جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

محاضرات في حوكمة الشركات

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

اعداد

د. مكاوي مكي

السنة الجامعية: 2019 ـ 2020

فهرس المحتويات

مقدمة عامة.

الفصل الأول: *مفاهيم عامة حول الحوكمة.*

مقدمة.

المبحث الأول: الحوكمة ومفاهيمها.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة.

المطلب الثاني: حوكمة الشركات، ظهور وأسباب النشأة.

المطلب الثالث: محددات وخصائص الحوكمة.

المبحث الثاني: أهمية حوكمة الشركات ومبادئها.

المطلب الأول: أهمية الحوكمة المؤسسية

المطلب الثاني: المبادئ العامة لحوكمة الشركات.

المبحث الثالث: الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص.

المطلب الأول: الحوكمة في القطاع العام.

المطلب الثاني: الحوكمة في القطاع الخاص.

المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بالموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

الفصل الثاني: *الإطار النظري والتحليلي لحوكمة المؤسسات.*

مقدمة:

المبحث الأول: نظرية الوكالة.

المطلب الأول: تكاليف الإشراف

المطلب الثاني: تكاليف الالتزام.

المطلب الثالث: الخسائر المتبقية.

المبحث الثاني: نظرية تجذر المسيرين.

المبحث الثالث: الحوكمة ونظرية أصحاب المصلحة.

المطلب الأول: نظرية أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: حوكمة أصحاب المصلحة.

المطلب الثالث: أسباب ظهور الحاجة لحوكمة الشركات وفقا للنظريات.

الفصل الثالث: *حوكمة الشركات وكفاءة الأسواق المالية.*

مقدمة:

المبحث الأول: كفاءة الأسواق المالية.

المطلب الأول: اساسيات عن كفاءة الأسواق المالية.

المطلب الثاني: المستويات المتعلقة بكفاءة أسواق الأوراق المالية.

المطلب الثالث: مناخ استثماري مشجع.

المبحث الثاني: جودة المعلومات المحاسبية ونزاهة التقارير المالية.

المطلب الأول: جودة المعلومات المحاسبية.

المطلب الثاني: أهمية المعلومات المحاسبية.

المبحث الثالث: المعلومات المالية وحوكمة الشركات.

المطلب الأول: الإفصاح عن المعلومات في تقارير مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: حوكمة الشركات والاستثمار في الأسواق المالية.

المبحث الثالث: مجلس الإدارة ومسؤولياته اتجاه تطبيق ممارسات حوكمة الشركات.

المبحث الرابع: الشفافية الإدارية.

الفصل الرابع: *حوكمة الشركات والحد من الفساد.*

مقدمة:

المبحث الأول: ماهية الفساد.

المطلب الأول: تعريف الفساد

المطلب الثاني: تعريف الفساد الإداري والمالي.

المبحث الثاني: دواعي الاهتمام بمكافحة الفساد في القطاع الخاص.

المطلب الأول: تكلفة الفساد الإداري الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بحوكمة الشركات

المطلب الثاني: الجهود الدولية لمكافحة الفساد.

الخاتمة

مقدمة عامة

تتسع أبعاد مفهوم حوكمة الشركات أو تصنف تبعا لطبيعة المدخل الذي يتناول دراسة الحوكمة، أما المدخل الضيق الذي ينظر إلى حوكمة الشركات على أنها واحدة من الآليات الداخلية Internal mechanisms التي يعتمدها المساهمون للاطمئنان على أموالهم المستثمرة في الشركة والوثوق بأن مدراء الشركات يعملون جاهدين على خدمة مصالح المساهمين وعدم التفريط بها ومن ثم فإن حوكمة الشركات تدور حول العلاقة بين إدارة الشركة التنفيذية وأصحاب رأسمال(المساهمين)، ويعرف بعضهم المدخل الضيق باللعب الداخلي الذي يعني قيام الشركة بالتحكم في أعمالها والتمسك بمعايير الأداء والانضباط في الممارسة الإدارية بما يحقق التوافق (الانسجام) بين مصالح المدراء الداخليين Insiders ومصالح المساهمين أو المالكين الخارجيين Outsiders لذلك تتطرق أبعاد حوكمة الشركات إلى مجموعة القواعد والمحفزات التي يتم بها توجيه سلوك وسياسات المدراء والرقابة عليها. وتعود جذور هذا المدخل إلى "آدم سميث" الذي يعتقد بأن مدراء الشركات لا يعملون عادة على تحقيق مصالح المساهمين بصورة كفؤة وهذا ما يعرف بمشكلة الوكالة Agency problem الناجمة عن الفصل بين الملكية والإدارة نتيجة لشيوع مفهوم الشركة الحديثة.

أما المدخل الواسع، فيرى أن مع نمو وتوسع نشاط الشركة ومع تزايد عدد المساهمين فيها والمقرضين لها، وتزايد درجة تعقيد أعمالها تبدأ قضية مراقبة أصحاب رأسمال لأداء الإدارة التنفيذية، فحوكمة الشركات تعنى للكثيرين عملية توفير الوقاية ضد الفساد وسوء الإدارة، وفي نفس الوقت ترويج قيم سوق الاقتصاد الحر التي تشمل على المساءلة والشفافية وسيادة القانون والمؤسسة في العمل والعدالة والمسؤولية الاجتماعية وتفوق الملكية وغيرها.

ومن هنا فإن مفهوم حوكمة الشركات يذهب إلى أبعد من مجرد مجموعة العلاقات وتقسيم الصلاحيات بين من يملك ومن يدير رأسمال، إلى ما يتعلق ببيئة العمل العامة من تشريعات ومؤسسات وإجراءات وسياسات.

واعتبرت حوكمة الشركات مرتكزا أساسيا من مرتكزات إحداث تغير السلوك الإنساني والتنظيمي للموظفين وتطور أدائهم.

أهمية المحاضرات:

- إبراز أهمية حوكمة الشركات ودورها في تحسين مستوى الإفصاح وتعزيز ثقة المساهمين في أسواق المال.
- بيان مدى تأثير حوكمة الشركات في الحد من مظاهر الفساد.
- إظهار علاقة كفاءة السوق بالمعلومات المحاسبية وعلاقتها بحوكمة الشركات.

ويتوصل الطالب في النهاية إلى معرفة أن:

- حوكمة الشركات هي تعميق دور الرقابة ومتابعة أداء الشركات.
- تعنى حوكمة الشركات بمجموعة من العلاقات بين مجلس الإدارة والملاك والمساهمين وأصحاب المصالح.
- تسعى حوكمة الشركات إلى الحفاظ على حقوق المساهمين ورعاية مصالحهم بشكل عادل.
- ضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية.
- التأكد من أهمية استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجين وضمان عدم تأثرهم بأي ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة أو أي أطراف داخلية أخرى.

- التوصل إلى مشكلات تطبيق حوكمة الشركات.
- عدم تحقيق الشفافية والعدالة، وعدم منح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي صعوبة تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع عدم مراعاة مصالح العمل والتزايد من استخدام استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى عدم تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وانعكاس ذلك في شكل عدم تنمية المدخرات، وعدم تعظيم الربحية، وعدم إتاحة فرص عمل جديدة.
- تنافس القلة المحتكرة والمطلعين على بواطن الأمور في الشركات وانعكاس ذلك على سوق الأوراق المالية وتحقيق أرباح تلك الفئات دون الفئات الأخرى من المجتمع.
- عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها الرقابي المتوقع.
- وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الحوكمة.

مقدمة:

تعتبر حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات القليلة الماضية بقوة في عالم الأعمال فرضتها المتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة وما صاحبها من تطورات على المستوى القانوني والاقتصادي، وقد ساهمت الانهيارات المفاجئة لعدد من الشركات العالمية في زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فارتبط مفهومها ارتباطا وثيقا بالأزمات المالية والاقتصادية وأدى إلى وضع آليات وأسس تعمل على تكريس دور الحوكمة في المؤسسات بالشكل الصحيح في الأنظمة الرقابية والمحاسبية لزيادة ثقة المستثمرين التي اهتزت.

أفضت ظاهرة العولمة المتزايدة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على الاقتصاديات النامية والمقدمة والناشئة على حد سواء ولكن مع اختلاف درجة التأثير حسب خصوصيات كل اقتصاد وكانت نتيجة التأثيرات تبني جملة من الإصلاحات الاقتصادية التي أدت إلى بروز وتجسيد العديد من المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالحوكمة أو الحكم الراشد.

وقد اتجهت الأنظار نحو الحوكمة باعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم أداء الشركات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وإداريا واخلاقيا.

لذلك سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بالحوكمة من تعاريف وأسس وأهداف وظروف الظهور.

المبحث الأول: الحوكمة ومفاهيمها.

يعتبر مفهوم الحكم عن إدارة وممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على مختلف المستويات المركزية واللامركزية أي الإقليمية والمحلية.

ونظم الحكم هي فكرة قديمة قدم السلطة السياسية حيث اختلفت مبادئها حسب كل عصر إلى أن جاء مفهوم الحوكمة أو الحكم الراشد كمفهوم معاصر، ويعتبر مصطلح الحوكمة حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Governance باللغة الإنجليزية من الفعل Govern الذي يعني سيطر أو أدار أو حَكَمَ أو ضبط وهي في الأصل تعود إلى كلمة إغريقية قديمة تعود إلى القرن 13 والتي تعبر عن قدرة "ربان السفينة" الإغريقية ومهارته في قيادتها وسط الأمواج وما يملكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة.[1]

ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) في بداية القرن 14 بنفس المعنى ثم ظهر بعد ذلك سنة 1478 في اللغة الفرنسية بمصطلح Gouvernance وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم. لذلك فإن مصطلح الحوكمة قد اقترن في البداية كمصطلح يدرس في مدارس التعليم والتدريب البحرية على أساس قيم وتقاليد راسخة في البحرية.

ولكن ما يجب التأكيد عليه هو كثرة المصطلحات وليس المفاهيم المتعلقة بالحوكمة فهناك من يرى أنها الحاكمية وهناك من يراه الحكم الرشيد، دلالة على التدقيق اللغوي حسب الجوانب المعجمية للنعت أي راشد أو رشيد بالإضافة إلى العديد من البدائل الأخرى الأكثر ارتباطا بالمؤسسات مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى،

[1] - Maurice Baslé, Evaluation des politiques publiques et gouvernance à différents niveaux de gouvernement, Université de Rennes1, CREREG-IREIMAR-NNRS. Cahiers économiques de Bretagne, N°02/2000.

القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة وغيرها وكلها تدل بشكل أو بآخر على مرونة و اتساع اللغة العربية في ترجمة المصطلح المأخوذ من اللغة الأم Governance.[1]

وقد ساهم في ظهوره العديد من الاقتصاديين والسياسيين وبعض المنظمات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي التي بادرت باستخدام مضامين للحوكمة بشكل واسع كآلية لإدامة التنمية من خلال العناية بتحقيق الموارد البشرية وإدامتها والعناية بالتنمية الاجتماعية بشكل عام إضافة إلى التنمية الاقتصادية والسياسية والإدارية في القطاعات الحكومية والمجتمعية.[2]

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة.

إن الحوكمة فكرة واصطلاحا شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد 90 وضعته المؤسسات الدولية كطريقة ومنهج مبتكر لتسيير أمور البشر، بأسلوب يضمن لهم حياة كريمة وعادلة على المستويين الاقتصادي والسياسي اللذان يكون انعكاسهما مباشرة على الأوضاع الاجتماعية فهي تسعى إلى تدعيم وتعزيز رفاهية المجتمع وخياراته وتقوي قدراته وتوسيع فرص وحرياته [3]، لذلك تعددت مفاهيم الحوكمة تعدد الدارسين لها والمهتمين بها حسب انتماءاتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فوجهات النظر المختلفة معناه تعاريف ومفاهيم متعددة، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، وقد رجع التنوع في التعاريف كذلك إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية،

[1]– محمد ياسير غادر،" محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15–17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان.

[2] - Agnès Pouillade, "la bonne gouvernance, dernier né des modèles de développement, Aperçu de la Mauritanie", Université Montesquieu – Bordeaux IV, France, document de travail N°: 37.

[3]- Jacques theys, nt, revue du "la gouvernance, entre innovatien et impuissance, le cas de l'environneme" développement durable & territoires, (4) soffiei 2/2002.

الاقتصادية المالية والاجتماعية[1]، ومع ذلك يمكننا سرد بعض المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات.

1. المفاهيم المتعلقة بالحوكمة:

مصطلح حوكمة الشركات (le gouvernement de l'entreprise) هو ترجمة للمصطلح الأمريكي (corporate gouvernance).

انطلاقا من مبدأ ممارسة السلطة في الشركة المساهمة (سهم/صوت)، بالتعادل في حالة كل الأسهم لها نفس الوزن، وغير متعادلة في حالة وجود نسبة في رأسمال تمثل أسهم مضمونة للسلطة وقوة في الأصوات وهذا يعني فحص سلطة المساهمين والملاك على المسيرين[2].

وتبعا لذلك يرى بعض الباحثين بأن الحوكمة هي مفهوم واسع يشمل عدة معاني بداخله يخدم كل منهما هدفا معينا.

* عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)حوكمة الشركات "بأنها مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون معزولين تماما عن إدارة الشركة"[3].

* وقد وصف تقرير "Cadbury" عام 1992 حوكمة الشركات "أنها نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"[4].

---

[1]– "stratégie gouvernance de la coopération français" .Ministère des affaires étrangères DGCID/DPDEV, décembre 2006.

[2]- Oliver Klein," gouvernance d'entreprise a travers les différents âges du capitalisme", janvier 2010.

[3]- OCDE, "principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE", voir le site www.oecd.org/daf/affairesd'entreprise/principes/texte.

[4]- Éric le boucher, "la bonne gouvernance d'entreprise "la corporate gouvernance", voir le site ; rttp://www.ouestaf.com/atelier/docis/labonne-gouvernance-d-entreprise.pdf

* وتشير مؤسسة التمويل الدولية إلى حوكمة الشركات على أنها "هياكل وعمليات مراقبة وإدارة الشركات وتتمحور حول العلاقة بين كل من مجلس المديرين، المساهمين، المساهمين ذوي الأقلية وباقي أصحاب المصالح وأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات التحكم في أعمالها"[1].

* وقد عرفها صندوق النقد الدولي بأنها: "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع"[2].

بالإضافة إلى تعاريف الخاصة بالمنظمات والمؤسسات الدولية هناك تعاريف أخرى لبعض الباحثين والمفكرين البارزين.

* فقد عرفها فريد كورتل "بأنها مجموعة من القواعد والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات"[3].

معناه أن الحوكمة تتم من خلال قواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية وايضا من خلال التعليمات والتوجيهات التي تصدرها الإدارة لتنفيذ آراء العمل في كافة الأنشطة داخل الشركة بصورة سليمة مما يؤدي إلى حصولها على كافة حقوقها وسداد التزاماتها مع التزام مجلس الإدارة والعاملين في قطاعات المحاسبة والمراجعة والرقابة والتفتيش الداخلي وما يتصل بمراقبي الحسابات الخارجين تلك القواعد الحوكمة.

---

[1]- FIDA/ fends international des développement agricole, conseil d'administration, Rome 1999, la bonne gouvernance : une mise au point, p 2.

[2]- FRI, "le FRI et la bonne gouvernance ."le 28 septembre 2012, www.info.org

[3]– فريد كورتيل "حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، الملتقى الدولي لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 15 – 16 أكتوبر 2008، ص 05.

ويتفق مع وجهة النظر هذه الباحثان Cadbury و Corden اللذان يريان أن الحوكمة توضيح كيفية تنظيم العلاقة بين اطراف المنظمة كافة وتظهر في مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح إلى أنها تمثل أسلوبا متميزا في إدارة منظمات الأعمال"[1].

وقد ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في الشركة وبين مديري الفروع التنفيذيين ولجان التدقيق وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح لذلك اعتبرت أحد حقول الاقتصاد الذي يعنى في البحث عن الطرق التي تحقق الكفاءة الإدارية من خلال استخدام آليات معينة فالقيام بالأعمال بطريقة أفضل يؤدي إلى تحسين علاقات الشركة مع مساهميها وتحسين الجودة الإدارية وتشجيع التفكير على المدى الطويل [2].

وإذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني "الانضباط" ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء:

- الانضباط في أداء كل عمل من قبل كل فرد مرتبط بأعمال المؤسسة.
- الانضباط السلوكي والأخلاقي والتوزان في تحقيق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المؤسسة.
- انضباط الإدارة كونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المؤسسة بنزاهة وموضوعية.

[1]– محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2]- Jan Cattrysse, "reflections On corporate gouvernance and the role of the internal auditors", Roularta Media Group, 2005,p4, voir : www.papers.sskn.com.

- انضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤوليتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات والخطط وإدارة المخاطر والقيام بأعمال الرقابة والمتابعة والاشراف الفعال وقيام العاملين بالالتزام بأعمالهم بجد واجتهاد ووضع نضم فعالة للعقاب والثواب والاهتمام بالأدوار الأساسية المتعلقة بالتحسين والبحوث والتدريب.

وتصنف التعريفات التي تناولت المفهوم الحوكمة في الأدبيات المختلفة إلى ستة (06) محاور يمكن تلخيصها على النحو التالي.

2. اهم محاور حوكمة الشركات:

المحور الأول: ويدرس العلاقة بين آليات السوق من جانب والتدخل الحكومي من جانب آخر، فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة والذي يعكس الحد من التدخل الحكومي والاتجاه نحو الخصخصة كمؤشر للتغير عن عدم تدخل الحكومة عند الضرورة.

المحور الثاني: ويبحث الحوكمة من خلال التركيز على المنظمات الخاصة ويركز على مطالب المعنيين بالمنظمة (**Stakeholders**) وكيفية إرضاء العميل.

المحور الثالث: ويعبر عن اتجاه الإدارة الحكومية الجديد (**New Public Management**)، والقائم على إدخال أساليب إدارة الأعمال وإدخال قيم جديدة مثل: المنافسة، قياس الأداء، التمكين ومعاملة المستفيدين من الخدمة كزبائن.

المحور الرابع: ويعبر عن الحوكمة الجيدة وهو امتداد للمحور الثالث ويزيد عليه في الترابط بين الجوانب السياسية والإدارية.

المحور الخامس: ويعبر عن ان السياسات العامة ما هي إلا محصلة للتفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين عدد من الفاعلين (الحكومة – القطاع الخاص – المجتمعات المدنية) على المستويين المحلي والمركزي.

المحور السادس: ويرى أن مفهوم الحوكمة يتمثل في إدارة مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة الحكومية.

الحوكمة من الناحية الاقتصادية هي الآلية التي تساعد في الحصول على التمويل وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل.

الحوكمة من الناحية القانونية تشير هي الطبيعة التعاقدية إلى تعدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية والمديرين من ناحية أخرى.

الحوكمة من الناحية المحاسبية تشير إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولها على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في استثمارات غير آمنة وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية والتأكيد أكثر على بدايات استعمال المصطلح فقد كان بداية على المستوى الكلي اي على مستوى الدولة بمعنى فن أو طريقة الحكم[1]، ولكن مع التركيز على:

- التمييز بين مصطلح الحوكمة "**Gouvernance**" ومصطلح الحكومة **"Gouvernement"** حيث تعتبر الحكومة جزء من الحوكمة.
- تطوير نظام إدارة الأعمال العمومية الذي يركز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات.

[1]– صلاح الدين محمد عبد النافيية، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2000، ص 228.

وبالتالي يمكن القول إن مصطلح الحوكمة استعمل أولا على المستوى الكلي (الدولي)، وهذا ما يعرف بالحوكمة الدولية، ثم استعمل على المستوى الجزئي (المؤسسات)، وهذا ما يعرف بحوكمة المؤسسات.

وإجمالا فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الاساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول ومسؤولياته، تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول نحو نظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي وعلى ذلك تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية واتاحة فرص عمل جديدة[1]، ولكن مع زيادة معدلات التغير في الحياة الاقتصادية من ناحية وارتفاع معدلات الترابط والتداخل بين القطاعات المختلفة من ناحية أخرى تعذر مراقبة وقياس وتحديد المخاطر وفي ذلك إلقاء نظرة حول أسباب نشأة وظهور الحوكمة.

المطلب الثاني: حوكمة الشركات، ظهور وأسباب النشأة.

إن الإضاءات الأولى لموضوع حوكمة المؤسسات ترجع إلى ما جاء به في أطروحات **(A. Smith)** في كتابه ثروة الأمم وإلى التحذير الصريح لكل من **(Berle** و **Means)** من

[1]- Robert Joumard," le concept de gouvernance, institut national de recherche sur les transports et leur sécurité", rapport MLTE 09-10 novembre 2009.

المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932 وتأتي آلية حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن أن تمثل بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل[1]، وضرورة وجود رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين والإدراك المبكر لرواد نظرية الإدارة إلى أن مسؤولية إدارة المؤسسة يجب أن لا تقع على عاتق حَمَلة الأسهم فقط وإنما على جميع الأطراف ذات المصالح من جهة، والتنبيه على حتمية حدوث صراع بسبب تعارض المصالح من جهة ثانية.[2]

وفي عام 1937 نشر (**Ronald Coase**) أول مقال بين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة في بحث بعنوان "**The nature of the firm**"[3] كذلك تطرق كل من (**Meckling** و **Jensen**) في عام 1976 و **Oliver Williamson** في عام 1979 إلى مشكلة الوكالة حيث أشار إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات [4].

أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (**AICPA**) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم (لجنة تريدواي) (**Treadway commission**) والتي أصدرت تقديرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق

---

[1]- Gerard Charreaux," les théories de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux", cahier du FARGO N°: 1040101, Décembre 2004.

[2]- Coase .R, (1937), "The Nature of the Firm", Economica, vol 7 N°: 16, November.

[3]- Berle A et Means G," The Modern Corporate And Private Property", New York, Macmillan, 1932.

[4]- Williamson O.E, "The economic institutions of capitalism", Teh Free Press, 1985.

الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات، ففي سنوات الثمانينات (80) اقتنعت المؤسسات الدولية بعبارة الحكم الرشيد والحوكمة الجيدة لأجل تعريف وتحديد خصوصيات إدارة جيدة عمومية التي تسعى باستمرار إلى الإصلاحات المؤسساتية اللازمة لنجاح كل البرامج الاقتصادية مع التركيز على إضعاف فكرة الدولة الحمائية وتجسيد مبدأ القيادة الإدارية خاصة في المؤسسة في إطار التسيير الفعال للمؤسسات.[1]

1. الظهور الحقيقي لمصطلح الحوكمة:

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينات (90) من القرن الماضي إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة وأصبح استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية[2].

وعند التعرف على التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات نلاحظ أن الو.م.أ كانت السباقة في هذا المجال، إذ قامت بورصة نيويورك (**MYSE**) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة، أما في اليابان فقد أعلنت بورصة (طوكيو) بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات كي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري والياباني، أما المفوضية الأوربية فقد قامت بتكليف فريق عمل ببروكسل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني

1- FMI," Good gouvernance, the IMF role", Washington, D, C, 2003

2- Robert Joumard," le concept de gouvernance", institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, rapport MLTE 09-10 novembre 2009.

للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع (07) دول في "سان باولو" بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات.

2. الأزمات المالية والحوكمة:

إن الانهيارات الكبيرة والأزمات العالمية التي طالت الكثير من المؤسسات والشركات كانت السبب الرئيسي في زيادة الاهتمام بالحوكمة وأصبحت من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة ويرجح المختصون أن حدوث هذه الأزمات كانت بسبب نقص الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارة كفؤة ذات مهارات متميزة، أي عدم أخذها بمبدأ الحوكمة[1] (الحكم الرشيد للمؤسسات) إضافة إلى رجوع معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مراجعي الحسابات وتأكيدهم على صحة البيانات المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع والحقيقة[2]، مما دفع هذه المؤسسات إلى إعلان إفلاسها أو تنهار أو على الأقل تقلص من حصتها السوقية أو تجمد نشاطاتها.

وفي عام 1997 خلال الأزمة الآسيوية اعترف البنك الدولي صراحة أن السوق لا يمكنها ضمان تخصيص أفضل للموارد وكذا ضبط الآثار الحساسة للعولمة، أما الحاكمية العالمية فهي افتراض ينطلق من أن التطبيقات التقليدية للحكومة القائمة على التعاون الدولي

[1]- Brain Cheffins, "corporate governance fail running the 2008 stock Market meltdown?", the case of the SP500, Mai 2009.

