تمهيد:

أدت الممارسات الخاطئة في قطاعات الأعمال والاقتصاديات من طرف المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، مراجعي الحسابات وكذا المحللين الماليين، إلى ظهور أزمات مالية كالأزمة الآسيوية 1997، وانهيار عدة شركات رائدة على غرار شركتي "إنرون (Enron) " و "وورلد كوم (World com) "الأمريكيتين، مما أدى إلى تكبد حملة الأسهم والسندات وأصحاب المصالح لأضرار وخسائر فادحة، وهو ما دفع بالباحثين إلى إيجاد مفهوم ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف المتعاملين معها، ونتج عن ذلك بروز مفهوم الحوكمة المؤسسية كأسلوب إداري يهدف لبقاء واستمرارية المؤسسة، وإدارة أحسن للأزمات والمخاطر. وللإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي: المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات. المبحث الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات. المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات والنظريات المفسرة لها.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

ظهر لفظ الحوكمة ليصبح أكثر المصطلحات تداولا في بيئة الأعمال، نتيجة لرغبة الفاعلين الاقتصادين في تجنب الفساد المالي والإداري، ومن هنا زادت أهمية تجسيد هذا المفهوم وتطبيقه في الشركات بصفة خاصة وفي جميع الميادين بصفة عامة، وقد لقي اهتماما بالغا من طرف الباحثين وبعض الهيئات والمنظمات العالمية وذلك خاصة بعد الانهيارات والفضائح المالية التي تعرضت لها عدد من كبريات الشركات في العالم، ان تدعيم مصداقية ما تقدمه الشركات من المعلومات تكون معبرة عن الوضع الحقيقي للشركة ومركزها المالي.

لذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة حوكمة الشركات ودوافع ظهورها، وإلى مفهوم الحوكمة و خصائصها و كذا أهدافها وأهميتها

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات و دوافع ظهورها

ظهر الفعل اللاتيني "Gubernane" والذي يشير لمصطلح الحوكمة، ثم اشتقت مختلف المصطلحات التي تشير إلى الحوكمة في مختلف اللغات، حيث استخدم في اللغة الفرنسية القديمة مطلع القرن الثالث عشر بكلمة "Gouvernement" وتعني حكومة، ومنذ سنة 1478 تم اعتماد مصطلح الحوكمة المؤسسية كإشارة للمؤسسات التي تنتهج هيكلا إداريا خاصا، وانطلاقا من الكلمة اللاتينية "Gubernane" اشتقت مختلف المصطلحات التي تشير إلى الحوكمة في مختلف اللغات؛ الإنجليزية "Governance"، الفرنسية "Gouvernance"، الإسبانية "Gobernanza"، والبرتغالية "Governança"[1]، أما في اللغة العربية فقد أصدر مجمع اللغة العربية مصطلح الحوكمة سنة 2003.

الفرع الأول: نشأة وتطور الحوكمة الشركات

كانت البداية غير المباشرة لحوكمة المؤسسات بتنبؤات آدم سميث " Adam Smith" سنة 1776 التي ذكرها في كتابه "ثروة الأمم"، حيث قال: " أنه من غير المتوقع من مديري شركات المساهمة أن يشرفوا على الشركات، كما أنه من يدير هذه الشركات هم نفسهم أصحابها، وذلك لأن المديرين يقومون بإدارة أموال غيرهم وليس أموالهم الشخصية، ومن المتوقع أن يكون هناك إهمال بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه الشركات، وفي مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي، بتواطؤ من مكتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية، لإخفاء انحرافاتها بالتلاعب والفساد في الحسابات "[2] .

وبعد ذلك أتى الأستاذان في جامعة هارفارد " Berle & Means " سنة 1932، وتناولا موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وتم توضيح المشكلة الأساسية للإدارة الناجمة عن الفصل بين الوظيفتين، والتي من الممكن حدوثها بين مديري ومالكي الشركة[3].

ليتناول فيما بعد كل من " جنسن " و " ميكلينغ " Jensen & Meckling" سنة 1976 و " Foma " سنة 1980 مفهوم الحوكمة الشركات، وقد ركزا على حل المشاكل الناجمة عن فصل الملكية عن التسيير[4].

---

[1] Manuel De Oluveira, **Etynologie Du Terme Gouvernance**, Service De traduction, Commission Européenne, P 01, Téléchargeable au http //ec.europa.eu/gouvernance/docs/docsfr.pdf. le 20/03/2013 à 16:30.

[2] طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص 27.

[3] طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص 27.

[4] عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المدية، 2008-2009، ص 7.

أدى ظهور العولمة إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وبالتالي زيادة نشاطها ولجوئها إلى التوسع، الأمر الذي أدى بالباحثين إلى الاهتمام بموضوع تكلفة المعاملات، حيث تناول " Williamson " سنة 1985 نظرية تكلفة الصفقات[1].

أصدرت فيما بعد اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات بإعداد القوائم المالية سنة 1987 تقريرها السنوي والمسمى Commission Teardway، والمتضمن جملة من التوصيات الخاصة بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية[2].

وقد زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة الشركات عندما أصدرت لجنة Cadbury تقريرا سنة 1992 بعنوان " الأبعاد المالية لحوكمة الشركات The Financial Aspect of Corporate Governance "، والذي طالبت فيه الشركات بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، على إثر الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة في التقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن[3].

واستمر بعد ذلك التطوير والتعديل إلى أن وصل إقرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) سنة 2001 على مفهوم ومبادئ الحوكمة المؤسسية، والذي بالكاد تجمع عليه العديد من الدول حول العالم، وتستمد منه قوانين وأطر الحوكمة الخاصة بهذه الدول، ليتم إصدار نسخة جديدة سنة 2008، تضمنت القواعد السابقة مدمجو بالخبرات العلمية المشتركة، التي تدعو جميع الأطراف للاضطلاع بمسؤولياتهم[4].

الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات

أدت عدة عوامل وأحداث اقتصادية إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات ونلخص أهمها في النقاط التالية:

- انهيار بنك بارنج الإنجليزي سنة 1995، حيث اكتشفت الأزمة بعد تحقيق فرع البنك بسنغافورة لخسائر كبيرة في المتاجرة بالعقود المستقبلية، وعدم قدرة البنك على الوفاء بقيمة الغطاء النقدي اللازم لحجم معاملاته على إثر قيام مسير البنك "نيكولاس ليسون" بإبلاغ الإدارة عن الأرباح المحققة وإخفائه للخسائر في حساب خاص وقد قدرت خسائر البنك بمبلغ 3.1 مليار دولار ومن ثم انهار[5].
- وقوع العديد من الأزمات المالية، أبرزها الأزمة الآسيوية سنة 1997.
- انهيار شركتي "إنرون" و "وورلد كوم" الأمريكيتين عام 2002، فقام الكونغرس الأمريكي بإصدار قانون ساربس أوكسلي (Sarbos Oxely Act 2002)، حيث قضى بوجوب تشكيل لجان تدقيق في كل مؤسسة عامة، بهدف الرقابة على أداء المحاسبين القانونيين المسؤولين عن التدقيق بالقوائم المالية للشركات، إضافة إلى قيام هذه الأخيرة بإصدار تقرير بعنوان الرقابة الداخلية.
- ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، إضافة إلى ضعف نوعية المعلومات التي تؤدي منع الإشراف والرقابة وكذا انتشار الفساد وانعدام الثقة.
- انتهاج معظم دول العالم للنظام الرأس مالي، الذي يعتمد على المؤسسات الخاصة بغية تحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي[6].
- الأزمة المالية سنة 2008، فقد اتضح أن الأسباب الرئيسية لانفجارها هي زيادة في التعامل في الهندسة المالية، وابتكار العديد من الأدوات المالية التي ترتبط بعضها البعض بشكل معقد، مما قد يسبب العديد من المشاكل في هذه الشركات وغياب الرقابة [7].
- كثرة الخلافات وتضارب المصالح والأهداف بين المساهمين، المسيرين وأصحاب المصالح.

