



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم إقتصادية

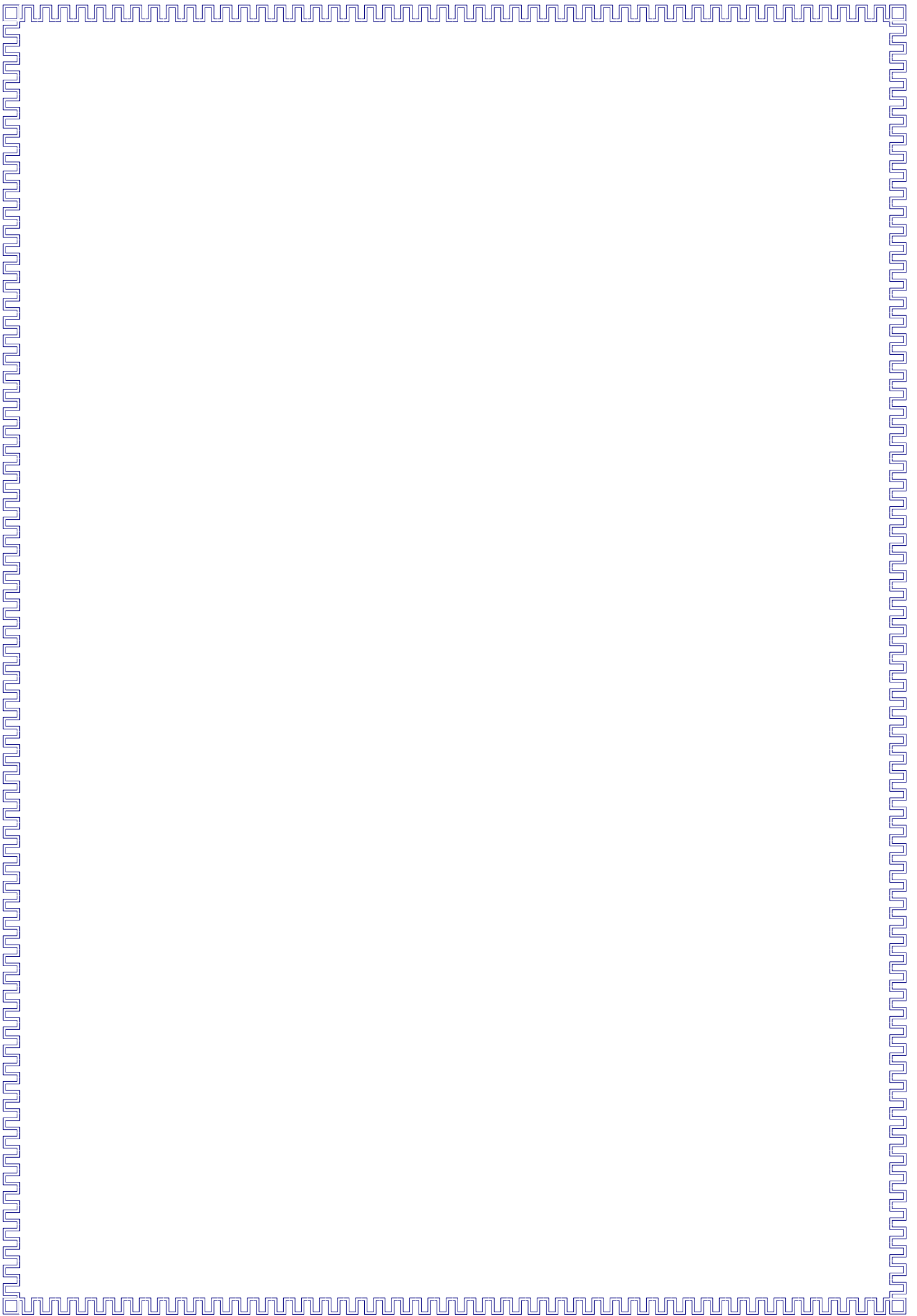
مطبوعة بيداغوجية في مقياس

حوكمة الشركات

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد الدكتور : قرونقة وليد

السنة الجامعية : 2022 / 2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم : علوم اقتصادية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

حوكمة الشركات

موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات

من إعداد الدكتور : قرونقة وليد

السنة الجامعية : 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

قرآن کریم (سورة المجادلة، 11)

صدق الله العظيم

أ	المقدمة العامة
01	المحور التمهيدي : بطاقة تعريفية بالمقياس
02	أولاً: معلومات حول المقياس
02	ثانياً: تقديم المقياس
03	ثالثاً: محتوى المطبوعة
04	رابعاً : المعارف المسبقة المطلوبة
04	خامساً : طريقة التقييم
05	سادساً : أنشطة التعليم و التعلم
06	المحور الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
07	أولاً: نشأة حوكمة الشركات
08	ثانياً: تعريف حوكمة الشركات
08	ثالثاً: الأطراف المعنية بالحوكمة.....
09	رابعاً: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
11	خامساً: ركائز حوكمة الشركات
12	سادساً: المقومات الأساسية لحوكمة الشركات
13	المحور الثاني: مبادئ وآليات حوكمة الشركات
14	أولاً: مبادئ حوكمة الشركات
18	ثانياً: آليات حوكمة الشركات
23	المحور الثالث: النماذج الدولية لحوكمة الشركات
24	أولاً: النموذج البريطاني (المملكة المتحدة)
27	ثانياً: النموذج الألماني - اليابان.....
29	ثالثاً: النموذج اللاتيني لحوكمة الشركات
30	المحور الرابع: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات
31	أولاً: النظريات التعاقدية
39	ثانياً: النظريات التنظيمية
43	المحور الخامس: واقع حوكمة الشركات في الجزائر
45	أولاً: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

46	ثانيا: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر.....
47	ثالثا: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر
47	رابعا: بؤادر حوكمة الشركات في الجزائر.....
50	خامسا: الإصلاحات الهيكلية المتزامنة مع بداية تطبيق مبادئ الحوكمة.....
52	سادسا: العلاقات التي تربط المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر
56	المحور السادس: المحاسبة كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات
57	أولا: علاقة المحاسبة وحوكمة الشركات
58	ثانيا: قواعد الإفصاح المحاسبي والشفافية واهميتها
61	المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية للشركات
62	أولا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
66	ثانيا: عناصر المسؤولية الاجتماعية
67	ثالثا: أهمية المسؤولية الاجتماعية
68	رابعا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
70	خامسا: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للشركات.....
70	سادسا: نظريات المسؤولية الاجتماعية.....
71	سابعا: جدلية المسؤولية الاجتماعية.....
73	قائمة المراجع والاحالات.....

توطئة :

شهد العالم عدة أزمات اقتصادية ومالية نتيجة قيام عدة شركات بممارسات إدارية ومالية خاطئة، والتي تمثل نوعا من التصرفات المهنية غير الأخلاقية من قبل الإدارة بصفتها وكيلا عن المساهمين ،سعيًا لتحقيق مصالح شخصية على حسابهم، ولهذا أثارت أزمة الثقة بين ، الإدارة العليا للشركات وملاكها الناتجة عن الفضائح المالية للشركات العالمية أهمية إيجاد معايير مثلى لأفضل الممارسات في إدارة الشركات، فبرزت حوكمة الشركات كأحد المواضيع الهامة إذ أن هناك الكثير من الأحداث السلبية التي استحوذت على اهتمام المؤسسات المالية الدولية فحظي مفهوم حوكمة الشركات بالاهتمام في كثير من الدول حتى عد احد متطلبات الإدارة الناجحة لفقدان ثقة المستثمرين بعد الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي. ومع توالي هذه الانهيارات والأزمات سعت العديد من المنظمات الدولية المتخصصة الى البحث عن الليات لمعالجة هذه الاختلالات وذلك من خلال حوكمة الشركات وما تحمله من مبادئ وآليات توفر رقابة فعالة. كما يمكن للطلبة من خلال هذه المطبوعة الالمام بمختلف النظريات المفسرة لظهور حوكمة الشركات ،بالإضافة الى مختلف النماذج الدولية التي تبنت مفهوم الحوكمة وسعت الى تطبيقه بشكل جيد. في هذه المطبوعة سنتطرق إلى مختلف التطورات التي شهدتها مفهوم حوكمة الشركات بنوع من التفصيل في باقي المحاور و المعنونة كما يلي:

المحور التمهيدي : بطاقة تعريفية بالمقياس؛

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المحور الثاني: مبادئ وآليات حوكمة الشركات

المحور الثالث: النماذج الدولية في حوكمة الشركات

المحور الرابع: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

المحور الخامس: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

المحور السادس: المحاسبة كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات

المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المحور التمهيدي

بطاقة تعريفية بالمقياس

تمهيد :

من خلال هذا المحور يمكننا تقديم عرض توضيحي بخصوص ما سيتم التطرق له في هذا المقياس، و التي تسمح للطلاب بالتعرف على كل ما يضمه المقياس وفق دفتر الشروط (canevas) المقرر بالكلية، بالتنسيق مع ميدان التكوين للكلية ؛ و الذي حددت من خلاله أهداف التكوين في اتجاهين :

- الاتجاه الأول يصب في الحصول على الكفاءات العلمية والتقنية ؛
- الاتجاه الثاني: يصب في اتجاه تطوير القدرات الفردية للطلاب .

أولاً - معلومات حول المقياس :

- الكلية : العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية - جامعة غرداية؛
- الفئة المستهدفة : طلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات (السداسي الثالث) ؛
- عنوان المقياس : حوكمة الشركات؛
- وحدة التعليم : أساسية / الرصيد: 06 ؛ / المعامل: 02 ؛
- نوع التقييم : امتحان محاضرة + أعمال موجهة.
- نمط التكوين : حضوري + عن بعد المدة : 82 سا 30 دقيقة

نوع التقييم		الأرصدة	المعامل	الحجم الساعي الأسبوعي				الحجم الساعي السداسي	وحدة التعليم المنهجية
متواصل	إمتحان			محاضرة	أعمال موجهة	أعمال تطبيقية	أعمال أخرى		
x	x	06	02	1.30 سا	-	1.30 سا	1.30 سا	16-14 أسبوع	حوكمة الشركات
				02.30 سا		1.30 سا	1.30 سا	82 سا و 30 د	

ثانياً - تقديم المقياس :

يتم تقديم المقياس في شكل أعمال موجهة تضم مواضيع بحوث حول :

1. الفضاوح المالية الجزء الاول.
2. الفضاوح المالية الجزء الثاني

3. الإفصاح المالي وإشكالية الحوكمة
4. معايير ومبادئ الحوكمة
5. تنظيم مجلس الإدارة
6. تجربة الجزائر في مجال الحوكمة
7. تجارب دولية ناجحة للحوكمة

ثالثا - محتوى المطبوعة :

كما أسلفنا ذكره سابقا، فإن المقياس موجه لطلبة السنة ثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، و هو مكون من سبعة محاور، يمكننا تلخيص محتواها في ما يلي :

- المقدمة العامة؛
- المحور التمهيدي : بطاقة تعريفية بالمقياس؛
- المحور الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
 - 1- نشأة حوكمة الشركات
 - 2- تعريف حوكمة الشركات
 - 3- الأطراف المعنية بالحوكمة
 - 4- أهمية وأهداف حوكمة الشركات
 - 5- ركائز حوكمة الشركات
 - 6- المقومات الأساسية لحوكمة الشركات
- المحور الثاني: مبادئ وآليات حوكمة الشركات
 - 1- مبادئ حوكمة الشركات
 - 2- آليات حوكمة الشركات
- المحور الثالث: النماذج الدولية لحوكمة الشركات
 - 1- النموذج البريطاني (المملكة المتحدة)
 - 2- النموذج الألماني - الياباني
 - 3- النموذج اللاتيني لحوكمة الشركات
- المحور الرابع: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات
 - 1- النظريات التعاقدية
 - 2- النظريات التنظيمية
- المحور الخامس: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

- 1- معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر
 - 2- تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر
 - 3- إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر .
 - 4- بؤار حوكمة الشركات في الجزائر
 - 5- الإصلاحات الهيكلية المتزامنة مع بداية تطبيق مبادئ الحوكمة
 - 6- العلاقات التي تربط المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر
- المحور السادس: المحاسبة كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات
- 1- علاقة المحاسبة وحوكمة الشركات
 - 2- قواعد الإفصاح المحاسبي والشفافية واهميتها
- المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية للشركات
- 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية
 - 2- عناصر المسؤولية الاجتماعية
 - 3- أهمية المسؤولية الاجتماعية
 - 4- أبعاد المسؤولية الاجتماعية
 - 5- عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للشركات.
 - 6- نظريات المسؤولية الاجتماعية
 - 7- جدلية المسؤولية الاجتماعية

رابعا - المعارف المسبقة المطلوبة :

بُغية استفادة الطالب من المقياس، و لغرض الإلمام بجميع المحاور المطروحة في هذه المطبوعة،
وجب أن يكون المتلقي (الطالب) مُلما نوعا ما بأبجديات المحاسبة والمراجعة المحاسبية و فق المقاربات و
المناهج المختلفة لمدارس التسيير .

خامسا - طريقة التقييم :

تتم عملية التقييم النهائي للطالب كما يلي :

- الامتحان النهائي : يمثل نسبة 50 في المائة من العلامة النهائية للتقييم ؛

- **التقييم المستمر** : يمثل نسبة 50 في المائة من العلامة النهائية، يضم بصفة أساسية نقطة الأعمال الموجهة (مجموعة من البحوث إنجازها الطلبة و يتم عرضها ومناقشتها مع الأستاذ والطلبة)، مع إضافة أعمال أخرى في شكل (بطاقة قراءة، وظائف منزلية، استجواب ...).