[2]- Bernard Olivéro," Evolution de la gouvernance des entreprises et impact sur la visibilité boursière en période de crise".

بين الدول والأمم لا تسمح أكثر بحل المشاكل الناتجة عن العولمة[1] والأزمة الآسيوية بالذات كانت السبب في أن أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات وذلك لأن هذه الأزمة اعتبرت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات بين منشآت الأعمال والحكومة، فمن بين المشاكل العديدة التي برزت في هذه الأزمة كانت تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين مؤسسات الأعمال والحكومة وحصول الشركات على مبالغ هائلة من ديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرضت فيه على عدم معرفة المساهمين في هذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبة مبتكرة.

وعلى هذا الأساس فقد أدلت الكثير من الجهات والمؤسسات الدولية اهتماما متزايدا بالموضوع وبالأخص بعد الدور المتنامي والتوسع الهائل للقطاع الخاص في الحياة الاقتصادية والتنمية بشكل عام.

أدت الانهيارات المالية والفضائح الإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك المؤسسات إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري بالمؤسسات والذي يؤدي إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح ولعل أهم تلك الفضائح ما حصل لشركة **ENRON**[2] التي تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الو.م.أ عام 2001 وشركة الاتصالات **(World com)** والشركة الأوربية للأغذية **(Parmalate)**، فماء جاء في

[1]- Charreaux, G et Pitol Belin, JP (1992), "le conseil d'administration, lieu de confrontation française entre dirigeants et actionnaires", Revue française de gestion, p 87.

[2]- Amir Louizi," Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises", Etudes empiriques, thèse de doctorat en sciences de gestion, Avril 2011.

قضية **ENRON** أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات معينة يجب اتباعها عند إنشاء شركة ذات أهداف محددة، إلا أن إدارتها لم تتقيد بها، حيث امتنع مراجعهم الخارجي "آرثر اندرسون" الطرف عن عملية عدم التقيد وبالتالي وفي الحالتين اتبعت الإدارة ومراجعها الأسلوب اللاأخلاقي، حيث قامت شركة "**Arthur Anderson**" بإقامة المشاريع الوهمية لتي كلفت حملة الأسهم مبالغ كبيرة إضافة إلى قيامها بارتكاب أخطاء مهنية جسيمة وإصدارها تقارير مراجعة مضللة وغير حقيقية مما أدى إلى تغريمها أيضا بمبالغ كثيرة كعقوبة مدينة عليها، أدى إلى فقدان ثقة مستخدمي البيانات المالية في صحة المعلومات المحاسبية الواردة فيها، إضافة إلى بروز أزمة جديدة بينهم وبين مراجعي الحسابات، عرفت باسم "فجوة التوقعات" وكان الحل الأمثل في تطبيق الحوكمة كأسلوب لحل هذه السلبيات من افتقار إدارة الشركات إلى الممارسات السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة إضافة إلى اختلالات في هياكل التمويل وعدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها.[1]

فقدان الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها زاد الاهتمام بالحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية ولم يقتصر الأمر على ذلك وحسب بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة:

[1]- Jacques Egalens, Sébastien Point, "Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes", collection : stratégies et management, Dunod, 2009.

مثل:

– لجنة كادبوري **(Cadbury committee)** والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم **Cadbury best practice** عام 1992 في المملكة المتحدة.[1]

– صندوق المعاشات العامة **(Calpers)** في الو.م.أ وكذلك لجنة **Blue Ribbon Committee** في الو.م.أ والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999.

– منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD)** والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات عام 1999. **Principles of Corporate Governance**

كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002.

وهذا ما أدى بالحكومة الأمريكية إلى إصدار قانون **Sarbanes – Oxley – Act** 2002 يلزم المؤسسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة الشركات والذي أحدث تغييرات جوهرية على بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل خاص.[2]

وقد أثر التشريع الجديد الصادر في الو.م.أ على جودة الإبلاغ المالي وهذا فيما يخص إدارة الحسابات حيث تم التركيز على استخدام معايير المحاسبة بحذافيرها، وكذا إرغام المؤسسة بتوظيف أشخاص ذوي خبرة عالية بمعايير المحاسبة وإلزام المراجعين الخارجيين بمقابلة لجنة المراجعة وتقديم تقاريرهم وكذا تعاونهم مع قسم المراجعة الداخلية، أما بالسنبة

[1]- Nicolas Véron," Gouvernement d'entreprise : qui est l'arbitre?". Etudes et conseils pour l'information financière (ECIF), 2009.

[2]- "Contexte de la gouvernance d'entreprise au Canada", impact de la loi de Sabanes-Oxley, voir le site: www.deloitte.com

للمراجعة الداخلية فقد نص على ضرورة استقلاليتها ويجب أن تقوم بعمليات تحليل المخاطر قبل الإقدام على وضع أي خطة مراجعة والاقتناع بأن تقرير المراجع الداخلي سيكون له الأثر الرئيسي في إنجاح الشركة، أما أعضاء لجان المراجعة فيتم توظيفهم حسب السمعة النزيهة والخبرات العالية.[1]

ومن أبرز ملاحظته أنه يحرم المسؤولين الذين يستغلون مناصبهم من أجل الثراء على حساب الأطراف الأخرى، كما أن من أهم بنوده التأكيد على المسؤولين الكبار في المؤسسة لتقديم تأكيد شرفي على صحة وسلامة القوائم المالية، وأنها تعكس الوضع الحقيقي للشركة كما تضمن التأكيد على مراجعي حسابات المؤسسة ممارسة مسؤوليتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للمؤسسة والشهادة على صحتها أو اعتمادها. [2]

المطلب الثالث: محددات وخصائص الحوكمة .

مبادئ الحوكمة ومحدداتها هي بمثابة الآليات الحديثة للإدارة والرقابة في جميع المنظمات التي تعمل كإطار تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال من خلال تفعيل الشفافية والمساءلة والعمل على تحقيق العدالة بين الأطراف المهتمة باقتصاديات المنظمة.

1- محددات الحوكمة:

[1]- Clémentine de Brosses," impact de la loi Sabanes-Oxley en France: l'essai du gouvernement d'entreprises? ."Régulation bancaire et financière, 25/05/2007.

[2]- Laurence Michelle, The Sarbanes-Oxley Act and the reinvention of corporate gouvernance, Villanova Laru Review, 2003, vol 48, N°: 04, available http://papers.scrn.com/2013/resultats.cfm?requesttimeout=5000000.

تشير القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تفعيل التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة[1].

تعمل الحوكمة على زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار والحفاظ على حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.

ويتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على صورة مجموعتان من المحددات هي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية وتشير:

- المحددات الخارجية إلى العناصر التنظيمية وتتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل كل القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الانتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والشركات العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمرافعين والقانونيين وغيرهم وتشير:
- المحددات الداخلية: إلى القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين، بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

[1]- Michel Garrabé, "principes de gouvernance formation multiple et pluridisciplinaire en développement rural", FORRDER,2007.

لذلك فإن المؤسسات عموما في حاجة إلى نظام فعال للحوكمة نظام قادر على التطور والتوافق مع متغيرات ومستجدات العمل وهذا ما دفع العديد من المهتمين بالحوكمة إلى البحث في فرضيات النموذج الأمثل أو كيفية الوصول إلى نموذج حيوي وفعال صالح للتطبيق بشكل عام وله المرونة الكافية بحيث يستوعب متطلبات الحوكمة.

إضافة إلى المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات هناك مبادئ عامة لا يمكن الاستغناء عنها في الحوكمة الجيدة للمؤسسات.

2- خصائص حوكمة الشركات:

توصف حوكمة الشركات بعدة مميزات نذكر منها:

* الانضباط: الامتياز بالسلوك الاخلاقي الصحيح والمناسب وينعكس ذلك الانضباط على جميع مستويات الاداء للعمل لكل حامل.

* الشفافية: وهي مطلب أساسي لإرساء مبادئ الحوكمة بالشكل الصحيح في المؤسسات من خلال العمل المتواصل على تقديم الصورة الحقيقية لكل وضعية في المؤسسة وترتكز على ضرورة تمتع كل فرد بها بالمصداقية والوضوح وضرورة الافصاح والمشاركة.

* الاستقلالية: التي تقتضي توفر ما يلي:

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.

- وجود مجلس ادارة مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.

- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

* المساءلة: أي محاسبة ومعاقبة من تسبب في ضرر للمؤسسة من قريب أو من بعيد لاستغلاله لأعمال معينة أو مسؤوليات معينة مخولة له في تولي المنصب بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة الشركة أمام جميع المساهمين، وتقدم ارشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع استراتيجية الشركة ومراقبة الإدارة.

* المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة من خلال ضمان جميع حقوق الأطراف المهتمة بالمؤسسة ضمن قواعد ولوائح.

* العدالة: احترام جميع حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة.

* المسؤولية الاجتماعية: المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح.

المبحث الثاني: أهمية حوكمة الشركات ومبادئها.

لقد وضعت الأحداث التي يمر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة إلى قمة اهتمام مجتمع الاعمال والمؤسسات المالية الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وزيادة حرصهم على دراستها خاصة بعد حدوث الازمة المالية الآسيوية بتاريخ 1997 ثم فضيحة شركة **Enron** سنة 2003 إلى الأزمة المالية العالمية سنة 2008 ،كلها حوادث أدت إلى زيادة الحديث مؤخرا عن حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي والاستثماري والمالي وبروز ضرورة تطبيقها ومتابعة أنظمتها في أغلب الإدارات وكمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات وهو أمر اتفق عليه الكثير من الباحثين والمهتمين،

إضافة إلى ضمان حقوق المساهمين والمستثمرين والمجتمع من خلال الممارسات الإيجابية لنظام حماية أصول وممتلكات الوحدة الإدارية[1].

ويستند نظام الحوكمة الجيد إلى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة وتضمنت خطوط التواصل الداخلية ذات الفاعلية بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال وضع وتطوير نظام للقياس والتقييم [2].

فحالات الفشل الإداري والمالي الذي تعرضت له العديد من الشركات الكبرى في الو.م.أ ودول شرق آسيا دفعها إلى دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوثه وتبين أن انعدام أسلوب حوكمة المؤسسات يمكن للقائمين على المؤسسة من الداخل سواء كان مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين وعموم الجمهور، لذلك اتجهت الأنظار نحو سعي المستثمرين وراء البحث عن تحقيق أرباح كبيرة من خلال البحث عن المؤسسات ذات الهياكل السليمة التي تمارس الحوكمة لإدارة مؤسساتها وتسمح لهم بالمشاركة في الإشراف عليها، لأنها تساهم في ضمان حقوق المساهمين في المؤسسة ومن الآليات والمعايير التي تسام في قياس مدى كفاءة أسواق رأسمال وانتظامها أي أنها ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني خصوصا مع الانفتاح الكبير والفرص الكثيرة التي أتيحت للمستثمرين بدافع العولمة وتحرير أسواق المال.

[1]- Charles Oman, et Daniel Blume, "la gouvernance d'entreprise un défi pour le développement contre de développement de l'OCDE, repères n°3.

[2]- Peter Bockle, "l'importance du gouvernement d'entreprise dans le monde et en Suisse sous l'angle de la politique économique". La vie économique, revue de politique économique 8-2001p53 – 56.

ولكن الأزمات الأخيرة تؤكد أن هناك تقصير شديد في ممارسة الحوكمة والتي يتوقف تحسينها على المعايير الأخلاقية بقدر ما يتوقف على القوانين والتنظيمات، حيث أثارت الأزمة المالية العالمية 2008 بالقطع مسألة حوكمة المؤسسات وما يتعلق بها من شفافية وإفصاح وتحولت الشفافية إلى الحل الأمثل للأزمة، ورغم وجود مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية الكبرى إلا أنها غير مطبقة بالشكل المناسب، مما أدى إلى حدوث خسائر في بنوك عالمية مثل "ميرل لشن وليمن براذرز" والأمر يتطلب الامتثال إلى الأخلاقيات ومبادئ ومعايير الحوكمة بعد ما تأكد من أن انعكاسات الأزمة المالية العالمية أثر سلبا على الانجازات الاقتصادية.

لذلك أردنا أن نذكر أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات بنوع من التفصيل من خلال إبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة والمساهمين مع إبراز أهم الأهداف.

المطلب الأول: أهمية الحوكمة المؤسسية .

لقد أدت الفضائح المحاسبية في الشركات الكبيرة مثل: **Woldcom** و **Enron** و **Tyco** إلى زعزعة الثقة لدى المستثمرين، وكان غالبا سبب الفشل في مثل هذه الشركات يعود إلى ضعف الرقابة الداخلية لديها وكانت نتيجة هذه الفضائح أن تم اتخاذ العديد من الإجراءات والقوانين للحد من وقوع مثل هذه الفضائح مرة أخرى من ضمنها قانون (**Sarbanes – Oxley act**) الذي فرض على الشركات التي يتم تداول اسهمها في الو.م.أ تطبيق مجموعة من قواعد حوكمة المؤسسات إضافة إلى أنه في عام 2003 تبنى سوق نيويورك مجموعة إضافية من قواعد حوكمة المؤسسات وأوجب على جميع الشركات المدرجة أسهمها للتداول في السوق المالي تطبيقها.

لذلك كانت من أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات هو: إفرازات العولمة المالية وذلك بتعدد حاملي أسهم المؤسسات المدرجة في البورصة المنتشرين عبر العالم وبالتالي صعوبة مراقبة عمليات تلك المؤسسات من طرف المساهمين إضافة إلى أسباب أخرى متعلقة أساسا بسيطرة المديرين التنفيذيين على المؤسسة واستغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى وذلك إما لضعف الإدارة أو بالتواطؤ معهم ادى إلى تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في العديد من المؤسسات الوطنية والدولية.

1. أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة:

- وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف يسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة أحسن استغلال مما يدفع الكفاءة الاقتصادية للشركة.
- تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد هي التي تضمن حقوقهم وتحميها.[1]
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية.
- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين.[2]

---

[1] - Gérard Charreaux, "le rôle de la confiance dans les systèmes de gouvernance des entreprises", CREGO, LATEC, Mai 1998.

[2] - Jesus Estanislao," l'importance de la gouvernance d'entreprise", CIPEL centre for international private entreprise.

2. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين.

- تساعد على ضمان حقوق المساهمين مثل: حاق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية لها تأثير على أداء المؤسسة المستقبلي.
- معرفة الوضع المالي والأداء الصحيح للمؤسسة وقرارات مجلس الإدارة المتخذة يساعد المساهمين على اتخاذ المواقف الصحيحة اتجاه استماراتهم المستقبلية والمخاطر المتعلقة بها في هذه المؤسسات وهي ما يسمى بضرورة الإفصاح عن أداء المؤسسة. [1]

3. أهمية الحوكمة في خلق القيمة.

تهدف الحوكمة حسب التعاريف السابقة أساسا لضمان اتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين كما أن المديرين يتلقون أجور بقدر ما يقدمونه من أداء، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء هم فقط اللذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا[2] وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك لجزء من رأسمال في المؤسسة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى وقد عبر كل من (**Leland** و **Pule**) في 1997، أنه كلما زادت أهمية نصيب المديرين في رأسمال المؤسسة كان هناك خلق للقيمة[3]، إذ

---

[1] - Grégory Denglas, "création de valeur et gouvernance de l'entreprise", la revue des sciences de gestion, 2/2007, N° 224, p103.

[2] - Christian Pousset," la gouvernance d'entreprise, au cœur de la création de valeur", le blog de Christian Pousset.

[3] - Khouatra Djamel, "gouvernance de l'entreprise et crétion de valeur partenariale", ISEOR, université Jean Moulin Lyon 3, 16ème conférence de l'AGRA, Paris, Dauphine, 15 au 16 Septembre, 2005.

أشارا إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد والرشوة وسوء الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقة المعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها وتحقيق التقدم الاقتصادي المرغوب[1].

إذ يعتبر **(Winkler, 1998)** نظام الحوكمة المؤسسية الجيد من الأمور الهامة التي تساعد على حماية مصالح المساهمين من خلال مجموعة من الإجراءات، مثل ضمان ممارساتهم لحقوقهم كاملة داخل الهيئات العامة، بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والشفافية في المعلومات وتوفرها في الوقت المناسب واحتفاظ المؤسسة بسجل واضح للمساهمين وأسلوب مضمون لتسجيل الملكية، كما أن نظام الحوكمة المؤسسية هام بالنسبة للمساهمين سواء كانوا في موقع المسؤولية المباشرة بالإدارات أو خارجها (البشير، 2003) ويساعد نظام حوكمة المؤسسات الجيد كذلك على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع الشركة، ينظم العلاقات القائمة بين غدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها ولجنة التدقيق فيها، مما يعمل على خفض مخاطر الشركة وعلى رفع قيمة أسهمها في السوق، كما أن نظام الحوكمة المؤسسية الجيد يحسن من نوعية وكفاءة القيادة في الشركة وتحسين من جودة إنتاجها، بالإضافة إلى أنها تساعد على تحسين الكفاءة في استخدام

[1] - Peter Wintz, "compétence, conflits et création de valeur vers une approche intégrée de la gouvernance", Revue finance contrôle stratégie, 9-2-2006, p 187-201.

أصول المؤسسة والعمل على تخفيض تكلفة رأسمال، وتساعد كذلك على تحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته.[1]

ونشير كذلك إلى أن حوكمة المؤسسات الجيدة يساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل، من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات التدقيق والمحاسبة المالية والمشتريات، كما تساهم أيضا في تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارة الشركة على تطوير استراتيجية سليمة للشركة، وضمان اتخاذ القرارات على أسس سليمة وتحديد المكافآت بشكل سليم، بالإضافة إلى أنها تتيح للشركة تبني معايير تتسم بالشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين ومن الممكن أن يساعد النظام الجيد للحوكمة أيضا على منع حدوث الأزمات.

من منظور الحكم الرشيد أو الحوكمة أدخلت مفاهيم ومتغيرات جديدة لعملية الإصلاح المؤسسي، كما اتسعت هذه العملية لتتخطى إطار المنظمات الإدارية إلى منظمات الأعمال والشركات ومنظمات المجتمع المدني فضلا عن الهيئات الحكومية ومختلف مؤسسات الدولة والمجتمع والقطاع الخاص ومن أهم هذه المفاهيم والتغيرات الجديدة الشفافية وحرية وانسياب تدفق المعلومات، النزاهة والعدالة، مكافحة الانتهاكات والفساد، المحاسبة والمساءلة والرقابة، المحافظة على المال العام والبيئة والموارد وتطويرها.

وقد أضيفت بفضل منظور الحكم الرشيد أو الحوكمة أهداف رفيعة أصبحت الحكومات والمؤسسات والشركات تسعى إلى تبنيها ويقف في مقدمة هذه الأهداف والغايات:

[1] - Jan Cattrysse, "reflections on corporate governance and the role of the internal auditions.

1. تحقيق الحماية للملكية العامة والمال العام.
2. مراعاة مصالح مختلف الأطراف، بما في ذلك المتعاملين ومؤسسات الدولة والشركات والمنظمات والجمعيات.
3. الحد من استغلال السلطة أو التعسف في استخدامها.
4. وضع الأنظمة الكفيلة بتقليل التجاوزات والانحرافات أو تضارب المصالح.
5. تحديد وتوزيع المسؤوليات والحقوق والواجبات
6. تعزيز الثقة في الاقتصاد والشركات وفي الاستثمار والتنمية الاقتصادية.
7. تطبيق المعايير الديمقراطية والحقوقية داخل المنظمات والشركات المختلفة.
8. المرونة والتحول عن مظاهر جهود البيروقراطية إلى أساليب الإدارة الاقتصادية الرشيدة.
9. إدخال روح التنافسية والعدل والاستدامة إلى المؤسسات والمنظمات المعنية.

المطلب الثاني: المبادئ العامة لحوكمة الشركات.

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OCED)** في عام 1999 خمسة مبادئ أساسية لحوكمة الشركات وقد اعتمدت هذه المبادئ بالتركيز على النقاط التالية:

1. الحفاظ على حقوق كل المساهمين:

من خلال تسهيل ممارسة حقوقهم والوظائف الأساسية أو الرئيسية أصحاب حقوق الملكية، فمن خلال هذا المعيار يتم العمل على وضع إطار بإمكانه حماية حقوق حملة الأسهم والمتمثلة في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في

الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

2. المساواة في التعامل مع جميع المتعاملين:

توفير المعاملة المتساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم، هذا المعيار يمنح نفس الحقوق لجميع المتعاملين وتتعلق بالدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين[1].

3. الحفاظ على حقوق أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:

الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة كما ينص هذا المعيار على إلزامية احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح والتعويض لهم من أي انهتاك لتلك الحقوق وكذا آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة وتتم الإشارة من خلال أصحاب المصالح إلى البنوك والعاملين وحملة الأسهم والسندات والموردين والعملاء والدائنين...الخ.[2]

4. الإفصاح والشفافية:

[1] - Organization for economic co-operation and development, using the OCED principles of corporate governance aboard room perspective, Paris, 2008, p 15.
[2] - OCED principles and annotation on corporate governance, Arabic translation, p 07, 36.

ضمان القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي وحقوق الملكية وحوكمة الشركات ويعد هذا المعيار من أهم مبادئ وأهداف حوكمة المؤسسات حيث أنه يعمل على ضمان الشفافية والإفصاح عن كل البيانات والمعطيات المالية المتعلقة بالشركة ويندرج مع هذه المعطيات الأداء والوضع المالي الحالي للشركة ومن خلال الإفصاح عن المعلومات الهامة يتم التطرق إلى دور مراقب الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والمتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون أي تأخير وأي تكلفة أو أقل تكلفة ممكنة.[1]

5. مسؤوليات مجلس الإدارة:

يتم العمل من خلال هذا المعيار على تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وكذا ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة وتحديد مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة وحملة الأسهم، ولهذا الغرض اقترحت مؤسسة التمويل الدولية أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات التي يمكن أن تتضمن قوانين أسواق المال ولوائح الشركات، كما تؤكد المؤسسة على أنه بالرغم من البنود التشريعية إلا أن مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي يعد أكثر أهمية، حيث أن دور أجهزة الإشراف والرقابة في متابعة الأسواق يتعاظم باستمرار، وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية، والتركز على ضمان الالتزام السلوكي من خلال

[1] - OCDE, principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, voir le site: www.oecd.org/daf/affairesd'entreprises/pricnipes/texte

الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية في عرض المعلومات المالية، إضافة إلى إدارة المخاطر وتفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة.

وقد أدخلت عليها تعديلات سنة 2004 حيث أصبحت 6 معايير وتلخص فيما يلي:

- ضمان وجود أساس لنظام فعال لحوكمة الشركات ويتضمن هذا المعيار أن يساهم نظام حوكمة الشركات في تحقيق الشفافية وكفاءة الأسواق، كما يجب أن يكون متناسق مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقييم المسؤوليات مع الهيئات المختصة: الإشراف، التنظيم، التنفيذ والرقابة.
- وعليه فإن ركائز الحوكمة المتمثلة في الرقابة والإفصاح وغدارة المخاطر لها دور هام في تجنب المؤسسات مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري فضلا عن دورها في تعظيم القيمة السوقية للمنظمة بما يضمن لها عنصر النمو والاستمرارية حيث توفر الحوكمة معايير الأداء الكفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في أسواق المال والعمل على استقرار تلك الأسواق. [1]

وجود معايير حوكمة قوية يؤدي إل تحسين فرص الحصول على رأسمال ويساعد على النمو الاقتصادي، كما تتمتع حوكمة الشركات بأبعاد اجتماعية ومؤسسية أوسع، لذا

[1] - OCDE, principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004.

وضع قواعد سليمة للحوكمة ينبغي أن يركز على تحقيق قيم النزاهة والشفافية والمساءلة والمسؤولية لكل من أصحاب المصلحة والمساهمين.