---

[1] Fateh Dabla,le **Etudes de –privatisées en Algérie système de gouvernement d'entreprise nouvellement quelques cas-**, Mémoire de Magister en sciences économiques, Algérie, 2006/2007, P 40.

[2] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص-ص 15-16.

[3] محمد جميل حبوش، **مدى التزام شركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات (دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء شركات المساهمة العامة)**، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غير منشورة، كلية علوم التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص 22.

[4] عمر عيسى فلاح المناصير، مرجع سابق، ص 23.

[5] محمد نابغ، **بازل وفن المراجعة الداخلية للبنوك**، اضطلع عليه في 25-02-2015 على الساعة 12.00 http://www.masress.com/alalamalyoum/585832.

[6] عطا الله وارد الخليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد المالي في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008، ص 22.

[7] حسين عبد الجليل آل غزيوي، **حوكمة الشركات وأثرها على الإفصاح في المعلومات المالية**، مذكرة ماجستير، جامعة المحاسبة الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص 26.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات و خصائصها.

أدت الانهيارات والأزمات المالية التي طالت شتى دول المعمورة إلى زيادة الاهتمام بحوكمة المؤسسات ، ما أدى إلى ظهور عدة مفاهيم ، فقد غدت موضوعا هاما لكافة المؤسسات وتعود نجاعة هذا الأسلوب الإداري لجملة من الخصائص سنتطرق لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات حسب القطاعات.

بالرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من دول العالم، إلا أن وجهات النظر اختلفت حول تعريفه من النواحي التالية[1]:

أولا: من الناحية الاقتصادية.

حوكمة المؤسسات هي " مجموعة من الآليات التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل، وتتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها على المدى الطويل ".

ثانيا: من الناحية القانونية.

ويدل مصطلح حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية على " طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات جميع أطراف العلاقة وهم المساهمون، مسيرو المؤسسة وأصحاب المصالح ".

ثالثا: من الناحية الاجتماعية والأخلاقية.

"حوكمة المؤسسات هي مجموعة من القواعد الموجهة لمساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة، على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني "[2].

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات حسب بعض المنظمات واللجان الدولية.

هناك العديد من المنظمات واللجان الدولية التي قدمت تعريفا لحوكمة المؤسسات، نذكر منها:

أولا: مفهوم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED.

مفهوم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية [3] حوكمة الشركات بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل: مجلس الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة "[4].

ثانيا: مفهوم البنك الدولي.

قدم البنك الدولي تعريفا للحوكمة المؤسسية سنة 1992 أشار فيه إلى أن: " الحكم الراشد مرادف التسيير الفعال والأمثل، الذي يسعى للإجابة على مختلف الانتقادات الخاصة والموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك في الاصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسسات بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع التي يزخر بها "[5].

ثالثا: مفهوم لجنة "Cadbury".

بدأ الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية في انجلترا منذ سنة 1991، حيث تم تشكيل لجنة " Cadbury " بمبادرة من بورصة لندن، وقد حددت مهمتها في وضع مشاريع الممارسات لمساعدة المؤسسات على تطبيق الرقابة الداخلية، بغية تفادي حدوث خسائر كبيرة فيها، حيث عرفت في تقريرها حوكمة الشركات على أنها "النظام الذي من خلاله يتم توجيه المؤسسات والرقابة عليها "[6].

---

[1] سميحة فوزي، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر، أفريل 2003، ص 03.

[2] لخضر عزي وآخرون، **الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات**، مجلة العلوم الإنسانية، هولندا، العدد 27، 2006، ص 02.

[3] The Organisation for Economic Co-operation and Development.

[4] عبد القادر بريش، **قواعد تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006، ص 3.

[5] عمار بلعادي، رضا جاو حدو، **دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح**، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المؤسسية المحاسبية للمؤسسة –واقع، آفاق ورهانات- جامعة أم البواقي 7-8 ديسمبر 2010، ص 3.

[6] عفاف اسحق محمد أبو زور، **استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 34.

رابعا: تعريف معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين.

عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين حوكمة المؤسسات بأنها " تلك العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر والتأكيد على كفاية ضوابط الرقابة الداخلية لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة "[1].

خامسا : مفهوم حوكمة الشركات من وجهة نظر بعض الباحثين

- ✓ حوكمة الشركات هي نظام متكامل للرقابة المالية و الغير المالية عن طريقه يتم إدارة الشركات و الرقابة عليها، و هي عبارة عن مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، و هي مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة و قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين. كما تعتبر بأنها مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، و حملة الأسهم و أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة مثل(حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.
- ✓ تهتم حوكمة الشركات بالعلاقات بين المسيرين للشركة و المساهمين على أساس أن مجلس الإدارة يقوم بتسيير الشركة على الوجه الأمثل ، و الذي يحقق مصالح الملاك.
- ✓ الحوكمة تعني العلاقة بين مجلس الإدارة، المساهمين، و إدارة الشركة و يمكن كذلك إظافة مراجعي الحسابات الذين يصادقون على التقارير السنوية و السلطات الرقابية.

و مما سبق يمكن استنتاج مفهوم شامل للحوكمة و هي تعني : وجود نظام و قوانين و مبادئ تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة من أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية ، المساهمين و غيرهم ، كما أنها نظام يتم من خلاله التحكم في أعمال الشركة و إدارتها و بالتالي تحقيق الشفافية و العدالة و مكافحة الفساد و منح حق مساءلة إدارة الشركة و حماية حقوق المساهمين و التأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها و استراتيجيتها الطويلة الأمد.