سادسا - أنشطة التعليم والتعلم :

تم اعتماد أسلوب التعليم الهجين (دراسة **حضورية** و دراسة **عن بعد**)، حيث اعتمدت هذه الطريقة تزامنا و إنتشار وباء كوفيد -19. هذا ما سمح لنا باعتماد وسائل اتصال و تواصل حديثة مع الطلبة لغرض تغطية المقياس بجميع محاوره المقررة وفق البرنامج المسطر في دفتر الشروط **canevas** للمقياس. من بين هذه البرامج، نذكر على سبيل المثال لا الحصر :
وسائل الاتصال و تقنيات التواصل :

البريد الإلكتروني



oualid1989@gmail.com



google meet

<https://meet.google.com/hrp-busr-bzf>



Moodle

<http://elearning1.univ-ghardaia.dz/course/view.php?id=1671>



Google Classroom

google classroom

<https://classroom.google.com/c/NTI4MjgxMzgxNjcw?cjc=qwkd4pd>

المحور الأول

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

أولاً: نشأة حوكمة الشركات

في القرن التاسع عشر ساهمت القوانين الحكومية في تعزيز حقوق مجالس إدارات الشركات في أن تحكم دون أن يشترط موافقة جميع المساهمين، وفي مقابل ذلك الحصول على مزايا قانونية مثل حقوق التقييم بهدف جعل حوكمة الشركات أكثر كفاءة، ومنذ ذلك الوقت أدت مخاوف المساهمين إلى مزيد من الدعوات المتكررة لإجراء إصلاحات، وفي القرن العشرين وفي الفترة التي أعقبت مباشرة أزمة وول ستريت عام 1929 فكر علماء القانون بدراسة الشركة الحديثة والملكية الخاصة حيث رسخ يوجين فأما ومايكل جنسن قانون فكرة الفصل بين الملكية والسيطرة ونظرية الوكالة كوسيلة لفهم حوكمة الشركات¹.

وركزت نظرية الوكالة عند ظهورها على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح بهدف حماية حقوق ومصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري من طرف مجالس الإدارة لتعظيم مصالحهم الخاصة، ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات حيث قامت العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ².

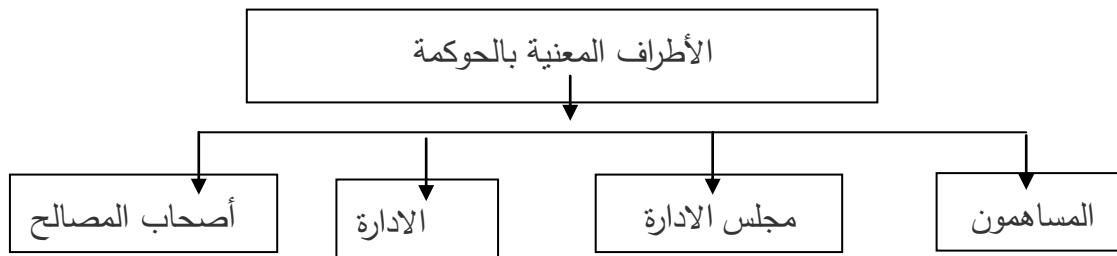
وقد أثار موضوع الحوكمة جدلاً كبيراً في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات بعد انهيار كبرى الشركات وقطاع المصارف و إلى قلق المستثمرين على استثماراتهم، الأمر الذي أدى ببورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة عام 1991 لوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية لتجنب الخسائر، وفي عام 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة ركز عن دراسة العلاقة بين الإدارة والمساهمين، ثم توالى عدة دول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة الشركات لأعمالها، وكذلك قامت الدول العربية بتوجه حقيقي نحو الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ولو متأخراً، وعلى سبيل المثال مصر التي كان لها دور الريادة في عام 2000، وفعلاً تمت دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالمعايير الدولية لحوكمة الشركات، وهناك جهوداً مماثلة لبعض الدول العربية، حيث تم الاتفاق بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي على زيادة التعاون في مجال حوكمة الشركات وذلك استجابة للحاجة المتزايدة للدول التي ترغب في تقوية هذا النظام³.

ثانيا: تعريف حوكمة الشركات

لقد خاض في التعريف بمفهوم الحوكمة العديد من فقهاء القانون و الاقتصاد، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) حوكمة الشركات بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها⁴ ". كما تعرفها بأنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)على انها " مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ،ومساهميها وذوي المصلحة الآخرين من العلاقات وتقدم حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله توضيح أهداف الشركة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء⁵؛ وتعرف حوكمة الشركات أيضا بأنها" الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة⁶؛ ومن خلال هذه التعاريف يمكن ان نستنتج بان حوكمة الشركات تعني: مجموعة النظم والقواعد والإجراءات التي تنظم العلاقة بين الشركة ومختلف الأطراف أصحاب المصالح في الشركة، في إطار من الشفافية والمساءلة والعدالة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها وتحسين قدرتها التنافسية بالأسواق.

ثالثا: الأطراف المعنية بالحوكمة:

- 1- المساهمون: يقدمون رأس المال مقابل الحق في الحصول على الأرباح و زيادة قيمة المؤسسة؛
 - 2- مجلس الإدارة: يمثل المصالح الأساسية للمساهمين حيث يقدم التوجيهات العامة و يشرف على أداء الإدارة؛
 - 3- الإدارة: و هي مسؤولة عن الإدارة اليومية للمؤسسة و عن تعظيم أرباحها و تقديم التقارير لمجلس الإدارة؛
- أصحاب المصالح: خاصة الدائنين حيث أن مصلحتهم تتركز في تعظيم احتمالات تسديد الديون، و يتضمن المتعاملون مع المؤسسة أطراف أخرى مهمة: و هم الموظفون ،الموردون و العملاء بصفة عامة⁷. والشكل الموالي يوضح الأطراف المعنية بالحوكمة:



المصدر: . محمد سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 17

رابعاً: أهمية واهداف حوكمة الشركات:

1- أهمية حوكمة الشركات:

وجدت حوكمة الشركات اهتمام كبير في الآونة الأخيرة نتيجة حالات الفشل الإداري والمالي المتتالية التي أصابت العديد من الشركات الكبرى، حيث أخذ العالم نتيجة هذا الفشل ينظر إلى حوكمة الشركات بنظرة جديدة.

وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الفشل تتمثل في الثقة في الشركات، ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، بين الشركات والحكومة، وحصول هذه الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل دون علم المساهمين بذلك وإخفائها بطرق ونظم محاسبية مبتكرة، وما تلا ذلك من سلسلة ، اكتشافات تلاعب الشركات بقوائمها المالية.

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى انتشار الفساد وانعدام الثقة ،أما إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات يؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري والمالي وتشجيع الإفصاح والشفافية.⁸

وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح ،كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء، فحوكمة الشركات الجيدة توفر حوافز مناسبة لمجلس الإدارة وإدارة الشركة ، كما تسهل عملية الرقابة الفعالة وتوفر درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق وتخفيض تكلفة رأس المال واستخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة.⁹

كما تتبع أهمية حوكمة الشركات في جوانب متعددة أهمها ما يلي:

- تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها محليا ودوليا؛
- تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية الشركة والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة الشركة وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين، بسبب ما يخلقه هذا الفصل ، من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الإستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في الشركة المساهمة؛
- تحديد مصير الشركات فضلا عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة، لأن قواعد الحوكمة والالتزام بها أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارة الشركات والتزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة؛

- تبرز أهمية حوكمة الشركات لشركات القطاع العام والخاص بنفس الأهمية، وقد بدت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخصوصية من خلال توافر الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية والعمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات صائبة للحصول على عائد من الموجودات وهذه الإجراءات هي وجوه حوكمة الشركات.¹⁰

2- أهداف حوكمة الشركات:

تساهم حوكمة الشركات في تحقيق مجموعة من الأهداف تتنوع بين أهداف خاصة بالشركات وأخرى خاصة بالمساهمين وأخرى بالمجتمع ويمكن ذكرها فيما يلي:

2-1 (بالنسبة للشركات:

- تدعيم عنصر الشفافية والدقة في القوائم المالية ما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها.
- تدعيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في أسواق المال العالمية.
- تجنب الوقوع في مشاكل مالية ومحاسبية ما يدعم استقرار نشاط الشركة.
- وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة.

2-2 (بالنسبة للمساهمين:

ضمان قدر ملائم من الثقة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع الحفاظ على حقوقهم، وهم لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين، تتراوح ملكية الأسهم بين نوعين من الهيكلة:

أ- **الهيكلية المركزية:** حيث تتراوح الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد حيث يؤثر هؤلاء بشدة على طريقة عمل الشركة؛

ب- **الهيكلية المشتتة:** في ظل هذه الهيكلة يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عدد صغير من أسهم الشركة.

2-3 (بالنسبة للمجتمع:

- تجنب حدوث الأزمات المالية.
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة مع ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها.

- زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية.

- زيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة.

- تنمية أسواق المال وجعلها مستقرة.

2-4) بالنسبة لأصحاب المصالح:

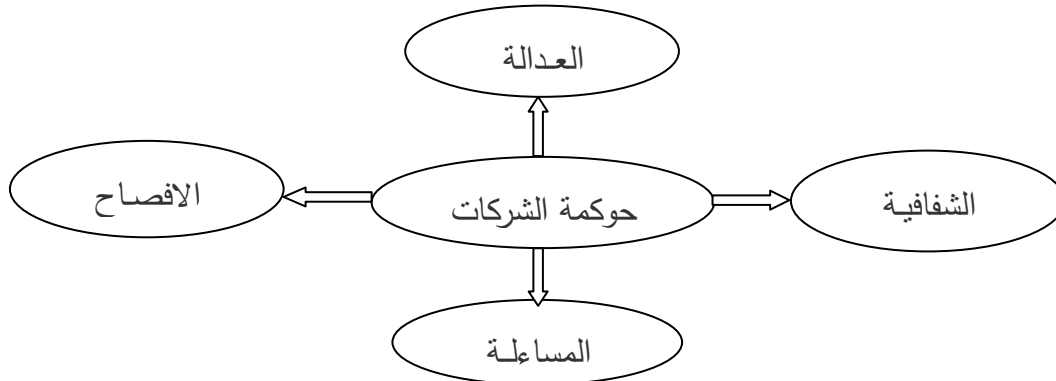
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركات والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا.
- وجود المعاملة العادلة والمتساوية لكافة المساهمين.¹¹

خامسا : ركائز حوكمة الشركات

تعمل ركائز حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال إحكام السيطرة والرقابة على أداء إدارة الشركة وتتمثل أهم ركائز حوكمة الشركات في :

- 1- الإفصاح: يتطلب ضرورة الإفصاح الكامل عن كل المعلومات والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة المركز المالي للشركة وعلى نتيجة نشاطها والعمل على الحد من أساليب الاحتيال والغش ومعالجة تضارب المصالح، وتقديم المعلومات الكافية خاصة عن الأنشطة التي تظهرها القوائم المالية مع ضرورة توافر البساطة والإيضاح الكامل من تقديم كافة المعلومات يمثل مستوى الإفصاح والشفافية مقياسا هاما لمدى فاعلية وموثوقية نظام الحوكمة في الشركة حيث أن العدالة في توفير المعلومات الصحيحة والواضحة والكاملة في الوقت المناسب لكل الأطراف المؤثرة في حياة الشركة من ذوي العلاقة يعزز مدى الثقة بنظم إدارة الشركة؛
- 2- العدالة: حماية الأقلية من الغش والتلاعب والتجاوزات التي قد يقوم بها العاملين والإدارة من خلال سجلات المساهمين والمشاركة في الجمعيات العمومية والنظم والقوانين واللوائح؛
- 3- القابلية للمساءلة: مساهمة الإدارة من جانب المساهمين بناء على توازن في السلطات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين ومراقبي الحسابات، تحديد دور كل طرف ومكافأة مجلس الإدارة؛
- 4- الشفافية: تطوير الإفصاح عن أداء المنشأة بصورة سليمة وفي الوقت المناسب.¹² والشكل الموالي يبين ركائز حوكمة الشركات.

الشكل رقم (02)



المصدر: صلاح حسن- البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال- دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص 165.

سادسا: المقومات الأساسية لحوكمة الشركات

لنجاح حوكمة الشركات لابد من أربعة مقومات أساسية هي:

1- **الإطار القانوني:** المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف

الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنًا داخليًا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة؛

2- **الإطار المؤسسي:** وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات،

مثل الهيئة العامة لسوق رأس المال والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات، دون استهداف الريج كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للريج مثل شركات ومكاتب المحاسبة ولا يقل دور المؤسسات والمراجعة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات، إذ يقع عليها عبئ تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها وينبغي أن تقوم هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد الوطني عامة؛

3- **الإطار التنظيمي:** يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضعا

عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء لجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين؛

4- **روح الانضباط:** والجد والاجتهاد والحرص على المصلحة العامة للشركة وتشجيع جميع العاملين فيها

على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة.¹³

المحور الثاني

مبادئ وآليات حوكمة الشركات

المحور الثاني: مبادئ وآليات حوكمة الشركات

تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ و الآليات كما يلي :

أولاً: مبادئ حوكمة الشركات

1 - حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): إن سعي المنظمات والهيئات لوضع مبادئ لها أن تساعد الدول التي تتبناها على انتهاز حوكمة جيدة الأمر الذي زاد من أهمية الحوكمة، حيث تعرف مبادئ الحوكمة بأنها: " القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مسيري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها". ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999، وتمت مراجعتها وتعديلها في سنة 2004 لتصبح ستة معايير وتشمل آخر التطورات في الدول الأعضاء، وغير الأعضاء في المنظمة وهي كما يلي¹⁴:

أ- إطار فعال لحوكمة الشركات:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية. لكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي مؤسس فعلاً يمكن كافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، ويظم عناصر تشريعية، تنظيمية، ترتيبات للتنظيم الداخلي ويتم ذلك من خلال:

- وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق؛
- أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون ذات شفافية وقابلة للتنفيذ؛
- ينبغي أن يكون المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محددة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية، قراراتها وأحكامها يجب أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية.