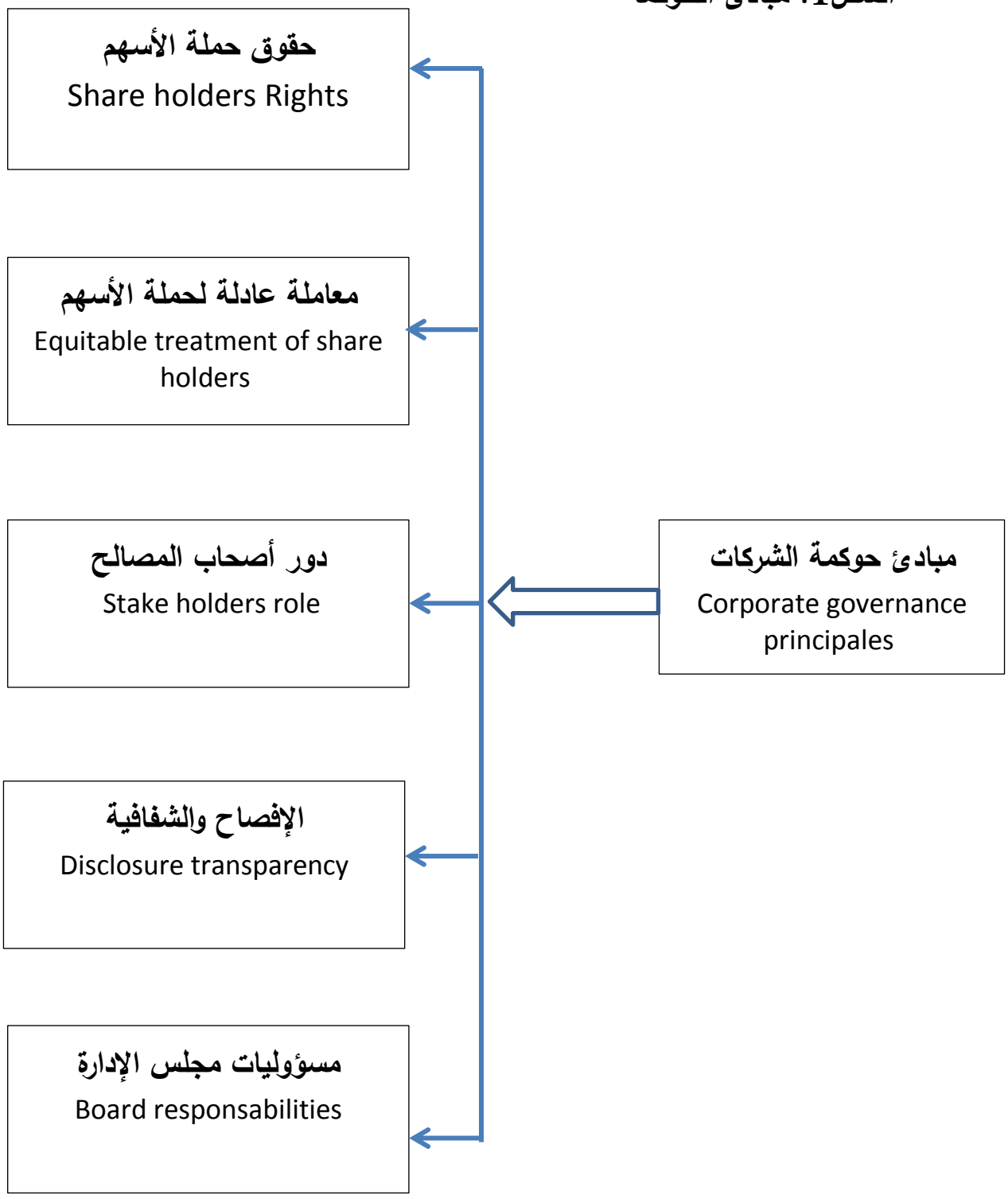
ولكي تكون فعالة وتحكمها القيم الأخلاقية، فإن مجتمع الأعمال لا يحتاج فقط إلى حوكمة داخلية رشيدة، وإنما ينبغي أيضا أن يعمل في ظل بيئة مؤسسية سليمة، ومن ثم فإن توافر عناصر مثل ضمان حقوق الملكية الخاصة، ووجود نظام قضائي فعال وصحافة حرة، يعد أمرا ضروريا لترجمة قوانين ولوائح حوكمة الشركات إلى ممارسات واقعية وعملية.

تضمن الحوكمة الرشيدة للشركات بيئة أعمال عادلة وشفافة، وإمكانية مساءلة الشركات عن ممارستها، وعلى النقيض من ذلك، تؤدي الحوكمة الضعيفة للشركات إلى الخسارة وسوء الإدارة والفساد، ومن المعين أيضا أن نتذكر أنه في الوقت الذي برزت فيه حوكمة الشركات كأسلوب لإدارة الشركات المساهمة الحديثة، إلا أنها تنجح أيضا في الشركات المملوكة للدولة، والتعاونيات والشركات العائلية، وبغض النظر عن نوع الشركة فالحوكمة الرشيدة فقط هي التي تستطيع أن تكفل أداء جيد و مستداما للشركات. [1]

وقد قامت دول عديدة بتبني وتفعيل دور الحوكمة المؤسسية للحد من هذه الظاهرة، وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات، وإصدار القوانين والتعليمات المتعلقة بمتطلبات تلك الحوكمة التي تتميز بدرجة من الجودة، تتمثل في وجود مجلس إدارة مستقل وبحجم مناسب، يشرف ويراقب أعمال الإدارة التنفيذية ويراقب تطبيق الخطط الاستراتيجية للشركة وبتدخل بفعالية عند الضرورة.

[1]– طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 03.

الشكل1: مبادئ الحوكمة



Source : OECD (2000), Corporate Governance principales .

المبحث الثالث: الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص.

تطبيق الحوكمة، هو حجر الأساس الذي يتم من خلاله تطبيق الإدارة الرشيدة، فتمكن المؤسسات الحكومية من رفع جودة الخدمات التي تقدمها للمتعاملين من خلال اتباع المعايير اللازمة لذلك مثل المساءلة والشفافية بالإضافة إلى رفع كفاءة وفاعلية استخدام المال العام ورقابة الأداء المالي وضمان الحد من الفساد المالي والإداري وتحقيق العدالة والشفافية ومنح حق محاسبة المسؤولين.

في القطاع العام مفهوم الحوكمة ونطاق عملها والمسؤوليات المتعلقة بها هو اتجاه مجلس الوزراء واتجاه تعيين أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات العامة والمديرين العامين في الوزارات وتحمل مسؤوليات الإدارة من كافة الموظفين في الجهاز الإداري العام للدولة.

المطلب الأول: الحوكمة في القطاع العام.

ظهر مفهوم حوكمة القطاع العام أو ما يعرف بحوكمة الحكومات بشكل طبيعي في نقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية في عام 2002 حيث عقدت عددا من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حكومة القطاع العام في هولندا ومحاولة الإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها.

إن أهم ما عنيت به حوكمة القطاع العام هو تكريس تظافر الجهود في كافة القطاعات الحكومية لمنع حدوث الأزمات الإدارية التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية والعامة وإلى فقدان التحكم في النظام الإداري، وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة، أو تشغيل العمليات العامة بشكل يعرف "بالأفقي" بين

دوائر القطاع العام[1]، وتطوير مبادئ حوكمة القطاع العام يعتبر مسؤولية الجميع، إلا أن تطبيقها يتطلب العمل الجاد لتفعيل برامج النوعية للإدارات نفسها وموظفيها، إضافة إلى ضرورة مشاركة الرأي العام والسماح بصناعة القرارات وتتم حوكمة القطاع العام مثل حوكمة الشركات من حيث الإدارة والإشراف والعلاقة مع أصحاب المصالح والتدقيق وتتمحور حول إدارة ومراقبة الشركات بشكل يجزم كافة أصحاب المصالح، إلا أن الجدير بالذكر هو وجود مسائل يتميز بها القطاع العام دون غيره كتأثره بالقوة السياسية واتسامه بالطبيعة غير الربحية وهدفها الأساسي هو المصلحة العامة. وتأمل من خلال ذلك إلى المزيد من تحسين نظام الحوكمة والمزيد من الشفافية، وتقوم على أساس ذلك بإعداد السياسات وإدارة الأزمات والحوادث العرضية.

ولا تزال الشكات المملوكة للدولة تساهم بنسبة كبيرة من إجمالي الناتج القومي في العديد من البلدان في هذه الشركات تكون الدولة هي المالكة، ولكن في نهاية الأمر فالأموال العامة هي التي يتم استثمارها فيها، لذلك فإن الحوكمة الرشيدة في القطاع العام تماما كما هو الحال في شركات القطاع الخاص، تحسن من أداء الشركة، وفي نفس الوقت تحسن من إدارة الأموال العامة، وتوفير الخدمات العامة الأساسية، وتركز الحوكمة في شكات هذا القطاع على وضع خطوط واضحة للمساءلة، كما تحسن من معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومن مستوى كفاءتهم، كما تساعد على إعداد استراتيجيات سليمة، إن إدخال إصلاحات في نظم الحوكمة تعتمد على مساءلة الإدارة وتتمتع بالشفافية، تساهم في خفض الفساد، والبيع الوهمي من الشخص لنفسه، والتدخل السياسي غير المستجد[2]، لذلك تعد

---

[1] - OCDE, 37Synthèses, "la modernisation du secteur public, Axer la gouvernance sur la performance", Décembre 2004, p 06, site: www.oecd.org/bockshp

[2] – خالد الخطيب، عصام قريط، "مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، حالة الأردن ومصر"، جامعة دمشق، ص 07.

حوكمة القطاع العام مشروعا وطنيا يبدأ بالإدارة والعزيمة لتكريس الشفافية في القطاعات المشتركة بنظرة أفقية لا عمودية، ويعمل هذا المشروع على محاور عدة من أبرزها:

- معالجة حالات تعارض المصالح، وانعدام المسؤوليات.
- تقليل المخاطر والخسائر المتوقعة بكافة أوجهها ويعتمد اعتمادا كبيرا على قياس وتقييم الأداء المشترك بين دوائر القطاع العام فلا يجوز النظر لدائرة دون أخرى.
- لذلك فإن تقييم الأداء لا يقصد به الأداء المالي من حيث دراسة وتحليل ميزانيات القطاعات المختلفة بل يعتمد أيضا على قياس مستوى الخدمة العامة وعلى مقدار المعرفة ونضج الناشئين من جراء تطبيق حوكمة القطاع العام.

وتعد حوكمة القطاع العام في أغلب دول العالم مطلبا ملحا في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت مضى، فقد أولت الدول كامل اهتمامها للتطوير بشكل عام من خلال المبادرات والمشاريع المختلفة التي ينصب حلها في إصلاحات الأنظمة الإدارية والتشغيلية في القطاعات العامة المختلفة.[1]

وتبعا لذلك فإن الخطوة الأولى لتطبيق مفهوم الحوكمة في القطاع الحكومي هي ضرورة وجود إيمان وقناعة لدى القيادات الإدارية في الهيئات والمؤسسات الحكومية بتطبيق ثقافة الحوكمة في مؤسساتهم وذلك بهدف تقديم أرقى الخدمات للمتعاملين كما أنها تخول محاسبة الإدارة وتحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات وتؤدي بالمحصلة إلى تقليل التنازع في السلطات وتخفيض التعارض في المصالح والحد من استغلال السلطة من قبل بعضهم في غير المصلحة العامة وتمتع المتعامل بالحق في إبداء رأيه في مستوى الخدمات.

[1] – محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"، منشورات بنك الاستثمار القومي، يونيو، 2007، ص 10.

ولكن مع ذلك يمكن أن يكون هناك حل لتفادي التضارب بين أداء إدارة الحوكمة في القطاع الحكومي وبين مؤسسات الرقابة الإدارية المالية الداخلية والخارجية حيث تعمل إدارة الحوكمة كنقطة مركزية داخل المؤسسة حيث تقوم بضبط الأداء لضمان تطبيق منهج الحوكمة في المؤسسة وتقوم بالتنسيق مع الجهات الخارجية كمراجعي الحسابات والمؤسسات الحكومية المختصة بالتدقيق المالي، مثل دائرة الرقابة المالية والمحاسبة والهيئات المعنية بالشؤون القانونية وغيرها من الجهات المعنية التي تضمن الالتزام بالقانون وتساهم بطريقة أو بأخرى في تحسين أداء المؤسسة.[1]

وتعود أهمية الحوكمة في وحدات القطاع العام، إلى أهمية تأسيس وتفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية في القطاعات العامة والحكومية والتأكد من استقلالها، وعدم ارتباطها تنظيميا بالإدارات التنفيذية المباشرة كما هو معمول به حاليا في أغلب الدول.

ويعد استقلال وحدات المراجعة الداخلية مطلب أساسيا لوقت أي عارض قد يؤدي إلى تضارب المصالح عند تطبيق الخطط العامة والخاصة المرتبطة بما يصدر عن تقارير المراجعين الداخليين أو الخارجيين فكيف إذا لم تكن هذه الوحدات موجودة أصلا، كما هو الحال في الأنظمة الإدارية الحكومية الحالية.

الحوكمة في القطاع الحكومي هي اليوم سمة مميزة للبلدان المتقدمة والمتطورة، فهي تعني إدارة متسقة وجودة في الأداء وسياسات متماسكة، قرارات تراعي المسؤولية والشفافية والمحاسبة وحسن إدارة المال العام والاستغلال الأمثل للموارد والانضباط المؤسسي.

[1] - JA. Conseil gouvernance publique, gouvernance privée, incompatibilité, concurrence au enrichissement mutuel? 2ème semestre 2007 et réalisé en partenariat avec SODESCH France et FRVRE.

لذلك فإذا كانت هناك خطط لخصخصة إحدى شركات القطاع العام فلابد أولا من إعادة هيكلة الشركة ثم خصخصتها بشكل جيد.

المطلب الثاني: الحوكمة في القطاع الخاص.

أدت موجة الخصخصة، والتجديد في البلدان التي تبنت الديمقراطية، إلى تنامي الاهتمام بموضوع الحوكمة، فقد أصرت عمليات الخصخصة التي أديرت بشكل سيء وسمحت بتفشي الفساد بالمستثمرين الجدد وخفضت بشكل كبير من قيمة الشركات التي تمت خصخصتها، كما شهد العالم عددا من الانهيارات المدوية في عدد من الشركات الشخصية، بل وشهد انهيارات في أسواق مالية بأكملها، كما تزايدت ضغوط المستثمرين المؤسسين وخاصة صناديق المعاشات باتجاه التغيير، فقد كانت لهم مصلحة وأتيحت لهم الفرصة إحداث تغيير عن طريق تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

إلا أن الموضوعات الأساسية ذات الصلة بالحوكمة لا ترتبط باتجاه معين أو حدث محدد، فأثرها أطول عمرا من ذلك، فكان لابد من التشجيع على استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة فلكي تنمو الشركات ويزدهر الاقتصاد لابد من دفع المستثمرين للثقة في الشركات الخاصة، وإمدادها بالتمويل الذي تحتاجه، ويتطلب ذلك في المقابل أداء المديرين لعملهم بكفاءة أكبر، فالإشراف على المديرين والعاملين بالشركات أمر ضروري كي لا يسيئوا استخدام سلطتهم لتحقيق مصالحهم الخاصة وكي لا يبددوا أصول الشركات، بل يسعون إلى تحقيق مصالح الشركات والمساهمين على المدى الطويل وعلى الشركات أن تتعامل في السوق بمسؤولية للمساهمة في دفع قيمة المجتمع ككل.[1]

[1]- JA, conseil, gouvernance publique, "gouvernance privée, incompatibilité, concurrence au enrichissement mutuel.

الشركة التي تدار بشكل جيد تعطي قيمة للمستثمرين والمقرضين والعاملين والعملاء، بل والمجتمع على حد سواء، كما أن الحوكمة الرشيدة للشركات تساهم في خلق مناخ جيد للأعمال، مما يشجع الاستثمارات المحلية والأجنبية، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خلق فرص عمل وزيادة رفاهية المواطنين.

في القطاع الخاص مجلس إدارة أي شركة يعتبر المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتبار أن مجلس الإدارة يهتم أساسا برسم السياسات العليا لأنشطة الشركة وبالتالي حماية حقوق المساهمين، حيث أن مجلس الإدارة له السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي للشركة، وكلما كان منفصلا أكثر زادت شفافية المعلومات عن الشركة وبالتالي زاد مستوى حوكمتها.

وما يجب التأكيد عليه أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أو يؤثروا في سلوك الشركة، ففي الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة ما لا يسع المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتمام بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكية الغالبة من إدارة الشركة كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات ويختلف دور كل هؤلاء الأطراف وتداخل تفاعلاتهم حسب الظروف السياسية، الاقتصادية والثقافية للبلد.

المطلب الثالث: الحوكمة وصحة المعلومات المحاسبية.

إن الأثر المباشر في تطبيق حوكمة الشركات هو إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية وذلك نتيجة تدقيق المفهوم الشامل لجودة هذه المعلومات والذي يقوم على مجموعة من المعايير علاوة على ذلك فهناك تأثير لهذه المعلومات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القرارات المتخذة في سوق الأرواق المالية، حيث أن أحد أهم دوافع الاهتمام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات هو إعادة ثقة المتعاملين في أسواق الأوراق المالية والتي تأثرت بالانهيارات وحالات الفشل التي أصابت الكثير من الشركات العملاقة، والتي ترجع في معظمها إلى عدم دقة البيانات والمعلومات المحاسبية وما تتضمنه من أخطاء[1]. لذا فإن أحد المبادئ الأساسية التي يقوم عليها عملية حوكمة الشركات هو مبدأ الإفصاح والشفافية وما يحمل في طياته من إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بما يتفق والمعايير عالية الجودة وأن يتم توفيرها للمستخدمين في الوقت الملائم وبالتكلفة الملائمة. [2]

كما يمكن الوقل أن هناك ارتباطا وثيقا بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية على اعتبار أن هذا العامل يمثل أحد المحددات الرئيسية لجودة المعلومات المحاسبية وقد أكدت هذا العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية، حيث نخلص إلى ضرورة توفر الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين مع ضرورة الالتزام بالمعايير المحاسبية والمالية، خاصة فيما يتعلق بالمراجعة والتدقيق لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم المالية وبالتالي توفير الموثوقية في المعلومات المحاسبية المنتجة والموزعة، كما يلعب الإفصاح

[1] - C. Gossens, Transparence financière et gouvernance d'entreprise, les effets pervers de l'inflation règlementaire, séminaire organisé par les institutions Turget et Hyek, 2004.
[2] - Alain Etchegoyen, transparence financière et gouvernance d'entreprise, les échecs, 21-02-2006.

المحاسبي والشفافية أهمية كبيرة في الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، ويتمكن الأطراف ذات العلاقة بالشركة المحافظة على مصالحهم وحماية حقوقهم من التلاعب والضياع.

لقد أدت المشاكل المالية التي تعرضت لها كبرى الشركات في العالم إلى تأسيس علاقة بين حوكمة الشركات والمعلومات التي تحتويها القوائم المالية المفصح عنها من قبل هذه الشركات، والتي تعتبر المرشد الأساسي في اتخاذ العددي من القرارات من قبل العديد من الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يقتضي بأن تحتوي تلك التقارير على معلومات صحيحة وعادلة لكي تحقق الغرض الذي أعدت من أجله.

وبالرغم من أن الشركات تلجأ في العموم إلى إعداد هذه المعلومات في إطار معايير المحاسبة الدولية التي تضمن سلامة وموضوعية القياس المحاسبي، تتميز بالبعد عن التحيز الشخصي، والعدالة في العرض والإفصاح، إلا أن هذه المعايير ما تزال تعطي إدارة الشركة مرونة واسعة في الاختيار من بين السياسات والإجراءات والطرق المحاسبية البديلة، والتي قد يساء استغلالها لتلبية أهداف شخصية ضيقة، ما قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بمصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة.

وتسعى حوكمة الشركات بذلك نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم ستماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق أحكام الرقابة والسيطرة على كافة الوحدات الاقتصادية وتحقيق مصالح كافة الأطراف ويتحقق ذلك من خلال قدرتها على تحسين الإطار القانوني والنظامي الملائم لتوجيه حركة النشاط الاقتصادي لكل من المجتمع المحلي والمجتمع الدولي حيث تؤدي الحوكمة وفق هذا إلى ترشيد ممارسات المديرين ومجلس إدارة الشركة إضافة إلى ترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالشركات في إظهارهم

للمراكز المالية للشركات وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما يقومون فيه في التأثير على قرارات الاستثمار داخل الشركة.

إن أهمية حوكمة الشركات تكمن في أنها تضمن إدارة الشركات بشكل مسؤول وعدم تعرض أموال المساهمين فيها سوء الإدارة، بحيث لا تتعرض للسرقة والنهب وتعزز حوكمة الشركات القيم الأساسية باقتصاد السوق، إضافة إلى كونها أحد المفاتيح الأساسية لخلق بيئة أعمال مواتية تحافظ على حقوق الملكية، لأن المستثمرين الآن في ظل تخطي المعاملات في الاقتصاد الحدود المكانية، أصبح لديهم القدرة على نقل أموالهم سريعا من مكان إلى آخر في حالة إحساسهم بانعدام الثقة والخوف على أموالهم من الضياع، ومنه يمكن القول أن قواعد ومبادئ الحوكمة تزيد من ثقة المستخدمين بمصداقية التقارير المالية التي تقدمها الشركات وذلك من خلال سعيها إلى تحسين بيئة الشفافية والإفصاح.

المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بالموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

الحوكمة هي ذلك المفهوم المتعدد التخصصات، فهي ترتبط بالعلوم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، كما تتميز كذلك بقوة التركيز على المستوى الإداري، ويأتي إسهامها الأساسي في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة على شقين: فهي تشير إلى وجود قدر كبير من التحفيز للمواهب في مجال الخدمة المدنية من خلال تعزيز الاختيار القائم على الكفاءة واعتماد مبدأ الجدارة كمعيار للترقي، والنتائج كمقياس للمكافأة وتضيف الحوكمة أيضا بعدا أخلاقيا لوظائف القطاع العام، فخدمة الناس هي جوهر الحوكمة.

– أهمية التزام المؤسسات الحكومية بمبادئ ومعايير الحوكمة خاصة في جانب الرقابة المالية.

– تقدم الحوكمة نظرة عامة للعديد من المبادئ والمعايير القائمة، وتعد المساءلة المالية واحدة من تلك المبادئ الأساسية، إذ يمكن وضعها موضع التنفيذ وذلك بنشر المعلومات من خلال مبادرة "البيانات المتاحة" على سبيل المثال، وتنفيذ عمليات المراجعات الحسابية على المؤسسات العامة واختيار مؤشرات الأداء الصحيح والفارق الأساسي بين القطاع الخاص الذي يقيس مستوى أدائه بمعدل الأرباح وبين القطاع العام الذي ينفق المال على تقديم الخدمات العامة التي تحتاج إلى قياس مستوى أدائها إلى مجموعة أخرى من مؤشرات الأداء مثل: التعليم والصحة وجودة البنية التحتية أو مستوى فعالية تكلفة الإدارة العامة.

– المهارات القيادية اللازمة لتحقيق أعلى مستويات تطبيق الحوكمة في المؤسسات.

– القيادة هي مسألة ضرورية لتحسين مستوى الحوكمة، فعلى القيادة أن يقوموا على خدمة الآخرين عن طريق:

- استشراف المستقبل
- مشاركة الآخرين وتطوير أفكارهم
- إعادة الابتكار باستمرار
- تقييم النتائج والعلاقات
- تجسيد القيم التي يؤيدونها
- التوجه لإصدار التشريعات اللازمة لتطبيق نظام الحوكمة في القطاع الحكومي كفيل بتعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية في هذا القطاع.

خلاصة:

أبرزت الحوادث والأزمات المالية المتعاقبة على الاقتصاديات أهمية الحوكمة كمنهاج أمثل للمعالجة والرقابة، وتوصلت بذلك العديد من الدراسات إلى أن اتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري ويساهم في تشجيع وترسيخ الشفافية في الحياة الاقتصادية.

وأصبحت الحوكمة المؤسسية تمثل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن في ظل ما شهده العالم اليوم من التحول الكامل إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي والذي تمثل فيه الشركات الخاصة الجانب الكبير والمؤثر ولكن يجدر ضرورة مراقبة أداء تلك الشركات والوصل إلى أفضل مستوى ممكن من الفعالية والتنظيم في الأداء لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والتحليلي لحوكمة المؤسسات.