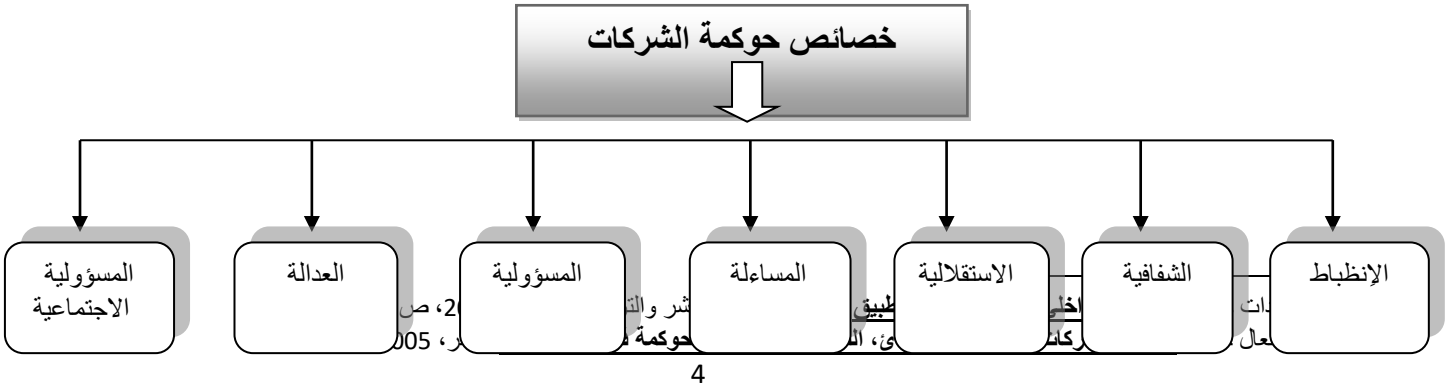
الفرع الثالث: خصائص حوكمة الشركات

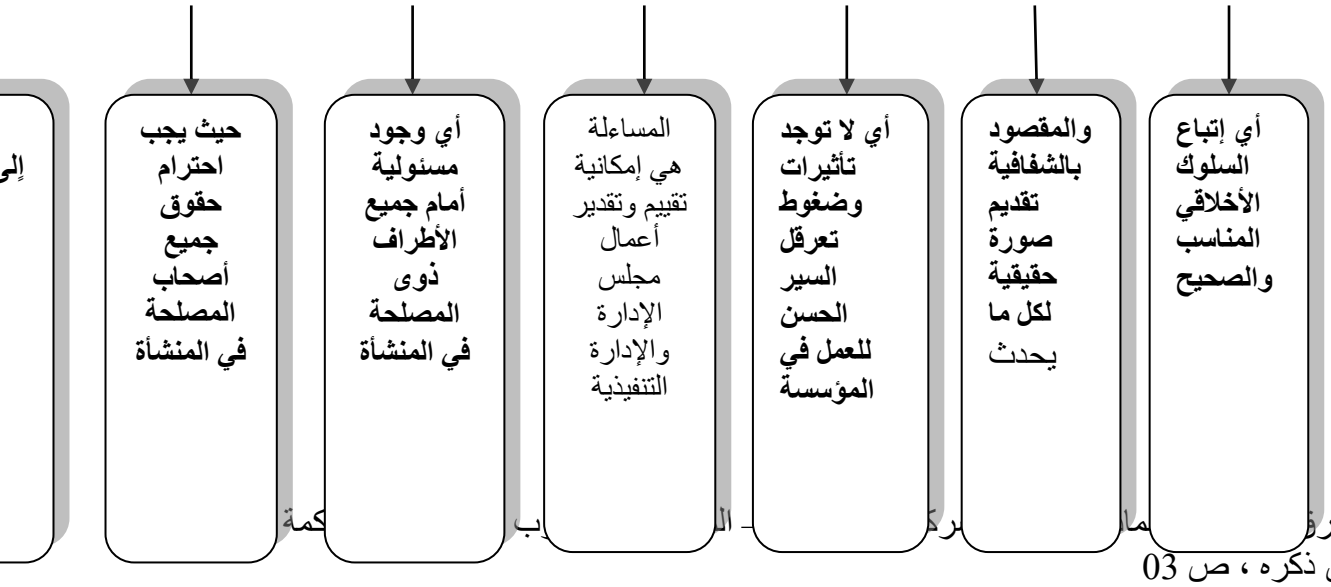
تتميز الحوكمة المؤسسية بجملة من الخصائص تتمثل في[2]:

- **الانضباط**: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية**: والمقصود بالشفافية تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث
- **الاستقلالية**: أي لا توجد تأثيرات وضغوط تعرقل السير الحسن للعمل في المؤسسة؛
- **المساءلة**: المساءلة هي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسؤولية**: أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوى المصلحة في المنشأة؛
- **العدالة**: حيث يجب احترام حقوق جميع أصحاب المصلحة في المنشأة.
- **المسؤولية الاجتماعية**: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

و يمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم(1-1): خصائص حوكمة الشركات .





المصدر: طارق [illegible] ، مرجع سبق ذكره ، ص 03

المطلب الثالث: أهداف و أهمية حوكمة الشركات

سابقا كانت توضع أهداف حوكمة المؤسسات في شكل مجموعة قواعد ومعايير اختيارية ليس لها صفة القانون، ولكن التطور الذي شهده العالم الاقتصادي، جعل من كل الدول، المساهمين، إدارات الشركات والممولين لها، تهتم بأسس وقواعد الحوكمة المؤسسية، حيث تم صياغتها في شكل قوانين وتشريعات تحمل صفة الالزام، كما أن للحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو الاقتصاد الجزئي.

الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بأهداف الحوكمة المؤسسية إلا أن أهمها يتمحور في النقاط التالية[1]:

- العدالة، الشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة بمراجعة الإدارة، ما يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين؛
- حماية المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم؛
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة؛
- مراعاة مصالح المجتمع والعمال؛
- تشجيع جذب الاستثمارات وتدفق الأموال المحلية والأجنبية مما يؤدي زيادة معدل النمو الاقتصادي؛
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المؤسسة أمام المساهمين، وصولا إلى قوائم مالية على أساس مبادئ ومعايير عالية الجودة؛
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات

تكمن أهمية حوكمة الشركات في جوانب متعددة أهمها[2]:

- تساعد الحوكمة على تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المسؤوليات والدول؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية والتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- رفع مستويات الأداء للمؤسسات الوطنية وزيادة قدرتها على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها المؤسسات لتلك.

---

[1] حسام الدين غضبان، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 22.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص-ص 15-16.

- الشفافية، الدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

أما من الناحية القانونية فيهتم القانونيون بحوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة، المتمثلة في: المساهمين، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح...، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة الشركات بعدد من القوانين كقوانين الشركات، المنافسة، الضرائب.[1]

المبحث الثاني : مبادئ و محددات حوكمة الشركات

إن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات استوجب إيجاد مبادئ وأسس تساعد على ذلك، حيث قام كل من صندوق النقد والبنك الدوليين وكذا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإصدار جملة من المبادئ، وقد أصدرت هذه الأخيرة ستة مبادئ للحوكمة المؤسسية، كما أجمع الممارسون والأكاديميون على أن فعالية الحوكمة تتجسد من خلال مجموعة من المحددات الخارجية والداخلية.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات

أدت الأزمات المالية التي تعرضت لها الأسواق المالية في دول شرق آسيا، إضافة إلى حالات الإفلاس التي منيت بها عدة شركات في مختلف أنحاء العالم، إلى الاهتمام بهذا المفهوم بشكل أكبر عن طريق قيام الهيئات العالمية والمنظمات الدولية بإصدار مجموعة من المبادئ، اللوائح والقوانين التي تؤكد على ضرورة التزام الشركات بتطبيقها[2].

والمقصود بمبادئ حوكمة الشركات، " مجموعة المعايير السلوكية والأخلاقية التي تنظم عمل مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، والموظفين بشكل عام في الشركات، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وتتميز بعدم الإلزام القانوني لها "[3].

وتعد مبادئ حوكمة الشركات مرجعا علميا يتم الاسترشاد به، وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 مجموعة من القواعد للتطبيق الجيد للحوكمة الشركات ، وتم تعديلها سنة 2004 ثم سنة 2008، وتضم ستة مبادئ تتمثل في:

المبدأ الأول : ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.

وينص أول مبدأ بشأن حوكمة الشركات أنه " ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية "[4]، وحتى يتم وضع إطار فعال لحوكمة الشركات يتم الاعتماد على جملة من الإرشادات والعوامل تتمثل في[5]:

- ينبغي أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق في ظل قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية؛
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية المؤثرة في ممارسة الحوكمة المؤسسية، في نطاق اختصاص تشريعي يتوافق مع أحكام القانون وذا شفافية وقابلية للتنفيذ؛
- يجب توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- يجب أن يكون لدى الجهات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بتخصص وموضوعية، إضافة إلى اتخاذ أحكامها وقراراتها صفة الشفافية مع توفير الشرح الكافي لها وبالوقت المناسب.

المبدأ الثاني : ضمان حماية حقوق المساهمين.

يجب أن يحمي إطار الحوكمة حقوق المساهمين ، و تشمل نقل ملكية الأسهم ، و اختيار مجلس الإدارة ، و الحصول على عائد في الأرباح ، و مراجعة القوائم المالية ، و حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة، و بالتالي حقوقهم في[1]:

---

[1] حسام الدين غضبان، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2014، ص 67.

[2] نعيمة عبدي ، **دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات دراسة حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008-2009، ص 19.

[3] رأفت حسين مطير، **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**، بحث منشور، 2007، ص 3.

[4] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"**، ، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 45.

[5] نفس المرجع، ص-ص 45-46.

