تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

الفصل الثالث: التدقيق كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات

يلعب التدقيق أو المراجعة دورا كبيرا في تدعيم حوكمة و خدمة المجتمع انطلاقا من حاجة المساهمين و كافة الأطراف التي لها مصالح بالشركة إلى معرفة مدى التزام الشركة أو ادارة الشركة بالقوانين و اللوائح ذات الصلة، و مدى كفاءتها في استغلال الموارد المتاحة للشركة.

و من ناحية أخرى فإن مراجع الحسابات يجب أن يهتم بمراعاة مصالح المساهمين بجانب الاهتمام بمراعاة مصالح كافة الأطراف الأخرى ذات المصلحة و ذلك تدعيما لدور المراجعة الهامة في حوكمة الشركات، و تحقيقها لدورها الاجتماعي و الاقتصادي في المجتمع، مع ضرورة الاهتمام بسلوك و آداب المهنة.

و لا شك أن للمنظمات المهنية دورا كبيرا في تفعيل الدور الحوكمي للمراجعة من خلال إصدار العديد من المعايير المهنية ومن خل الآليات التي يتممن هلالها ضمان التزام المراجعين بتلك المعايير و تطبيقها ضمانا لتحقيق الجودة في اداء عملية المراجعة، بالإضافة إلى ضرورة الرقابة على جودة عملية المراجعة.

و من ناحية أخرى فإن دور المراجعة في مجال حوكمة الشركات يتمثل في محاولة حل مشكلة عدم تماثل المعلومات والتعارض بين الملاك و الإدارة و ذلك من خلال إبداء مراجع الحسابات للرأي الفني المحايد في القوائم المالية التي تقوم الإدارة بإعدادها و يتحقق ذلك من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء عملية المراجعة و الرقابة على جودة أداء عملية المراجعة.

و في إطار توسيع دور المراجعة عي عملية حوكمة الشركات أصبح مطلوبا من مراجع الحسابات إبداء الرأي في مدى كفاءة و فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالشركات العامة المقيدة بالبورصة، و في إطار حوكمة الشركات يتوقع مستخدمي القوائم المالية من مراجع الحسابات بذل العناية المهنية اللازمة عند قيامه بعملية المراجعة و اكتشاف كل الأخطاء الجوهرية و غير الجوهرية عن كل الأخطاء و الانحرافات.

1- المراجعة الداخلية كآلية لحوكمة الشركات:

"تعني آليات حوكمة الشركات الطرق و الأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشا بين الإدارة و حملة الأسهم، و بين الأقلية والأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم، كما تعرف على أنها مجموعة الطرق و الأساليب التي تطبق على مستوى المؤسسة لحل مشاكل المؤسسة، ويتوقف استخدام هذه الطرق على نظام الحوكمة المطبق في البلد محل الاهتمام ، و يمكن القول أن هناك شبه إجماع بين الباحثين في مجال الحوكمة على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية وأخرى خارجية وتعتبر المراجعة الداخلية من اهم هاته الاليات.

لقد انتقلت اجراءات وعمليات المراجعة من أساليب المراجعة التقليدية إلى الأساليب الحديثة المنبثقة عن الجمعيات المهنية في الولايات المتحدة وأوروبا والتي من أهمها تخطيط وتنفيذ أنشطة المراجعة ، بحيث يتم تركيز جهود إدارة المراجعة نحو المجالات الأكثر خطورة وذات الأهمية الكبرى في المؤسسة الاقتصادية إلى تطبيق إجراءات المراجعة وفق ما تفرضه المعايير الدولية والتي نصت عليها المنظمات المهنية العالمية خاصة منذ الفضائح التي هزت الولايات المتحدة الأمريكية.

2- دور التدقيق الخارجي في حوكمة الشركات:

يتطلب الاطار العام لحوكمة الشركات ضرورة تعيين المساهمين لمراجع الحسابات مستقل و مؤهل و ذو كفاءة مهنية لإجراء و مراجعة لكافة عمليات و أنشطة الشركة بغرض ابداء الرأي الفني المحايد و الموضوعي و مدى صدق وعدالة القوائم المالية للشركة في التعبير في كل جوانبها الهامة عن نتيجة نشاط الشركة و مركزها المالي و غيرها من الامور المالية، وتجدر الاشارة إلى أن مراجع الحسابات يكون مسؤول أمام المساهمين فيما يتعلق بأداء عملية المراجعة وبذل العناية المهنية الواجبة، و مسؤول عما ورد بتقريره منذ لحظة تقرير المراجعة في الجمعية العامة للشركة وذلك أمام أي جهة اعتمدت على هذا التقرير في اتخاذ القرارات.