ب- حقوق المساهمين:

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وفقاً لما يلي:

- ضمان الحقوق الأساسية، تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة (تعديلات في النظام الأساسي، طرح أسهم إضافية)؛
- إتاحة الفرصة للمساهمين للمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة؛
- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها؛
- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال.¹⁵

ت- المعاملة العادلة للمساهمين:

- يجب أن تضمن حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين من بينهم صغار المساهمين، المساهمين الأجانب، مع إتاحة الفرصة للمساهمين للحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقهم وذلك من خلال:
- المعاملة المتساوية للمساهمين المنتمين لنفس الفئة؛
- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت (الحصول على نفس المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت وأي تغييرات تطرأ عليها)؛
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.
- يجب أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عن أية مصالح مادية أو تعاملات أو أمور تخصهم من شأنها التأثير على المؤسسة.

ث- دور أصحاب المصالح:

- جب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح وان يعمل على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح بما يخلق الثروة ويضمن تدفق رؤوس الأموال الخارجية؛
- خلق فرص العمل بما يرفع من قدرتها التنافسية وتدعيم مستويات ربحيتها وبالتالي تحقيق الاستدامة؛
- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون (قوانين العمل..)؛
- إيجاد الآليات التي تعمل على رفع الأداء من خلال مشاركة أصحاب المصالح (تمثيلهم في مجلس الإدارة، تمليكهم أسهم الشركة، إشراكهم في بعض القرارات الرئيسية)؛

- توفير المعلومات اللازمة لهم للاضطلاع بمسؤولياتهم.

ج- الإفصاح والشفافية:

- ينبغي أن يكفل إطار ممارسات حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بكافة المسائل المتعلقة بالشركة من بينها الموقف المالي، الأداء، الملكية وأسلوب حوكمة الشركات؛
- النتائج المالية والتشغيلية؛
- أهداف المؤسسة (الأهداف التجارية، أخلاق المهنة، البيئة)؛
- ملكية الأغلبية وحقوق التصويت (هيكل ملكية المؤسسة، كبار المساهمين)؛
- أعضاء مجلس الإدارة كبار المديرين ومرتباتهم وحوافزهم (الكفاءة والخبرة) ؛
- عوامل المخاطرة الملموسة في الأجل المنظور (مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر المعاملات المالية التي تظهر في الميزانية)؛
- المسائل الأساسية المتعلقة بأصحاب المصالح (العاملين، المقرضين)؛
- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية ومتطلبات عمليات المراجعة؛
- القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة مراجعة خارجية موضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.

ح- مسؤوليات مجلس الإدارة:

- يجب أن يتيح نظام حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات، بما يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة الإدارة عموماً من قبل الشركة والمساهمين وذلك من خلال:
- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية وبحسن نية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين؛
- إذا كانت قرارات مجلس الإدارة تؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية وينبغي أيضاً أن يأخذ في الحسبان مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الأخرى؛
- ينبغي على مجلس الإدارة القيام بالوظائف الرئيسية التالية:

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، خطط العمل، سياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وضع الأهداف ويتابع التنفيذ، الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعمليات الاستحواذ وبيع الأصول؛
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم؛
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة؛
- متابعة مدى فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة في هذا الصدد؛
- الإشراف على عملية التدقيق الرأسي والأفقي للمعلومات بالشركة.¹⁶

2- مبادئ حوكمة الشركات حسب البنك الدولي:

يعمل البنك الدولي على تشجيع الدول على تبني أفضل الممارسات الدولية و القيام بالإصلاحات القانونية و التشريعية، و يقوم بتقديم الدعم المناسب سواء على المستوى المحلي او الإقليمي و العالمي فيما يخص تبني قواعد لإدارة جيدة للشركات.

أ- على المستوى المحلي:

دعم البنك الدولي لمجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها لنفسها و التي تحدد على أساسها مواطن الضعف و القوة فيما يخص إدارة الشركات، مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها، و الهدف منها التقويم و دعم الإصلاح التشريعي، و في الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص في هذا المجال. وهو الأمر الذي يتفق و إطار البنك الدولي العالمي للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الحوكمة الجيدة للشركات كعامل أساسي في التنمية.

ب- على المستوى العالمي:

لقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لتوسيع دائرة مبادئ حوكمة الشركات خارج نطاق دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، حيث وقع البنك الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مذكرة تفاهم في الحادي عشر من جوان 1999، وذلك برعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، و كاف الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخل المنخفضة و المتوسطة على تحسين المعايير التي تستعملها إدارات الشركات لتشجيع المساءلة في الإدارة و العدل و الشفافية و تحمل المسؤولية.

وقد توصل البنك الدولي بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم إدارة الشركات في الدول النامية، و صمم هذا النموذج بحيث يتيح الفرصة لتقويم نقاط الضعف و القوة في مختلف الأسواق.

3- مبادئ حوكمة الشركات حسب صندوق النقد الدولي:

إضافة إلى مبادرة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير و القواعد، فقد وضع الصندوق قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسة المالية والنقدية الحكومية و تؤكد هذه القواعد على أربعة نقاط:

- وضوح الأدوار و المسؤوليات؛
- توافر المعلومات للمواطنين؛
- إعداد الميزانية و تنفيذها و تقديم التقارير بطريقة واضحة؛
- التأكيد على النزاهة.¹⁷

ثانياً: آليات حوكمة الشركات

تتضمن آليات حوكمة الشركات مجموعة من الممارسات للسيطرة على بيئتها الداخلية والخارجية بغية حماية حقوق المساهمين وذوي المصلحة ، من خلال أحكام الرقابة على أداء الشركة، ويمكن تقسيم الآليات المستخدمة إلى نوعين داخلية وخارجية كالتالي:

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات: تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة الشركة،

واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:

1-1 مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات حوكمة الشركات أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار، و يكون مجلس الإدارة مسؤولاً بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة والقيادة و التوجيه لشؤون الشركة، وحتى تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، و في ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية بعين الاعتبار.

كما أن للمجلس مجموعة من مسؤوليات تتمثل في مايلي:

- يجب أف يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة و بأمانة وبالعدالة و المهارة اللازمة، ووفقاً لأفضل مصلحة للشركة و مساهميتها؛
- في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فإن على المجلس أن يعامل كافة المساهمين بعدالة؛
- يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يراعي فيها مصلحة المساهمين؛
- يجب أن يكون مجلس الإدارة قادراً على ممارسة التقييم المستقل و الموضوعي لأمر الشركة؛
- يجب أن تتاح لأعضاء المجلس فرصة الحصول على المعلومات السليمة و الملائمة في التوقيت الملائم و على نحو يمكنهم من الوفاء بمسؤولياتهم؛

- يجب أن يؤدي المجلس الوظائف المعينة التالية:

- ✓ مراجعة استراتيجية الشركة و الخطط الرئيسية للأداء و سياسة الخطر والموازنات التقديرية و خطط الأعمال، وأن يحدد أهداف الأداء و أن يراقب الأداء و التنفيذ، فضلا عن مراقبة الإنفاق الرأسمالي الرئيسي و الاستحواذ و التخلص من الاستثمارات؛
- ✓ مراقبة فعالية ممارسات الحوكمة و إدخال التعديلات اللازمة؛
- ✓ اختيار و تحديد مكافآت و مراقبة الأداء و عزل و إحلال الموظفين الرئيسيين؛
- ✓ ضمان نزاهة أنظمة التقرير المالي و المحاسبي للشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة، و ملائمة أنظمة الرقابة و على الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة الخطر و مراقبة التشغيل و العمليات و الالتزام بالقوانين و المعايير ذات العلاقة؛
- ✓ مراقبة عمليات الإفصاح و الاتصالات.¹⁸

و حتى يتمكن مجلس الإدارة القيام بواجباته في التوجيه و المراقبة يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه غير التنفيذيين أبرزها مايلي:

أ- **لجنة التدقيق (المراجعة):** يتمثل الهدف الأساسي للجنة المراجعة في الإشراف على السير الحسن لمهام المراجعة الداخلية و الخارجية بما يضمن استقلالية كبيرة للمراجعة، و ذلك بانتقاء المراجعين الخارجيين بما يضمن قيام هذا الأخير بمهامه على درجة كبيرة من الكفاءة و الفعالية، أما فيما يخص تنظيم هذه اللجنة التي يتم تعيين أعضائها عن طريق مجلس الإدارة، فإن هذه اللجنة تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة يترأسها رئيس يتول الإعداد للاجتماعات و عرض الموضوعات عليها.

كما تعتبر لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة و الشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات و ذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية و إشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة استقلاليتها فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات و تتولى اللجنة القيام بالمهام التالية:

- ضمان تطبيق الإجراءات الخاصة بنظام الرقابة على وظيفة المراجعة الداخلية؛
- مراقبة و ضمان مهام المراجع القانوني عن طريق ضمان استقلالية كل من المراجع الخارجي ومكاتب المراجعة؛
- متابعة الإجراءات المساعدة على الاتصال المالي.
- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛
- مناقشة نطاق و طبيعة الأولويات في التدقيق و الاتفاق عليها؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.

وقد أجمعت الأدبيات المتخصصة في حوكمة الشركات على أنه حتى تتسم لجنة التدقيق بالفعالية في أداء مهامها يجب أن تحقق مجموعة من العناصر.¹⁹

ب- لجنة المكافآت:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات و التوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، و في مجال المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين ذوي الكفاءات العالية، و تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب و المكافآت و المزايا الخاصة بالإدارة العليا، لذا فإن MINTZ حدد تلك الواجبات بما يأتي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا و مراجعتها و التوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛

- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا و مراجعة هذه السياسات بشكل دوري؛

- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول

بأداء عضو الإدارة العليا ؛

- وضع سياسات لمزايا الإدارة و مراجعتها باستمرار.²⁰

ت- لجنة التعيينات

عندما يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين يجب أن يكون أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهارتهم مع المهارات المحددة في الشركة، وبهدف ضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات، منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار ويجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوبة، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.²¹

ث- اللجان الخاصة: مجالس إدارة الشركات لها حرية إنشاء لجان إضافية وفق ما تستدعيه الحاجة، و

غالبا ما تهتم هذه اللجان بالرقابة على المجالات الوظيفية ذات الأبعاد الإستراتيجية للشركة و التي تستلزم إشراف و رقابة إضافية.²²

1-2 المراجعة الداخلية:

هي وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة تعمل على مراجعة النواحي المحاسبية و المالية لتقييم مدى التطبيق العملي للخطط المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة والعمل على حسن استخدام الموارد بما

يحقق الكفاية الإنتاجية ،و الهدف الأساسي من هذه المراجعة هو مساعدة الإدارة في تنفيذ مهامها وقيام المراجع الداخلي لعمليات الفحص والتقييم وإعطاء نصائح للإدارة، وعليه فيمكن القول أن المراجعة الداخلية هي عبارة عن نشاط مستقل داخل المنشأة يهدف إلى التأكد من دقة الأنظمة و الإجراءات المطبقة داخلها، وتزويد الإدارة بتقارير عن أي انحرافات حتى يتمكن الاعتماد عليها كأساس سليم لرسم السياسات و المحافظة على أموال المؤسسة وموجوداتها من أي ضياع أو اختلاس أو تلاعب أو سوء استعمال.²³

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: ومن بين هذه الآليات نجد:

1.2- المنافسة: تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وإذا لم تقم الإدارة بواجبها بالشكل الصحيح أو غير مؤهلة، سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن فالمنافسة تهذب سلوك الإدارة، و خاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري، سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين ولا يتم إشغال مسؤولين من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية؛

2.2- الاستحواذ والاندماج: يعتبر الاندماج والاستحواذ من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات، ويمكن أن يحدث الاندماج والاستحواذ لأسباب مختلفة فيمكن أن تكون لأسباب استراتيجية لتحسن العمليات التشغيلية أو المالية ، ويمكن أن تندمج الشركات لتنويع نشاطها ، أو من أجل النمو وزيادة القوة السوقية، وكل اندماج هو في جوهره استحواذا بهدف جعلها مربحة عن طريق خفض التكاليف أو التخلص من النفقات غير الضرورية أو من خلال الدعم المالي من طرف الشركة المستحوذة ، أو عن طريق الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض²⁴؛

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

فعلى سبيل المثال قد فرض قانون فهو متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة

المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مضرة لمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة؛

4.2- المدقق الخارجي: بينما يعد التدقيق الداخلي أداة تسيير وحوكمة تربط بين أعضاء الإدارة، يعد التدقيق الخارجي أداة مستقلة عن الشركة ويقدم المدققون الخارجيون تقارير للمساهمين في الشركة، أما في القطاع الحكومي فالمدققون الخارجيون يقدمون تقارير للشركة في ذاتها لتقدمها لأمانة الدولة بغرض الإبلاغ عن التسيير المالي والرقابة فيها.

يجب أن تعتمد لجنة التدقيق الداخلية عدة اجتماعات مع المدققين الخارجيين خلال السنة في أوقات محددة سلفاً، تناقش لجنة التدقيق من خلال هذه الاجتماعات مع المدققين الخارجيين المشاكل والصعوبات التي تواجهها، كما يمكنها التحقق من جودة التدقيق الداخلي التي تقدمها من خلال الحصول على تقييم المدقق الخارجي، وحول ما إذا كانت هناك تعديلات يمكن القيام بها على نظام الرقابة الداخلية.

يبقى الهدف الأساسي للتدقيق الخارجي هو تمكين المستعملين الخارجيين للحسابات الاجتماعية للشركة من اتخاذ قرارات تتميز بالرشادة والعقلانية إلى أقصى حد ممكن كما تحاول ضمان إعداد الحسابات المالية للشركة قد تم بالنزاهة الكاملة، وعلى لجنة التدقيق باعتبارها ممثل مجلس الإدارة التحقق من أن كل من نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي يعمل بشكل مناسب، كما انه يجب عليها بناء علاقات جيدة مع المدقق الخارجي المعتمد.²⁵

المحور الثالث

النماذج الدولية لحوكمة الشركات

المحور الثالث: النماذج الدولية لحوكمة الشركات

نموذج الحوكمة عبارة عن تطبيقات وصف و تمثيل لوضع الحوكمة الموجودة في بلد ما، و الذي يمكننا من التعرف على مختلف العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة، فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات و العلاقات و يصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر و كذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة²⁶.