- الحصول بانتظام و في التوقيت المناسب على معلومات مكتوبة عن كل ما يهمهم معرفته عن الشركة، و بالأخص قوائم المالية,
- تزويدهم بمعلومات كافية و في التوقيت المناسب بما يسمح بمشاركتهم في اتخاذ قرارات جوهرية تتعلق بنظام الشركة، أة اصدار أسهم أو سندات جديدة، أو بيع أصول أو اندماج.....
- أن تتاح لهم الفرصة و الظروف للتصويت في الجمعية العامة سواء شخصيا أو بالإنابة ، أو لإنتخاب أو تغيير مجلس الإدارة أو لتقرير مكافآت للإدارة التنفيذية و أعضاء المجلس.
- إتاحة الفرصة لتوجيه أسئلة لمجلس الإدارة، فيما يتعلق بتقرير المراجع الخارجي، و اِضافة مواضيع اِلى أجندة اِجتماع الجمعية العامة.
- الإفصاح عن حقوق تصويت ممنوحة لفئة من حملة الأسهم، تفوق قيمة مساهمتها في رأس مال الشركة.
- العمل على جعل سوق الإستحواذ و السيطرة على الشركات يعمل بكفاءة و شفافية، بحيث تكون قواعد و اِجراءات الإندماج و الإستحواذ و بيع الأصول محكمة و واضحة و يسهل على حملة الأسهم فهمها، و أن تتوافر للعملية شفافية في التسعير ظروف عادلة لحماية حملة الأسهم.
- ينبغي على المستثمرين المؤسسين الكشف عن كيفية التعامل مع تعارض المصالح، على نحو ما قد يحدث مع البنوك التجارية التي قد تكون مقرضة للشركة و المساهمة في نفس الوقت في رأسمالها.
- أن يتاح للمستثمرين بما فيهم المستثمرين المؤسسون التشاور فيما يخص حقوقهم كملاك للشركة.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

و تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، و حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، و التصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، و كذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، و كذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين[2].

و المعاملة المتساوية للأقلية و الأجانب من المساهمين، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم و حرص هذا المبدأ على[3]:

- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، و لهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم.
- أن تخضع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.
- أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- أن تسمح الإجراءات المتبعة في عقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، و على الشركة أن تتجنب الصعوبات و ارتفاع تكاليف التصويت.
- منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح و الشفافية، و يحضر الإتجار أو الإطلاع لحساب المطلعين.
- على أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

تشمل احترام حقوقهم القانونية، و التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، و كذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، و حصولهم على المعلومات المطلوبة، و يقصد بأصحاب المصالح البنوك و العاملين و حملة السندات و الموردين و العملاء[4]. و يضم هذا المبدأ على[1]:

---

[1] عبد الرحمن العايب، بالرقي تيجاني، **اشكالية حوكمة الشركات و الامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الإقتصادية الراهنة**، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة ، 18-19 نوفمبر 2009 ، ص 4

[2] عبد الرحمن العايب، بالرقي تيجاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 4

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصرف**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص24

[4] عبد الرحمن العايب، بالرقي تيجاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 4

- أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
- أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح و أن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- توفير المعلومات لأصحاب المصالح و فرص النفاذ لها بأسلوب دوري و في التوقيت المناسب.
- السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد و الجهات التي تمثلهم الإتصال بحرية بمجلس الإدارة، للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية، و المنافية لأخلاقيات المهنة بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.
- أن يزود إطار حوكمة الشركات بهيكل فاعل و كفء للحماية من الإعسار و التطبيق الفاعل لحقوق الدائنين.

المبدأ الخامس: الإفصاح و الشفافية

يجب أن يتضمن إطار الحوكمة تقديم إفصاحات كافية و ملائمة و في توقيت مناسب، و تكون دقيقة و موثوقة و شاملة لكل الأمور الهامة بشأن الشركة و خاصة المتصلة بتأسيس الشركة، و بيان الموقف المالي و الملكية و العناصر التي تمس الأداء الإداري و أسلوب ممارسة السلطة.

و تتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة و دور مراقب الحسابات، و الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، و الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين. و يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين و أصحاب المصالح في الوقت المناسب و دون تأخير[2]. و بالتالي يتضمن هذا المبدأ على ما يلي[3]:

- ينبغي أن يشمل الإفصاح على النتائج الإستثمارية و نتائج التشغيل الخاصة بالشركة و أهداف الشركة، و ملكية أسهم الأغلبية و حقوق التصويت، و مكافأت أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المعلومات الخاصة بمؤهلاتهم و كيفية اختيارهم و مدى استقلالهم، و معاملات الأطراف أصحاب المصلحة، و المخاطر الجوهرية المتوقعة و الأمور المادية و الجوهرية المتعلقة بالعاملين و غيرهم من ذوي العلاقة، و هياكل و سياسات الحوكمة و مضمون قانون الحوكمة و أسلوب تنفيذه.
- ينبغي أن تعد المعلومات المفصح عنها استنادا إلى معايير محاسبية عالية الجودة و تشمل المعلومات المالية و الغير المالية.
- إجراء المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل و مؤهل و ذلك بهدف تقديم ضمان خارجي و موضوعي للمجلس و المساهمين، يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة و أدائها في جميع المجالات المهمة.
- توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل و بتكلفة منخفضة و في الوقت المحدد.
- تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء و المحللون و وكالات التقدير من مشورة و نصح ذات الصلة بقرارات المساهمين.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

و تشمل هيكل مجلس الإدارة و واجباته القانونية و كيفية اختيار أعضائه و مهامه الأساسية و دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. و مسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة و المساهمين من حيث [4]:

- أن يعمل مجلس الإدارة بإخلاص على أساس الحرص على مصالح الشركة و المساهمين.

---

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **مرجع سبق ذكره**، ص39

عبد الرحمن العايب، بالرقي تيجاني، **مرجع سبق ذكره**، ص [2]5

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **مرجع سبق ذكره**، ص40-41

[4] **مرجع نفسه**، ص 42

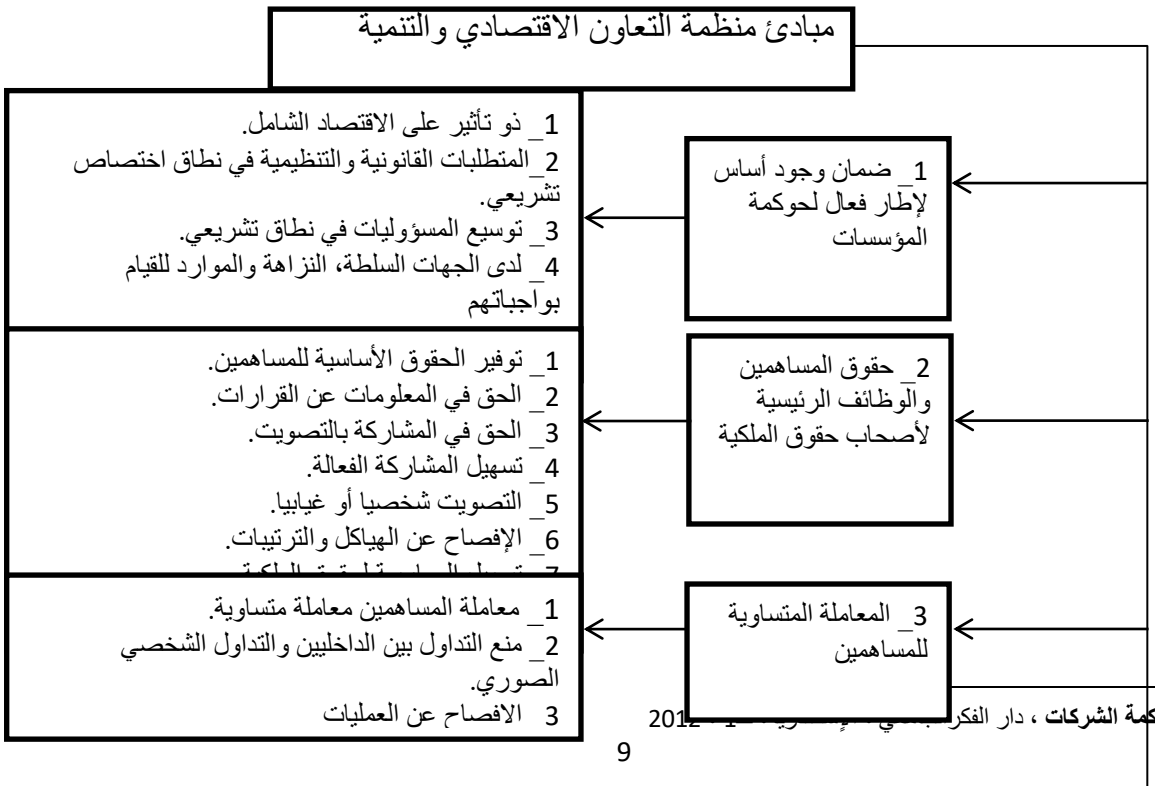
- على مجلس الإدارة إن كانت قراراته تؤثر على مجموعة من المساهمين أن يعمل على تحقيق المعاملة المتساوية لجميع المساهمين.
- عليه أن يتبع معايير عالية للأخلاق و يضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة
- عليه القيام بإنجاز مجموعة من المهام الأساسية المتعلقة ب:

✓ وضع استراتيجية الشركة و سياسة المخاطر و الموازنات و خطط العمل و تحديد الأهداف و مراقبة تنفيذها و كذا مراقبة تنفيذ النفقات الرأسمالية و تصفية الإستثمارات
✓ و متابعة كفاءة قياس الشركة لحوكمة الشركات و إجراء التعديلات عند الحاجة
✓ اختيار كبار المديرين و تحديد مكافأتهم و متابعة أدائهم و إعفاؤهم عند الضرورة
✓ افصاح عن مكافآت المديرين و أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق مصالح الشركة و المساهمين
✓ توافر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة
✓ الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين و أعضاء مجلس الإدارة و المساهمين, بما في ذلك سوء استخدام موجودات الشركة و إحكام السيطرة على بعض العمليات المتعلقة بها.
✓ التأكد من سلامة التقارير المالية و النظم المحاسبية للشركة بما في ذلك نظام المراجعة المالية المستقلة و الرقابة الداخلية لاسيما أنظمة إدارة المخاطر و الرقابة المالية و التشغيلية، و الإمتثال للقوانين و التعليمات.

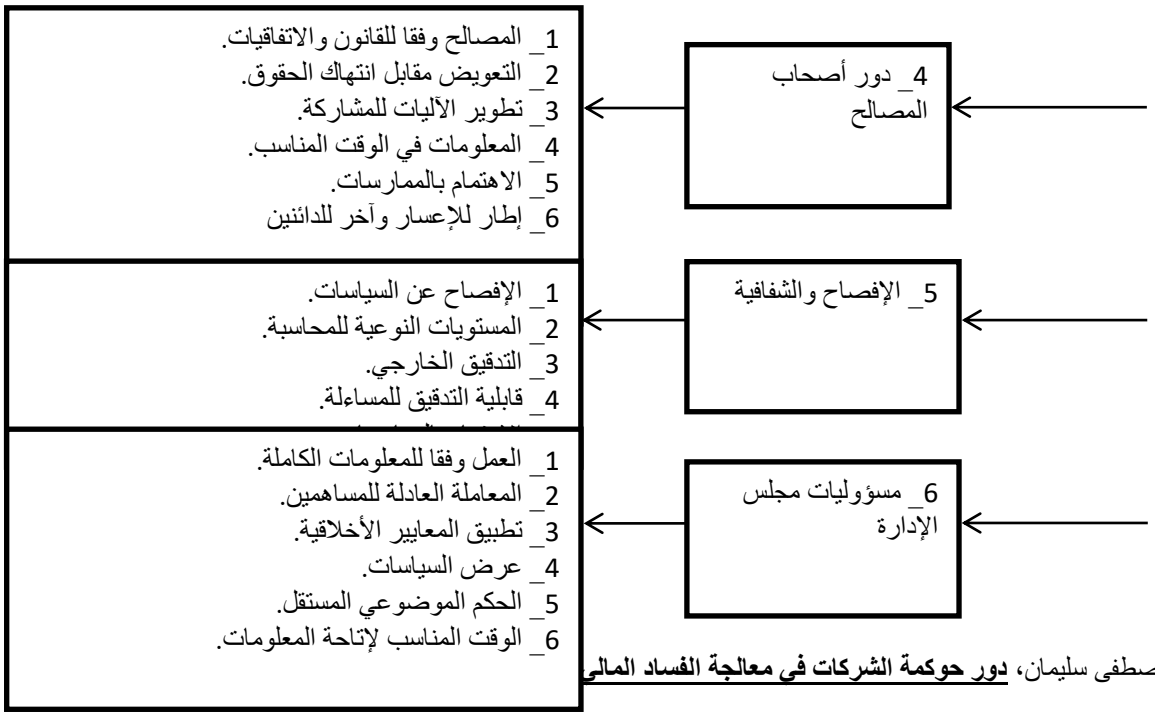
و تتميز مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية المتعلقة بحوكمة الشركات بعدد من الخصائص أهمها[1]:

- أنها ليست ملزمة بل إنها بمثابة نقاط مرجعية.
- أنها دائمة التطور بطبيعتها في ضوء التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة.
- أنها لا توصي بنموذج وحيد لحوكمة الشركات و لكنها توصي ببعض الأساليب المشتركة التي يمكن أن يستوعبها أي نموذج في أي دولة .
- أنها تترك للحوكمات و أطراف السوق حرية تطبيق هذه المبادئ مع الأخذ في الإعتبار التكلفة و العائد.

الشكل رقم(2-1): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.



[1] أحمد خضر،**حوكمة الشركات** ، دار الفكر [illegible] 2012



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي**

المطلب الثاني: محددات حوكمة المؤسسات.

إن التطبيق الجيد للحوكمة المؤسسية يستوجب الالتزام بجملة من المحددات الخارجية والداخلية تتمثل في[1]:

الفرع الأول: المحددات الخارجية لحوكمة المؤسسات.

وتشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، أي القوانين واللوائح التي تنظم النشاط الاقتصادي، مثل قوانين سوق المال والمؤسسات، والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وأسواق المال) في توفير التمويل الازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، إضافة إلى كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وكذا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات، فضلا عن دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين، مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارات.

الفرع الثاني: المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات.

وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسة، والتي تتضمن وضع هيكل إداري سليم يوضح كيفية اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة وتوزيع السلطات والواجبات بين الأطراف المعنية، والمتمثلة في الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

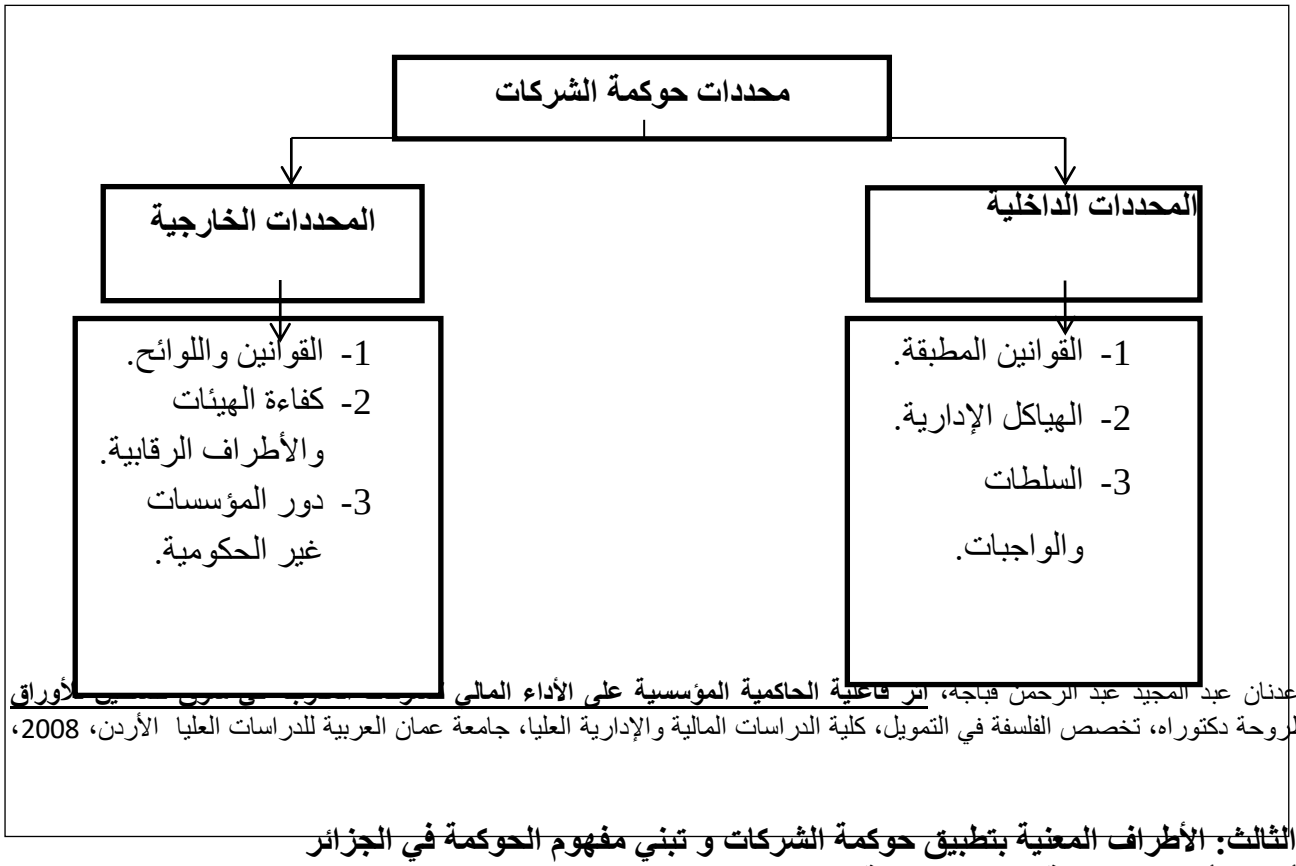
ويجب التأكيد أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة، النظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد[2].