و ينشأ الطلب على خدمات وظيفة المراجعة بسبب التعارض بين مصالح الادارة المسئولة عن تصميم و تشغيل أنظمة الرقابة في الشركة و إعداد القوائم المالية و بين مستخدمي هذه القوائم أصحاب المصلحة في الشركة بالإضافة إلى القيمة المضافة التي تحققها المراجعة

نتيجة زيادة درجة الثقة في المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية، و بالتالي زيادة درجة اعتماد مستخدمي القوائم المالية على المعلومات الواردة فيها.

و تلعب المراجعة دورا كبيرا في حوكمة الشركات باعتبار ان لها دور هام من الناحية الاقتصادية نتيجة قيامها بزيادة الثقة في المعلومات المالية للقوائم المالية للشركات و التي يتم اعدادها لكافة الاطراف ذات المصلحة بالشركة وخاصة الساهمون و المستثمرين المتعاملين في سوق الاوراق المالية، و قد اتسع دور مهنة التدقيق في السنوات الأخيرة بسبب كبر حجم المشروعات و الظروف البيئية المحيطة بالشركة.

يجب أن تتوافر في شخص المدقق الخارجي الصفات التالية:

- وجود مستوى عال من الأخلاق، النزاهة والشرف والأمانة، الشجاعة، الشخصية المتميزة والقدرة على التواصل والحوار، روح النقد ودقة اليقظة والقياس، برودة الأعصاب والهدوء والتحلي بالصبر، كما و يجب أن تتوافر فيه المؤهلات العلمية والعملية: كالخبرة المهنية و المستوى التعليمي العالي والجيد. ويجب أيضا أن يتمتع بالاستقلالية التامة أثناء تأدية مهمته.

3- **<u>لجان المراجعة الداخلية:</u>** تعتبر لجان المراجعة من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام العديد من الدول مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المملكة المتحدة، استراليا وغيرها من الدول، كما توصي العديد من المنظمات المهنية بتكوينها نظرا للدور الذي تقوم به في مراقبة عمليات إعداد التقارير المالية والإفصاح لحملة الأسهم والتأكد من مصداقيتها، وكذلك في تدعيم استقلالية عملية المراجعة، ولقد طرحت فكرة إنشاء و تكوين لجان راجعة بغرض زيادة مصداقية وموثوقية القوائم المالية التي تعدها الإدارة للمساهمين، وكذلك لمساندة الإدارة العليا للقيام بمهامها بكفاءة وفعالية، ولتدعيم استقلالية المراجع الداخلي، وحماية حيادية المراجع الخارجي، فضلا عن تحسين جودة أداء نظام الرقابة الداخلية، وما سيتبعه من رفع كفاءة أداة عملية المراجعة، وتدعيم نظم إدارة المخاطر، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة كما تعهد الى لجان المراجعة العديد من المهام و الوظائف تتمثل فيما يلي :

- مراجعة الكشوف المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة ،

-التوصية بتعين ومكافأة و إعفاء الخارجي ،

- مناقشة نطاق و طبيعة الأولويات في المراجعة و الاتفاق عليها

-المناقشة مع المراجعين الخارجيين و الداخليين لتقويم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة و إدارة المخاطر فيها،

-الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية و مراجعة التقارير التي قدمتها و النتائج التي تتوصل إليها و تقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