وتختلف النماذج المطبقة في الدول لحوكمة الشركات فلكل دولة بيئتها الخاصة وقوانينها وتشريعاتها ودرجة تطورها لذلك ظهرت العديد من النماذج لحوكمة الشركات، حيث سنتعرض لبعض التجارب الدولية ومرحل تطبيق حوكمة الشركات فيها.

تعتبر الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية من أول الدول التي تبنت حوكمة الشركات، وسنحاول فيما يلي عرض بعض التجارب الدولية في حوكمة الشركات و هي :

أولاً: النموذج البريطاني (المملكة المتحدة):

تعد المملكة المتحدة أول دولة من بين دول الاتحاد الأوروبي التي تصدر تشريعا يهدف إلى تشجيع التطبيق الاختياري للممارسات الرشيدة لإدارة الشركات، بالإضافة إلى ذلك هناك الكثير من المنظمات والمجامع المهنية التي كانت ولا تزال تدعم وتشجع هذا التوجه، ومن هذه المنظمات الاتحاد البريطاني للمؤمنين، والاتحاد الوطني لصناديق المتعاقدين، واتحاد مديري الصناديق الاستثمارية، ومجمع المحاسبين في إنجلترا وويلز وغيرهم. ولعل من أهم الإصدارات الخاصة بموضوع حوكمة المؤسسات والشركات تقرير كادبيري الذي صدر في نهاية سنة 1992 بمعرفة اللجنة المالية لحوكمة الشركات، المنبثقة عن مجلس التقارير المالية،

وسوق لندن للاوراق المالية والذي ركز على مجموعة المحددات التالية :

- مسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين عن تقييم أداء الشركة، و التقرير عن ذلك للمساهمين وللاطراف الأخرى المهتمة بالأمر المالية، وشكل ووضوح ودورية تقديم تقارير الأداء المؤسسي الكلي والجزئي؛

- اختصاصات ومسؤوليات لجنة التدقيق بالشركة؛

- مسؤوليات المراجعين ومستوى وأهمية تقارير المراجعة الدورية؛

- العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة و المراجعين.

ويضم تقرير كادبيري 19بندا هي عبارة عن توجيهات للممارسات السليمة لحوكمة الشركات وهي كالاتي:

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وأن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على الشركة وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية؛
- لا بد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسئوليات في رئاسة الشركة بما يضمن توازي القوى والسلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار؛
- يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن وعدد كاف بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين وبشكل يجعل لآرائهم وزنا مهما؛
- لا بد أن يكون مجلس الإدارة جدول رسمي للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات ورقابة الشركة في يده بشكل مؤكد؛
- لا بد من إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة؛
- يتعين أن يكون لكل عضو من أعضاء المجلس حق الحصول على المشورة وخدمات سكرتارية، وأمانة الشركة هي المسؤولة عن المجلس لضمان أن اجراءات المجلس تتبع و أن القواعد المطبقة واللوائح يتم الاتفاق معها؛
- ينبغي أن لأعضاء لجنة المراجعة حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة بالاستراتيجية والأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية ومعايير السلوك؛
- يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وألا يكون لأعضاء لجنة المراجعة أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة عملهم الرقابي أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل بعيدا؛
- يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة ولا يعاد تعيينهم تلقائيا؛
- يجب أن يتم اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية وهذه العملية وما يتعلق بها من تعيينات يجب أن أمرا خاصا بالمجلس ككل؛
- يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاثة سنوات بدون موافقة المساهمين؛
- يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس المجلس والأعضاء الأعلى أجرا؛
- ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسة من أعضاء لجنة المراجعة؛
- يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن ومفهوم لوضع الشركة؛
- لا بد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين؛

- يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة المراجعة المكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم؛
 - على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين حول مسؤولياتهم عن التقارير؛
 - يجب على المديرين إعداد تقرير عن مدى فاعلية نظام الشركة للرقابة الداخلية؛
 - يجب على أعضاء مجلس الإدارة إعداد تقرير على أن الأعمال مستمرة مع افتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل حوكمة الشركات .²⁷
- وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، ولكنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية.
- وظهر بعد ذلك 1995 تقرير Greenbury والذي أهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتكون ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب من الأداء الخاص بهم، ويجب أن يشمل هذا التقييم أيضا كبار المديرين التنفيذيين بالشركة، وتضمن تقرير Greenbury التوصيات التالية :
- يجب أن يكون جميع أعضاء لجنة المكافآت بالكامل من خارج الشركة؛
 - يجب على الشركات الالتزام سنويا بإجراءات Greenbury وتقديم تفسير لأسباب عدم الالتزام بأي منها؛
 - يجب أن يفصح التقرير السنوي للجنة المكافآت عن تفاصيل المبالغ المدفوعة لجميع المديرين التنفيذيين بما في ذلك المبالغ المستقطعة للمعاشات أو الحوافز، وخطط التأمين الاختيارية ومعايير الأداء، ومكافآت اية الخدمة، مع إجراء مقارنة مع المبالغ التي تدفعها الشركات المماثلة؛
 - يجب عدم المغالاة في المبالغ التي تدفع للتففييين؛
 - يجب أن لا تمتد عقود العمل لأكثر من سنة واحدة لتجنب اضطرار الشركة لدفع مكافآت إنهاء العقد متعدد السنوات في حالة فصل المدير التنفيذي أو اندماج الشركة في شركة أخرى؛
 - يجب أن تكون خطط الحوافز الجديدة طويلة الأجل بديلا للخطط المماثلة الموجودة بالفعل وليست مكملة لها؛
 - يجب أن تكون مبالغ المكافآت المرتبطة بالأداء مناسبة للمديرين والمساهمين على أن يكون الأداء متعلقا بالعمل ومصمما لتطوير الشركة ولا بد من وضع حدود قصوى لهذه المبالغ؛

- يجب عدم صرف المكافآت المخصصة للتنفيذيين دفعة واحدة بل يجب دفعها على مراحل وفي نفس السنة صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هامبل Hampel والذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات، حيث أوصى التقرير بمسؤولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية بالشركات وخاصة المالية، وضرورة قيام المجلس بإجراء تقييم دوري للنظام وتحديد مدى ملاءمته لعمليات الشركة .²⁸

ثانيا: النموذج الألماني - الياباني:

ان المانيا اكتسبت المناقشات المتعلقة بقواعد حوكمة وإدارة الشركات قوة دافعة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية الكبيرة للانهايار، وتعرض شركات كبيرة أخرى مثل دايمر للكثير من المصاعب، ودارت هناك مناقشات كبيرة حول آثار استعمال اليورو على الأسهم ذات القيمة الاسمية، وتم تقديم المقترحات التي تبلورت من خلالها إلى البرلمان، وأخيرا وافقت الحكومة على اقتراح يسمى **تراج كون Trag Kon** " يتناول القضايا التالية المتعلقة بإدارة المؤسسات:

- يسمح للشركة بإعادة شراء أسهمها بموجب شروط مشددة (وكان ذلك ممنوعا من قبل)؛
 - لن يسمح بعد ذلك بالأسهم التي لها الحق في أصوات متعددة؛
 - لن يكون هناك تخفيض إجباري في عدد أعضاء المجلس الرقابي ويجوز استمرار تمثيل الأعضاء في مجالس؛
 - يجب زيادة السماح للأقلية أي لصغار المساهمين بتقديم دعاوي ضد الموردين؛
 - تم تقليل تأثير البنوك إلى حد ما، حيث لا يجوز للبنوك أن تصوت بصفتها حاملة توكيلات قانونية إذا كان التصويت باسم البنك الذي يمثل أكثر من 5% من الأسهم .
- يسمى هذا النموذج كذلك النموذج المغلق أو النموذج الموجه بكبار الملاك القارة الأوروبية، يسود هذا النموذج عدد من دول القارة الأوروبية، و بعض الدول الآسيوية كاليابان و كوريا الجنوبية، و هي مجموع الدول التي تمتاز بتشجيعها و دعمها للقطاع البنكي، لاسيما من خلال مفهوم البنوك الشاملة التي تتميز بشساعة مجال عملها و تقديمها لحزمة متكاملة من الخدمات.
- يطلق عليهم اسم "الداخليون"، حيث يقوم هؤلاء الداخليون ذوي الملكيات الضخمة من الأسهم أو أكثر من الأخرى بممارسة السيطرة الذين يملكون عددا قليلا من الأسهم و لكنهم يتمتعون بحقوق التصويت أكثر من الأخرى بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق مثل التمثيل المباشر في مجلس إدارة الشركة أو عن طريق التوكيل ومن خلال اتحادات التصويت.

- النموذج الياباني:

يتميز النظام الياباني بتدخل الدولة القوي في الواقع الاقتصادي، وكذا تنسيق السياسات الاستثمارية للشركات في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، كما أن سياسات الاستثمار مبالغ فيها بالنظر للاحتياجات الحقيقية للشركات، و يمثل النموذج لشبكة الأعمال التجارية التي تعكس العلاقات الثقافية التاريخية للبنوك اليابانية، و بهذا فهي تمتلك عدد كبير من الروابط بين الشركات. يتميز النموذج الياباني بالدور الأساسي الذي تلعبه المؤسسات المالية في حوكمة الشركات، حيث يمتلك الأفراد في هذه الشركات 28 % منها مقابل 45 % مملوكة للمؤسسات المالية منها: 22 % للبنوك و 11% لشركات التأمين على الحياة و 12% لصناديق الاستثمار و 27 % للمؤسسات غير المالية، ففي ظل هذا النموذج يعين المساهمون و البنك معا أعضاء و رئيس مجلس الإدارة الإشرافي، و أن طبيعة علاقة المجلس بالرئيس تتبع للهيكلة أيضا. و يعتمد النموذج الياباني على مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات اليابانية، و يركز على العناصر الأربعة التالية:

- الجمعية العامة؛

- مجلس الإدارة؛

- المدراء؛

- مكتب المراجعين (يعادل المجلس الإشرافي في النموذج الألماني).²⁹

*مميزات و عيوب النموذج الألماني - الياباني: للنموذج مجموعة من المميزات نذكر منها:

- تركز الملكية في يد عدد قليل من الملاك، مما يسهل الوصول إليهم؛
- الداخليون لهم السلطة و الحافز لمراقبة الإدارة عن كثب و بالتالي تقليل احتمالات سوء الإدارة؛
- بسبب كبر ملكيات الداخليين و حقوق الإدارة الخاصة بهم فإنهم يميلون إلى تأييد القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الأجل الطويل مقابل القرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل الطويل؛

- إيلاء أهمية لعنصر العمل وتمثيل أصحاب المصالح الرئيسية؛

ومن العيوب لهذا النموذج نجد:

- إن أصحاب المؤسسة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغبوا أو يتواطؤوا مع إدارة المؤسسة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية، مما يشكل مخاطرة كبيرة خاصة عندما لا يتمتع صغار المساهمين بحقوقهم القانونية؛
- استخدام الداخليين لسلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعمل على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الإنتاجية؛

- قد يستخدم كبار المساهمين أو كبار أصحاب القوة التصويتية سلطتهم للتأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب المؤسسة، مثل إقناع مجلس الإدارة بمرتبات و مزايا باهظة للمدراء.³⁰

ثالثا: النموذج اللاتيني لحوكمة الشركات:

البلدان اللاتينية تتبع نظام حوكمة الشركات والذي هو الى حد ما بين النظام البريطاني والنظام الألماني .

فالشركات في فرنسا لها الخيار في الاختيار بين نظام المجلس المزدوج كما هو في ألمانيا ، كذلك المساهمين في النظام اللاتيني لهم تأثير اكبر مما هو موجود في النظام الألماني وأقل تأثيرا مما هو موجود في النظام البريطاني، وتأثير العمال على الأعمال الإدارية في إضفاء الطابع المؤسسي اقل مما هو عليه في النظام الألماني.

تأثير حملة الأسهم في البلدان اللاتينية ناجم عن الحصص المالية والأسهم المتقاطعة والرقابة الحكومية والعائلية ،على سبي المثال في فرنسا واسبانيا المساهمة من قبل البنوك امر مهم وشائع كما في ألمانيا ،لكن إيطاليا مشابهة الى حد ما النموذج البريطاني .

وتلعب أسواق الأوراق المالية دورا اقل أهمية في البلدان اللاتينية منه في البيئة البريطانية ،وبالرغم من غياب سوق الاستيلاء ،فقد كان هناك اكثر من عملية استيلاء عدائية في البلدان اللاتينية عنه في بلدان النظام الألماني.

كذلك إن تركيز هياكل الملكية في بلد إيطاليا مشابهة للنموذج الألماني ،وهذا يفسر غياب السوق لرقابة الشركات كما هو موجود في النظام الألماني.

المكافآت على أساس الأداء أمر شائع للغاية في بلد إيطاليا ،الا ان النسبة المئوية لمكافآت التنفيذيين في فرنسا مشابهة لما هو في بريطانيا وكندا.³¹

المحور الرابع

النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

المحور الرابع: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

و يمكن تصنيف النظريات التي حاولت إيجاد الحجج التي تفسر ضرورة تواجد نظام حوكمة الشركات إلى مجموعتين أساسيتين، تتمثل الأولى في النظريات التعاقدية و الثانية في النظريات التنظيمية (المعرفية). وهما موضحان كما يلي:

أولاً: النظريات التعاقدية: حسب هذه النظريات تظهر الشركات كخيال قانوني يغطي مجموعة من العقود الصريحة و الضمنية التي تحكم العلاقات بين الوكلاء الداخليين في الشركة مع بعضهم و مع أطراف أخرى، بحيث تسمح هذه العقود بتحديد حقوق كل عامل و أنظمة الرقابة و التقييم، فالشركة عبارة عن سوق داخلي تتألف من العقود المبرمة بين مجموعة من الأفراد لديهم أهداف مختلفة و يبحثون عن تعظيم منفعتهم الخاصة.