ويوضح الشكل التالي المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات:

[1] رقية حساني ، مروة كرامة، **الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة بعنوان آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، يومي 07/06 ماي 2012،جامعة بسكرة، ص-ص 12-13.

[2] حسام الدين غضبان، **محاضرات في نظرية الحوكمة** ، مرجع سابق، ص 72.

الشكل رقم (3-1): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات.



المصدر: عدنان عبد المجيد عبد الرحمن فياجة، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي [illegible] الأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن، 2008، ص 44.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات و تبني مفهوم الحوكمة في الجزائر

الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

توجد عدة أطراف تهتم بحوكمة الشركات و تجد فيها تحقيقا لمصالحها و الاستفادة منها في الرقابة على أعمال الشركة و مجلس إدارتها ، حماية لمصالحها.

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد. و هذه الأطراف هي[1] :

أولا: المساهمين

هم من يقومون بتقديم رأس المال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و تعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، و بالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلل رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، و يمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين و السياسات المطلوبة .

ثانيا: مجلس الإدارة

[1] زرزار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية للشركات** ، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ،07-08 ديسمبر 2010 ،ص 09

هم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل الأصحاب المصالح، و مجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفذيين و الذي يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، و يرسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

و قد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم و هما[1]:

- واجب العناية اللازمة (duty of care) : و يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا و حذرا و أن يبذل الجهد و الحرص و العناية اللازمة في اتخاذ القرار ، و أن يتوفر في الشركة إجراءات و أنظمة كافية و سليمة، و أن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين و الأنظمة و التعليمات الموضوعة.
- واجب الإخلاص في العمل (duty of loyalty) : و يشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين و المعاملات مع الأطراف ذات المصالح و وضع سياسات ملائمة للرواتب و المكافآت و غير ذلك.

ثالثا: مجلس الإدارة

و هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، و الإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة و بقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين و مجلس الإدارة.

رابعا: أصحاب المصالح

و هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العمال و الموظفين، و قد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، و يتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف و هذه الأخيرة مهمة في معادلة العلاقة في الشركة فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج و تقديم السلع و الخدمات، و بدونهم لا تستطيع الإدارة و لا حتى مجلس الإدارة و المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، و المورد من يبيع للشركة المواد الخام و السلع و الخدمات الأخرى، أما الممولين و جميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص و الدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.[2]

الفرع الثاني : تبني مفهوم الحوكمة في الجزائر

تشكل حوكمة الشركات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، ففي سنة 2009م ، تم اصدار "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" و الذي قامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف، كما أطلقت مركز "حوكمة الجزائر" لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل و اعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، و يعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر ، و تحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية و المسائلة و المسؤولية و يعود ذلك للحاجة الماسة و المتنامية لشركتها قصد توطيد قدراتها التنافسية و التكيف مع المستجدات الحديثة، و من هذا المنطق و رغبة من الجزائر في التكامل مع الاقتصاد العالمي بذلت الحوكمة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار مؤسسي لحوكمة الشركات[3].

المبحث الثالث: أليات حوكمة الشركات و النظريات المفسرة لها

تعد حوكمة المؤسسات منهجا إداريا يعتمد على آليات داخلية وأخرى خارجية، وقد كان الظهور الأول لمفهوم الحوكمة المؤسسية من خلال أعمال آدم سميث في كتابه " ثروة الأمم " سنة 1776، وقد جاءت عدة نظريات مفسرة لها أهما نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية ونظرية تكلفة الصفقات.

المطلب الاول: آليات حوكمة الشركات.

---

[1] مرجع نفسه ، ص 10

[2] زرار العياشي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 10

[3] صباحي نوال، مداخلة بعنوان :**واقع الحوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية** ، المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف ، الجزائر، ص 11

تتفرع آليات الحوكمة المؤسسية إلى آليات داخلية وأخرى خارجية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي[1]:

الفرع الأول: الآليات الداخلية.

تشمل الآليات الخارجية للحوكمة المؤسسية أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بغية تحقيق الأهداف، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات كما يلي:

أولا: مجلس الإدارة.

يعد مجلس الإدارة أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين، إعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة، يراقب سلوكها ويقوم أداءها ويسعى إلى تعظيم قيمة الشركة.

وحتى تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يوهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي الوقت نفسه تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، تتمثل في ما يلي:

- **لجنة التدقيق:** لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية والدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، خاصة بعد الاخفاقات والاضطرابات التي حصلت في الشركات العالمية ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، إضافة لدورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.
- **لجنة المكافئات:** توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها، بأنه يجب أن تتشكل لجان المكافئات من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافئات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد، من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافئات وواجباتها في تحديد الرواتب وكذا المكافئات والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.
- **لجنة التعيينات:** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة بقية الموظفين، فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك إعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.

ثانيا: التدقيق الداخلي.

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية حوكمة المؤسسات، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الانشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية:

تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في[2]:

أولا: آلية التدقيق الخارجي.

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية، وعليه فمن الضروري على كل مؤسسة أن تمتلك بيانات مالية مدققة من قبل مدقق حسابات خارجي مستقل، مهمته الرئيسية تحديد فيما إذا كانت البيانات تعبر بعدالة عن جميع النواحي الجوهرية في المؤسسة، وأن هذه البيانات وضعت وفق الأطر والمعايير العامة

[1] رقية حساني، مروة كرامة، مرجع سابق، ص-ص 12-13.

[2] رقية حساني، مروة كرامة، مرجع سابق، ص 13.

المعمول بها لإعداد التقارير، حيث يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، وتجدر الإشارة إلى أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار مدققين أكفاء ومتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة.

ثانيا: آلية الاندماج والاستحواذ.

تجدر التفرقة بين الاندماج والاستحواذ، فالاندماج عادة ما يتم بناءا على اتفاق بين مجلس إدارة الشركة الراغبة في السيطرة والشركة المستهدفة، يتم اعتماده من الجمعية العمومية لكل من الشركتين، حيث تندمج الشركة المستهدفة في الشركة الراغبة، وتختفي بالتالي الشركة المندمجة من الوجود، بينما تظل الشركة المندمج فيها تحمل ذات الاسم القديم، وهناك صورة أخرى للاندماج وهي ظهور شركة جديدة باسم جديد، وهنا يتحول الاندماج إلى ما يسمى بالاتحاد، ويطلق على هاتين الصورتين من الاندماج بالسيطرة السلمية، التي يظل فيها حملة الشركة المستهدفة ملاكا في الكيان الجديد[1].