الفصل الخامس: النماذج الدولية في مجال حوكمة الشركات

1- تجارب الدول الغربية فى تفعيل مفهوم حوكمة الشركات

1-1/ تجربة الولايات المتحدة و بريطانيا

- تجربة الولايات المتحدة
- تجربة بريطانيا

تعد تجربة الولايات المتحدة و تجربة بريطانيا متشابهة حيث ركزتا على الرقابة الداخلية و التدقيق.
يعد تقرير "كادبوري" من أهم التشريعات الخاصة بموضوع حوكمة الشركات في بريطانيا، والذي أصبح
أساسا للمعايير الموحدة حوكمة الشركات و الذي ركز على مجموعة المحددات التالية:
- مسؤوليات المدراء التنفيذين و غير التنفيذيين عن تقييم بداء الشركة؛
- اختصاصات و مسؤوليات لجنة المراجعة في الشركة؛
- مسؤوليات المراجعين و مستوى و اهمية تقارير المراجعة الدورية؛
- العلاقة بين المساهمين ومجلس الادارة.
و في سنة 1993 صدر تقرير" روتمن" الذي أوصى بأن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية. و في سنة 1995 ذهر تقرير "قرينبري" الذي اهتم بموضوع المكافأت و المزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس ادارة الشركات.و في سنة 1999 صدر تقير "ترامبل" و الخاص بإلزام إدارات الشركات بالإفصاح عن تقويم كفاءة و فعالية الرقابة الداخلية داخل منظماتها. و في سنة 2002 صدر تقرير لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات و الذي ركز على تقرير "كادبوري".

2- تجارب الدول العربية في تفعيل مفهوم حوكمة الشركات:

حظيت قضية حوكمة الشركات باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة بسبب زيادة تداخل الاقتصاديات العالمية عن طريق عولمة أسواق المال و تزايد الدور العام الذي يلعبه القطاع الخاص في مختلف الدول و منها الدول العربية، فبالنسبة للجهود الإقليمية لتفعيل مفهوم حوكمة الشركات و نقصد بذلك المنطقة العربية فهناك محاولات في بعض هذه الدول في هذا الاتجاه و التي يمكن تلخيصها في أهم و أحدث التقارير على مستوى بعض هذه الدول:

أحدث التقارير الصادرة على مستوى الدول العربية

عنوان التقرير	الدولة	سنة الإصدار
الإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات	تونس	2000
دليل الممارسات الجيدة للحوكمة	مصر	2005
- الدليل العام للحوكمة الجيدة	المغرب	2005
- دليل الحوكمة الجيدة لمؤسسات القرض	المغرب	أفريل 2010
مدونة حوكمة الشركات	الإمارات	2007
دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	الأردن	2007/12/31

المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات	الجزائر	2009/03/11
دليل الحوكمة بالقطاع المصرفي الليبي	ليبيا	2010

تجدر الإشارة إلى أن هناك جهودا و محاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى كلبنان و المملكة العربية السعودية، حيث تم إنشاء معهد لحوكمة الشركات في مدينة دبي بواسطة مركز دبي المالي العالمي بدولة الإمارات العربية المتحدة، و هو مشابه للمنظمات الدولية في هذا المجال، و يهدف معهد حوكمة الشركات "حوكمة" إلى تطوير أفضل الممارسات في هذا المجال في منطقة الشرق الأوسط و شمال افريقيان الذي تأسس عام 2006، و الذي يعمل على ترسيخ نظام رشيد للحوكمة يدعو إلى بناء المؤسسات على أسس سليمة، و إصلاح قطاع الشركات، و تطوير الأسواق، و زيادة الأنشطة الاستثمارية ومعدلات النمو في كافة أنحاء المنطقة، و يسعى المعهد إلى تعزيز ثقة المستثمرين من خلال رفع كفاءة الأسواق المالية و الأنظمة المصرفية، فضلا عن المساهمة بشكل فاعل برسم معالم مستقبل حوكمة الشركات بالمنطقة.

بالرغم من هذا تبقى دول المغرب العربي من بين الدول العربية التي تتسم بتفاوت متباين في التطور مقارنة بباقي دول العالم، و ذلك يعود ، حسب الهيئات الدولية إلى ضعف مستوى الحوكمة الذي لا يوفر الجو الملائم لقطاع الأعمال.

تعتمد حوكمة الشركات في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام و الخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون، وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية و هياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، و تجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق المالية.