1. نظرية حقوق الملكية: تتم بين الافراد والمؤسسات على حد سواء الكثير من التعاملات والمبادلات، والتي ما هي في الواقع إلا تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها، بمعنى آخر فهي تبادل لحقوق الملكية، أي أن الافراد يملكون في الواقع حقوق استعمال هذه الموارد، أي أن هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية، و سنوضح فيما يلي هدف ومنطلقات وفرضيات هذه النظرية كما يلي:

1.1 - هدف نظرية حقوق الملكية: تهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم عمل مختلف المؤسسات استناداً إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية، تجد هذه النظرية أصولاً لها أساساً في أعمال كل من (Furuboth, Demetz , Alchan) وتقسّم حقوق الملكية إلى الأقسام التالية :

- حق الاستعمال: تعني حق استعمال المواد؛

- حق الاستغلال: مرتبطة بحق استغلال المواد؛

- حق التنازل: تعني حق بيع المواد.³²

2.1- منطلقات نظرية حقوق الملكية: تنطلق هذه النظرية من المنطلقات التالية:

- كل تبادل بين الأشخاص هو تداول لحقوق الملكية عن أشياء معينة؛

- حقوق الملكية تمنح الحق والسلطة للاستغلال، أو الحصول على دخل، أو التنازل على السلع

أو الأصول الخاضعة لهذه الحقوق؛

- تبين نظرية حقوق الملكية كيفية تأثير مختلف أشكال الملكية في آليات عمل الاقتصاد؛

- تفوق الملكية الخاصة على الأشكال الأخرى للملكية.

3.1- فرضيات نظرية حقوق الملكية: تقوم نظرية حقوق الملكية على الفرضيات التالية:

- العقلانية الكاملة؛

- تعظيم المنافع؛

- المعلومة غير كاملة وتكاليف المعلومة ليست معدومة؛

- السوق هو المكان الذي تتجلى فيه تفضيلات الأشخاص؛

- سلوكيات الافراد تتأثر بالهياكل التي ترعرعت فيها³³.

صنف كل Pejovich & Furuboth ملكية المؤسسات الى الأنواع التالية:

أ- **المؤسسات الرأسمالية:** في هذه المؤسسة يكون كل من حق الاستعمال وحق الاستغلال وحق التنازل من حق شخص واحد، وتوجد حالتين هما:

- **المالك هو المسير:** إذ لا يوجد فصل بين وظيفة القرار وتوظيف الملكية هذا ما يجعل المؤسسة الرأسمالية أكثر نجاعة.

- **وجود المسير والمالك:** تشكل المؤسسة الرأسمالية تنظيم فعال، لأن آلية حوكمة الشركات تسمح بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين، والمسير يعتبر كدائن داخلي متبقي، تحت هذا المصطلح يتم تقسيم المداخل المتبقية، يعني الفائض غير المصرح عنه في العقد بين المسير والمساهمين، والأولوية تكون للدائنين الخارجيين لذا ينتظر المساهمين رفع المداخل لرفع أجرة المسير وزيادة منفعة المساهم؛

ب- **المؤسسة التي يسيطر فيها المسير:** في هذه المؤسسة تقسم حقوق الملكية، حيث المالك له حق التنازل وحق استغلال المنتج، مثلاً له حق بيع أسهمه، أما المسير يملك حق الاستعمال لقيامه بالتسيير اليومي للمؤسسة.

إن هذا التقسيم لحقوق الملكية قد يسبب نزاع المصالح بين المالك والمسير، فالمسير لا يملك راس المال لذا لا يبحث عن رفع قيمة الثروة لصالح المساهمين، فالربح عند المسير يكون في استقلاليته وتعزيز مكانته؛

ت- **المؤسسة العمومية:** كون حق الاستعمال جماعي من قبل مجموعة من العمال، أما الاستغلال وحق التنازل يكون ملك للدولة أو السلطة العمومية، هذا النوع من المؤسسات يكون ذا طبيعة غير ناجعة، ويرى Gomez في هذا السياق أن كل العمال لهم فوائد لما تكون المؤسسة متطورة، لكن كل واحد منهم يفضل تقديم عمل أقل، أي عدم وجود ترابط بين مستوى الأجر والجهد الفردي المبذول؛

ث- المؤسسة التعاونية: في هذه المؤسسة لا يوجد ملاك حقيقيون فحق الملكية يكون جماعي، وبما أن حق الاستغلال يكون جماعي للعمال والمسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة، وذلك نتيجة غياب الرقابة الفعالة للتسيير.³⁴

2. نظرية الوكالة

1.2- تعريف نظرية الوكالة: تعرف نظرية الوكالة بأنها أداة لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة. وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل شخصا آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل. ويمكن النظر إلى الشركة على إنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي، وتهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وان هذه التعارض يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات بين الوكيل والأصيل فالهدف الرئيسي لنظرية الوكالة هو جعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل.

2.2- فروض نظرية الوكالة: تقوم نظرية الوكالة على الفروض التالية:

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعوا لتعظيم منفعته الذاتية؛
- إختلاف أهداف كل من الأصيل والوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسهر على تعظيم منفعته من خلال الحصول على قدر من المكافآت والحوافز و المزايا مع بذل جهد أقل؛
- إختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل ويرجع ذلك إلى:
- عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معاشية هذا الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم؛
- إختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل؛
- إختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل.

3.2 - تكاليف نظرية الوكالة: يقصد بتكاليف الوكالة التكاليف التي تترتب على حالة الصراع

المحتملة بين المدراء ومالكي المؤسسة والدائنين، وتعرف بأنها تكاليف إعادة حل مشكلات الصراع بين حاملي الأسهم وحاملي السندات والمدراء التي تتضمن تكاليف توفير الحوافز للمدراء لتعظيم ثروة

- حاملو الأسهم وكذلك مراقبة سلوكيات المدراء وتكاليف حماية حاملو السندات من حاملو الأسهم، ويترتب على تكلفة الوكالة، صور عدة أهمها ما يلي:
- التكلفة المرتبطة بمراقبة تصرفات الإدارة وأهمها أتعاب مراجع الحسابات الخارجي؛
 - تكلفة تنفيذ القيود التي تقرر الجمعية العامة فرضها على قرارات الإدارة من أجل حماية مصالح الملاك؛
 - التكلفة المصاحبة لإعادة التنظيم بما يسمح بتفويض السلطات وعدم تركيز القرارات في يد الإدارة العليا، وذلك إلى جانب تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن الانخفاض المتوقع في كفاءة الإدارة بسبب إعادة التنظيم أو بسبب القيود المفروضة عليها من قبل الملاك؛
 - قيمة الحوافز المقدمة للإدارة لدفعها إلى العمل على تحقيق مصلحة الملاك المتمثلة في تعظيم قيمة أسهم المؤسسة.
- وهناك من يقسم تكاليف الوكالة إلى ثلاثة أقسام هي:
- **تكاليف الرقابة والتحفيز:** هذه التكاليف يتحملها الأصيل، وتتضمن النفقات المتعلقة بتسيير المعلومة، الرقابة، التحفيز؛
 - **تكاليف الالتزام:** هذه التكاليف يتحملها الوكيل والتي تعبر عن التنفيذ الجيد للعقد؛
 - **تكاليف الفرصة الضائعة:** أي ما كان يمكن أن يحصل عليه كل طرف لو لم يتعاقد مع الآخر، بمعنى تكلفة الفرصة بين التكاليف المدفوعة في حال وجود نظام الوكالة والتكاليف التي تترتب في حال قيام الأصيل بالتسيير المباشر.
- 4.2- مشاكل نظرية الوكالة:**
- تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلا من المالكين والوكلاء و تهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجموعتين بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين، ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة.
- لكن قبل ذلك وجب الإشارة إلى مصادر هذه المشاكل وهي:
- عدم قدرة الأصيل على رقابة أداء الوكيل؛
 - عدم تماثل المعلومات حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الأصيل، وحتى ولو توافرت نفس المعلومات للأصيل فإنه لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة الوكيل المتخصص. ونشير إلى أنه من خلال علاقة الوكيل مع الأصيل سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عدة سببها:

- أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل؛

- عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة.

تعتبر هذه النظرية عن العلاقة التعاقدية بين المالكين والوكلاء، وتهدف إلى جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة الملاك ومن خلال هذه العلاقة تنشأ عدة مشاكل.

5.2 حلول مشكلة الوكالة: يمكن تحديد بعض الآليات المستخدمة لجعل الإدارة تعمل جاهدة لتحقيق أهداف المساهمين فيما يلي:

أ- **الحوافز الإدارية:** يقوم هذا الأسلوب على ضرورة منح الإدارة تعويضات أو حوافز مالية مناسبة، ويراعى عند تصميم هيكل الحوافز المقترح أن يحقق الأهداف الآتية :

- جذب أو الحفاظ على الكفاءات الإدارية العالية؛

- تحفيز الإدارة أن تتصرف بشكل يهدف لتحقيق أهداف المساهمين بتعظيم قيمة الشركة.

ويقترح البعض نمطا معيناً لهيكل الحوافز المالية يرون فيه الهيكل الأمثل لتحقيق هدف الملاك ويتكون من ثلاثة أجزاء هي :

- ✓ مرتب سنوي محدد يساعد أعضاء مجلس الإدارة على مواجهة أعباء المعيشة؛
- ✓ حافز تدفعه الشركة للإدارة في نهاية السنة ترتبط قيمته بقيمة ربحية الشركة نهاية السنة؛
- ✓ منح أعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بسجل طويل وأداء مشرف في خدمة الشركة عقود خيار لشراء أسهم الشركة (يعطي خيار الشراء الحق لحامله شراء أسهم الشركة بسعر معين وفي فترة محددة) أو منحهم أسهم محددة ترتبط قيمتها بأداء الشركة، ومن شأن هذا الإجراء إشراك الإدارة كمساهمين الأمر الذي يزيد من حوافز الإدارة نحو تحقيق أهداف المساهمين بتعظيم قيمة الشركة؛

ب- التدخل المباشر من المساهمين: تزايد في العقود الأخيرة حجم الشركات، وقد تزامن ذلك مع تزايد أهمية المستثمر المؤسسي على حساب المستثمر الفرد، وأصبحت الكثير من المؤسسات المالية كالبنوك وشركات التمويل تمتلك نسبة كبيرة من أسهم الشركات، ونظراً لأهمية هذه المؤسسات بالنسبة للمركز المالي للمؤسسات المالية المساهمة، فإن أرادت هذه المؤسسات أن تتدخل إذا أرت مبرراً لذلك لممارسة تأثير على عمليات الشركات المساهم فيها، وفي الواقع العملي فإن المؤسسات المالية التي تمتلك حصصاً معتدلاً في الشركات تكون ممثلة بشكل فاعل في عضوية مجلس إدارات هذه الشركات بما يمكنها من ممارسة تأثيرات فعلية على أداء هذه الشركة، وبصفة عامة يمكن

للمساهمين أفراد كانوا أم مؤسسات التدخل بشكل مباشر لتقييم أداء الشركة من خلال ما يسمى بالجمعية العامة للشركة وذلك عن طريق نظام التصويت بها؛

ت- التهديد بالفصل: حينما تتدهور القيمة السوقية لأسهم الشركة فمعنى ذلك تدهور قيمة ثروة المساهمين، وتبعاً لذلك قد يتفق المساهمون فيما بينهم على تجميع عدد كافٍ من الأصوات في الجمعية العامة للشركة لعزل مجلس الإدارة الحالي وإحلاله بمجلس جديد، ولا شك أن هذا الأسلوب من شأنه أن يدفع الإدارة إلى بذل الجهد الكافي لإرضاء حملة الأسهم؛

ث- التهديد بالسيطرة على المؤسسة: يقصد بالسيطرة هنا قيام أحد أو بعض المستثمرين الأفراد أو المؤسسين بالعمل على شراء نسبة من أسهم الشركة المستهدفة تتيح له إمكانية السيطرة عليها والتحكم فيها، وحينما تأخذ هذه السيطرة شكلاً إجبارياً يخرج عن إرادة الإدارة، فإن السيطرة في هذه الحالة، وتظهر السيطرة العدوانية عادة بالنسبة للمؤسسات التي تسعر أسهماً بأقل من قيمتها الحقيقية نتيجة ضعف الإدارة فتكون هذه المؤسسة مستهدفة من قبل مجموعة المستثمرين للسيطرة وعادة ما تنتهي السيطرة العدوانية بالاستغناء عن خدمات مجلس الإدارة الحالي وتعيين مجلس جديد عليها، وتبعاً لذلك فعندما يشعر المجلس الحالي بوجود احتمال حدوث ذلك فإنه سوف يعمل بشكل جدي على إرضاء الملاك الحاليين وحماية مصالحهم بتحقيق هدف تعظيم قيمة السهم؛

ج- تعارض المصالح بين الملاك والدائنين: عند عدم اكتفاء المؤسسة بالتمويل من مصادر التمويل الداخلي في تمويل الفرص الاستثمارية، فإنها تستخدم مصدر التمويل الخارجي ذو التكلفة الأقل والمتمثل بالدين، عندها تمتد مشكلة الوكالة إلى العلاقة بين المساهمين والدائنين (بافتراض أن الإدارة تعمل لصالح المساهمين) ويظهر نوعاً آخر من تكاليف الوكالة وهي تكاليف الوكالة للدين، والتي تزداد بازدياد مستوى المديونية، فعندما تستخدم المؤسسة التمويل المقترض فإن الدائن يهتم بالتعرف على المخاطرة المالية ومخاطرة الأعمال وكذلك التدفقات النقدية المتوقعة في المستقبل، ويستخدم حملة الأسهم غالباً استراتيجيات ليست في مصلحة الدائن كاستراتيجية نقل المخاطر، عندها سيدفع المساهمون معدلات فائدة عالية مما يدفعهم إلى عقد اتفاقيات مع الدائنين على أمل تخفيض معدلات الفائدة لهذه الاتفاقيات تسمى بعقود الحماية، وهي تنقسم إلى عقود حماية سلبية وعقود حماية إيجابية، فالسلبية تتمثل في وضع القيود على حجم المقسوم الذي يجب دفعه إلى المساهمين وكذلك عدم الاندماج مع شركات أخرى وعدم بيع أو تأجير موجوداتها بدون موافقة الدائنين، وكذلك عدم إصدار ديون إضافية طويلة، أما عقود الحماية الإيجابية فتتمثل في الاتفاق بالمحافظة على مستوى رأس المال العامل المنخفض وأن تزود الدائنين بكشوفاتها المالية .