مقدمة:

تعتبر المؤسسة من العناصر الأساسية في تنمية أي اقتصاد، فبنيتها الاجتماعية، الاقتصادية والقانونية وتفاعلها مع المحيط الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى الأحداث التي شهدها العالم من فضائح وأزمات مست المؤسسات الكبرى في العالم أدت إلى اتجاه اهتمام الحكومات والمنظمات الدولية والباحثين في مختلف الميادين نحو هذه الخلية المؤثرة في حياة الأفراد والاقتصاد بصفة خاصة.

وقد تجلى هذا الاهتمام الكبير في ظهور العديد من النظريات المفسرة لظهور المؤسسة وطبيعة العلاقات الموجودة بها التي تربطها بالأفراد أو الاقتصاد، وتفسر في نفس الوقت الحاجة إلى إطار نظري وتنظيمي لحوكمة الشركات.

المبحث الأول: نظرية الوكالة.

أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما Mekling et Jensen سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين [1] والتي تشير إلى أن المؤسسة هي مجموعة من العقود بين الأطراف في إطار العملية الإنتاجية يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية التي تتعارض في الكثير من الأحيان من مصالح الفاعلين الآخرين في المؤسسة فتظهر مشاكل وتعقيدات خاصة بالوكالة يمكن أن تساهم العقود في هذه الحالة في التخفيف من حدتها أو حلها.

وتظهر المشاكل الخاصة بالوكالة في حالة نشوء خسارة بسبب سوء تصرف المدير أو عدم تمكنه من تحقيق النجاحات التي كانت مأمولة منه سينقص في المعلومات أو ضعف الرقابة، كل ذلك نتج عنه أنواع من التكاليف.

وحسب تعريف Mekling et Jensen فإن" الوكالة هي تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصيل يوكل أو يفوض أطراف آخرين من أجل القيام بتعيين المهام وتصح له بتلك سلطة الأفراد". حيث تفسر نظرية الوكالة على أنها تعميم، امتداد واستمرارية لنظرية حقوق الملكية.

اما عن تكاليف الوكالة ناتجة عن نزاع المصالح بين مالكين ومتخذي القرارات وتحت عدم تناظر المعلومات سيقود هؤلاء إلى الإدارة وصف مصالحهم الخاصة [2] باستغلال الثغرات الموجودة في العقود.

---

[1]- Alain Schatt et Gérard Charreaux, "la recherche française en gouvernance d'entreprise", un panorama cahier du Fargo, N°: 10 p 507, septembre 2005.

[2]- Charrono, J.L, Separis. S, organisation et gestion de l'entreprise, DECF3, Annalis 2006, Dunod, Paris, p 83.

حيث عرف بازل (Basel) تكاليف الوكالة على أنها: التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من الأصول إلى لمسير، فالربح الذي يأخذه المسير هو تكلفة تحويلية أو تكلفة وكالة.

وتتمثل في التكاليف التالية:

المطلب الأول: تكاليف الإشراف.

وتسمى تكاليف المراقبة والتي يلتزم بها المساهمون من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المسيرين لكشف وإمكانية منع تصرفات في غير مصالحهم، مثل تكاليف مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.

المطلب الثاني: تكاليف الالتزام.

ويطلق عليها تكاليف الإخضاع، تتعلق بالمسيرين والموجهة لوظيفة تشكيل إنذار إيجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المسيرين لهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين. (1)

المطلب الثالث: الخسائر المتبقية.

هي الخسائر المتعلقة بضياع الفعالية التي يمنى بها المساهمون نتيجة تباعد المصالح مع المسيرين كالتخصيص السيء للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل، والتي تدعى كذلك تكاليف الفرصة البديلة.

[1]– طالب غلوب طالب، "الحوكمة في برامج التميز"، أطلس للنشر والتوزيع الإعلامي، ط1، 2018.

المبحث الثاني: نظرية تجذر المسيرين.

التجذر معناه: الاستحكام أي التحكم والإمساك بزمام الأمور والتجذر في المؤسسة معناه: سعي المدير إلى غرس جذوره في المؤسسة للحفاظ على منصبه وتثبيته. [1]

وتفترض نظرية التجذر أن الفاعلين يطورون استراتيجيات للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة الشخصية في التسيير، أي أن الأشخاص الفاعلين في المؤسسة يسعون إلى اتخاذ قرارات تسييريه تخدم مصالحهم الشخصية. [2]

وترجع التطورات الأولى لهذه النظرية إلى كل من Vishny و Shlerfer حيث اهتما في بداية الأمر بخاصية التجذر لدى الأفراد وارتباطهما بخصوصيات العمل أو الاستثمار في مشروعات معينة والتي تتناسب مع اهتماماتهم واختصاصاتهم بغض النظر عن جدوى هذه المشاريع من ناحية المردودية بل ستسمح لهم هذه المشاريع بإثبات قدراتهم على التسيير والبقاء في المنصب لأطول مدة ممكنة فيكون في هذه الحالة قد حقق مطامعهم وحافظ على منصبه مما يصعب استبداله. [3]

وتجذر المسير في الشركة يجعل من فصله مكلفا جدا وبالتالي تحاول المنظمة في هذه الحالة التقليل من مخاطر استبداله بعد ذلك يعتمد المدير على استراتيجيات الترسخ أي جعل نفسه لا غنى عنه في نظر المساهمين وتزيد بذلك حريته في العمل وتعظيم إنجازاته.

---

[1]- Einsenhardt," Agency theory an assessment and review", Academy of Managment review, vol 14 N°: 01, p 57.

[2]- Pigé, B. (1998), "Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires", finance contrôle stratégie, vol 1 n°: 03 septembre, p 04.

[3]- Gérard Charreaux," le gouvernement des entreprises Corporate Governance", théories et faits, Economica, Paris, 1997.

ويضيف سلوك المدير داخل المنظمة حسب هذه النظرية إلى صنفين فعال وآخر فعال، ويكون غير فعال في حالة عدم تمكن المدير من فرض سيطرته الكاملة على الفاعلين في المنظمة أي عدم تمكنه من إخضاع تأثير الانضباط السابق لديهم، وسلوك فعال مؤثر على الآخرين في المنظمة ولكن يهدف إلى تنميتها وزيادة قيميتها في العمل أي أنه ليس سلوك احتيالي.

وفي نفس السياق صنف **Charreaux** التجذر حسب الفعالية إلى مدير يتلاعب بالمعلومات والموارد دون علم أصحاب رأس المال الخارجين وآخر مطابق للفعالية باختيار المدير للاستثمارات التي تزيد من مصادر دخل المؤسسة. [1]

كما اقترح **Gomez** التجذر الداخلي الذي يكون فيه للمدير التحكم في اختيار المشاريع التي تتوافق مع تخصصه ويعرف صلب العمل فيها، ويستعين في نجاح المشاريع إلى اعتماد سياسة تحفيزه للعاملين من خلال تحسين مستويات الأجور لضمهم وشراء ولائهم ومقاومة مصالح المساهمين.

أو أن يكون سلوك التجذر خارجي بفضل العلاقات الخارجية التي يكونها المدير مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة ويكون في هذه الحالة سلوكه انتهازيا لتحقيق مصالحه الشخصية ببناء علاقات خارجية تفضيلية. [2]

وليس ببعيد عن التجذر اعتماد العديد من المسيرين على استراتيجيات تعرف بالتلاعب والتحيين، وهي لكل من **(Mork, Shleifer, Vishny)**، قام هؤلاء بدراسة أنماط المسيرين حسب

---

[1]- Charreaux (1996), "Pour une variable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise, Revue française de gestion, Novembre, N°: 111, p 13.

[2]- Gomez, P (1996), "Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion", Inter-édition, p 15.

نوع المشاريع الاستثمارية التي يختارونها وتوصلوا إلى أن اختيار نوع معين من الاستثمارات حسب مع ما يتوافق وقدرات المسيرين يسمح لهم بتجنب رقابة المساهمين لهم لمجرد أنها كانت ذات ربحية ومردودية فلا يمكن في هذه الحالة تنحيتهم أو عزلهم بل إنهم يحصلون على مكافآت مالية ومادية لقاء تحقيق المؤسسة لأرباح.

إضافة إلى تفرد هؤلاء بامتلاك المعلومة الاستراتيجية والاستفادة منها لجلب الانتباه ورضا المساهمين، فيخلق ذلك نوعا من عدم التناظر في المعلومات بين المسير ومختلف الشركاء في المؤسسة. [1]

المبحث الثالث: الحوكمة ونظرية أصحاب المصلحة.

المطلب الأول: نظرية أصحاب المصلحة.

تختلف هذه النظرية عن النظريات السابقة في كونها قدمت مساهمة جد فعالة في إرساء مفهوم حوكمة الشركات حيث يعد I. Ansoff أول من تكلم عن نظرية أصحاب المصلحة في تحليله للأهداف التنظيمية بحيث يعتبر أن مسؤولية المؤسسة التي بها جماعات ذوي علاقات مع بعضهم ولهم أهداف متعارضة [2] وهم: العمال، المساهمون، الموردون والموزعون، فالشركة عليها أن تضبط أهدافها التنظيمية بما يحقق إشباع متساوي لكل الأطراف، ونقصد بأصحاب المصالح كل من الدائنون، الموردون، العملاء، العمال والموظفون، البنوك بالإضافة إلى الدولة والمجتمع.

---

[1]- Paquerrot, "Stratégie d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle, le gouvernement des entreprises", Edition Charreaux, Edition Economica, 1997, p 21.

[2]- Ansoff. I," stratégie du développement de l'entreprise", Edition Hannes et techniques, traduction française, Paris 1986.

وقد كان لمساهمات Freeman 1984 أهمية بالغة في ربط نظرية أصحاب المصلحة وأهميتها في المجالات الإدارية وتبيان العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها وكيف تتصرف المؤسسة في ظل تلك البيئة وما هي ردة فعلها [1] وترتكز بشكل أساسي على أنه يجب على المؤسسات أن يمتد اهتمامها وتركيزها من حملة أسهم المساهمين إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة. [2]

وقد اعتمد على هذه النظرية في الكثير من الدراسات والأبحاث حيث قام **Clement** بإجراء بحث لحصر الدروس المستفادة من تطبيق هذه النظرية في أبحاث قطاعات الأعمال، وقام باستعراض أكثر من 30 دراسة استخدمت نظرية أصحاب المصلحة ولخص ما توصلت له تلك الدراسات في النتائج التالية:

- أن المؤسسات تواجه العديد من الضغوط المتزايدة في محاولة استجابتها للأطراف المستفيدة والتي لها علاقة بأعمال المؤسسة وقد حدد بذلك أن هذه الأطراف يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:[3] المجموعة الأولى أساسية متمثلة في حملة الأسهم، العملاء، الموردون والعاملين والمجموعة الثانية ثانوية وتشمل المنظمات غير الحكومية، النشطاء المجتمع والدولة، مع اختلاف درجات التأثير والضغوطات الممارسة من طرق كل مجموعة.

[1]- Freeman, R.E, Strategic Management: A Stakeholder Approach, pitman Bastany, 1984
[2]- Freeman, R.E, Divergent stakeholder theory, Academy of management review, vol 24, N): 02, p 233, 1999.
[3]- Samuel Mercier, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, X^{ième} conférence de l'association international de management stratégique, 13, 14, 15 Juin 2001, Québec.

- إضافة إلى النتيجة الأولى تتبع بالنتيجة الثانية المتعلقة بضرورة الاستجابة لمتطلبات الأطراف بحكم القانون باعتبار علاقتها مع المؤسسة، وسوف تتمكن المؤسسة بذلك من تحسين صورتها لاستجابتها لطلبات أصحاب المصالح. [1]
- ونتيجة أخرى توصل إليها **Clement** أن المدراء التنفيذيين في الشركات يتأثرون بشكل أساسي بآراء توجيهات رؤسائهم وينفذونها أكثر من تأثرهم والتزامهم بالمبادئ التي تصدرها المنظمات المهينة التابعين لها ولكن دون المساس بمصلحة المساهمين.

الحديث عن أصحاب المصلحة ترجع إلى اهتمامات **Smith** (1759) و **Berle** و **Means** عام 1932 و **Bernard** (1938) أما ظهورهما كمفهوم فيرجع لاجتماع عام 1963 في معهد ستانفورد للأبحاث في الو.م.أ وبعد ذلك تنوعت نظرة التخصصات إلى هذا المفهوم عبر تاريخه.

1. مفهوم أصحاب المصلحة:

عرف أصحاب المصلحة في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الو.م.أ عام 1963 أين كان أول ظهور له، على أنهم: الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل، تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة.[2]

كما عرفهم **Freeman** الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة.[3]

[1]- Alain Létourneau, Les théories de la gouvernance, pluralité de discours et enjeux éthiques, Vertigo la revue électronique en sciences de l'environnement, novembre 2009. http://vertigo.revues.org/8891#1n2
[2]- Michel Albouy, Valeur actionnariale et responsabilité sociale de l'entreprise, cahier de recherche, N°: 2009 – 09 E21.
[3]- Freeman, R.E, Strategic management a stakeholder approach, Boston, Pitman, 1984, p 46.

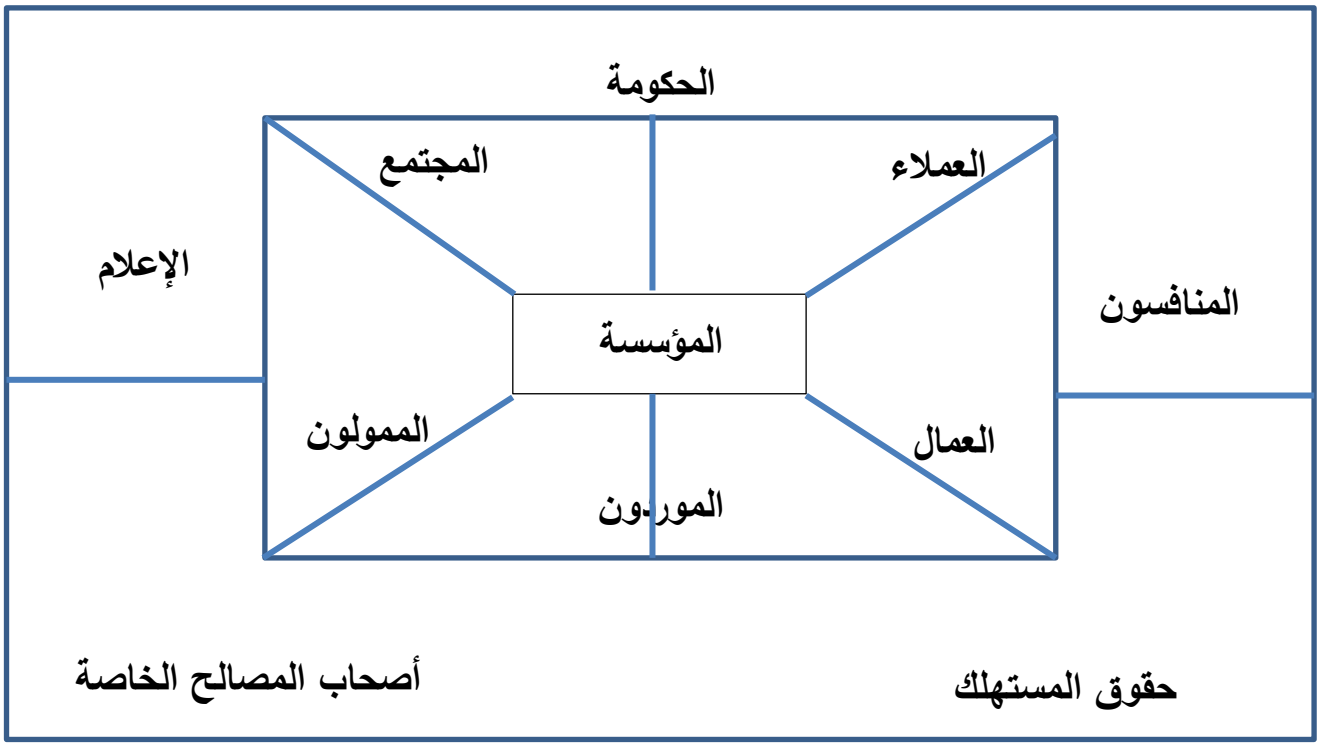
وقد تعددت تصنيفات أصحاب المصلحة حسب التخصص والتواجد سواء في نظريات الإدارة أو التنمية أو التنظيم أو تصنيفات مفاهيم المسؤولية المحدودة، ولكن اختيارنا نحن في هذا البحث التصنيفات الشائعة في الكثير من الدراسات وهي:

2. تصنيفات أصحاب المصلحة لـ Freeman:

أولا: تصنيف R. Edward, Freeman:

قدم Freeman في البداية تصنيفا يفرق فيه بين أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين ثم قدم لنا تصنيفا آخر عام 2007 يفرق فيه بين أصحاب لمصلحة الأساسيين وأصحاب المصلحة الثانويين، حيث يعتبر هو ومفكرين أخرين أن تحقيق المؤسسة لأداء جيد مستدام مرهون بربط علاقة متينة بينها وبين أصحاب المصلحة الأساسيين بالإضافة إلى التأثير على هذه العلاقة من قبل أصحاب المصلحة الثانويين، والشكل التالي يوضح تصنيف Freeman

الشكل2: تصنيف Freeman **لأصحاب المصلحة .**



Source: Managing for stakeholder survival, reputation and Andrew c. Wicks, Jeffrey S. Harrison, source: E. Edward Freeman, 7 university press new haven, London, 2007, success.

المطلب الثاني: حوكمة أصحاب المصلحة.

تتعلق حوكمة أصحاب المصلحة بالتطرق إلى كيفية تسيير وتحليل تطلعاتهم ومصالحهم وحوكمة علاقة التأثير المتبادل بين المنظمة وهاته الأطراف.

ويعرف Freeman حوكمة إدارة المصلحة على أنها جميع الممارسات التي تفصل بين العلاقات المتشابكة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ولكن مع ضرورة إدارة هذه الممارسات من قبل إدارة مستقلة في المؤسسة الاقتصادية مع تحديد مبدئي للفاعلين الرئيسيين أو أصحاب المصلحة

وتقييم مصالح كل منها في سياق معين، لتحقيق أكبر قدر ممكن من التوازن بين المصالح المتضاربة[1] لممارسات أصحاب المصلحة حوكمة خاصة وخطوات إنجاز معينة يتم بمقتضاها تحاليل تعمل على نجاح النتائج الموضوعة لكن يجب التركيز منذ البداية على معرفة تطلعات أصحاب المصلحة ومعرفة أولويات التعامل معهم ضمن استراتيجيات مرسومة لإنجاح كل الممارسات[2]، ويمكن حصر خطوات إنجاز الممارسات بالتالي:

1. تحديد أصحاب المصلحة:

يعد تحديد أصحاب المصلحة الخطوة الأولى في تحليلهم، وذلك يجمع كل الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في المؤسسة، ثم إيجاد طريقة لحصرهم وأكثر وأحسن الطرق استعمالا هي طريقة "العصف الذهني" أو عصف الأفكار[3]، وهي طريقة بأسلوب جد بسيط ولكن نتائجها مضمونة ومفيدة فهي تقنية يتم من خلالها عقد جلسات من قبل المدراء التنفيذيين والمهتمين لطرح مجموعة من الأفكار حول مشكلة ما بأسلوب حر يتيح الفرصة للجميع لعرض أفكاره مهما كانت درجة غرابتها وأهميتها لتشجيع الإبداع وإيجاد أفكار جديدة، ومع التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات أصبحت هذه الاجتماعات تتم عبر الشبكات الالكترونية.

2. تحديد تطلعات أصحاب المصلحة وأولويات التعامل معهم:

[1]- Charreaux G. et P. Desbrières, 1998, gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale, finance contrôle stratégie, 1(2), p 57.
[2]- Jean Pascal Gand, Samuel Mercier, les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature.
[3]- Marianne Rubinstein, Approche stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise, université de Paris 7, CEPN, 2008.

بعد تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة يقتضي الأمر بعد ذلك كخطوة ثابتة تحديد تطلعات هؤلاء وأولويات التعامل معهم من خلال طرح الأسئلة والإجابة عنها ودقة الأجوبة عن الأسئلة المطروحة مطلب هام للإلمام بأفكار وطلبات أصحاب المصالح.

3. الحوار مع أصحاب المصلحة:

خطوة تحديد أصحاب المصلحة هي باب الحواء البناء معهم وتحوي هذه الخطوة كذلك على إجراءات وممارسات تبدأ بالإفصاح عن المعلومات والشفافية في إظهار مستوى التأييد أو المعارضة لإعطاء فرصة لكسب ثقة المؤيدين والتفاوض مع المعارضين والوصول في الأخير إلى إرضاء جميع الأطراف من خلال التواصل المباشر وغير المباشر.

تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق ميزة تنافسية لأنهم يعدون موارد حيوية بالسنبة للمؤسسة حيث أن المهارات والقدرات التي يملكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها.[1]

فمنظمات الأعمال أصبحت الآن تدرك أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن ويعد أمرا في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع وتكوين المنافع المتزايدة والمتجددة للمؤسسة بفضل تعزيز علامتها التجارية والسمعة الجيدة التي تساعد في اختراق أسواق جديدة وفرص مربحة. [2]

وبالرجوع إلى النظرية نجد أنها وصفت نموذج للشركة [3] الذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المشروع من أجل الحصول على المنافع ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى، فالنظرية

[1]- Jones T. R, Wicks A. C (1999), convergent stakeholder theory, Academy of management review, 24.
[2]- Zoulkoua E. A (2006), Association: un défi pour les théories de la gouvernance, une journée de recherche, quel management pour les associations? IAE de tours, 12 Janvier, 9 32.
[3]- Charreaux G. et P. Desbrières, 1998, gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale, finance contrôle stratégie, 1(2), p 57.

رفضت فكرة أن المشروع يوجد لتعظيم ثروة المالكين أي أن النظرية تركز على فكرة وجود المشروع لخدمة كل من لديه مصلحة به أو أنه يتأثر بنشاطات المشروع والأعمال المرتبطة وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة. [1]

المطلب الثالث: أسباب ظهور الحاجة لحوكمة الشركات وفقا للنظريات.

1. انفصال الملكية عن الإدارة:

أدى انفصال الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة التي تقسم الملكية وتوزيعها على عدد كبير من حملة الأسهم سواء كبار المساهمين او الأقلية، وبالتالي ظهرت صورتين للملكية معا وهما:

الصورة الأولى: تتمثل في الغالبية لعظمى من حملة الأسهم تملك عدد قليل من الأسهم وهو ما يسمى بتشتت الملكية.

الصورة الثانية: تتمثل في فئة قليلة تملك معظم او عدد كبير من الأسهم وهو ما يطلق عليه (تركز الملكية)، حيث قد تصبح هذه الشركات فرع لشركات أخرى.

وتتمثل الوكالة في علاقة تربط بين طرفي الإدارة بصفتها موكلا من ناحية وحملة الأسهم بصفتهم الطرف الأصيل الوكيل من جهة أخرى.[2]

ولهذا ظهرت الحاجة الى حوكمة او مراقبة كل ما يتعلق بالوكالة والتكاليف المترتبة عنها.

2. **الفساد المالي والإداري:** يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات المالية والشركات المملوكة للدولة بصفة

[1]- Bannafous, Boucher M Perqueux Y, (2006), décider avec les parties prenantes, approche d'une nouvelle société civile, la découverte, Paris, p 268.

[2] Hess David, Impavido Gregorio.(2003).Gouvernance of public pension funds,lessons from corporate governance and international evidence.London .p5.

خاصة ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير قانوني ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف زائدة تنعكس سلبا على أسعار السلع والخدمات التي تقدمها مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء. [1]

ترتبط الرؤية التقليدية لحوكمة الشركات ارتباطا كبيرا بالفصل بين الملكية و الإدارة و هي من المشاكل التي تنشا بين أصحاب الشركات و مديريها ،و تقول تلك النظرية ان مصالح المديرين و الملاك قد تتضارب و قد لا تكون لها علاقة بإدارة الأنشطة اليومية للشركة ،وذلك في الوقت الذي يحتاج فيه الملاك الى ضمانات تكفل تصرف المديرين بما فيه مصلحة الشركة او أصحابها وليس بما فيه مصلحتهم فقط و من ثم تاتي في هذه الحالة دور حوكمة الشركات حيث تنشأ الاليات الضرورية لضمان قيام مديري المؤسسة بالتحركات المناسبة فهي تساعد مثلا : على منع سرقة الإدارة للممتلكات او إساءة استخدامها.