الفصل السادس: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

أولا/ واقع تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر: إن رغبة الجزائر في التكامل مع الاقتصاد العالمي بذلت الحكومة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، وهذا من خلال سعيها إلى تشجيع عمليات الخوصصة والسماح بقدر أكبر من الحرية وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص وتحفيزه على النمو، وكذلك تسهيل المعاملات الدولية، فحاولت الجزائر في السنوات الأخيرة تبني نظام محاسبي جديد يتوافق والمستجدات الدولية الراهنة ومع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي IFRS/IAS وذلك بموجب القانون رقم - 11 07 المؤرخ في 15 ذي القعدة سنة 1428 ه الموافق لـ 25 نوفمبر سنة 2007 المتضمن النظام المحاسبي المالي SCF ،كما تسعى من خلال هذا النظام إلى تطوير نظام الحوكمة المحاسبية، من نظام كان يعتمد على أساليب تقليدية مبنية على أسس وطنية تتوافق والنظام الموجه إلى أسس ومعايير دولية تمكن من تحقيق الشفافية والمصداقية للمعلومات المالية والمحاسبية المقدمة من طرف الشركات الجزائرية، والموجهة خاصة للأطراف الخارجية وأهمها الأسواق المالية التي تعتبر المعلومات المحاسبية الصادقة والشفافة من بين المدخلات الاساسية وعلى مدى صحتها وسلامتها تتوقف مصداقية السوق المالية أمام المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب .ونظرا لإدراك جمعيات واتحادات الأعمال حقيقة وأهمية حوكمة الشركات ودورها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر قام أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل لحوكمة الشركات في الجزائر. ففي شهر جويلية 2007إنعقد أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" وكان هذا فرصة لتلاقي الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة وإثراء الهدف الجوهري لهذا الملتقى والذي يتمثل في تحسيس المشاركين قصد فهم مصطلح وإشكالية حوكمة المؤسسات من زاوية الممارسة العلمية، وكذلك تطوير الأداء من خلال التوعية بأهمية حوكمة المؤسسات في تعزيز التنافسية للمؤسسات الجزائرية والاستفادة من التجارب الدولية، حيث تبلورت فكرة إعداد "ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" وقد تفاعلت مع هذه الفكرة كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذلك السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية من خلال رعايتها للمشروع ودعمه ماليا

والتكفل بتحرير الميثاق، كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر.

ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت "لجنة الحكم الراشد" و يعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها، وفي 11 مارس 2009 تم عقد مؤتمر وطني، أعلنت فيه كل دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات، جمعية كير CAREواللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، وقد تم إعداده بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ومؤسسة التمويل الدولية، بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة حاليا بدعم التنفيذ، حيث جاء في هذا الميثاق أنه يستوجب على الشركات الجزائرية أن تثق بأن مصلحتها تكون في تبني ميثاق الحكم الراشد، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تحتاج أكثر من قبل لحماية نفسها من الصعوبات التي تعترضها، بواسطة تبنيها لقواعدَف هذا الميثاق على أنه "عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التسيير الشفاف والاستقرار والانضباط والصورة الحسنة، حيث عر التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة، بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة فيها، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك"، كما يندرج هذا الميثاق في سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول، موجه أساسا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وتترك الحرية للشركات في استعماله أو اللجوء لمصادر أخرى، ويعتبر الانضمام إلى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى حر وتطوعي.

تم إطلاق مركز حوكمة الجزائر بناءا على قوة الدافع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات لجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات.

ثانيا/معوقات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

1- معوقات ذات مصادر داخلية:

تتمثل في عدم الفصل بين الملكية و الادارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الامكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فرئيس مجلس الادارة أو الرئيس التنفيذي ليس بالضرورة من يمتلك النسبة الاكبر من أسهم الشركة، بل من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة و فاعلية عالية في إدارة الشركة، و يتفرع عن هذا المعوق الرئيسي معوقات أخرى أهمها:

- تشكيل مجلس الادارة و عدم الفصل بين مهمة مجلس الادارة و مهمة الادارة التنفيذية و مسؤوليات ادارة الشركة، و مستوى الرقابة، و عدد اجتماعات المجلس؛
- عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الاراء و اجتهادات مستقلة، نابعة من المسؤولية، و تقييمهم لعمل الشركة؛
- مدى فعالية و استقلالية لجان مجلس الادارة، و توفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيها، و أهمها لجنة التدقيق، لجنة المكافآت و الترشيحات.

2- معوقات ذات مصادر خارجية:

و أهمها المناخ الاستثماري العام في الدولة و مدى توفر القوانين و التعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات و اعطائها صفة الالزام و عدم تعارضها مع هذه القوانين.