3. **نظرية التجذر¹**: يقوم المسير وفق نظرية التجذر بوضع استراتيجيات تحفظ له حقوقه وتحميه ،أو ما يعرف بالتجذر عن طريق استغلال نفوذه، شبكة علاقته وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير بحكم منصبه، وبالتالي فهو يهدف الى تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية قبل مصلحة باقي المساهمين وباقي أصحاب المصالح ،لذا فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل على تصرفات المسيرين ولغرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

و حتى يتمكن المسير من التجذر فإنه يتبنى عدة استراتيجيات نذكر منها:

- **استثمارات محددة خاصة بالمستثمرين**: تهدف هذه الاستراتيجية الى الانسجام مع المحيط بحيث يقوم المسير باستثمارات محددة أو انتهازية لتغيير بيئته و تشكيل علاقات السلطة مع المساهمين أو شركاء المؤسسة. فالمسير يمكنه ان ينجز استثمارات خاصة به حتى و إن لم تكن الحل الأمثل للمؤسسة لأنه يسعى لتحقيق أقصى قدر من القيمة؛
- **التلاعب بالمعلومات**: تعد من الاستراتيجيات المهمة، إذ يسعى المسيرون لتعظيم مداخيلهم من خلال التحكم في المعلومات و إحداث عدم تماثلها وهذا يقلص من التهديد الذي يشكله منافسيه في سوق المسيرين؛
- **شبكة العلاقات**: في ظل هذه الاستراتيجية، يعمل المسير على استغلال نفوذه من خلال شبكة العلاقات و يحرص على الحفاظ على هذه العلاقات التي تم تكوينها مع مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية، و التي تعمل على ضمان بقاءه على رأس المؤسسة. فعلى سبيل المثال يقوم المسير بتكوين علاقات مع الموظفين إما عن طريق منحهم أجور إضافية أو مزايا عينية أو عن طريق وعدهم بترقيات سخية.³⁵

4. **نظرية تكاليف المعاملات**: يقصد بتكاليف المعاملات تكاليف تشغيل نظام اقتصادي أو تبادل اقتصادي يتم في نطاقه، بما في ذلك التكاليف الناتجة من جراء إنشاء أو تنفيذ العقود، ويمكن أن تتضمن هذه التكاليف: تكاليف الحصول على المعلومات أو تكاليف التفاوض أو تكاليف وضع أسس للائتمان والقروض وما إلى ذلك، ويعتبر تخفيض هذه التكاليف من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها قدر المستطاع، وسنحاول معرفة كيفية التعامل مع هذه التكاليف وذلك من خلال نظرية تكاليف المعاملات.

¹ التجذر : هو شبكة العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة المساهمين ومجلس الإدارة.

1.4- ظهور نظرية تكاليف المعاملات :

نشرت أول مساهمة رئيسية لرونالد كوز Ronald Coase حول "طبيعة المؤسسة" سنة 1937 ، ففي الوقت الذي يفترض فيه الاقتصاد الكلاسيكي الجديد كفاءة السوق التامة من حيث تنسيق الأنشطة الاقتصادية، تساءل كوز عن سبب تواجد الشركات، تلك التنظيمات المتواجدة في بحر من المبادلات السوقية، إجابته كانت بأن العمل بنظام الأسعار يمكن أن يكون مكلفا وذلك لوجود تكاليف المعاملات في الواقع، أما المؤسسات فهي متواجدة لأنها تمكن الفاعلين الاقتصاديين من اقتصاد هذه التكاليف، بالطبع يعتبر تنظيم المؤسسة أيضا مكلفا، لكن هذه الأخيرة تعتبر الحل الأمثل بين تكاليف المعاملات في السوق وتكاليف التنظيم في شكل مؤسسة. ووفقا لنهجه فإن المؤسسات موجودة وقابلة للبقاء اقتصاديا عندما تكون تكاليف معاملات أقل من تلك الموجودة في السوق.

حسب كوز Coase في كتابه طبيعة المؤسسة فإن المؤسسة ليست وحدة أو مركز لتنظيم العقود وحسب، بل هي شبكة من العلاقات المعقدة ذات الطبيعة التعاقدية، وبالتالي فهو يميز فيها بين تعاملات داخلية وتعاملات خارجية، من خلالها تبحث المؤسسة عن أسلوب التنسيق المناسب، وعليه فضائية حدود المؤسسة التي أنتقدت من أجلها نظرية الوكالة تجنبها نظرية تكاليف الصفقات. إن التحليل الاقتصادي للمؤسسات يدفعنا إلى أن نتذكر التوضيح الذي قدمه كوز Coase بشأن تواجد المؤسسة، حيث أنها تشكل مؤسسة أكثر فعالية من السوق تمكن من الاقتصاد في تكاليف المبادلة، إن تبرير هذه النظرية واستخدامها في دراسة المؤسسات يعود للباحث أوليفار ويليامسن William Oliver الذي طور نظرية عن الأشكال التنظيمية الداخلية بطريقة أخرى ويحتل نهج ويليامسن مكانة متميزة في المدخل الاقتصادي لتحليل المؤسسات، حيث يعد هذا المدخل النتيجة لعدة اتجاهات متنوعة لباحثين قدموا أساس هذا التحليل أمثال كوز Coase و كومونز Commons... الخ ، ونشير إلى أن مفهوم تكاليف الصفقات الذي يشكل أساس التحليل لدى ويليامسن . Williamson يتضمن مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الافراد والمؤسسات.³⁶

2.4- خصائص نظرية تكاليف المعاملات: تشمل خصائص الصفقات على عنصرين أساسيين وهما الفرضيات السلوكية وسمات الصفقات ولأن هذه الأخيرة تبدأ وتكتمل بواسطة العنصر البشري فلا بد من تحديد الفرضيات السلوكية قبل تحليل سمات الصفقات:

أ- الرشادة المحدودة: في البداية 1974 طور هذا المفهوم من قبل Simon حيث عبر عن الرشادة المحدودة بكون الفرد لا يملك قدرة الحصول على كافة المعلومات وفهمها وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين والعملاء والمنافسين بشكل دقيق؛

ب- الانتهازية: حسب Williamson عندما يكون هناك عقد غير تام فإن ذلك يطرح مشاكل تقترن مع حالة الانتهازية والتي تظهر على شكل: سوء الاختيار، الخطر الأخلاقي السعي لتحقيق أهداف غير رئيسية، وغيرها من أشكال السلوك الاستراتيجي.³⁷

3.4- نظرية تكاليف المعاملات وحوكمة الشركات:

تستمد هذه النظرية أهميتها من كونها تدرس سبل المحافظة على قيمة الشركة فبناء على مواصفات الصفقة يتم تحديد ما إذا كان من الأفضل للشركة التعهد بالأعمال الواجب إنجازها لمتعهد خارجي أو الاكتفاء بانجازها داخليا، ومن أجل حماية أطراف التعاقد تصر النظرية على ثلاثة عناصر أساسية:

- الوقاية لحماية كل طرف من السلوك الانتهازي على حساب الآخر، و تقدم دوافع للالتزام بالمعاملة، و تشدد النظرية على التحكم في تكاليف نقض العقد باستعمال إيداعات آمنة كرهينة، استثمارات لا يمكن التراجع عنها وطول مدة الإلتزام؛

- زيادة طول مدة الإلتزام يصبح من الضروري إعادة تحديد التزامات الأطراف فيما يتعلق بسير أداء العقد، هنا نلاحظ سمة متناقضة لنقص العقود في احترام مصداقية الإلتزام، فعندما يعلم الأطراف أنه يمكن مراجعة العقد مستقبلا يكونون أقل ميلا لانتهاك التزاماتهم عندما لا يقدم لهم العقد نتيجة مقنعة؛

- وضع آليات خاصة لحل النزاعات، فعلى الأطراف المتعاقدين أن يوافقوا مسبقا على إجراءات ثنائية لحل الخلافات.³⁸

ثانيا: النظريات التنظيمية: تعتبر هذه النظريات من وجهة النظر التنظيمية البديل للنظريات الاقتصادية لحوكمة الشركات حيث اهتمت بزوايا مختلفة عما تطرقت إليه النظريات التعاقدية (الاقتصادية)، كما ان نظرتها للوكيل و لسلوكياته في إدارة الشركة اختلفت هي الأخرى، و تتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي:

1-1- نظرية أصحاب المصالح: كان أول ظهور لهذا المصالح كمفهوم يرجع لاجتماع في معهد

ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة سنة 1963 ، وقد عرف أصحاب المصالح بأنهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل، أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح المؤسسة."³⁹

1-1- مفهوم نظرية أصحاب المصالح:

يعرف فريمان (Freeman) نظرية أصحاب المصالح بانها " العلاقة بين الشركة والبيئة المحيطة بها ،وكيفية التلائم مع هذه البيئة وما هي ردة فعلها"⁴⁰ .

إن بداية نشأة النظرية ظهرت عندما كان مفهوم أصحاب المصالح مقتصرًا على المالكين من حملة الأسهم، وإن هذه العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين يطلق عليها مشكلة الوكالة، و هي الاحتمالية

بنشوء صراع مصلحة بين الإدارة والمالكين، واللذين كانا يسعيان باتجاهات مختلفة تقود إلى إحداث هذه المشكلة حيث تختلف هنا أهداف الإدارة وأهداف المالكين، إذ أن الإدارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية.

وضعت نظرية أصحاب المصالح نموذجا للمؤسسة والذي بموجبه كل الافراد والجماعات من أصحاب المصالح المشروعة يشاركون في المؤسسة من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية المجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى، فالنظرية رفضت فكرة أن المؤسسة وجدت لتعظيم ثروة المالكين ومن ذلك يتضح أن النظرية تستند على فكرة وجود المؤسسة لخدمة كل من لديه مصلحة لها، أو أنه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات المؤسسة وأعمالها، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة، فالنظرية تستند على فكرة وجود المؤسسة لخدمة العديد من أصحاب المصالح، ممن لديهم اهتمامات لها والذين ينتفعون أو يتضررون منها بطريقة معينة أو بأخرى.⁴¹

2-1 تصنيفات أصحاب المصالح:

قدم فريمان تصنيفا يفرق فيه بين أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين، غير أنه عاد وآخرون ليقدموا تصنيفا آخر يفرقون فيه بين أصحاب المصالح الأساسيين وأصحاب المصالح الثانويين، حيث يعتبرون أن تحقيق المؤسسة لأداء جيد مستدام مشروط بربط علاقة وطيدة بينها وبين أصحاب المصلحة الأساسيين، كما أن أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين ولقد أشار المفكر كلركسون إلى أصحاب المصالح الأساسيين هم الأطراف الذين بدونهم أو بدون مساهماتهم في المؤسسة فإن إستمراريتها غير ممكنة مثل: (المساهمين ، المستثمرين، المستهلكين، الموردين الدولة والمجتمع) ، في حين عرف أن أصحاب المصالح الثانويين بأنهم أطراف تؤثر أو تتأثر بالمؤسسة لكن لا يتم إشراكهم في الصفقات والمعاملات التي تجريها وليس لها دور مهم في حياة المؤسسة من ضمنهم (الإعلام والمجموعات الخاصة). ويسمى أصحاب المصالح الأساسيين أحيانا الأطراف التعاقدية صاحبة المصالح وترابطها بالمؤسسة علاقة مباشرة تحكمها العقود، وفي حين يعتبر المساهم طرفا صاحب مصالح في غاية الأهمية إلا أن المجموعات الأخرى هامة أيضا، ويوجد لموظفي المؤسسة مصالح قصيرة الأجل في صورة أجر وظروف عمل ومصالح طويلة المدى في صورة تقاعد، ويكون للموظفين غالبا نقابات عمالية تدير علاقاتهم بالمؤسسة، كما يوجد للدائنين والعملاء والموردين مصالح مشروعة في المؤسسة، وتتأثر الأطراف الثانوية صاحبة المصالح بأفعال المؤسسة، ولكن لها صلة تعاقدية محدودة لها، ومن الأمثلة على الأطراف الثانوية صاحبة المصالح منافسي المؤسسة والناشطين

البيئيين، ولا شك أيضا أن المجتمعات المحلية والحكومات وكل المجتمع ممن الممكن أن يتأثروا بقرارات المؤسسة.⁴²

2- نظرية متعهد الإدارة:

و ترى هذه النظرية أن المدير متعهد على أصول الشركة و ليس وكيلا للمساهمين، ، وأن المشكلة ليست في فصل الملكية عن الإدارة، و إنما المشكلة في كيفية إحداث تطوير إيجابي و حتمي لتفعيل الإدارة في المنظمات المعقدة، وترى هذه النظرية أن عمق المعرفة و الالتزام و الوصول الفوري لمعلومات التشغيل و الخبرة التكنولوجية جميعها عناصر أساسية لتمكين المنشأة من العمل بكفاءة، لذلك فإن الأداء الاقتصادي للمؤسسة يزيد مع تركيز السلطة و الإدارة في يد واحدة أو تنفيذي واحد، أي أن يجمع شخص واحد بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة و العضو المنتدب - المدير التنفيذي- و لا يتم تشتيت هذا الشخص بالمدراء غير التنفيذيين.

نجد أن نظرية متعهد الإدارة ترى أن السلطة المطلقة لرئيس مجلس الإدارة، و الذي يمثل مصالح المساهمين ضد المصالح الشخصية للمدراء التنفيذيين يكون لها تأثير إيجابي على أداء المنشأة و سوف يؤدي إلى تعظيم مصالح المساهمين، وعليه فإن المدير التنفيذي أبعد ما يكون عن الانتهازية واستغلال ثروات المالكين لأنه في الأصل يرغب في الحفاظ على أصول المنشأة.