بالرغم من تأكيد العديدين على ان حوكمة الشركات تطبق اكثر من طرف الشركات المتعددة الجنسيات و أسواق الاسهم الكبرى و الرؤساء التنفيذيين و لكن الان اصبح تطبيقها على عموم رواد الأعمال قروض المشروعات الصغيرة و المتوسطة وخلق الوظائف و أصبحت حوكمة الشركات تناقش في سياق إجراءات المحاسبة المعقدة و اليات الإفصاح وعليه يمكن القول ان مفهوم حوكمة الشركات يقوم على الفصل بين الملكية و الإدارة في شركات المساهمة العامة حيث ان المستثمرين يسعون الى استثمار رؤوس أموالهم في مشاريع مربحة في حين لا يتوفر لديهم الوقت و الخبرة الازمة لتفحص اعمال الشركة ولضمان الحصول على عائد مقابل استثماراتهم يقومون بتعيين موظفين من ذوي الخبرة من اجل

[1] Cadbury Commitee,(1992),Financial of the commitee on the aspects of corporate governance financial reporting,London Stock Exchange,London.p15.

العمل في إدارة الشركات و مواصلة أعمالهم اليومية ,و اصبح بذلك موضوع حوكمة الشركات يشكل قلب المناقشات المتعلقة أساسا ببناء الثقة بين أصحاب المصلحة و المستثمرين الماليين و المؤسسات بالسماح لهم بالحصول على الوسائل لممارسة حقيقية في إدارة الأصول.[1]

تحليل أنظمة التحكم البشرية لدى المسيرين هي أساس فهم عمل الشركات وكيفية تطوير كفاءاتها لذلك كانت لحوكمة الشركات بعض الإيجابيات المتعلقة بعلاقة الأطراف الفاعلة في الشركة من مساهمين، بنوك، اجراء، موردون وعملاء واعتبرها المسيرون قلب هذه النقاشات النظرية.

[1] Mathiew Paquerot ,Herve Alexandre(2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants .Finance Contrôle Strategie .V 3N 2 .p5

الفصل الثالث: حوكمة الشركات وكفاءة الأسواق المالية.

مقدمة:

أصبحت حوكمة الشركات عاملا رئيسيا يؤثر في نجاح أعمال الأسواق الناشئة، وفي الوقت الذي يخلق فيه الاقتصاد العالمي فرصا متزايدة، وكذلك تهديدات تنافسية بعد تأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة الشركات خبرائها من أي استراتيجية تهدف إلى النجاح بالنسبة للشركات فيعمل تطوير الحوكمة بها إلى جذب استثمارات أكثر في مقابل تكلفة أقل، ويعزز استراتيجية الشركة وتنفيذها، كما يوضح حدود تحمل المسؤولية ويحمي المساهمين ويجذب موظفين أكفاء ويحتفظ بهم..

فحوكمة الشركات تسعى نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق إحكام الرقابة والسيطرة على كافة الوحدات الاقتصادية وتحقيق مصالح كافة الأطراف هذه الآليات هي مجموعة إجراءات وقوانين ونظم وقرارات تضمن كل من الانضباط Discipline والعدالة Fairness والشفافية transparency وبالتالي تهدف حوكمة الشركات في الأسواق المالية التي تحقق الجودة والتمييز في الأداء.

المبحث الأول: كفاءة الأسواق المالية.

حالات الفضائح المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة أثارت العديد من التساؤلات وعلامات الاستفهام حول العلاقة تلائمية الأطراف بين الادارة الاقتصادية ومراجع الحسابات و أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية خاصة المساهمين المتعاملين في سوق الأوراق المالية ووضعت إلى أي مدى يمكن حدوث تلاعب من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية أو حدوث تحالف بينها وبين مراجع الحسابات مما يحمل أن يضر بمصالح المساهمين share holder وباقي الأطراف الاخرى ذات المصلحة .stakeholder

والإدارة الكفؤة هي التي تقوم باستغلال موارد الشركات المالية والبشرية على أكمل وجه، ضمانات لذلك تخص حوكمة الشركات بوضع إطار تنظيمي يتضمن بوضوح المبادئ والمثل العليا التي تتبعها الشركة في معاملاتها الداخلية والخارجية، وبطبيعة الحال تلعب آليات وضوابط حوكمة الشركات دورا هاما في هذا المجال ويعتبر اختيار وتغيير مراقب الحسابات بصفة دورية rotation أحد أهم آليات حوكمة الشركات بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف وذو المصلحة وللمجتمع ككل.

المطلب الأول: اساسيات عن كفاءة الأسواق المالية.

تقوم السوق المالية بأداء وظائف عديدة للاقتصاد الوطني، أهمها حشد وتعبئة وتوجيه الموارد المالية، والمساهمة في تخصيص الموارد الاقتصادية بكفاءة وتسهيل التداول، وتوزيع وتنويع

المخاطر، وزيادة الاستثمارات ويمثل هدف حس وتعبئة الموارد المالية أهم أهداف السوق المالية على الإطلاق.

ويلعب سوق الأوراق المالية دور الوساطة المالية من خلال تشجيع الادخار وتنمية الوعي الاستثماري لدى الأفراد والمؤسسات والتعامل مع وحدات العجز والفائض عبر آليات بيع وشراء الأوراق المالية عن طريق النظام الذي يشتغل به سوق الوراق المالية.

وفي أدائه لتلك الوظيفة فإن سوق المال يعمل على تحقيق الكفاءة الاقتصادية في استغلال الموارد، من خلال تحويل الفوائض المالية من مجرد مدخرات متراكمة إلى استخدامات إنتاجية لتوسيع القاعدة الإنتاجية.

1. مفهوم كفاءة السوق:

كفاءة السوق هي صفة السوق التي تكون به أسعار الأدوات المالية تعكس قيمتها الاقتصادية الحقيقية للمستثمرين.

ويعني سوق المال كفؤ إذا كان سعر السهم يعكس كافة المعلومات المتاحة عنه سواء تمكنت تلك المعلومات في القوائم المالية أو في معلومات بثتها وسائل الإعلام.

ولكن من الأمور التي يجب إدراكها في البداية أن كفاءة أسواق الوراق المالية من مفهوم بيني وليس مطلق يتحد بمدى طبيعة العلاقة بين العتمة السوقية للسهم من جهة وبين المعلومات والبيانات التي تصدر قرار المستثمرين هذه السهم من جهة أخرى التي تعكس بكل مصداقية حقيقة الوضع المالي للشركات المتداولة ولكن هناك احتمالية تعديل هذه الأسعار بصورة

سريعة في حالة ظهور معلومات جديدة لذلك من الممكن أن تختلف أسعار التي يتوقعها المستثمرين عن الأسعار السوقية وسمي ذلك بخطأ التنبؤ في التقدير، ويعكس الاختلافات بين تقديرات المستثمرين للعوائق المتوقعة والعواقب الفعلية ومن ثم تتحقق أرباح أو خسائر في ضوء ذلك.

والسوق الكفؤ لرأسمال هي تحرك المال السائل بسرعة فائقة ودقة كاملة، بحيث يتدفق أكبر عائد ممكن و تتحقق شروط الكفاءة الاقتصادية يعني أن تلك الأسواق ستساعد على التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية بين الاستخدامات المختلفة ويتطلب ذلك شرطين هما:

* أن يكون استخدام الأسواق من قبل المتعاملين بأقل تكلفة ممكنة للتبادل.

* أن تعكس الأوراق المالية المتبادلة في تلك الأسواق القيم الصحيحة للأصوات المالية وتكون متناسبة مع معدلات الفوائد المردودة من خلال حياة كل استثمار في تلك الأصول.

وقد اعتمدت في التوصل إلى هذا النتاج من خلال الدراسات التي مر بها الفكر المالي والتي قامت ببناء أسس نظرية للأسواق المالية وكانت فرضيته كفاءة الأسواق المالية إحداهم الفرضيات الشائعة في التطورات الفكرية للنظرة الاقتصادية المالية والتي تبنى أساسا على أنواع المعلومات المتاحة لجميع المتعاملين في السوق المالي وذلك حسب البحوث العديدة التي قام بها الاقتصادي Fama عام 1970 والتي قدم فيها مصطلح "كفاءة الأسواق وإشارته

إلـى دور المعلومـات فـي تشـكيل الأسـعار[1] ولا بـأس مـن الإشـارة غلـى أهـم الأسـس النظريـة للأسواق المالية ومنها نظرية كفاءة الأسواق المالية.

2. نظريـة المحفظـة والتنويـع: أو تسمى أيضـا نظريـة المحفظـة الحديثـة modern portfolio theory (N.T.P) أو فرضية التنويع Diversification Theory يحقق إلى بناء محفظة استثمارية إلى كفاءة بناء إلى وجود مجموعة كبيرة من المستثمرين يرغبون في تحقيق عوائد مالية من إشهاراتهم ولكن بأقل مخاطرة ممكنة طرحت من قبل (Harry Markowitz) 1952 ركز على ضرورة التنويع للوصول على العائد المتوقع ضمن مستوى مخاطر معين أي المستفادة من التنوع من خلال الاشهار في مجموعة من الأصول ذات مؤهلات مختلفة من المخاطرة.

3.نموذج تسعير الأصول الرأسمالية: Capital Asset pricing Model–CAPM

هو أحد النماذج الأساسية المعروفة والتي استعملت في مجال إدارة المحفظة المالية وهو نموذج يصف العلاقة بين المخاطر المنتظمة والعائد المتوقع للأصول وخاصة الأسهم ويستخدم في تسيير الأوراق المالية المحفوفة بالمخاطر وتوليد العوائد المتوقعة للأصول بالنظر إلى المخاطر المتوقفة بهذه الأصول بالنظر إلى المخاطر المتوقعة بهذه أصول إضافة إلى حساب تكاليف رأسمال ويعود تطور هذا النموذج إلى كل من Sharp, Linter (Mossin) .

[1] -Fama (1970), Efficient Capital Markets : A Reviw of Theory and Empirical works the Journal of finance val 25 N° 2 p383.

4. نظريات الهيكل المالي:

نظرية العلاقة التوازنية: Trade off theory TOT

Miller و Modigliani(1958) وتعتبر أن صياغة الهيكل للتمويل يكون في ظل قروض للسوق الكاملة اي عدم وجود ضرائب وتكلفة للإفلاس ولا تكلفة للمعاملات بافتراض أن القيمة السوقية لاي مؤسسة مقرضة أو غير مقرضة لا علاقة لها بالهيكل المالي أي أن قيمة المؤسسة تتحدد بقيمة أصولها بصرف النظر عن الكمية التي تم بها تمويل تلك الأصول.

نظرية السلوك المالي:

هي القدرة على فهم التأثيرات الإجمالية للقرارات المالية على ظروف الشخص أو العائلة أو المجتمع أو الدولة واتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بعملية إدارة الأموال وفرص التخطيط للميزانية ويمكن أن نميز مصطلح السلوك المالي إلى جميع التصرفات والممارسات المرتبطة بعملية إدارة المال كالنقود والتأمين وممارسات توفير وادخار المال.

يعود أصل هذه النظرة إلى آدم سميث في نظرية المشاعر الأخلاقية moral sentiments theory حيث تنص الفكرة الأولى من النظرية على أن المستثمرين والأفراد يتخذون قرارات استنادا إلى انطباعاتهم ومعتقداتهم غير الدقيقة بدلا من اللجوء إلى التحليل العقلاني أي انها تبحث عن منافعها الذاتية حتى لو كانت ظروف السوق غير مواتية.

نظرية كفاءة أسواق المال:

هو السوق التي تكونت فيه حالة توازن مستمر بحيث تكون أسعار الأوراق المالية فيه مساوية تماما لقيمتها الحقيقية ويتحرك بطريقة عشوائية دون إمكانية السيطرة عليها.

المطلب الثاني: المستويات المتعلقة بكفاءة أسواق الأوراق المالية.

1- الصيغة الضعيفة لكفاءة السوق:

وتقضي فرضية الصيغة الضعيفة لكفاءة السوق بأن المعلومات التي تعكسها أسعار الأسهم في السوق هي معلومات تاريخية بشان ما طرأ من متغيرات على سعر الأسهم وعلى حجم التعاملات التي حدثت فيه في الماضي وهو ما يعني أن عملية التنبؤ ستكون على دراسة المتغيرات التي طرأت على السعر في الأيام الماضية أو الشهور والسنوات الماضية.

2- الصيغة الشبه قوية لكفاءة السوق:

ويطلق عليها أيضا صيغة فرضية السوق المتوسطة وتقتضي بأن أسعار الأسهم لا تعكس فقط المتغيرات السابقة في أسعار تلك الأسهم بل تعكس كذلك كافة المعلومات المتاحة للجمهور معلومات التي تنتشر عن الشؤون الدولية أو الظروف الاقتصادية في الدولة أو ظروف الصناعة أو المنشأة بما في ذلك التقارير المالية وغيرها من تقارير التحليلات.

3- الصيغة القوية لكفاءة السوق:

يعني ان سعر السهم في السوق هو انعكاس لجميع المعلومات المتاحة للعامة والخاصة أي المعلومات المنشورة للعامة إضافة إلى المعلومات التي تتحصل عليها فئة معينة ككبار

المتعاملين في الأسهم وهذا يعني استحالة أن يحقق أي مستثمر أرباح عير عادية على حساب الأخرين وقد ثبت صحة هذا الفرض ونجاح الأسواق المالية يعتمد أيضا على وجود

المطلب الثالث: مناخ استثماري مشجع.

يقصد به مجموعة الظروف والسياسات الاقتصادية، السياسية الاجتماعية والتشريعية التي تؤثر في ثقة المستمر وتقنعه بتوجيه استماراته إلى بلد دون غيره وهذا يعني أنه سيمثل مجمل الأوضاع والظروف السياسية الاجتماعية والاقتصادية ويأتي المناخ الاستثماري الملائم لنجاح الأسواق المالية في عاملين أساسين هما عامل الثقة وعامل التنظيم.

لذا فإن استقرار الوضع السياسي والاجتماعي يفسح المجال لدور أكبر للقطاع الخاص في إدارة عملية التنمية الاقتصادية ولكن كذلك توفر التنظيمات الإدارية التي تتسم بالكفاءة والفعالية مما يحسن متطلبات الاستثمار المحلي ويجذب أكبر قدر من رؤوس الأموال الأجنبية.

ويعتبر المناخ الاستثماري محددا رئيسيا في جذب الشركات والمستثمرين لأي سوق مالي محلي أو دولي لما تتضمنه من سياسات ومؤشرات وأدوات تاثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على القرارات الاستثمارية كالسياسات الاقتصادية الكلية، الأنظمة الاقتصادية والقانونية التي تؤثر على توجهات القرارات الاستثمارية.

1. مستوى الخبرات الفنية من إطارات مؤهلة من المحددات التي يهتم بها المستثمرون عند اختيار الأسواق المالية المراد الاستثمار فيها لانها تكون ذات خبرة وكفاءة في

التعامل مع التشريعات المنظمة للسوق المالية إضافة غلى تمكنها الجيد من تنفيذ الإجراءات الخاصة بسوق الأوراق المالية وعدم وجود تلك الأطر سيؤدي إلى أثار سلبية على أداء السوق وعدم تنشيطها مما ينعكس على النشاط الاقتصادي ككل وليس فقط على حجم الاستثمارات.

كما تشجع الحكومات التعامل في البورصة عن طريق تخفيض الضرائب المقررة على العوائد الناتجة عن الاستثمار في الأوراق المالية وإلغاء رسوم التعامل في البورصة ولتشجيع صغار المدخرين على استثمار أموالهم فيها.

2. توفر بنية تحتية قانونية لحماية المستثمرين من خلال وجود نظام قضائي كفأ أي كل اللوائح التشريعية الخاصة بشأن الاندماج، الاستحواذ، المنافسة العادلة، حماية حقوق الأقلية من حملة الأسهم.

ويمكن تلخيص أهم مقومات نجاح كفاءة الأسواق المالية في النقاط التالية:

1- توفر مناخ الاستقرار السياسي والاقتصادي.

2- توافر بيئة تشريعية وقانونية وأنظمة وتعليمات تنظم نشاط إصدار وتداول الأوراق المالية ويأتي في مقدمتها تشريعات قانون الأوراق المالية والقوانين المرتبطة بنشاط المصارف والمؤسسات المالية كشركات التامين وصناديق الإدخال والاستثمار وأنظمة الضرائب.

3-توسع مجالات مساهمة القطاع الخاص في مختلف الأنشطة الاقتصادية لكونه مصدرا سياسيا لتمويل المشروعات الصغرى والمتوسطة.

4-توفر هيكل متكامل من البنوك والمؤسسات المالية التي تستخدم أساليب فنية متقدمة.

5-توفر الأطر الإدارية والفنية بخاصة الكوادر الفنية ذات الخبرة العالية.

6-دور الإعلام في توجيه الاهتمام نحو الاستثمار في البورصة بوجود صحيفة خاصة لتوفر المعلومات التي يحتاجها المستثمر.

7-تنمية الوعي الاستثماري بأهمية الاستثمار في الأسهم والسندات.

8-دقة الإفصاح وتوفر المعلومات المتعلقة بسير أعمال الشركات وكشف حقيقة مراكزها المالية لخلق الثقة في السوق وسيادة أكثر للإفصاح والشفافية.

ومن شروط نجاح حوكمة الشركات في التحسين من كفاءة الأسواق المالية هو تقديم معلومات عن القوائم المالية والتقارير المالية الخاصة بأعمال الشركات بشكل يوضح حقيقة أوضاعها والإفصاح عن أي تغيرات في القواعد المحاسبة لمستخدمي تلك التقارير لذلك كان لابد من التطرق إلى صورة المعلومات المحاسبة ونزاهة التقارير المالية اهميتها في التطبيق السليم لحكومة الشركات.[1]

[1]- وليد بن محمد الشباني "مبادئ محاسبة والتقرير المالي" جامعة الملك سعود، العبيكات، ص282.

المبحث الثاني: جودة المعلومات المحاسبية ونزاهة التقارير المالية.

المعلومة المحاسبية هي تلك البيانات التي تمت معالجتها للحصول على مؤشرات ذات معنى تستخدم كأساس في عملية اتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل وتكون المعلومات المحاسبية ذات طابع كمي تظهر في شكل قوائم مالية ويراعي التوازن في هذه المعلومات من حيث التفصيل حتى تكون ذات منفعة لمتخذي القرار Accounting information.

المطلب الأول: جودة المعلومات المحاسبية.

مصداقية المعلومات المحاسبية التي تتضمنها التقارير المالية وما تحققه من منفعة للمستخدمين ولتحقيق ذلك يجب أن تخلو من التحريف والتظليل وان تعد في ضوء مجموعة من المعايير القانونية والمهنية والفنية وتعتمد الجودة في هذا الإطار على مجموعة من الخصائص أهمها الملائمة، المصداقية، الدقة، التوقيت المناسب والاستيعاب، الأهمية والإفصاح الامثل للمعلومات، الكفاية.

من آلية تحقيق جودة المعلومات المحاسبة نجد حوكمة الشركات آلياتها تعمل على تفعيل دور مدققي الحسابات واختيار مكاتب التدقيق ذات الكفاءة والمصداقية العالية مع وضع ميثاق السلوك المهني، تقليل عدد البدائل والمعالجات المحاسبية المتاحة أو تمديد الظروف التي يمكن أن تستخدم في كل معالجة، الحد من سوء استخدام بعض السياسات المحاسبية وغيرها.

ولقد كان لمجلس معايير المحاسبة الدولية المنبثق عن الاتحاد الدولي للمحاسبين مساهمة متميزة، من خلال ادخال العديد من التعديلات على المعايير المحاسبية تجنبا للاستغلال السيئ للمعايير القديمة وكذلك للقضاء على كل ممارسات المحاسبة الابداعية والتي ظهرت في ظل المعايير المحاسبية الدولية القديمة.

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات المحاسبية، على أن جودة المعلومات المحاسبية أحد المعايير الأساسية للحوكمة من خلال إبراز دقة وموضوعية المعلومات المالية بجانب الالتزام بالقوانين والتشريعات.

كذلك فإن الأثر المباشر من تطبيق الحوكمة هو إعادة الثقة في المعلومات المحدثة نتيجة تدقيق المفهوم الشامل لهذه المعلومات باعتبارها الركائز التي يمكن الاعتماد عليها لقياس حجم المخاطر بأنواعها مثل: مخاطر السوق، مخاطر السيولة، ومعدل الفائدة ومخاطر الأعمال والإدارة وأسعار الصرف، فضلا عن دورها في عملية التنبؤ، باعتبارها مدخلا لتحقيق القرار الاستثماري في البورصة التي تعتمد على فرض رئيسي هو ان كل ورقة مالية لها قيمة حقيقية يمكن الوصول إليها من خلال المعلومات المحاسبية بدراسة العائد المحاسبي ومعدل التوزيعات ومعدل النمو وبعض النسب المحاسبية.

كما ان المعلومات المحاسبية تؤثر على قرارات المستثمرين في اتخاذ قرار الشراء والبيع بهدف دعم وترتيب ذلك القرار.

المطلب الثاني: أهمية المعلومات المحاسبية.

للمعلومات المحاسبية أهمية بالغة للعديد من الجهات المستفيدة من هذه المعلومات، فالمعلومات المحاسبية الموجودة في القوائم المالية كثيرة ومتعددة الأغراض لاحتياجات كل مستفيد من هيئات حكومية، ومستثمرين وهيئات الأسواق المالية والمقرضين لذلك فإن مستوى الافصاح عن هذه الهيئات المالية له أهمية بخصوص النشاط التشغيلي والاستثماري والتمويلي والتسويقي للمشروع وكذلك بعض من المعلومات الاقتصادية أو السياسية التي تؤثر على نشاط الشركة مثل بعض الشركات التي أشارت إلى ان أحد الأسباب انخفاض الأرباح هو سبب الازمة المالية العالمية لعام 2008.

مما قد أثر على أرباح الشركة وهذه المعلومة موجودة في القوائم المالية بالتحديد في تقرير مجلس الإدارة والتي يجب على المجلس أن يطبق احد اهم مبادئ حوكمة الشركات وهو الافصاح عن سبب انخفاض الأرباح أو ارتفاعها والحقيقة التي لابد من إعادة التأكيد عليها أن حوكمة الشركات ترتبط ارتباطا وثيقا بين مستوى الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة والمعلومات المحاسبية والعوامل المؤثرة فيها أكانت اقتصادية أو سياسية والتي قد تؤثر على ربحية الشركة، ولذلك فإن أهمية المعلومات المحاسبية تتحدد حسب احتياج الجهة المستفيدة منها.

المبحث الثالث: المعلومات المالية وحوكمة الشركات.

تعد المعلومات المالية المتمثلة في التقارير المالية من اهم المرتكزات في حوكمة الشركات، حيث نقدم التقارير المالية للجنة المراجعة، حيث تتولى لجنة المراجعة عملية مراجعة التقارير المالية والرقابة الداخلية والتعرف على كل أساليب إدارة المخاطر وعمليات المراجعة الداخلية والخارجية وتجتمع اللجنة أربع مرات سنويا مع الأعضاء التنفيذيين والمجلس العام ورئيس إدارة المراجعة الداخلية كما تجتمع مع المراجعين الخارجيين شرط أن تتوفر في هذه المعلومات خصائص معينة تم ذكرها سابق والمتمثلة في الملائمة، أمانة المعلومات و إمكانية الثقة بها والاعتماد عليها حيادية المعلومات، قابلية المعلومات للمقارنة، التوقيت الملائم كما أن هذه المعلومات تساعد لجنة المراجعة في اتخاذ القرارات التي ترى انها مناسبة، حيث تشكل بعض الأسئلة التي تدور حول هذه المعلومات مثل: معرفة المبيعات الجيدة، والمبيعات السيئة، وضع الشركة المالي مثل احتمال وجود فجوات تمويلية وغيرها من الأسئلة المهمة.

فالمستثمرون أو مقدمي رأسمال المضارب ومستشاريهم مهتمون بالمخاطرة المتلازمة لاستثماراتهم والعائد المحقق منها وهم محتاجون إلى معلومات تساعدهم في تحديد قراراتهم أو البيع كما أن المساهمين في حاجة إلى معلومات تساعدهم في تقسيم قدرة المشروع على توزيع الأرباح.