أما الاستحواذ فيتمثل في سيطرة شركة على شركة أخرى بعيدا عن مجلس إدارة الشركة المستهدفة، ويسمى حينئذ بالسيطرة العدوانية، كما قد يكون الاستحواذ سلميا، وذلك باتفاق بين مجلس إدارة الشركتين، على أن يعتمد من الجمعية العمومية لكل منهما، حيث يقضي الاتفاق بشراء الشركة الراغبة لأسول الشركة المستهدفة، وعادة ما يكون السداد نقدا، وفي حالة رفض بيع حملة أسهم الشركة المستهدفة بيع أسهمهم، يصبح من حقهم الحصول على ما يقابلها من أسهم رأس مال الشركة الراغبة في السيطرة[2].

ثالثا: آلية سوق العمل.

عندما يتميز سوق رأس المال بالكفاءة، فإن سعر السهم لابد وأن يكون مرآة صادقة لأداء الشركة، وشهادة معتمدة للمستوى الجيد للأداء والذي له أسبابه، والسبب إما أن يكون أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء، أو أي سبب آخر، وهذا السبب كشف لنا عنه آدم سميث، حين قال: " نحن لا نتوقع طعامنا من كرم الخباز أو بائع اللحم أو الخضار، نحن نتوقعه من سعيهم لخدمة مصالحهم ". ففي محاولاتهم لتحقيق الأرباح، يتنافسون فيما بينهم لتوفير ما نحتاج إليه "، وفي لغة حوكمة المؤسسات، نتوقع أن نسمع قول الملاك: " نحن حملة الأسهم لا نتوقع خدمة أهدافنا من كرم أعضاء الإدارة، بل نتوقعه من سعيهم لرعاية مصالحهم الشخصية " [3].

إن أعضاء الإدارة يسعون من خلال خدمتهم لأهداف الملاك أن يذيع سيطهم وسمعتهم الجيدة، بشكل يزيد من فرصة حصولهم على عروض عمل أفضل من شركات أخرى.

المطلب الثاني : نظريات الحوكمة الشركات

لقد كان الظهور الأول لمفهوم حوكمة المؤسسات من خلال أعمال آدم سميث في كتابه " ثروة الأمم " سنة 1776، وقد تعددت النظريات مفسرة لها أهما نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية ونظرية تكلفة الصفقات.

الفرع الأول: نظرية الوكالة.

تعد نظرية الوكالة اللبنة لأولى لظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية، وقد تم عرضها لأول مرة من طرف جنسن وميكلنغ "Jensen & Makling" سنة 1976، حيث عرفا مسيري الشركة كوكلاء " Agent " والمساهمين بالأصيل" Principal "، وقد وضح كل من جنسن وميكلنغ علاقة الوكالة بأنها علاقة يقوم فيها المساهم أو المساهمين " Principals " بتكليف شخص آخر أو عدة أشخاص لوظيفة المسير "Agent" بالقيام ببعض المهام لمصلحته مع منح الوكيل صلاحيات وسلطة صنع القرار، فحسبهما الشركة هي عش "Nexus" من العقود التي تضمن رضا جميع أصحاب المصلحة[4].

وبما أن مسير ومالك الشركة ليسا نفس الشخص سيؤدي ذلك إلى نشوء مشكلة الوكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية، بعلاقات تعاقدية نتيجة اختلاف أهداف كل منهم، فكل طرف يعمل على تحقيق منفعته الخاصة ولو على حساب الطرف الآخر، ويمكن توضيح بعض أوجه التعارض بين أطراف علاقات التعاقد داخل المنشأة كما يلي[5] :

---

[1] منير إبراهيم هندي، **حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص 99.

[2] نفس المرجع، ص-ص 99-100.

[3] منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 88.

[4] صالح صالحي، **الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة – دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية-**، تخصص تحليل استراتيجي صناعي مالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2011/2010، ص 42.

[5] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص-ص 65-66.

- للإدارة عادة في إتباع الطرق المحاسبية التي تؤدي إلى زيادة صافي الربح، وبالتالي زيادة نصيبها من الحوافز، دعم مراكزها الوظيفية وتحقيق سمعة شخصية لأعضائها، في حين قد يتعارض ذلك مع أهداف حملة الأسهم، لأنه يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية للأطراف الأخرى مثل زيادة الحوافز والمكافآت للإدارة، والعاملين وزيادة مدفوعات الضرائب.
- يمكن أن تتعارض مصلحة الدائنين (حملة السندات) مع مصلحة الملاك (حملة الأسهم) في تخوف الدائنين من قيام المؤسسة بإبرام عقد ديون جديدة أو إجراء توزيعات كبيرة للأرباح على المساهمين.
- يمكن أن يحدث تعارض بين الإدارة العليا (وكيل) ومراقب الحسابات (وكيل)، وقد يظهر هذا التعارض نتيجة قيام مراقب الحسابات بكشف انتهازية أو مناورات الإدارة في استخدام الطرق والسياسات المحاسبية للتلاعب بالأرقام المحاسبية أو إخفاء بعض المعلومات الهامة عن الملاك.

ويعرف التلاعب في القوائم المالية بأنه بعض القدرة على زيادة وتخفيض صافي الدخل المفصح عنه في القوائم المالية في المستقبل، ويتم ذلك بطرق مختلفة من بينها[1]:

- عمليات حقيقية كالتحكم في توقيت بعض الصفقات أو شروطها.
- عمليات محاسبية مثل اختيار سياسة محاسبية معينة أو تطبيقها أو تغير السياسات والطرق المحاسبية المستخدمة أو تبويب عناصر قائمة الدخل بشكل معين.
- عمليات وهمية مثل الغش والتزوير.

الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية.

تعود نظرية حقوق الملكية لكل من أرمن التشاين " Armen Alchian " وهارولد دامستز " Damestez Harold "، وتمثل حقوق الملكية حقوق الأفراد في استعمال موارد معينة، ويرى دمستز أن حقوق الملكية تمثل أحد أدوات المجتمع، وكانت نقطة تحليل هذه النظرية هي النظر في التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، حيث اعتبرت أن كل تفاعل بينهم يمثل تبادلا لحقوق ملكية شيء معين، وتمنح هذه الملكية الحق والسلطة لاستهلاك أو الحصول على الدخل، أو التنازل عن السلعة أو الأصل الخاضع لها[2].

وتمثل المؤسسة حسب هذه النظرية شكلا تنظيميا يتميز بكفاءة الانتاج في إطار فريق عمل، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم وتسيير أعضاء فريقه وهذا من خلال تبادل حقوق معينة، وتتوزع هذه الحقوق على ثلاثة أنماط ملكية هي[3]:

- حق الاستعمال (L'Asus): وهو الحق في استخدام الملكية.
- حق الاستفادة من دخل الأصل (Le fructus).
- حق التنازل للغير (L'abusus).

إن جمع الأنماط الثلاثة السابقة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق حيث:

أ_ في المؤسسة الرأسمالية: حق الاستعمال، حق الاستفادة من دخل الأصل، وحق التنازل للغير يكونون مركزين في يد شخص واحد هو المالك غالبا.

ب_ في المؤسسة الإدارية: أين هناك ملكية في التسيير، المساهم يمتلك حق الاستفادة وحق التنازل، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال.

ج_ في المؤسسة العمومية: يكون فيها حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة.

د_ في المؤسسات التعاونية: حيث الملكية جماعية وغياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل، يكون حق الاستفادة من دخل الأصل من حق المسيرين والأجراء العاملين في المؤسسات.

الفرع الثالث: نظرية تكلفة المعاملات.

مؤسس هذه النظرية هو رونالد كوز Ronald Coase سنة 1937 في مقاله " طبيعة المنشأة " The nature of the firm"، أين تساءل عن سبب وجود الشركة وقدرتها على القيام بالعملية الانتاجية بمفردها دون اللجوء إلى السوق،

---

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 66.

[2] حسام الدين غضبان، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**، مرجع سابق، ص 14.

[3] نفس المرجع، ص 14.