و ترى نظرية متعهد الإدارة أن الدوافع المعنوية هي الأكثر تأثيرا في السلوك التنظيمي من الدوافع الشكلية التي تؤمن بها نظرية الوكالة، حيث تهتم نظرية متعهد الإدارة بإشباع الحاجات العليا في مدرج الحاجات الإنسانية و ذلك عكس نظرية الوكالة، كما أن نظرية متعهد الإدارة ذات أصول نفسية و اجتماعية تؤمن بتحقيق الأهداف الجماعية و تحسين الأداء و ليس الأهداف الفردية و تخفيض تكاليف الوكالة كما ترى نظرية الوكالة.

3- نظرية أمين الإدارة:

و هذه النظرية لا تختلف كثيرا عن متعهد الإدارة، إلا أنها قدمت طريقة أفضل لتفسير كيف يتم حكم المنشأة بدون أن تسقط فريسة لبعض فرضيات النظريات الاقتصادية، ففكرة ان يكون مجلس الإدارة هو الأمين على أصول الشركة تشبه إلى حد كبير فكرة نظرية متعهد الإدارة، حيث يرى مؤيدوها أن هذه النظرية تهتم بأدوار و مسؤوليات مجلس الإدارة بشكل أكثر دقة من النظريات الاقتصادية، حيث تؤكد هذه النظرية على أن المدراء لديهم حزمة كبيرة من الدوافع أكثر من تعظيم منافع المالكين، و تعترف هذه النظرية باستقلالية المنشأة و أهميتها التجارية و الاقتصادية، و تعتبر أن المؤسسات المساهمة المتداولة الكبرى مؤسسة اجتماعية و ليست مجرد عقود محررة بين أطرافها كما ترى النظريات الاقتصادية، و ترى أن الإدارة العليا للمؤسسة ليست

وكيلة على حملة الأسهم كما ترى النظريات الاقتصادية، و إنما هي أمينة على أصول المؤسسة و ملزمة بالحفاظ على قيمة تلك الأصول و تحسينها.

و يرى Kay & Silberston أن واجب أمين الإدارة هو الحفاظ على قيمة أصول المؤسسة التي يديرها و تحسين قيمتها ، وأن يكون عادلا بين المطالبات المختلفة على العوائد التي تحققها هذه الأصول، و يرى أن نموذج الأمين يختلف عن نموذج الوكالة في أمرين أساسيين هما:

- إن مسؤولية الأمين هي دعم أصول المؤسسة و التي تختلف عن قيمة أسهم المؤسسة، وهذا الاختلاف لا يأتي فقط من أن أسواق المال قد تقيم أسهم المؤسسة بشكل خاطئ، ولكن يأتي بسبب أن أصول هذه المؤسسة تشمل أيضا مهارات العاملين بالمؤسسة و توقعات العملاء و الموردين و سمعة المؤسسة في المجتمع؛
- ترى نظرية الأمين أن للمدراء التنفيذيين قيمة مبدعة و خلاقة في مجلس الإدارة و ليس مجرد الجاسوس الذي يعمل لصالح المساهمين كما ترى نظرية الوكالة أو المتطفل الذي تؤمن به نظرية متعهد الإدارة.

و تمتاز النظريات الاقتصادية عن النظريات التنظيمية بأن النظريات الاقتصادية تأخذ بمبادئ المسألة و المحاسبة عن المسؤولية، إلا أن المنطلق الأساسي لـ Kay & Silberston في تفسيره لنظرية أمين الإدارة أننا لا نستطيع تحديد أي من المساهمين بالمؤسسة يملك أي من الأصول بها بشكل محدد سواء من الناحية العملية أو القانونية و بالتالي يصعب تحديد المدير الذي يجب محاسبته.⁴³

المحور الخامس

واقع حوكمة الشركات في الجزائر

المحور الخامس: حوكمة الشركات في الجزائر

تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة المؤسسات، حيث أنها تعتبر كضوابط داخلية، ولكن الملاحظ أن الكثير من الاقتصاديات النامية - ومنها الجزائر - بها مجموعة من التشريعات تتصف بالضعف أو بعدم الوجود أحيانا، حيث بدون هذا الإطار القانوني والتنظيمي فإن الضوابط الداخلية - مهما كانت جودة تصميمها - لن يكون لها سوى أثر ضئيل. وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية (IIF) Institute International of Finance في سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال وقوانين المؤسسات، كما تؤكد المؤسسة أنه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاضد دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين هامتين وهما: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

ورغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وفي سبيل تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من المعوقات والتحديات.

وقد بذلت الجزائر جهودا مكثفة لبناء إطار فعال لحوكمة الشركات، عن طريق إصدار العديد من الإجراءات الرامية لحوكمة الشركات من خلال:

❖ إصدار الجزائر مشروع النظام المالي والمحاسبي الجديد والذي استنبط من معايير المحاسبة المالية الدولية ومعايير الإبلاغ الدولية (IFRS/IAS)، حيث شرع في تطبيقه في بداية 2010 لينظم قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها ومدونة الحسابات وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق الحوكمة؛

❖ قامت جمعيات واتحادات الاعمال الجزائرية وبالتعاون مع أصحاب المصالح في القطاعات العامة والخاصة سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل حوكمة الشركات تعمل مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل لحوكمة الشركات الجزائرية⁴⁴؛

❖ أصدرت الجزائر في 2009 دليلا لحوكمة الشركات أطلق عليه بميثاق الحكم الراشد للمؤسسة، حيث يهدف هذا الميثاق الى وضع تحت تصرف الشركات الجزائرية وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم

المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف الى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، حيث عالج هذا الميثاق مبادئ الحوكمة في شركات الجزائرية من خلال عرض عام حول الحكم الراشد للمؤسسة، والمعايير الأساسية للحكم الراشد في المؤسسة كما تطرقا لي الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجية، وكيفية نشر المعلومات ونوعيتها وانتقال ملكية المؤسسة.⁴⁵

أولاً: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي⁴⁶:

أ. المصدر الداخلي:

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في ادارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

✓ تشكيل مجلس الادارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات ادارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

✓ أعضاء مجلس الادارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من احساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

✓ لجان مجلس الادارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ب. المصدر الخارجي:

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات واعطائها صفة الالزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

ثانيا: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهم هذه التحديات في النقاط التالية:

أ. الفساد:

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، الى جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.⁴⁷

ب. الممارسة العملية والديموقراطية:

إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على ارساء قواعد الديموقراطية والتي من آثارها الايجابية:

- ✓ تعتبر الديموقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

- ✓ تتيح الديموقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

ج. احترام سلطة القانون:

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا الا اذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيده الا اذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها احدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب... الخ.⁴⁸

د. انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:

ان عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الادارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الاجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.⁴⁹

ثالثا: اجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لا بد من وجود مجموعة من الاجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أدائها وتتمثل هذه الاجراءات فيما يلي⁵⁰:

أ. اجراءات قصيرة الأجل:

تقوم الشركة باتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الافصاح والاعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح انشاء مجلس الادارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وانشاء مجلس ادارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الاقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والافصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

- تنص سياسة حوكمة الشركات على انشاء مجلس ادارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من انشاء مجلس اداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الادارة ومجلس الادارة بأراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس ادارة مستقلين.

- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس ادارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.

- تقوم الشركة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الافصاح والاعلان عنها.

- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

ب. اجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الادارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الاساسية للاجتماعات، وتقدم الى أعضاء مجلس الادارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

- تعيين عضو من مجلس الادارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الادارة الاستشاري.

- أن تقوم الشركة بالافصاح في تقريرها السنوي المقدم الى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين.

- أن تقوم الشركة بالافصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

رابعا: بوادر حوكمة الشركات في الجزائر

رغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية إلى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية

بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال فمن بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات ما يلي:⁵¹

1. تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

تأسست هذه الهيئة سنة 2011، بموجب القانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته⁵²، والتي تتمحور مهامها حول:

- ✓ اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد؛
- ✓ إعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد؛
- ✓ جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والاجراءات الإدارية ذات الصلة؛
- ✓ التقييم الدوري للأدوات القانونية للوقاية من الفساد؛
- ✓ ضمان متابعة تقارير الفساد التي ترفع اليها من المتدخلين المعنيين.

2. انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007

حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ في هذا الإطار.

3. إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التهيئية تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

4. إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري

تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر⁵³، ويتضمن الميثاق جزأين ومجموعة ملاحق كما يلي:⁵⁴

الجزء الأول: ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة

تضمن هذا الجزء مجموعة العناصر المتعلقة بالطرف الجزائري أين تم شرح الوضع الذي تمر به الجزائر والذي يستوجب الاعتماد على مبادئ الحوكمة كمنطلق لتسيير وإدارة الشركات، وكذا المؤسسات

الشركة المعنية بتنفيذ هذا والتمثلة أساسا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وقد أشار في الأخير إلى مختلف المشاكل التي تواجه تطبيق مبادئ الحكم الراشد في المؤسسات الجزائرية

الجزء الثاني: المعايير الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة

والذي تضمن هو الآخر أربعة (04) عناصر رئيسية وهي:

✓ الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة: والذي يوضح دور مبادئ وآليات الحكم الراشد

في ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة والتمثلة في الجمعية العامة للمساهمين، مهام

ومبادئ ومكونات مجلس الإدارة وفقا لمبادئ الحوكمة، وكذا أسس تكوين المديرية وتحديد مهامها،

كما قدم هذا الميثاق مجموعة من التوجيهات لكل مساهم في الشركة، وكذا توجيهات خاصة

بعملية توزيع الأرباح.

✓ علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين: حدد هذا الجزء من الميثاق طبيعة العلاقة بين

المنظمة وكل الفاعلين الخارجيين المتمثلين أساسا في كل من: السلطات العمومية، البنوك

والهيئات المالية، المدينون، الزبائن، العمال والمنافسين.

✓ التوعية و نشر المعلومات وتظهر من خلال جانبين:

1. الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية: ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية

للمؤسسة أمامن تلك المساهمة في البورصة، فهي مطالبة بنشر حالتها المالية كل ثلاثي وكذا

كل المعلومات التي أثر لها مادي على تقييم المؤسسة، مع ضرورة نشر هذه المعلومات لكل

الأطراف ذات العلاقة.

2. المعلومات المالية: حيث أن المؤسسة مجبرة على إنتاج المعلومات المالية التي قد يطلبها

الشركاء الماليون كاملة وصحيحة، وفي الوقت المناسب، بحيث يتسنى لهم الاطلاع على الفور

بكل التغيرات التي قد تؤثر على العلاقات التي فيما بينهم.

✓ الملاحق: تضمن هذا الجزء ثمانية عناصر فرعية تتعلق بمفاهيم عامة حول المؤسسة وحول

الحكم الراشد وعلاقته بالمؤسسات العائلية، كما تضمن توجيهات حول تضارب المصالح في

المؤسسات العائلية.

5. إطلاق مركز حوكمة الشركات

حيث أعلنت مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة (CARE) شريك مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) عن مشروع إنشاء أول مركز جزائري لحوكمة الشركات، والذي سيعمل في إطار التعاون بين المؤسسات. ويعد إنشاء المركز الجزائري لحوكمة الشركات جزءا من مشروع متواصل للجنة العمل لحوكمة الشركات الجزائرية، وهي لجنة تضم مجموعة نشطة من قادة القطاعين العام والخاص التي قامت بإعداد وإطلاق دليل حوكمة الشركات الجزائرية عام 2009.⁵⁵

ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.⁵⁶

خامسا: الإصلاحات الهيكلية المتزامنة مع بداية تطبيق مبادئ الحوكمة

لا يمكن النجاح في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات دون القيام بإصلاحات هيكلية تمس الإدارات والأجهزة الحكومية بما فيها السلطات الجبائية والقضائية.

1- إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية: يتم إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت دون الكفاءة المطلوبة مع وجود البيروقراطية عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فورا وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليها

2- إنشاء آليات للمشاركة: يتطلب إنشاء الإطار المؤسسي للحوكمة وجود آليات للمشاركة وهذا بإصلاح الكثير من القوانين واللوائح الموجودة أو وضع قوانين ولوائح جديدة بدلا منها وهذا عن طريق إنشاء جمعيات ومنظمات مهنية لكل قطاع، وحتى يمكن ضمان أن يعمل هذا الإطار بجدية فإنه يجب أن يكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار وفي عملية وضع مختلف السياسات الحكومية والعمليات التشريعية، وهو ما يحاول وضعه القائمون على قطاع التأمين في الجزائر من خلال تفعيل دور الجمعيات والهيئات الرقابية والإشرافية.⁵⁷

3- إصلاحات القطاع المالي: يعتبر وجود قطاع مالي صحيح وسليم أحد الركائز الأساسية المدعمة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات المالية، ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات المؤسسات ونموها، ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمرا هاما، فضلا عن هذا فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلى تعريض البنوك لخطر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر ائتمانية جديدة. بالإضافة إلى ضرورة وجود شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات فعالة للإشراف المصرفي، ويقدم لنا بنك التسويات الدولية (BIS) Bank

International For Settlements مجموعة من المعايير والممارسات التي يمكن تعديلها وفقا للنظم القومية المختلفة، ويقدم الإطار المقترح الجديد لكفاية رأس المال قدرا أكبر من الأساليب القياسية، ذات مرونة أكبر لتقييم مدى كفاية رأس المال والمخاطر، وذلك حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر التي يتعرض لها، ويقوم الإطار المقترح على أساس ثلاث ركائز كما يلي:

أ- الشروط الخاصة بالأسواق المالية:

ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة ما يلي:

- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها، وتتص على مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق (السماسرة، والشركات المحاسبية، ومستشاري الاستثمار) والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة، ومن المهم أيضا وجود القوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات؛
- وجود متطلبات للقيود في بورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم؛
- وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية؛
- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية.⁵⁸

ب- الأسواق التنافسية:

لقد سعت الجزائر نحو الإصلاح المالي بتحديث دور شركات التأمين من خلال الأمر 95-07 الصادر في 25 جانفي 1995 المعدل والمتمم بالقانون 06-04 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالتأمينات إلى محاولة إعطاء حرية أكبر وفتح المنافسة داخل سوق التأمين، يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات حيث ترغمها على تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد الإنتاجية وعقلانية توجيه استغلال الكفاءات البشرية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، الا ان شركات التأمين لم تلعب الدور الحقيقي المنتظر منها في عملية الوساطة المالية لذلك لابد من القيام بتحديثها نظرا للتطور المستمر لحاجات الزبون ورغباته فهي تواجه مجموعة من التحديات أهمها:

- تحسين الإدارة من خلال توظيف الموظفين المؤهلين وذوي تكوين كفاء؛
- تحسين أساليب التسيير من خلال تطوير الأنظمة الداخلية ووضع نظام رقابي محكم وكذا إنشاء نظام فعال للتأمين على الودائع؛

سادسا: العلاقات التي تربط المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

تغطي معايير الحكم الراشد للمؤسسات العلاقات التي تربط المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة من جهة، ومع الأطراف الفاعلة الخارجيين من جهة أخرى، حيث تعتبر هذه العلاقات محددة إلى حد كبير ومضبوطة بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة والعقود والاتفاقيات المحررة من طرف هذه الأخيرة مع الغير.