أما المقرضون اهتمامهم بالمعلومات عن احتمال دفع قروضهم والفوائد المترتبة عنها عند الاستحقاق.

أما عن الحكومات ووكالتها مهتمون بعملية توزيع الموارد وبالتالي نشاطات المشاريع كما يطلبون معلومات من أجل تنظيم نشاطات المشاريع وتحديد السياسات الضريبية وكأساس لإحصاءات الدخل القومي وأخرى متشابهة.[1]

المطلب الأول: الإفصاح عن المعلومات في تقارير مجلس الإدارة.

يتطلب قوانين وقواعد تقييد الشركات في الأسواق المالية أن تقدم الشركة علاوة على المعلومات في القوائم المالية، تقريرا تستعرض فيه الموقف المالي للشركة وسياستها المستقبلية والمخاطر المحيطة بأنشطتها وعدم كفاية الإفصاح عن بعض المعاملات قد يكون مؤشرا على وجود ضعف في نظام الرقابة الداخلية و إجراءات الالتزام بقواعد حوكمة الشركات لذلك فإن معايير المحاسبة وكذلك القواعد المنظمة للأسواق المالية تنص على ضرورة أن تفصح الشركات من خلال تقارير مجالس إدارتها عن معاملاتها مع الأطراف ذوي العلاقة.[2]

وتتضمن هذه التقارير:

الميزانية العمومية.

[1]– عادل رزق– إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة الدليل العربية، ص 318.

[2]–د. جمال عبد العزيز العثمان، الافصاح والشفافية في المعلومات المتعلقة بالأوراق المتداولة في البورصة، دار النهضة العربية القاهرة، 2010، ص80.

قائمة التدفق النقدي.

حساب الأرباح والخسائر.

أي معلومات تنص عليها قواعد الهيئة، ولكن مع ضمان تحقيق التوازن بين مصالح الشركات في كتم المعلومات السرية وبين ضمان حق المستثمرين في الاطلاع على البيانات والمعلومات التي يبنون عليها عادة قراراتهم الاستثمارية، والهدف من الالتزام بالإفصاح والشفافية هو التأكد من توافق المعلومات المالية وغير المالية الإفصاح الفوري عن الأحداث الجوهرية التي تؤثر على المركز المالي للشركة.

وتجدر الإشارة إل انه على الرغم من تعدد المصادر الخاصة بالمعلومات الاقتصادية، إلا أن المستثمر يبحث دائما عن المعلومات التي تناسب توجهاته في البيع والشراء إلا أن هناك معلومات يجب أخذها بالاعتبار نظرا لأثرها المباشر في اتخاذ القرارات الاستثمارية وخاصة تلك المتعلقة بالأسهم وهي تلك المتعلقة بالقوائم المالية للشركة والتحليلات الشبه مالية الحالية، تاريخ الأرباح والتوزيعات، تحليل الأسعار العالمية للمنتج، التغير في مجالس الإدارة وغيرها.[1]

لذلك تتأخر درجة الافصاح في التقارير المالية بالمعلومات التي يتم الافصاح عنها ومدى توافر عدد الصفات للحكم على كفاءتها.

[1]–عبد الله بن سلمان الجريش،" تداول الأسهم في السوق المالية، دراسة تأصيلية مقارنة، ط1، 2018، books google.dz مكتبة القانون الاقتصادية، الرياض، ص159.

وأهمها أن تكون المعلومات ملائمة للقرارات التي سيقوم بأخذها أغلب المستفيدين منها وأن تكون هناك ثقة في هذه المعلومات عند الاستفادة منها.[1]

فالمعلومات الاقتصادية دور مهم في تعاملات السوق المالية، سواء كانت تتم على سبيل المضاربة أو الاستثمار، لأنها تعطي فكرة ودلالة على اتجاه السوق و أداء الشركات على نحو يمكن المتعامل من اتخاذ قراراته الاستثمارية على الاطلاع فهي تعد من اهم المؤشرات التي تعكس الواقع العملي لمنشآت قطاع الأعمال و لكن تلك المعلومات ليست كلها نوعا واحدا وليست على مستوى واحد من القيمة والأهمية، لذلك فإن مبادئ تطبيق حوكمة الشركات فيما يتعلق بالإفصاح والتنافس تختلف من نظام سوق مالي الى اخر حسب الدولة المتواجد فيها فهناك هيئة خاصة مسؤولة عن تنظيم الإفصاح عن المعلومات.

وتلعب حوكمة الشركات دورا فعالا في التأثير على جودة الأرباح وبشكل خاص أليااتها المتمثلة بالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي كقوة رقابية في الشركة وكلما كانت هياكل الحوكمة في الشركة قوية كلما زادت جودة الأرباح لأن إدارة الأرباح في ظل الرقابة ستكتشف مبكرا وتتم معالجة آثارها، مما ينعكس على جودة الارباح المقرر عنها.[2]

المطلب الثاني: توصيات مركز المشروعات الدولية الخاصة حول تطبيق حوكمة الشركات في جذب الاستثمار الأجنبي:

[1]– وليد الحبالي حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبة ن ص102.

[2]–حكيم حمود فاتح الساعدي، عباس حميد يحيى التميمي، إدارة الأرباح، عوامل نشوئها، و أساليبها وسبل الحد منها، المنهل، أمازونن فرنسا.ص153.

يمكن لحوكمة الشركات ان تساعد تطبيقاتها الشركات الاقتصادية على جذب الاستثمارات التي من شأنها أن تدعم ادائها الاقتصادي وقدرتها التنافسية على المدى البعيد وتتمثل هذه التطبيقات فيما يلي:

ان طلب الشفافية في عمليات الشركات وفي إجراءات المحاسبة و المراجعة وفي عمليات الشراء وفي كافة ومختلف الاعمال يؤدي إلى مواجهة حوكمة الشركات لكل ممارسات الفساد التي تؤدي إلى التقليل من موارد الشركات و إضعاف قدراتها التنافسية و إلى نفور المستثمرين بعيدا عنها.

إن اتباع معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين يساعد على منع وقوع الأزمات الدورية في الجهاز المصرفي في الدول التي لا يتم فيها تداول معظم أسهم شركاتها في بورصات الاوراق المالية، أما عن إجراءات الإفلاس فإن قواعد حوكمة الشركات تضمن حقوق كافة أصحاب المصلحة من العاملين أصحاب الشركة الدائنين دون تحايلات تذكر أثناء خوصصة الشركات المتعثرة وتعزز ثقة المتعاملين في نزاهة عملية الخوصصة.

أظهرت البحوث التي أجريت مؤخرا أن الدول التي توافرت لها حماية أقوى لمصلحة مساهمي الأقلية عن طريق حوكمة الشركات، تمتعت أيضا بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة وأكثر سيولة، وأن الدول ذات النظم الضعيفة تكون فيها معظم الشركات مملوكة أو تحت سيطرة قلة من المستثمرين الحاكمين بدلا من هيكل الملكية واسع الانتشار، أي أن الدول التي

تحاول جذب أكبر عدد من الاستثمارات عليها تطبيق أكثر لحوكمة الشركات ويكون ذلك من خلال محافظة الدول على أطرها التشريعية والقانونية الجيدة لذلك.

المطلب الثالث: حوكمة الشركات والاستثمار في الأسواق المالية.

إن أهم دوافع تطبيق الحكومة بالنسبة للشركات والأسواق الملية هو اعادة ثقة المتعاملين من مستثمرين ومساهمين وإدارة الشركات في تلك الأسواق تجنبا لتعرضها إلى انهيارات أو حالات فشل بسبب عدم دقة البيانات والمعلومات المحاسبية وقلة الشفافية وعدم المساءلة لذلك فإن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يزيد من تداول الاسهم ويرفع من قيمتها الحقيقية.

وتظهر التجارب أن جودة المعلومات المحاسبية أداة قوية للتأكيد على سلوك الشركات وحماية حقوق المستثمرين حيث يمكن لنظام الإفصاح الكافي عن المعلومات التي تصل في الوقت المناسب لهم أن يساهم في جذب رؤوس الأموال.

إن اتباع المعايير المحاسبية الدولية السليمة يدعم كفاءة الإدارة المالية كما أن التقارير السليمة توفر المعلومات الحيوية والتي تساعد في اتخاذ القرارات الاستثمارية ولأجل ذلك ثم وضع معايير محاسبة دولية موحدة استعمالها يزيد من القدرات المالية للشركات والعمل بمرونة وشفافية أكبر.

وكان قد شدد البنك الدولي في تقاريره حول أهمية حوكمة الشركات على ضرورة إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة حيث يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية والإجراءات الخاصة بتنفيذ

ومتابعة المصروفات المتفق عليها وجمع إيرادات الشركات وتحديدها بوضوح وضرورة توافق هذه البيانات مع معايير جودة البيانات المتفق عليها.[1]

وتعد القدرة على الوصول إلى موارده مختلفة لرأسمال ومصادر أقل تكلفة لرأسمال من المزايا الرئيسية لتحسين حوكمة الشركات، لأن السعي نحو النمو والتوسع والحفاظ عليهما يعتمد على قدرة الشركات على جذب رؤوس أموال إضافية موثوقة، لذلك فإن إدخال ممارسات حوكمة الشركات من شانه ان يحقق العملية وبكفاءة لجذب التمويل الخارجي.

وأكدت العديد من الدراسات التجريبية على تمييز الشركات العاملة بمبادئ حوكمة الشركات بتقييم جيد في الأسواق وإيرادات اعلى.

وتؤدي الشفافية والضوابط المالية والحقوق والمسؤوليات الواضحة لمجلس الإدارة والمساهمين والنابعة من انظمة حوكمة الشركات إلى التقليل من ارتياب المستثمرين، حيث يكون هؤلاء على استعداد لدفع قيمة على أسهم للشركات العاملة بمقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الممارسات.[2]

ويلخص فليب ارمسترونج أن رئيس المنتدى العالمي لحوكمة الشركات كل ذلك في "تتعلق الحوكمة الرئيسية للشركات برفع مستوى الالتزام وليس باستيفاء نقطة ما فحسب بل بالقيام بما هو صحيح لاقتناعك به ومن ثم ثقافة تقوم على الممارسة السلمية من خلال القيادة"

[1]– حسين عبد الجليل آل عزوي، وليد نابي الجبالي، هو كمة الشركات وأشرها على مستوى الإفصاح والمعلومات المحاسب، ص60.

[2]– سلام عبد الله بسام، "الحوكمة في القطاع العام" مركز البحوث والنمن الإدارة، ص162.

لذلك ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون مقتنعا بأن تطوير حوكمة الشركات يستحق الجهد المبذول سواء كانت المعايير إلزامية أو تطوعية.

وفيما يلي التطرق إلى كل ما يتعلق بمجلس الإدارة وأهميته في إنجاح عملية تطبيق حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: مجلس الإدارة ومسؤولياته اتجاه تطبيق ممارسات حوكمة الشركات.

عندما تنفصل الملكية عن الإدارة مع زيادة حجم الشركة وتحولها إلى شركة عامة تبرز أهمية كفاءة نظام حوكمة الشركات وضرورة ان تدار الشركة بما يحقق أفضل مصلحة للملاك لتعظيم الربحية، وتهدف حوكمة الشركات الى وجود نظام يضمن كفاءة وسائل رقابة ومساءلة إدارة الشركة أمام حملة الأسهم بهدف حماية أموالهم حيث تعتبر كفاءة كل من مجلس الإدارة ومدققي الحسابات ومحليي المال للشركة سر نجاح واستمرارية وجودها.

وفيما يلي عرض لأهم العناصر الأساسية الواجب توافرها في المبادئ الخاصة بنظام حوكمة الشركات:

1- أهداف الشركة: يجب أن ينعكس هدف الشركة على معايير الحوكمة المحددة فعلى سبيل المثال تهدف معظم الشركات إلى تعظيم ربحية المساهمين.

2- مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة:

لابد من أن تميز المعايير بين مسؤوليات الاعضاء ومسؤوليات الإدارة التنفيذية ويعتبر التخطيط ووضع استراتيجية لشركة والكشف المبكر عن المخاطر عن طريق الدور الرقابي

من أهم مسؤوليات المجلس إضافة إلى مسؤوليات أخرى كاختيار المدير العام والتأكد من كفاءة نظام الإفصاح ورقابة أنشطة المدارة التنفيذيين.[1]

3- تكوين مجلس الإدارة ومعايير اختيار أعضائه:

ترتكز هذه المجموعة على فرض وجود أعضاء مستقلين في المجلس ومدى استقلالية المجلس عن الجهاز الإداري وضرورة فصل منصبي المدير العام عن رئيس مجلس الإدارة.

أم عن اختيار أعضائه فلها معايير أهمها تمتع العضو بالخبرة في مجال العمل والاستقلالية والحيادية إضافة إلى المامه بأساسيات العمل الخاصة بفهم الميزانيات والبيانات والنسب المالية والأمور القانونية المرتبطة.

كما يتعين على الأعضاء مراعاة عامل الشفافية والوصف في عملية الاختيار.

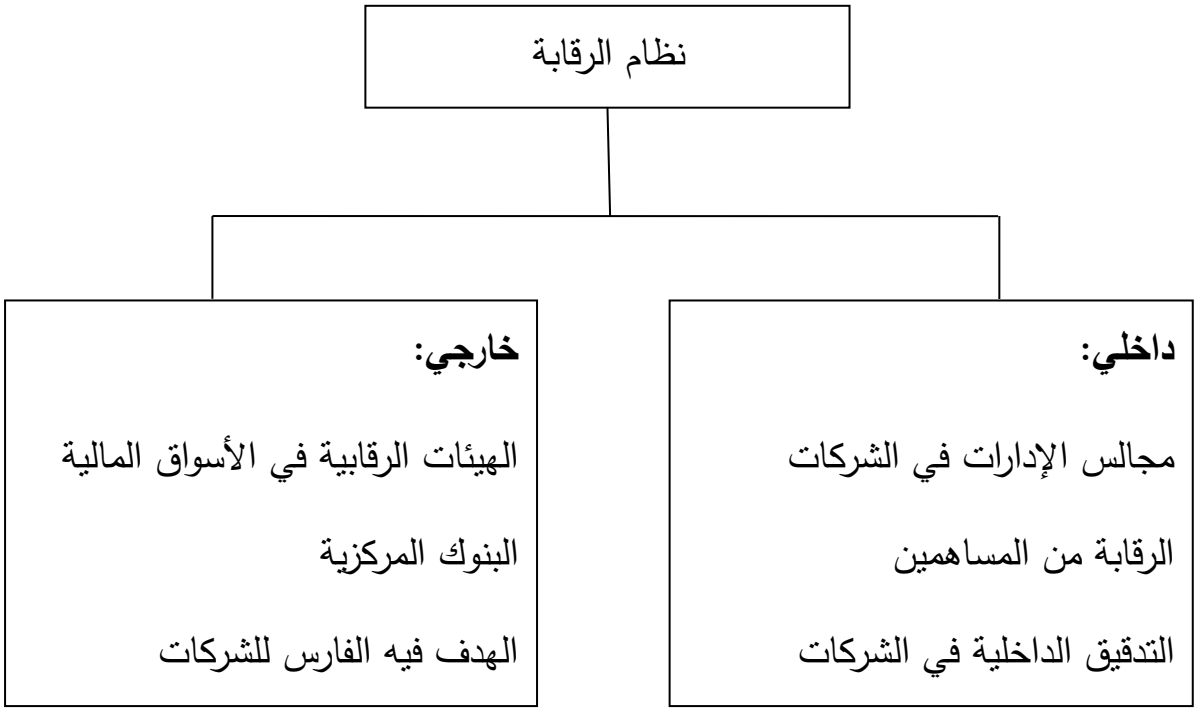
4- استقلالية رئيس مجلس إدارة الشركة (فصل المناصب):

إبعاد المدير العام عن منصب رئيس مجلس الإدارة يمثل أداة فعالة في رفع كفاءة الرقابة والمساءلة في عمل أعضاء مجالس الإدارة حيث تفرض معظم مبادئ حوكمة الشركات في كل من استراليا، بلجيكا، فرنسا، اليابان، هولندا، السويد بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية عدم ترأس الأعضاء ممن يشغلون مناصب إدارية في الشركة أي من اللجان الرئيسية كلجنة التحسينات، لجنة التدقيق ولجنة المكافآت والمزايا كما قامت بعض الدول بتجديد عدد الأعضاء ووضع سقف أدنى لأعضاء لجنة التدقيق.

[1] - gallagher.T « the Ethical case for chief governance of ficers after enrons carpoite govonance advisor Vol 10, 2002.

5- الإفصـاح: يـتم وضـع متطلبـات الإفصـاح لرفـع الشـفافية وزيـادة كفاءتهـا حوكمـة الشركات مثلا: وضـع بيانـات تفصيلية عن أعضـاء من الإدارة للكشـف عن مدى وجود مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر للشركة.

الشكل3:نظام الرقابة في حوكمة الشركات.



المصدر: من اعداد الباحث.

نظام الرقابة الداخلي: هو النظام الذي يعني قيام الشركة بالالتزام في أعمالها والتمسك بمعايير الجودة والانضباط في الممارسات الإدارية.

نظام الرقابة الخارجي: هو النظام الذي تضعه الجهات الخارجية الذي يهدف إلى التأكد من التزام المؤسسات في ممارسة أعمالها بالقوانين والاجراءات التي تصفها.[1]

[1]- اتحاد الشركات الاستثمارية UIC حوكمة أركان مكتبة الأفاق، سبتمبر 2011، ص42.

إن حوكمة الشركات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للإدارة والغرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

6- دور مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة مسؤولا أمام المساهمين عن الاستراتيجية العامة للشركة وأدائها ويقوم بتوعية نشاط الشركة وأعمالها واتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياته وفقا لمبادئ القانون للبلد واللوائح العامة للشركة ويشمل نطاق عمل مجلس الإدارة كلا من:

تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة من خلال العمل جنبا إلى جنب مع الإدارة التنفيذية لتطوير وتنفيذ رؤية الشركة ودراساتها وأهدافها واستراتيجياتها والأهداف العامة لأدائها.

- وضع الإجراءات الإشرافية المطلوبة لضمان حقوق كافة الأطراف ذات العلاقة.
- اعتماد الميزانية السنوية للشركة واتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بها.
- اختيار وتعيين والإشراف على المدراء التنفيذيين.
- إصدار التوصيات المتعلقة بهيكل رأسمال والنفقات والسياسات توزيعات الأرباح...الخ.
- مراقبة سلامة النظم الرقابة الداخلية ونظام التقارير.
- المحافظة على شكل مستقل مع الأخذ في الاعتبار جميع المصالح جميع الأطراف.

7- تصنيف أعضاء مجلس الإدارة:

ينبغي أن يحافظ مجلس الإدارة على المستوى المطلوب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف الشركة ومساهميها، لذا يتعين أن تكون غالبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين، وألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن عضوين أو ثلاثة أعضاء المجلس أيهما أكثر.

العضو التنفيذي: عضو مجلس الإدارة الذي يكون متفرغا في الإدارة التنفيذية للشركة ويشارك في الأعمال اليومية لها.

العضو غير التنفيذي: عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغا لإدارة الشركة، ولا يشارك في الأعمال اليومية لها.

العضو المستقل: عضو مجلس الإدارة غير تنفيذي يتمتع بالاستقلالية التامة في مركزه وقراراته ولا تنطبق عليه أي من عوارض الاستقلال على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

أن يكون مالكها لما نسبته 5% أو أكثر من أسهم الشركة أو من أسهم شركة أخرى من مجموعاتها أو له صلة قرابة مع من يملك تلك النسبة.

أن يكون ممثلا لشخص ذي صفة اعتبارية يملك ما نسبة 5% أو أكثر من أسهم الشركة أو من أسهم شركة أخرى من مجموعتها.

أن تكون له صلة قرابة مع أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في شركة مجموعتها.

8. مسؤولية مجلس الإدارة:

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الشركة بشكل كامل حتى لو شكل لجانا أو فوض من جهات أو أفراد أخرين للقيام ببعض أعماله ولا يجوز لمجلس الإدارة إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة، إذ يجب تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة تحديدا واضحا في نظام الشركة الأساسي.

وعلى عضو مجلس الإدارة أن يلتزم بتحقيق مصلحة الشركة عموما وليس تحقيق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي صوتت على تعينه في مجلس الإدارة[1] فهو يمثل المساهمين والأطراف الأخرى ككل وهو من يقوم باختيار المدرين التنفيذيين الذين يوكل اليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

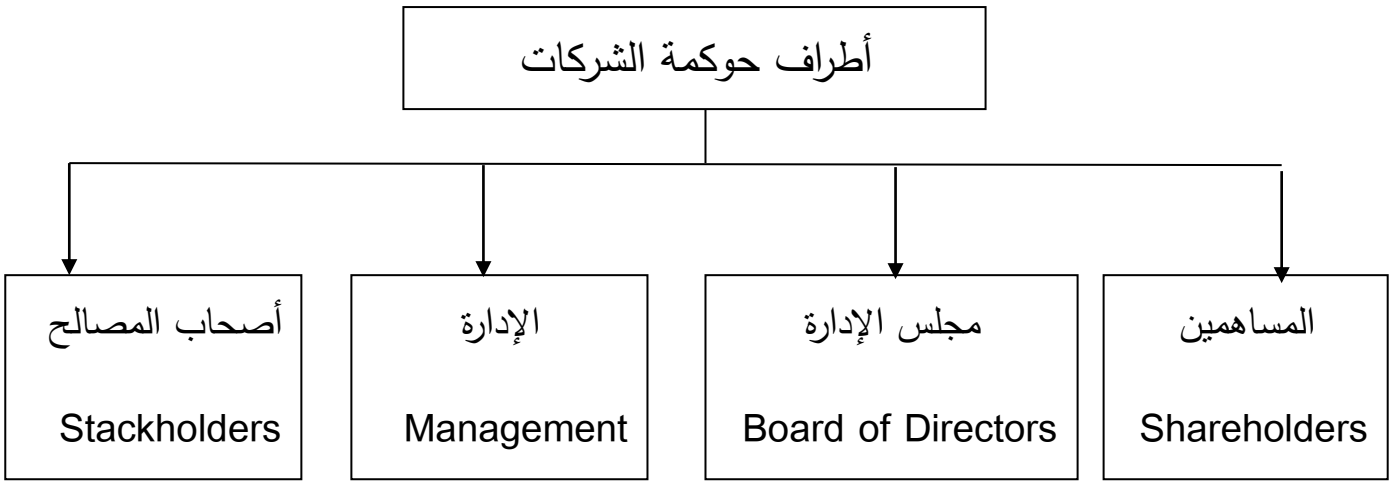
المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأسمال الشركة عن طريق ملكيتهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيمهم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم.

الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بأداء مجلس الإدارة ويعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة، وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر إلى المساهمين.

[1] – هيئة البوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية.

أصحاب المصلحة: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون على مقدرة الشركة على الاستقرار[1] وتعمل حوكمة الشركات على تحقيق عدم التميز بين أصحاب المصالح في الشركة مع المحافظة على حقوق المساهمين القانونية في نقل ملكية الأسهم وفي اختيار أعضاء مجلس الإدارة وفي الحصول على كافة المعلومات عن الشركة التي تؤثر على قراراتهم[2].

شكل رقم 4: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة.

[1]– عبد الوهاب خصر علي، شحاتة السيد شحاتة "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال الغربية والدولية المعاصرة"، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2006– 2007، ص 21.

[2]- Moerland P.W « changing models of corporate governance in (UECD) countries, mac millan press.ITD.2000.

وتؤدي حوكمة الشركات بذلك إلى ترشيد ممارسات المديرين ومجلس إدارة الشركة وترتيب ممارسات المحاسبين العاملين بالشركات ومدققي الحسابات وما يقوموا به من أعمال لإظهار المراكز المالية، نتيجة نشاط الشركات وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما يقوموا به من تأثر على قرارات الاستثمار داخل الشركة يؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة لأهدافها والتي تتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة وتتمتع بذلك الشركة بمركز تنافسي مميز مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال[1].