ليطورها فيما بعد أوليفر ويليامسون Oliver Williamson [1]، وذلك بغية الوصول إلى أن طبيعة التعاقدات المنجزة في المؤسسة هي التي تسمح لها بالتواجد بقوة في السوق، فحسبه تكون المؤسسات فعالة اقتصاديا، إذا كانت تكلفة التعاقدات المبرمة داخلها أقل من تكلفة التعاقدات المنجزة في السوق، وذلك في ظل مجموعة من الشروط كعدم اليقين، تكرار التعاقدات[2].

وقد اعتبر كوز أن تكاليف المعاملات تمثل تكاليف التنظيم والانتاج، حيث تشتمل على تكاليف التفاوض تكاليف البحث عن المعلومات...، وعليه فالمؤسسة تنمو وتتطور مادامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف النشاط[3].

بعد ذلك أكمل ويليامسون أعمال كوز حيث أسس تيار المؤسساتيون الجدد، وتتضح إسهاماته من خلال تحديده لتكاليف المعاملات من عدة نواحي، فقد ركز اهتمامه على تغطية جميع التكاليف المتعلقة بالعقد القبلية منها كتكاليف إبرامه والبعدية مثل تكلفة متابعته، وتتأثر هذه التكاليف بالخصائص السلوكية للمتعاقدين خصائص العقود وكذا أدوات التسيير كحوافز التنفيذيين، ويمكن تطبيق المبادئ التي جاء بها ويليامسون في نظرية تكلفة المعاملات في المؤسسات الخاصة والعمومية على حد سواء[4].

المطلب الثالث: أنظمة حوكمة الشركات و مقاومتها

تتوفر حوكمة الشركات على مجموعة من الأنظمة و المقومات الأساسية و هي كالتالي:

الفرع الأول: أنظمة حوكمة الشركات

لهيكل ملكية الشركات تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات، و بصفة عامة هناك نوعان لهياكل ملكية الشركات، الهيكل المركز(نظام الداخليين) و الهيكل المشتت (نظام الخارجيين) ، كما أن له تأثير على الرقابة المطبقة من طرف مختلف المساهمين سواء كانوا داخليين أو خارجيين على أداء الشركة.[5]

1- الهيكل المركز (نظام الداخليين):

حيث ترتكز الإدارة و الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين ، و لأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل و عمل الشركة يطلق عليهم " الداخليون " ، و معظم الدول خاصة التي يخكمها القانون المدني، لديها هياكل مركزة، و يقوم الداخليون في هياكل الإدارة المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة و تمتعهم بأغلبية حقوق التصويت، حيث غالبا ما يقوم المساهمون ذو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة، و في بعض الأحيان يملك الداخليون عددا قليلا من الأسهم، و لكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، و يحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الأخر، و إذا ما تمكن البعض من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإن ذلك سيمكنهم فعلا أن يتحكموا في الشركة، حتى و لو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال. و لهذا النظام أو الهيكل تحدياته بالنسبة لمفهوم حوكمة الشركات، كما أن له مزايا و عيوب ، و من مزاياه أن الداخليين الذين يتحكمون في الشركة لديهم السلطة و الحافز لمراقبة الإدارة بالإظافة إلى أن الداخليين يميلون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل. و من عيوبه أن هذا النظام يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي المعينة لحوكمة الشركات و إحداها هو أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغموا أو يتواطؤا مع إدارة الشركة للإستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية، و يمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية و يحدث نفس الشيء عندما يكون مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة الصوتية أو كليهما و يستخدمون هذه السلطة في تأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة.

و بالتالي فإن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة و تخفيض مستويات الإنتاجية فيها، و هنا تظهر أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الشركات التي يسيطر عليها الداخليون و ذلك بغرض حماية أصول الشركة و حقوق الأقلية.

---

[1] صالح صالحي، مرجع سابق، ص 43.

[2] حسام الدين غضبان ، مرجع سابق، ص 16.

[3] حسام الدين غضبان، مرجع سابق، ص 15.

[4] Gérard Charreaux, Jean-Pirere Petol-Belin, **Les théories des organisations**, Edition Economica, Paris, France, P 23.

[5] Marc-hubert depert Et-Al **, gouvernement d'entreprise (Enjeux managériaux, comptables et financiers)** 1er Edition , bruxelles , De boeck & larcier S .A , 2005 , p 55

2- الهيكل المشتت (نظام الخارجيين)

في ظل هذا الهيكل يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاك)، حيث يملك كل منهم عددا صغيرا من الأسهم الشركة، و عادة ما لا يكون هناك حافز لدى صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب، كما أنهم يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية ، و من ثم يطلق عليها الخارجيون و يشار إلى نظام الملكية المشتتة بنظام الخارجيين، و تميل الدول ذات القوانين القائمة على العرف مثل المملكة المتحدة و الولايات المتحدة إلى هياكل الملكية المشتتة في الشركات.

فالشركات في نظام الخارجيين تعتمد على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين، و يميل أعضاء مجلس إلى الإفصاح يشكل واضح و بدرجة متساوية عن المعلومات و تقييم الأداء الإداري يشكل موضوعي، و حماية مصالح و حقوق المساهمين بقوة و نتيجة لهذا يعتبر نظام الخارجيين أكثر قابلية المحاسبة و أقل فسادا، و بالرغم من المزايا التي يتسم بها إلا أنه لا يخلو من العيوب و التي تعتبر كنقاط ضعف لهذا النظام منها:

- يميل الملاك المشتتون إلى الإهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير و ليس في الأجل الطويل و يؤدي ذلك إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة و أصحاب الشركات.
- تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لأن المساهمين قد لا يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر إرتفاعا في مكان اخر و كلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة.

و منه فإن كلا النظامين سواء الداخليين أو الخارجيين يحمل في طياته مخاطر و هنا يظهر دور حوكمة الشركات في التقليل إلى أدنى حد من هذه المخاطر[1].

الفرع الثاني : المقومات الأساسية لحوكمة الشركات

حوكمة الشركات لا بد لها من أربعة مقومات أساسية هي:

1- **الإطار القانوني**: و هو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين و إختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة و بصفة خاصة المؤسسين و الجمعية العمومية للمساهمين و المساهم الفرد و مجلس الإدارة و لجانه الرئيسية و مراجع الحسابات، و كذا عقوبات إنتهاك هذه الحقوق و التقصير في المسؤوليات و تجاوز تلك الإختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، و لا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات و إعتباره شأنا داخليا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية و لن يحقق أهداف الحوكمة ، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش و الإحتيال في الشركات، خاصة و أنه توجد أدلة على الإتجار بقوانين مراقبة الشركات.

2- **الإطار المؤسسي** : و هو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، و الرقابة المالية للدولة و البنوك المركزية و الهيئات الرقابية و الهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون إستهداف الربح كالجمعيات المهنية و العلمية المعينة و الجمعيات الأهلية المعينة كجمعية حماية المستهلك، و كذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات و مكاتب المحاسبة و المراجعة و المحاماة و التصنيف الإئتماني و التحليل المالي و شركات الوساطة في الأوراق المالية و غيرها، و لا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطور نظم الحوكمة و نشر ثقافتها ، و ينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة و أمانة و نزاهة و شفافية من أجل صالح الشركات و الإقتصاد الوطني عامة.

[1] محمد مصطفى سليمان، **مرجع سبق ذكره** ، ص 25-26

3- **الإطار التنظيمي** : يتضمن عنصرين هما النظام الأساسي للشركة و الهيكل التنظيمي لها، موضحا عليه أسماء و إختصاصات رئيس و أعضاء و لجان مجلس الإدارة و كذلك أسماء و إختصاصات المديرين التنفيذيين.

4- **روح الإنضباط و الجهد و الإجتهاد** : الحرص على المصلحة العامة للشركة ، و تشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها و تعظيم قيمتها و قدراتها التنافسية و ذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، و العمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة تأخذ جميع الأطراف إلى بر الأمان، و من مصلحة الجميع الحرص على سلامتها و العمل على تحسين قدراتها التنافسية.