فحوكمة الشركات هي النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة أداة المديرين في الشركة بالشكل الذي يحقق أهدافها ويحد من تضارب المصالح فيما بين حملة الأسهم والإدارة، وعليه فهي تبحث في الآليات الكفيلة لضمان تحقيق الإدارة نحو الأداء المتميز والإنتاجية العالية من جهة والحيولة دون الوقوع في المحذور الذي يؤدي إلى الأضرار في أداء الشركة ومن ثم في قيمتها السوقية وبالتالي في ثروة حملة الأسهم من جهة أخرى، كما تشير إلى البحث عن أفضل الممارسات لتحسين الإفصاح والشفافية وحماية حقوق صغار حملة الأسهم ويؤكد كل من Mayer و Wittand عام 2003 على تأثير الحوكمة على صياغة عرض المنظمة إذ أشار إلى أن الوظيفة الأولى للحوكمة هي التأثير في صياغة رسالة المنظمة وإعلان المبادئ الأساسية التي ستقود نشاطاتها، فمجلس الإدارة يمكنه تنفيذ هذه المهمة عبر

[1] - Marck. R. and Dtreier (2004), »the global history of corporate governance: An introduction » Free press, New york, P19.

المفاضلة بين الخيارات الأنسب عبر اتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة لحماية موارد المنظمة واستماراتها[1].

وبذلك كان قد أحدث مفهوم حوكمة الشركات نقلة نوعية في أسلوب إدارة الشركات وساهم في تحديد الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات التي تتمتع بها الإدارات التنفيذية ومجالس الإدارات في الشركات بشكل يضمن المساءلة ويعزز الشفافية والرقابة.

والحديث عن الإدارة ومجالس الإدارة ودورها في تعزيز حوكمة الشركات يقودنا إلى الحديث عن أهم شيء يجب أن يتوفر في المجالس الإدارية وهو الشفافية الإدارية.

المبحث الرابع: الشفافية الإدارية.

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب كل الإدارات الواعدة ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم واعتبرت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من أولويات تطبيق حوكمة الشركات رغم اختلاف تعريفاتها وضغوطات تطبيقاتها إلا أن جميع اتجاهات الباحثين اكدت على رغبتها في تحقيق الشفافية والعمل بها كمرجعية أساسية في العمل.

وفي تعريف الشفافية لنزيه برقاوي "أنها الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وسهولة فهمها،

[1]- Wittand R Mayer (2002), Stratery : process, content » cantext » An international Thonsan publishing Business press london, P 873.

هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقدها والسماح بالاتفاق عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها"[1].

بمعنى أن الشفافية والوضوح العام يؤدي إلى اتخاذ القرارات السلمية ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بكل اريحية ولكن يحدث ذلك في ظل وضوح التشريعات وانسجامها مع بعضها البعض ومرونتها حسب التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية مع ضرورة تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها في هذه الحالة تكون هناك دقة في الأعمال المنجزة من طرف المؤسسات وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتعزيز الثقة بينها وبين مختلف المراجعين[2].

في سياق الشركات يكون التركيز على الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية للمساهمين في الوقت المناسب وقد يكون هذا الإفصاح طوعيا أو إلزاميا على حسب السوق والبيئة القانونية القديم يعمل في ظلها المساهمين والموظفين والمدرسين وغيرهم من الأطراف الأخرى.

أي إرساء بيئة واضحة تسهل توقع ما سيحدث فيها، لذلك فإن في تحديات الأعمال في جميع دول العالم أصبح الربط دائر بين ضعف حوكمة الشركات وعدم قدرة الدول على

[1]– نزيه برقاوي، الشفافية في عمليات التخصصية" مجلة أخبار التخصصية مجلد رقم (1) العدد 5، 1988، ملخص المجلة

[2]– محمد الصرفي، الفساد بين الإصلاح والتطور الإداري، مؤسسة هورس الدولتين، الصيغة 1– 2008.

جذب الاستثمار وحدوث انهيارات مالية واستمرار الفساد، وفشل الخصخصة وضعف حقوق الملكية والكثير من التحديات التنمية الأخرى[1].

كما أن زيادة الشفافية وانتظام التقارير المالية يجعل من المدراء أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها وعن مستوى الأداء الذي ينتج عنها ويسهل بذلك معالجة نقاط ضعف لدى الشركات وتصبح أكثر سيطرة على المخاطر والتهديدات في ظل وجود مراجعة محاسبة مستقلة.

العلاقة التبادلية القائمة بين الممارسات الداخلية للشركة والبيئة المؤسسية التي تعمل فيها الشركات لم يكن معترف بها في السابق أي أن مراقبة الممارسات الداخلية لشركة لا تكفي إلا في كل الممارسات الخارجية في البيئة التي تعمل بها الشركة.

بما أن الشركات هي جزء من الاقتصاد الضخم الذي تعمل في نطاقه هذه الشركات بكل ما فيه من سياسات وقوانين ينظر في إطارها الاقتصاد الكلي والمنافسة داخل أسواق السلع والمنتجات وأسواق العمل فإن حوكمة الشركات تحتاج إلى أطراف قانونية وتنظيمية إضافة إلى خضوعها إلى ضوابط أخلاقيات العمل.

[1]– مركز المشروعات الدولية، ص 9، مرجع سابق.

خلاصة :

إن المعلومات المالية والمحاسبين الصادرة عن الشركات يعتبر من أهم المواضيع التي تناولتها عملية الحوكمة في الشركات ومن أهم تتابع عملية تطبيق حوكمة الشركات هو إيجاد لجنة تسمى لجنة المراجعة أو التدقيق حيث تكون مهام هذه اللجنة تنصب على مراجعة التقارير المالية وذلك بهدف التعرف على أساليب إدارة المخاطر وعمليات التدقيق الداخلية والخارجية بحيث يتحتم على هذه اللجنة عقد اجتماعات دورية مع الإدارة التفقدية ومجلس الإدارة والمدقق الخارجي، ويكون أعضاء هذه اللجنة من ذوي الخبرة الكاملة بجميع النواحي الخاصة بالشركة والكفاءة العالية في المجال المالي والمحاسبي، طلب هذه التقارير يكون دوري ومفاجئ كي تضمن اللجنة صحة المعلومات المالية والمحاسبة المقدمة أو المصرح بها وإمكانية اتخاذ التصميمات اللازمة قبل اتخاذ القرارات المالية المهمة أي أن كل نشاط أو إجراء في الشركة يعبر عنه يفيد محاسبي يعكس هذه العملية في الدفاتر والأهم من ذلك تجاوب مجلس الإدارة واللجان المتبعة عنه بتطبيق مبادئ الحوكمة الشركات والمصداقية في ذلك التطبيق.

الفصل الرابع: حوكمة الشركات والحد من الفساد.

مقدمة:

يكثر الحديث في الأدبيات العربية بشكل خاص عن أشكال الفساد المتعددة مثل: الفساد الإداري والفساد المالي والفساد السياسي وغيرها من الأنواع، وعلى الرغم من صعوبة وضع خطوط فصل واضحة بين هذه الأشكال بسبب تداخلها وارتباطها معا إلا أنه من الممكن تصنيفه إلى أشكال، ولكن الحديث عن الفساد لم يلقى اهتماما فقط من طرف الأدباء والباحثين وإنما نال جزءا لا يستهان به من الاهتمام من طرف المنظمات الدولية والهيئات وقد كانت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد دور كبير في التطرق إلى تعريف الفساد وآثاره وأسباب زيادة تفشيه.

المبحث الأول: ماهية الفساد.

في مستهل تصديره لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد قال الأمين العام السابق للأمم المتحدة السيد كوفي عنان: "أن الفساد وباء غادر يترتب عليه نطاق واسع من الآثار الضارة في المجتمعات، فهو يعيق الديمقراطية وسيادة القانون ويؤدي إلى ارتكاب انتهاكات لحقوق الإنسان، ويشوه الأسواق وتدهور نوعية الحياة، ويتيح ازدهار الجريمة المنظمة، والإرهاب وغير ذلك من التهديدات لازدهار الأمن البشري"[1]، فهو بذلك يعمل على خلق ثقافة مجتمعية تدميرية تقبل بالفساد وتعيش معه وبه.

المطلب الأول: تعريف الفساد.

وجاء الاهتمام بموضوع الفساد مؤخرا لثلاثة أسباب رئيسية الأول منها ضعف المردودات المترتبة على برامج التنمية في الدول النامية التي تم ضخ المليارات من الدولارات فيها من قبل الدول والمؤسسات نتيجة تسرب الجزء الأكبر من هذه الأموال إلى الحكام والمسؤولين الفاسدين بدل صرفها في برامج التنمية الاقتصادية ورفع الإنتاجية ومحاربة الفقر والبطالة، أما السبب الثاني فهو تفاقم ظاهرة الفساد الدولي بشكل لم يسبق له مثيل بحيث أصبح هاجسا دوليا ذو تكلفة عالية والسبب الثالث هو ارتباط الفساد بالجريمة المنظمة التي لم تعد آثارها محصورة داخل الحدود الوطنية.[2]

---

[1]– اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، 2004، ص III.

[2]– محي الدين شعبان توق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق، 2014، ص 92.

الفساد لغة: هو التلف والعطب والاضطراب والخلل.

والفساد في اللغة الانجليزية هو **Corruption** وهو مشتق من الفعل **Corrupt** وهو وفق قاموس أكسفورد تدهور القيم والأخلاق وهو مقترن بالرشوة **Bribery**.[1]

والفساد في الشريعة الإسلامية يستمد معانيه من القرآن الكريم الذي تناوله في آيات كثيرة وكلها تنهي عنه وتحذر منه وهناك آيات تحدد صراحة الجزاء الذي يترتب على المفسدين، كما جاء في قوله تعالى: " **إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَن يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُم مِّنْ خِلَافٍ أَوْ يُنفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ۚ ذَٰلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا ۖ وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ**"[2]

وقوله تعالى: "**والله لاَ يُحِبُّ المُفْسِدين**"[3]

وقوله تعالى: "**وَلاَ تُفْسِدُوا فِي الأَرْضِ بَعْدَ إِصْلاَحِهاَ**"[4]

وقد تناول الباحثون تعريف الفساد كل حسب زاوية تخصصه حسب التأثر بالحقل العملي للباحث.

فقد عرفه الاقتصاديون على أنه العلاقة بين الاستثمار والتنمية الاقتصادية من جهة ونوعية المؤسسات الحكومية من جهة أخرى واستنتجوا بأن ضعف المؤسسات العامة هو أحد أسباب الفساد ويؤدي إلى انخفاض الاستثمار ومن ثم يبطئ عجلة التنمية.

---

[1]- Corruption noun, dishonest or immoral behavior on activities: there were accusations of corruption among senior police officers, Oxford word power dictionary, New york, University press, 2012, p 166.

[2]– سورة المائدة، الآية 33.

[3]– سورة المائدة، الآية 64.

[4]– سورة الأعراف، الآية 56.

ويعتبر الفساد قضية سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية وهو من المسائل والمصطلحات المتداولة كثيرا لدى العام والخاص، لذلك فإن اتساعه وانتشاره وتطوره عقد من تحليل مفاهيمه وأسباب حدوثه وذلك حسب وجهات النظر المهتمة به توجهاتها وقيمها ومجتمعاتها تطور هذا المفهوم وتوسع دراسته في المجالات الأكاديمية كان مع بداية الثمانينات من القرن العشرين، أين أخذ الفساد انتباه الحكومات والهيئات الدولية والكثير من الأكاديميين.

حسب **Caiden Caiden** (1997) يصف الفساد بأنه: "الحالة التي يدفع فيها الموظف نتيجة محفزات مادية أو غير مادية غير قانونية للقيام بعمل لصالح مقدم المحفزات وبالتالي إلحاق الضرر بالمصلحة العامة، أو هو السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محاباة لاعتبارات خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية."[1]

ويعبر عنه باولو (1998) بأنه: "سلوكيات منحرفة عن الواجبات الرسمية تحقيقا لمكاسب مادية واجتماعية أو ارتكاب مخالفات قانونية تحقيقات لاعتبارات ذاتية."[2]

فهو ظاهرة مركبة ومتنوعة ومتفاوتة الشدة ومتعددة الأبعاد حيث قال **Robert William** أنه لا يوجد اتفاق على اتجاه واحد في دراسة الفساد وتفسيره، كما لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل الباحثين، بل ذكر أن مفردة الفساد هي في الأصل كلمة لاتينية الأصل

[1]- Caiden, Gerard. E, Caiden, Naomi, (1997), Administrative corruption, public administration review, vol, may, june.

[2]– علاء فرحان طالب، علي الحشب حمدي العامري، استراتيجية مكافحة الفساد الإداري والمالي، مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع، طبعة 2019، ص 22.

Corruption ومشتقة من الفعل (**To break**) (**Rumipere**) أي التكسير، تكسير قيمة اجتماعية أو قاعدة قانونية أو إدارية.[1]

1. المنظور الليبرالي لمفهوم الفساد:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الفساد مقترن بالنظم الاشتراكية وحدها واستدلوا على ذلك بأن الدولة تمتلك الشركات وبالتالي تكون مرتعا للانحرافات والسرقات المالية، حيث يقوم المديرون باستغلال مناصبهم من أجل أهداف لها بأن تربح الشركات أو تخسر مادامت الدولة هي المالك الوحيد القادر على تعويض وتغطية السرقات[2]، وعليه فإن تحليل الليبراليين للفساد يقوم على فكرة أن القطاع العام وتدخل الدولة في الاقتصاد والاعتماد على الملكية المشتركة يمهد الأرضية لانتشار الفساد وتوسعه في مجالات الحياة الأخرى.

2. المنظور الاشتراكي لمفهوم الفساد:

يرى أن اللاعدالة في امتلاك وسائل الإنتاج التي تسيطر عليها الطبقة البرجوازية واللاعدالة الاجتماعية والاقتصادية في توزيع الإنتاج على الطبقة العاملة والتي لا تستفيد من فوائده راجع إلى الفساد المتفشي في المنظومة الرأسمالية.

فحسب هذا المنظور ترتبط قضية الفساد في تاريخ الرأسمالية بعمليات النهب الكبرى لثروات البلدان المستعمرة في الخارج عملية استغلال العمال في الداخل.

وهناك من استخدم هذا الطرح ليفسر مظاهر الفساد في عصر العولمة والمرتبط بالممارسات المتعلقة بالشركات المتعددة الجنسيات وطرقها في الحصول على الصفقات التجارية في

---

[1]– غسان فيصل، سعد نعمان، الفساد الإداري، أثاره وسبل معالجته، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية، الاقتصادية، مجلد 01، العدد 01، 2011، ص 60.

[2]– غسان فيصل، سعد نعمان، مرجع سابق، ص 65.

الدولة النامية والسيطرة على أسواقها أي أن الفساد أصبح يصدر إلى هذه الدول تحت ستار أو غطاء المصالح المشتركة المتبادلة.[1]

ولكن ما يهمنا نحن في موضوعنا هذا هو الفساد المالي والإداري لارتباطهما أشد الارتباط بموضوع حوكمة الشركات.

والفساد الإداري والمالي الذي نقصده في الدراسة على من عدم وجود تعريف جامع مانع للفساد متفق عليه دوليا وذلك لعدة اعتبارات كما تم الإشارة سابقا أنه يتضمن مضامين قانونية وثقافية ودينية وسياسية واجتماعية، وحتى في فترة إعداد الاتفاقية الدولية ضد الفساد في أوائل عام 2002 كان الاتجاه يذهب نحو تعريف الفساد والاعتماد على تجديده حسب السلوكيات والعلاقات والإجراءات الفاسدة والمفسدة.[2]

المطلب الثاني: تعريف الفساد الإداري والمالي.

ويسمى أيضا الفساد الصغير على أنه الفساد المرتكب من طرف الموظفين الإداريين للحصول على منفعة أو ميزة غير مستحقة للموظف، وهو غالبا ما يرتبط بالمحسوبية، كما يمكن اعتبار تقاعس الموظف عن أداء عمله عمدا وتحمل المؤسسات خسارة مالية أو تكلفة إضافية، يمكن اعتباره فسادا إداريا، وغالبا ما يلعب تعيين الموظفين على غير أسس الجدارة والاستحقاق في ظل غياب المساءلة والرقابة الإدارية دورا في حدوث الفساد الإداري، إضافة

[1]– رفاقة فافة، الفساد والحوكمة، دراسة مسحية للتقارير الدولية، دراسة حالة الجزائر، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانوينة للنشر، 2016.

[2]– عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، 2015.

إلى ضعف الحوكمة في القطاع العام هو أحد الأسباب الرئيسية في انتشار الفساد الإداري.[1]

وهو كذلك سوء استخدام السلطة العامة من أجل كسب خاص يتحقق حينما يقبل الموظف الرسمي رشوة أو يطلبها وقد يكون ذلك حينما يقدم رجال الأعمال من القطاع الخاص الرشاوى بقصد التحايل على السياسات العامة والقوانين أو اللوائح للحصول على مزايا شخصية.

وقد عرفه البنك الدولي بأنه: "استغلال أو إساءة استعمال الوظيفة العامة من أجل المصلحة الخاصة وبذلك يتضمن الفساد انتهاك للواجب العام وانحراف عن المعايير الأخلاقية في التعامل ومن ثم يعد هذا السلوك غير مشروع وخروج الموظف عن مقتضيات الوظيفة العامة والقواعد المحددة التي يتعين عليه الالتزام بها.[2]

والفساد الإداري والمالي هو أيضا مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة إلى التأثير على سير الإدارة العامة أو قراراتها أو أنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر المالي أو غير المالي.

فكل مخالفة تتم بسوء نية للقوانين والأنظمة وكل استهزاء بالقيم والتقاليد الخيرة المتعارف عليها في المجتمع، يعتبر فسادا بمفهوم الممارسة العملية.

ويمكن التمييز بين حالتين من الفساد، الأولى عندما يتم تنفيذ وتقديم الخدمة المشروعة، أي عندما يقوم الموظف بقبض الرشوة بهدف القيام بمهامه العادية المكلف بأدائها، أما

---

[1]– محي الدين شعبان توق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، 2014، ص 126.

[2]– السيد علي شتا، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، الطبعة الأولى، 1999، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص 44.

الحالة الأخرى فتتمثل بقيام الموظف بتأمين خدمات يمنعها القانون، كإفشاء معلومات سرية أو إعطاء تراخيص غير مبررة.[1] لأنه من الصور الشائعة للفساد، الرشوة في الوظائف العامة والاختلاس من المال العام والاحتيال والنصب والتزوير في التقارير الرسمية.

فالفاسد يوجد أينما وجد شخص مسؤول عن أداء بعض الأعمال التي لا يأخذ مقابلها مكافآت مادية في حين أنه يحرص على أداء أعمال ترضي من يقدم له المكافآت المادية أو غيرها من صور الفساد[2]، والسبب الآخر هو استعمال سلطته لخرق القانون لخسارة أشخاص آخرين وتكون في مصلحة المستفيدين.

الشكل 5: أشكال الفساد.

Source: Old dynamics of corruption, the role of the united nations helping member states build integrity to curb corruption, CICP – 3 Vienna , Oct, 2002, p 03.

[1]- Daniel Kaufann, corruption the facts foreign policy, N°: 107 Summer 1997, p 114.

[2]– السيد علي شتا، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، ط1، مرجع سابق، ص 44.

المبحث الثاني: دواعي الاهتمام بمكافحة الفساد في القطاع الخاص.

يلعب القطاع الخاص في المجتمعات الحديثة دورا متعاظما ليس في الحياة الاقتصادية فحسب، بل وفي الحياة العامة أيضا، فالقطاع الخاص هو صاحب الإسهام الأكبر في الناتج المحلي الإجمالي، وهو المولد الأكبر للوظائف في الدولة، والمولد الأول للضرائب والرسوم، وهو المصدر الرئيسي للاستثمار لذلك خصصت له اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد مادة خاصة في فصل التدابير الوقائية هي المادة (12) وعدة مواد أخرى في الفصول المختلفة للاتفاقية، إذ يعد مكافحة الفساد في مجال الأعمال أحد الدعائم الأساسية لمكافحة الفساد في الدولة ككل.

كما أن كلفة الفساد أصبحت باهظة ليس على القطاع الخاص فحسب بل على الدولة ككل، فانهيار شركتي أنرون (Enron) وآرثر اندرسون (Arthur Anderson) في الو.م.أ مثلا، لم يلحق الضرر كليا فقط وموظفيها ومدخراتهم ومخصصات تقاعدهم مما خلق العديد من المشاكل للدولة، إضافة إلى أزمة البنوك الأمريكية سنة 2008 الناجمة هي الأخرى عن فساد الإدارات المالية وغياب الشفافية في حوكمتها ألحقت بها العديد من الأضرار بالاقتصاد العالمي ككل.

ويؤدي الفساد في القطاع الخاص إلى مشاكل حقيقية يخلق منافسة غير عادلة وغير متكافئة في بيئة الأعمال بين الشركات تؤدي في كثير من الأحيان إلى إفلاسها أو الإضرار بسمعتها وإلحاق الضرر بمشاريع التنمية والتنافس الاقتصادي وهروب الاستثمارات المحلية وعزوف الأجانب عن الاستثمار في البلد الفاسد.

الفساد في القطاع الخاص غالبا ما ينطوي على طرف ثاني في القطاع العام، فالرشوة غالبا ما تكون من القطاع الخاص والطلب عليها يكون من القطاع العام ويعتبر التهرب الضريبي أحد الأوجه المعروفة لهذا النوع من الفساد، كما أنه من الصعب أن تجد قطاعا خاصا نظيفا وملتزما بوجود حكومة فاسدة وفي نفس الوقت ليس من السهل أن يلجأ القطاع الخاص إلى الفساد بوجود حكومة نظيفة وقوية وملتزمة بقواعد حوكمة الشركات.[1]

أما فيما يتعلق بالقطاعات في القطاع الخاص الأكثر عرضة للفساد فقد أظهرت دراسة أجرتها منظمة الشفافية الدولية[2] إلى أن خمسة قطاعات كبرى يتركز فيها معظم الفساد في القطاع الخاص هي: عقود الأشغال العامة والبناء، وشراء المعدات والأجهزة، قطاع الغاز والبترول، قطاع التعدين وتوليد الطاقة، وهذا لا يعني عدم وجود الفساد في قطاعات أخرى.

شكل6: الحلول الممكنة لكبح الفساد.

الحكومات	الشركات	المجتمع المدني
ضمان تنفيذ القوانين والاتفاقيات الدولية والإقليمية لمكافحة الفساد لحماية الشركات من الفساد العابر للحدود أو من مصادر التزويد	ضمان قيام الشركات بتبني سياسات داخلية وخطوات عملية لمنع الفساد وإيجاد بيئة عمل سليمة ونظيفة والتقيد بمبادئ حوكمة الشركات والالتزام بها من طرف كافة العاملين	ضمان رقابة فعالة وموضوعية لالتزام الشركات بالقوانين والمعايير السليمة لمكافحة الفساد ولعدم تواطؤ الحكومة مع القطاع الخاص

المصدر: محي الدين شعبان توق، "الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد"، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، 2014، ص290.

[1]- Transparency international, business principals of countering bribery, 2009.

[2]- برابح حمزة، الحوكمة، دورها في تحسين التسيير للجهاز الإداري المحلي ومتطلبات التطبيق، الجزائر نموذجا، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2018.

المطلب الأول: تكلفة الفساد الإداري الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بحوكمة الشركات.

عندما نتحدث عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية للفساد نكون بصدد الحديث عن تكلفة صور الفساد وما تتحمله الدولة والتنظيمات من جرائها نتيجة لما يصيبها من خسائر مالية وتصدعات اجتماعية وإدارية، والواقع أن أثار الفساد كثيرة ومتعددة سواء بالنسبة للدولة أو التنظيمات أو المؤسسات أو الأفراد.

بالنسبة للدولة نجد أن للفساد من الناحية الاقتصادية أثار واضحة، فالإضافة إلى ما تنفقه الدولة على أجهزة العدالة والضبط وأجهزة الرقابة، وما يكلفها ذلك من توفير الأموال والأدوات، فضلا عما يقتطع من ميزانية الدولة سنويا لهذا المجال أي للقضاء على الفساد، أضف إلى ذلك تحول المورد البشري الفاسد من قوى عاملة منتجة إلى قوى متعطلة خلال فترة العقوبة.

أما من الجانب الاجتماعي فإن تفشي الفساد قد يؤدي إلى وصول بعض الأشخاص إلى مراتب غير مؤهلين لها ولا يستحقونها مما يعيق عمل البناء الإداري ككل ويؤثر على أداء العاملين.[1]

لذلك تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الجهاز الإداري وتتجلى أهميتها خاصة في محاربة السلوكيات الانتهازية والفاسدة بكل أصنافها إدارية أو مالية كانت، فتطبيقاتها تضمن العمل بنزاهة واستقامة لكافة العاملين في الشركات خاصة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أي من يملكون الصلاحيات الكبرى في الشركات إلى أدنى وظيفة لعاملين.

[1]– السيد علي شتا توق، مرجع سابق، ص 164.

وقوع الشركات ضحية تصرفات الفاسدين من الموظفين يكلف المؤسسات أعباء كثيرة جراء وجود أخطاء عملية متعمدة، هذه الانحرافات واستمراريتها يشكل تهديدا للمصالح يصعب في ظله تحقيق النتائج المتوقعة.

وتعتبر حوكمة الشركات الإطار الذي في ظله تتحقق الاستفادة القصوى والفعلية في نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وربط الإنجاز بالإنفاق.

يحقق تطبيق حوكمة الشركات أعلى قدر من الفعالية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة أنهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم تعرضهم لأي ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة أو من جانب المدراء التنفيذيين العاملين فيها[1] باعتبار أن حوكمة الشركات كما سبق الذكر هي مجموعة من الإرشادات التي تظهر كيفية عمل الشركة مع مختلف الأطراف ذوي المصلحة من أجل حماية مستخدمي القوائم المالية من التلاعبات الإدارية، وقد ساهمت العولمة وعمليات التحرير المالي على الاعتماد أكثر على قواعد حوكمة الشركات على اعتبار أنها تقوم على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجلس الإدارة والمدراء وحملة الأسهم عن طريق ترشيد اتخاذ القرارات.[2]

وكذلك فإن اتباع استراتيجية الشفافية والوضوح، دون وضوح قواعد العمل والأهداف ودون توفر مقومات الإدارة السليمة، قد يضاعف من مشكلة الجهاز الإداري ويفقده أية مصداقية أمام المواطنين الذين يصابون بالإحباط لما يكتشفون واقع الجهاز الإداري والممارسات الخاطئة فيه.

---

[1]– بن عيشى بشير، يزيد تقرارات، حوكمة الشركات من منظور محاسبي، المكتب الجامعي الحديث، 2018، ص 35.

[2]– ناصر سعدي، تعبئة القطاع الخاص العربي من أجل حوكمة الشركات، CIPE، سبتمبر 2002.

إن انتقال الفساد من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص أمر خطير لأنه قد يسمح بعقد الصفقات التي تتم من خلالها بيع الشركات والهيئات الحكومية للمستثمرين الأجانب والمحليين بأسعار أقل من قيمتها الحقيقية.

ويقتضي الإصلاح الإداري أيضا أن تلتزم الهيئات الإدارية في المؤسسات العامة أو الخاصة بنمط الشفافية والوضوح في منهج عملها، وأن تتيح حرية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين والدارسين، وليس فقط استجابة لطلباتهم بل وبمبادرات منها، ذلك لأنها لا تقوم بأعمال سرية بل تقدم خدمات تمس حياة المواطنين الذين يستشعرون أهميتها.

المطلب الثاني: الجهود الدولية لمكافحة الفساد.

مع تنامي وتفشي فضائح الفساد في الدول الصناعية والدول النامية والوعي المتزايد بآثاره الاقتصادية والاجتماعية السلبية، كثفت الجهود الدولية في الفترة الأخيرة لمكافحة الفساد سواء أكان ذلك من قبل منظمات دولية رسمية أو غير رسمية ويمكن إيجازها فيما يلي:

1. الأمم المتحدة:

تساهم الأمم المتحدة بمستوياتها الإدارية المختلفة بنشاطات مكثفة لمكافحة الفساد، إذ تبنت الجمعية العامة في شهر ديسمبر 1996 قرارات بهذا الشأن، كما قامت بإعداد مشروع قانون استرشادي لمكافحة الفساد، وعلى مستوى آخر تواصل منظمات الأمم المتحدة كل في مجاله، العمل على تطبيق مجموعة من النظم والتدابير ترتبط بمكافحة الفساد وزيادة الشفافية في المعاملات.

2. البنك الدولي:

على الرغم من أن البنك الدولي يشجع دائما الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية، إلا أنه لا يعمل في مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد، ذلك لأنه يعطي الدعم المناسب على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، فعلى المستوى المحلي دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات والتي تقوم بها الدول بنفسها والتي تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يختص بحوكمة الشركات مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولويتها والهدف من التقويم هو دعم الإصلاح التشريعي وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص والعام الذي يؤكد على حوكمة الشركات كأساس للتنمية من خلال توفر إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية، مع ضرورة توفر المعاملات الكاملة حول الأنشطة المالية والحوكمة الماضية والحالية والمتوقعة لأصحاب المصالح مع الالتزام بنشر المعلومات في الوقت المناسب لها.[1]

وكان قد ركز تقرير التنمية في العالم لعام 1997 والصادر عن البنك الدولي على ضرورة الحد من الفساد والتصرفات التحكمية للدولة ويشدد البنك على ضرورة تكامل الجهود الوطنية والدولية في هذا المجال من خلال وضعه استراتيجية جديدة لنشاطه في مجال مكافحة الفساد يتضمن أربعة محاور رئيسية هي:

- منع كافة أشكال الاحتيال والفساد في كافة المشروعات خاصة تلك الممولة من طرف البنك.

[1]– حسين عبد الجليل آن عزوري، وليد ناجي الحيالي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، ص 57.

- تقديم العون للدول النامية التي تعتزم مكافحة الفساد خصوصا فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ برامج المكافحة وذلك بشكل منفرد أو بالتعاون مع المؤسسات الدولية المعنية ومؤسسات الإقراض والتنمية الإقليمية، ولا يضع البنك الدولي برنامجا موحدا للدول كافة، بل يطرح نماذج متفاوتة تبعا لظروف كل دولة أو مجموعة دول.
- اعتبار مكافحة الفساد شرطا رئيسيا لتقديم خدمات البنك الدولي في مجالات رسم استراتيجيات المساعدة وتحديد شروط ومعايير الإقراض، ووضع سياسة المفاوضات واختيار وتصميم المشروعات.
- تقديم العون والدعم للجهود الدولية لمكافحة الفساد.

3. صندوق النقد الدولي:

قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات المالية والنقدية وقد وضعت إجراءات الشفافية الجديدة في القانون على أن السياسات المالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها، وإذا ما التزمت الحكومة نفسها بها، والدعوة إلى المساءلة والدعوة إلى درجة أعلى من الشفافية. [1]

وكان قد حدد صندوق النقد الدولي حالات الفساد بالممارسات المتعلقة بتحويل الأموال العامة إلى غير المجالات المحددة لها وتورط الموظفين الحكوميين في عمليات تحايل جمركية أو ضريبية وإساءة استخدام احتياطي العملات الصعبة من قبل هؤلاء الموظفين واستغلال السلطة من قبل المشرفين على المصارف، علاوة على الممارسات الفاسدة في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر، كما اتخذ الصندوق موقفا حازما من الدول التي

[1]– حسين عبد الجليل آن عزوري، وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق، ص 60.

تعد رشوة الموظفين الحكوميين في الدول الأخرى نوعا من نفقات ترويج الأعمال التي يجب إعفائها من الضرائب وطرح الصندوق مجالين رئيسيين لمساهمته في مكافحة الفساد، المجال الأول، تطوير إدارة الموارد العامة ويشمل ذلك إصلاح الخزينة ومديريات الضرائب وأسس إعداد الموازنات العامة وإجراءات ونظم المحاسبة والتدقيق، أما المجال الثاني، فهو خلق بيئة اقتصادية مستقرة وشفافة وبيئة أعمال نظامية تشمل تطوير القوانين المتعلقة بالضرائب أو الأعمال التجارية.

4. منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD:

يعد نشاط المنظمة من أهم المبادرات الدولية المبذولة لمكافحة الفساد وتركزت هذه الجهود في الميادين التالية:

الرشوة في تبادلات الأعمال الدولية:

دعت فيها الدول الأعضاء إلى تحديد معايير فاعلة لمحاربة الرشوة ومنعها في أوساط الموظفين ومتابعة التزام الدول بهذه التوصيات ورفع تقرير بذلك إلى المنظمة خلال ثلاثة سنوات، أصدرت هذه التقارير في عام 1994 وتم مراجعتها فيشهر ماي 1997 اتسمت بشموليتها اكثر من سابقتها.

الفساد في المشتريات الممولة بالمساعدات:

اعتمد مجموعة من الشروط والتدابير لمنع الممارسات الفاسدة في المشتريات التي يتم تمويلها بمساعدات خارجية إضافة إلى تطوير إطار عمل فاعل لتعزيز استقامة الموظفين الرسميين وزيادة كفاءة أدائهم.

5. منظمة الشفافية الدولية:

تعتبر من أهم المنظمات غير الحكومية نشاطا وفعالية في مجال مكافحة الفساد، وتصدر تقارير دولية نتيجة تحقيقات 40 فرعا في العالم، وقد شاركت منظمة الشفافية الدولية بنشاط مكثف في بناء الدعم الدولي لعقد ميثاق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الميدان الاقتصادي لمحاربة الفساد الذي أصبحي ساريا في فبراير 1999، وغيره من الإجراءات الثانوية الهادفة إلى تجريم تقديم الرشاوي وفي نفس الوقت تعمل المنظمة على وضع وتوسع نطاق برامج لمكافحة الفساد من قبل الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية، وبناء قاعدة من المعرفة والإصلاح الإداري من أهم الخطوات التي على الدول التفكير بها ولكن يبقى من المهم الإشارة إلى أن الاستراتيجية المثلى للإصلاح الإداري يجب أن تكون استراتيجية شمولية تقوم على فهم الترابط الضروري بين العوامل المختلفة المؤثرة على عمل الأجهزة الإدارية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والثقافية، وأنه لا يمكن أن تنجح جهود الإصلاح إذا كانت تفتقر لهذا الترابط، وأن إجراء التغييرات الهيكلية لوحدها في ظل ثقافة اجتماعية لا ترى في الوظيفة العامة خدمة بل سلطة لن يجدي نفعا.

لذلك استدعى أمر القضاء على الفساد اتباع استراتيجية تفتيشية ورقابية من خلال خلق أجهزة وهيئات بوجود رؤية وفلسفة واضحة للإصلاح مما يؤدي إلى التقليل من مشاكل الجهاز الإداري وتحسين أدائه أكثر.

6. الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد:

التي أقرت من الجامعة العربية عام 2010، وتهدف إلى تعزيز التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته وتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون وتشجيع

مشاركة الأفراد ومؤسسات المجتمع في جهود منع ومكافحة الفساد وتعزيز التعاون العربي في هذا الشأن ومع أن الاتفاقية اتفاقية شاملة، إلا أنها كسائر الاتفاقيات العربية تفتقد لآلية واضحة للتنفيذ مما يحد من إلزامية الدول الامتثال بما ورد فيها، علما أن المادة (33) من الاتفاقية جعلت استعراض التنفيذ أحد مهام مؤتمر الدول الأطراف في الاتفاقية.[1]

[1]– الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد، 2010.

المراجع:

1. سورة الأعراف، الآية 56.
2. سورة المائدة، الآية 33.
3. سورة المائدة، الآية 64.
4. برابح حمزة، الحوكمة، دورها في تحسين التسيير للجهاز الإداري المحلي ومتطلبات التطبيق، الجزائر نموذجا، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2018.
5. بن عيشي بشير، يزيد تقرارات، حوكمة الشركات من منظور محاسبي، المكتب الجامعي الحديث، 2018.
6. حسين عبد الجليل آل عزوي، وليد نابي الجبالي، حوكمة الشركات وأشرها على مستوى الإفصاح والمعلومات المحاسب.
7. حكيم حمود فاتح الساعدي، عباس حميد يحيى التميمي، إدارة الأرباح، عوامل نشوئها، وأساليبها وسبل الحد منها، المنهل، أمازون فرنسا.
8. خالد الخطيب، عصام قريط، مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، حالة الأردن ومصر، جامعة دمشق.
9. د. جمال عبد العزيز العثمان، الافصاح والشفافية في المعلومات المتعلقة بالأوراق المتداولة في البورصة، دار النهضة العربية القاهرة، 2010.
10. رفاقة فافة، الفساد والحوكمة، دراسة مسحية للتقارير الدولية، دراسة حالة الجزائر، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2016.
11. سلام عبد الله بسام، "الحوكمة في القطاع العام" مركز البحوث والنمن الإدارة.
12. السيد علي شتا، الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، الطبعة الأولى، 1999، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
13. صلاح الدين محمد عبد النافية، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2000
14. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
15. طالب غلوب طالب، الحوكمة في برامج التميز، أطلس للنشر والتوزيع الإعلامي، ط1،
16. عبد الوهاب خصر علي، شحاتة السيد شحاتة "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال الغربية والدولية المعاصرة"، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2006- 2007.
17. عادل رزق- إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة الدليل العربية.

18. عبد الله بن سلمان الجريش،" تداول الأسهم في السوق المالية، دراسة تأصيلية مقارنة، ط1، 2018، books google.dz مكتبة القانون الاقتصادية، الرياض.
19. علاء فرحان طالب، علي الحشب حمدي العامري، استراتيجية مكافحة الفساد الإداري والمالي، مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر والتوزيع، طبعة 2019.
20. عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، 2015.
21. غسان فيصل، سعد نعمان، الفساد الإداري، أثاره وسبل معالجته، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية، الاقتصادية، مجلد 01، العدد 01، 2011.
22. فريد كورتيل "حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، الملتقى الدولي لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 15 – 16 أكتوبر 2008.
23. محمد الصرفي، الفساد بين الإصلاح والتطور الإداري، مؤسسة هورس الدولتين، الصيغة 1- 2008
24. محمد ياسير غادر،" محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان
25. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، منشورات بنك الاستثمار القومي، يونيو، 2007
26. محي الدين شعبان توق، "الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد"، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، 2014
27. ناصر سعدي، تعبئة القطاع الخاص العربي من أجل حوكمة الشركات، CIPE، سبتمبر 2002.
28. نزيه برقاوي، الشفافية في عمليات التخصصية" مجلة أخبار التخصصية مجلد رقم (1) العدد 5، 1988، ملخص المجلة
29. وليد الحبالي حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبة.
30. وليد بن محمد الشباني "مبادئ محاسبة والتقرير المالي" جامعة الملك سعود، العييكات
31. اتحاد الشركات الاستثمارية UIC حوكمة أركان مكتبة الأفاق، سبتمبر 2011.
32. اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، 2004.
33. هيئة البوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية.

1. Agnès Pouillade, "la bonne gouvernance, dernier né des modèles de développement, Aperçu de la Mauritanie", Université Montesquieu – Bordeaux IV, France, document de travail N° : 37.
2. Alain Etchegoyen, transparence financière et gouvernance d'entreprise, les échecs, 21-02-2006.
3. Alain L'étourneau, les théories de la gouvernance, pluralité de discours et enjeux éthiques, Vertigo la revue électronique en sciences de l'environnement, novembre 2009. http://vertigo.revues.org/8891#1n2
4. Alain Schott et Gérard Charreaux, "la recherche française en gouvernance d'entreprise", un panorama cahier du Fargo, N°: 10 septembre 2005.
5. Amir Louizi, Les determinants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises, Etudes empiriques, thèse de doctorat en sciences de gestion, Avril 2011
6. Ansoff. I, stratégie du développement de l'entreprise, édition Hannes et techniques, traduction française, Paris 1986
7.
8. Bannafous, Boucher M Perqueux Y, (2006), décider avec les parties prenantes, approche d'une nouvelle société civile, la découverte, Paris.
9. Berle A et Means G," The Modern Corporate And Private Property", New York, Macmillan, 1932.
10. Bernard Olivéro," Evolution de la gouvernance des entreprises et impact sur la visibilité boursière en période de crise".
11. Brain Cheffins, "corporate governance fail running the 2008 stock Market meltdown?", the case of the SP500, Mai 2009.
12. C. Goossens, Transparence financière et gouvernance d'entreprise, les effets pervers de l'inflation règlementaire, séminaire organisé par les institutions Turget et Hayek, 2004.
13. Cadbury Commitee, (1992), Financial of the commitee on the aspects of corporate governance Financial reporting, London Stock Exchange, London.
14. Caiden, Gerard. E, Caiden, Naomi, (1997), Administrative corruption, public administration review, vol, May, June
15. Charles Oman, et Daniel Blume, "la gouvernance d'entreprise un défi pour le développement contre de développement de l'OCDE, reperes n°3.
16. Charreaux (1996), "pour une variable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise, Revue française de gestion, Novembre, N°: 111.
17. Charreaux G. et P. Desbrières, 1998, gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale, finance contrôle stratégie, 1(2).
18. Charreaux G. et P. Desbrières, 1998, gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre-valeur actionnariale, finance contrôle stratégie, 1(2).
19. Charreaux, G et Pitol Belin, JP (1992), "le conseil d'administration, lieu de confrontation française entre dirigeants et actionnaires", Revue française de gestion.
20. Charrono, J.L, Separis. S, organisation et gestion de l'entreprise, DECF3, Annalis 2006, Dunod, Paris.
21. Christian Pousset," la gouvernance d'entreprise, au cour de la création de valeur", le blog de Christian Pousset.

22. Clémentine de Brosses, impact de la loi Sabanes-Oxley en France: l'essai du gouvernement d'entreprises? Régulation bancaire et financière
23. Coase. R, (1937), "The Nature Of The Firm", Economica, vol 7 N°: 16, Novembre.
24. Contexte de la gouvernance d'entreprise au Canada, impact de la loi de Sarbanes-Oxley, voir le site: www.deloitte.com
25. Corruption noun, dishonest or immoral behavior on activities: there were accusations of corruption among senior police officers, Oxford word power dictionary, New york, University press, 2012.
26. Daniel Kaufann, corruption the facts foreign policy, N°: 107 Summer 1997
27. Eisenhardt," Agency theory an assessment and review", Academy of management review, vol 14 N°: 01.
28. Éric le boucher, la bonne gouvernance d'entreprise "la corporate gouvernance", voir le site ; rttp://www.ouestaf.com/atelier/docis/labonne-gouvernance-d-entreprise.pdf
29. Fama (1970), Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical works the Journal of finance Val 25 N° 2.
30. Freeman, R.E, Divergent stakeholder theory, Academy of management review, vol 24, N): 02, 1999.
31. Freeman, R.E, Strategic Management: A Stakeholder Approach, pitman Bastany, 1984
32. FRI, le FRI et la bonne gouvernance le 28 septembre 2012, www.info.org
33. Gallagher. T « the Ethical case for chief governance of ficers after Enron carpoite govonance advisor Vol 10, 2002.
34. Gérard Charreaux, "le rôle de la confiance dans les systèmes de gouvernance des entreprises", CREGO, LATEC, Mai 1998.
35. Gerard Charreaux, les théories de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, cahier du FARGO N°: 1040101, Décembre 2004
36. Gérard Charreaux," le gouvernement des entreprises corporate gouvernance", théories et faits, Economica, Paris, 1997.
37. Gomez, P (1996), le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion, inter-édition.
38. Grégory Denglas, "création de valeur et gouvernance de l'entreprise", la revue des sciences de gestion, 2/2007, N° 224.
39. Hess David, Impavide Gregorio. (2003). Gouvernance of public pension funds, lessons from corporate gouvernance and international évidence. London.
40. JA. Conseil gouvernance publique, gouvernance privée, incompatibilité, concurrence au enrichissement mutuel 2ème semester 2007 et réalisé en partenariat avec SODESCH France et FRVRE.
41. Jacques Egalens, Sébastien Point, Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes, collection : stratégies et management, Dunod, 2009.
42. Jacques theys, "la gouvernance, entre innovation et impuissance, le cas de l'environneme"nt, revue du développement durable & territoires, (4) soffiei 2002.
43. Jan cattrysse, reflections on corporate gouvernance and the role of the internal auditors, Roularta Media Group, 2005, voir: www.papers.sskn.com).
44. Jan Cattrysse, reflections on corporate governance and the role of the internal auditions, Roularta Media Group, 2008, voir: www.papers.sskn.com.

45. Jean Pascal Gand, Samuel Mercier, les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature.
46. Jesus Estanislao," l'importance de la gouvernance d'entreprise", CIPEL centre for international private entreprise.
47. Jones T. R, Wicks A. C (1999), convergent stakeholder theory, Academy of management review.
48. Khouatra Djamel, "gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale", ISEOR, université Jean Moulin Lyon 3, 16ème conférence de l'AGRA, Paris, Dauphine, 15 au 16 Septembre, 2005.
49. Laurence Michelle, The Sarbanes-Oxley Act and the réinvention of corporate gouvernance, Villanova Laru Review, 2003, vol 48, N°: 04, available at: http://papers.scrn.com/2013/resultats.cfm?requesttimeout=5000000.
50. Managing for stakeholder survival, reputation and Andrew c. Wicks, Jeffrey S. Harrison, source: E. Edward Freeman, 7 university press new haven, London, 2007, success.
51. Marck. R. and Dtreier (2004), »the global history of corporate governance: An introduction » Free press, New York,
52. Marianne Rubinstein, Approche stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise, université de Paris 7, CEPN, 2008.
53. Mathiew Paquerot, Herve Alexandre (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. Finance Contrôle Stratégie. V 3N 2.
54. Maurice Baslé, Evaluation des politiques publiques et gouvernance à différents niveaux de gouvernement, Université de Rennes1, CREREG-IREIMAR-NNRS. Cahiers économiques de Bretagne, N°02/2000.
55. Michel Albouy, valeur actionnariale et responsabilité sociale de l'entreprise, cahier de recherche, N°: 2009 – 09 E21.
56. Michel Garrabé, "principes de gouvernance formation multiple et pluridisciplinaire en développement rural", FORRDER,2007.
57. Moerland P.W « changing models of corporate governance in (UECD) countries, mac Millan press.ITD.2000.
58. Nicolas Véron, Gouvernement d'entreprise : qui est l'arbitre Etudes et conseils pour l'information financière (ECIF), 2009.
59. OCDE, 116Syntheses, la modernisation du secteur public, Axer la gouvernance sur la performance, Décembre 2004, site: www.oecd.org/bockshp
60. OCDE, principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004
61. OCDE, principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, voir le site www.oecd.org/daf/affairesd'entreprise/principes/texte.
62. OCDE, principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, voir le site: www.oecd.org/daf/affairesd'entreprises/pricnipes/texte
63. OCED principles nd annotation on corporate governance, Arabic translation,
64. Oliver Klein, gouvernance d'entreprise a travers les différents âges du capitalisme, janvier 2010.

65. Organization for economic co-operation and development, using the OCED principles of corporate governance aboard room perspective, Paris, 2008, p 15
66. Paquerrot, Stratégie d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle, le gouvernement des entreprises, édition Charreaux, édition Economica, 1997.
67. Peter bockle, "l'importance du gouvernement d'entreprise dans le monde et en Suisse sous l'angle de la politique économique". La vie économique, revue de politique économique 8-2001.
68. Peter Wintz, "compétence, conflits et création de valeur vers une approche intégrée de la gouvernance", Revue finance contrôle stratégie, 9-2-2006,
69. Pigé, B. (1998), "Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires", finance contrôle stratégie, vol 1 n°: 03 septembre.
70. Robert Joumard, le concept de gouvernance, institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, rapport MLTE 09-10 novembre 2009.
71. Samuel Mercier, l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, X^{ième} conference de l'association international de management stratégique, 13, 14, 15 Juin 2001, Québec
72. Stratégie gouvernance de la coopération français ministère des affaires étrangères DGCID/DPDEV, décembre 2006.
73. Williamson O.E, "The economic institutions of capitalism", Teh Free Press, 1985.
74. Wittand R Mayer (2002), Strategy: process, content » context » An international Thonsan publishing Business press london,
75. Zoulkoua E. A (2006), Association: un défi pour les théories de la gouvernance, une journée de recherche, quel management pour les associations? IAE de tours, 12 Janvier.
76. FIDA/ fends international des développement agricole, conseil d'administration, Rome 1999, la bonne gouvernance : une mise au point.
77. FMI," Good gouvernance, the IMF role", Washington, D, C, 2003