الجدول رقم 01: المعايير الأساسية للحكم الراشد في المؤسسة، والمحددة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

المعيار	شرح المعيار
الانصاف	يعني توزيع الحقوق والواجبات بين الاطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها، وذلك بطريقة منصفة وعادلة.
الشفافية	اي ان الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي ان تكون شفافة وواضحة للجميع
المسؤولية	يعني ان تكون مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة
التبعية	يعني أن كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة له

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 9

أ- الأطراف الفاعلين الداخليين

تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم في هذا السياق فقط، وبواسطة هذه الهيئات العضوية يمكن تداخل وتبادل الوظائف المسموح بها.

1- الجمعية العامة للمساهمين:

ويقصد بهم الحائزين على الأسهم في الشركة ذات الأسهم وحاملي الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي لشركة ذات مسؤولية محدودة، ويتمتعون بحقوق محددة وفقا للقانون وبالوثائق التعاقدية

الأخرى ومن خلال تنفيذ قواعد الحكم الراشد يتم استهداف التقيد والتمسك بالحقوق بدلا من تسهيل نشاط المؤسسة بواسطة الاحكام الخاصة والسماح بذلك للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وثقة.⁵⁹ ومن بين صلاحيات الجمعية العامة للمساهمين:

- ✓ المصادقة على النظرة الإستراتيجية والقيم الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ المصادقة على الأهداف في مجال التطوير والنتائج واخذ المخاطر؛
- ✓ التحديد وبوضوح السلطات المفوضة وسقف الالتزامات المالية المسموحة؛
- ✓ اختيار محافظ الحسابات والمدققين الخارجيين المصادقة على الحسابات السنوية.⁶⁰

2- مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة ان المهام التي يتكفل بها مجلس الإدارة محدد بواسطة القانون الاساسي للمؤسسة وتتم وتوضع بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة ويتمثل في ضمان التوجيه استراتيجيه المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبه مدى تنفيذ انشطتها وبالرغم من هذين الشقين القانوني والتنظيمي فعلى مجلس الإدارة ان يراعي ادماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة وحتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بعمله على اكمل وجه يجب ان تتوفر على الاقل ثلاثة (03) شروط هي:

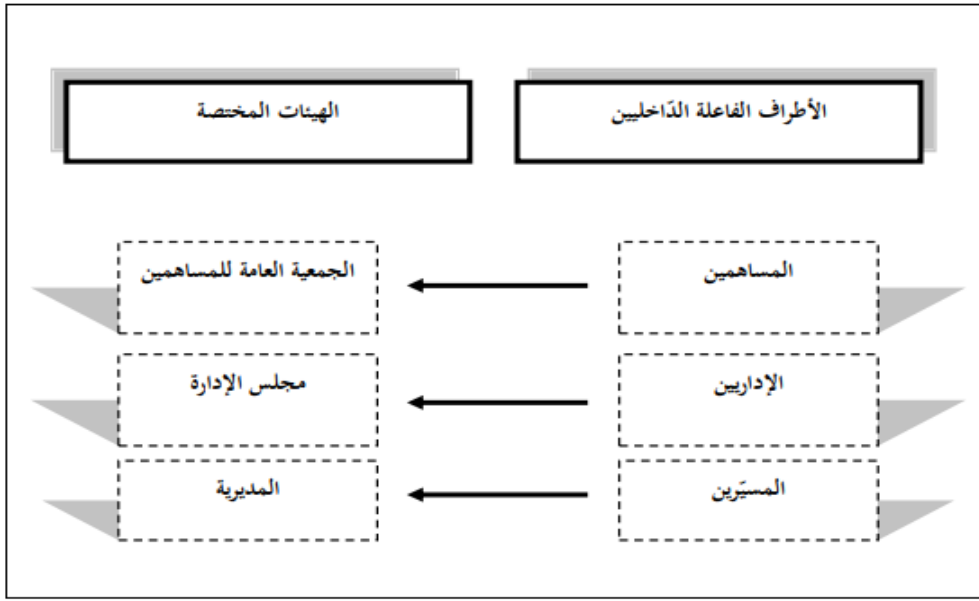
- ✓ ان على الإداريين واجب القيام بالمهام الموكلة لهم وبتفاني؛
- ✓ ان يكون بوسعهم الوصول الى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب؛
- ✓ ينبغي ان يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسه مسؤولياتهم.⁶¹

3- المديرية:

تختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتطلع بمهامها تحت اشرافه الأجور والهداف المقررة من طرف المديرية يجب ان تكون متناسقة مع مصالح المؤسسة والأهداف المرجوة والواجب توفيرها والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية ويقع على مجلس الإدارة مهمه السهر على تناسق كل هذه الابعاد وتتمثل واجبات المديرية في النقاط التالية:

- ✓ إعداد واقتراح استراتيجيه المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة؛
- ✓ تنفيذ هذه الإستراتيجية بعد اعتمادها في شكل مخططات ثانويه وميزانيات معتمده؛
- ✓ ضمان الإشراف والمراقبة على تسير المؤسسة؛
- ✓ تقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة.⁶²

الشكل رقم (03) الأطراف الفاعلين الداخليين



المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 30

ب- الأطراف الفاعلين الخارجيين:

حرصت مبادئ الحكم الراشد في الجزائر على وضع مجموعه من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملائمتها مع ظرف كل مؤسسه لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلة الخارجيين، ويمكن توضيح الفاعلين الخارجيين فيما يلي:⁶³

1- السلطات العمومية كشريك:

باعتبار الإدارات العمومية جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية فانه من مصلحتها ان ترى المؤسسات تزدهر وهذا ما تشهد عليه العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة ويجب عليها بالمقابل ان تتشدد مع هذه المؤسسات التي تكون مخالفة للقانون.

2- البنوك والهيئات المالية الأخرى:

يجب ان يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية السابقين بواسطة قدرة المؤسسة على إرسال وفي وقت مناسب المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية التقديرية للمؤسسة وتعد من أهم الأساليب التي من اجلها يجب على المؤسسة ان يكون لديها محاسبه دقيقه وتعيين في حالة الحاجة لمخطط أعمالها.

3- الموردین:

تستطيع المؤسسة ان تعتمد بصورة شبه هامه وحسب ظروفها على مورديها وهم اول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخلات التي يقدمونها فهم بذلك يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحققاتهم.

4- الزبائن:

في مناخ اقتصادي تسوده المنافسة الحادة تتجلى أهمية إرضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة كما يجب على المؤسسة ان تطور وتتمي علاقتها مع زبائنها وذلك في إطار الاحترام واحترام القوانين واللوائح.

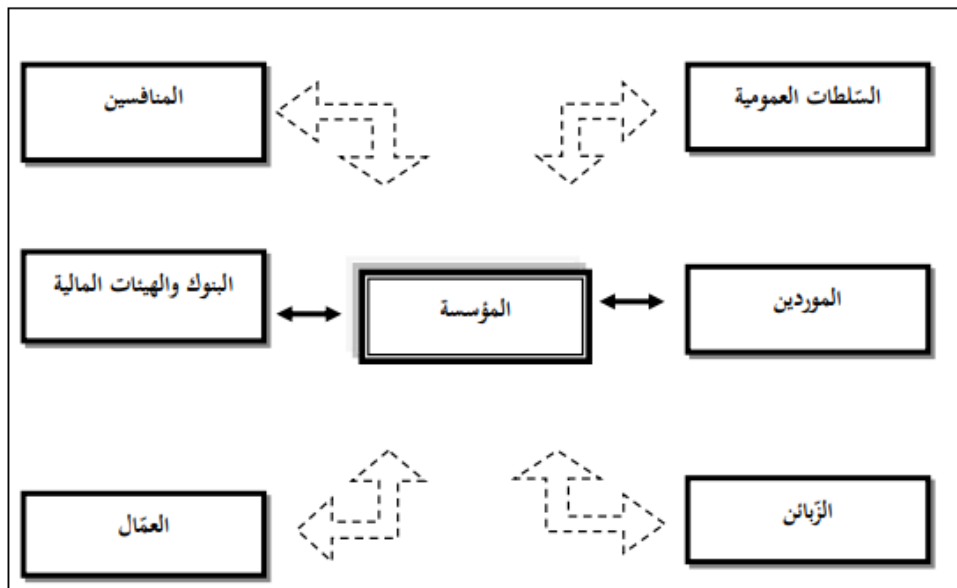
5- العمال:

ان مجموع الإجراء يشكلون أحد أهم الأطراف الفاعلة الخارجية فهم يمثلون أول الزبائن اين يقع على المؤسسة ضرورة كسبهم باعتبار أنهم يقع عليهم الاعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

6- المنافسين:

لا تقتصر المنافسة على التخاصم على حصص السوق وعدد الزبائن والإطار والحيز الجغرافي التي تشملها كل مؤسسة ولكنها تبرز على ارض الواقع في نقطة التموين لدى الموردين وتشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية وبصفه أكثر عموم في مجال تمثيل علامة المنتج امام الغير. غير ان العلاقة مع المنافسين مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وشقاء في المهنة مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة مثل المنافسة الغير شرعية والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة والمشاركة في حوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.

الشكل رقم (04): الأطراف الفاعلين الخارجيين



المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 30

المحور السادس

المحاسبة كمدخل لتحقيق حوكمة الشركات

المحور السادس: المحاسب- مسخّل لتحقيق حوكمة الشركات

أولا :علاقة المحاسبة وحوكمة الشركات

أشار تقرير لجنة Cadbury الصادر عا. 1992 في العنصر الثاني منه، بأن يقوم المساهمين بمساعدة مجلس الإدارة، وكل منهما له دوره في تفعيل المساءلة، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين، وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسؤوليتهم كمالك. كما أن تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادر سنة 1999 أشار في المبدأ الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة إلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.⁶⁴

وعليه فتعد حوكمة الشركات إحدى الأدوات الفعالة لجذب الاستثمار وزيادة فرص الدخول ل سوق ،الأوراق المالية لما تمثله من قواعد قانونية ومحاسبية ومالية واقتصادية تحكم أداء الشركات و هي الأداة القوية والفعالة التي تحول إليها الفكر المحاسبي للقضاء على جوانب القصور التي أصابت المحتوى الإعلامي للمعلومات المالية والمحاسبية التي أنشئت على أساس معايير والتغير الذي يمكن أن تحدثه الحوكمة، المحاسبة الدولية يكون في محتوى الإخباري للمعلومات من شأنه أن يدعم سوق الأوراق المالية في تحديد السعر العادل للسهم بعيدا عن الشائعات ففي عصر تقنية المعلومات لا يمكن لأي شركة ، والمضاربات والاتجار بالمعلومات الداخلية أن تتجو من اخطار السلبية الناجمة عن ضعف في حوكمة الشركات.

- دور حوكمة الشركات في تعزيز مصادر التمويل الخارجي:

إن إمداد المؤسسة بالأموال اللازمة لإنشائها أو توسيعها يعتبر من أعقد المشكلات التي تواجهها و إن الطريقة التي تحصل بها المؤسسات على ما تحتاجه من أموال للقيام بنشاطها هي أول ما يفكر فيه كل مسير، وبقدر ما يكون حجم التمويل كبيرا و يحسن استثماره بقدر ما يكون العائد الذي يعتبر هدف أي نشاط اقتصادي كبيرا، ولحوكمة الشركات دور بارز ومهم تؤديه لتأكيد على حسن الاداء المالي فضلا عن دورها في جذب الاستثمارات و زيادة فرص الدخول لأسواق أرس المال ،ودعم القرارات الاستثمارية والقدرة على المنافسة وتخطي العقبات المؤدية الى انهيارات وفشل الشركات وحسن توجيه الموارد فيها والاستخدام الامثل لتلك الموارد فضلا عن دورها في تجنب الانزلاق في المشاكل المحاسبية والمالية بما يعمل والبحث عن التمويل اللازم لهذه المشروعات بأقل التكاليف.⁶⁵

ثانيا: قواعد الإفصاح المحاسبي و الشفافية و أهميتهما

- 1- قواعد الشفافية و الإفصاح المحاسبي: على ينص المبدأ الخامس للحوكمة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE على الآتي: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي و الأداء و حقوق الملكية و حوكمة الشركة؛ و لتطبيق هذا المبدأ المتعلق بالإفصاح و الشفافية لابد من الالتزام بمجموعة من الإرشادات أو القواعد وهي:
- ينبغي أن يتضمن الإفصاح المعلومات التالية: النتائج المالية و نتائج عمليات الشركة، أهداف الشركة، الملكيات الكبرى للأسهم و حقوق التصويت، سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة و أقاربهم، عوامل المخاطرة المتوقعة، الموضوعات الخاصة بالعاملين و أصحاب المصالح... الخ؛
 - ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة و المراجعة المالية و غير المالية؛
 - يجب إجراء مراجعة سنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل و مؤهل، بهدف تقديم تقرير موضوعي للمجلس و المساهمين يفيد بأن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة و أدائها في جميع المجالات المهمة؛
 - يجب أن يقدم مراجعي الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين؛
 - يجب توفير قنوات لبث المعلومات حتى يتمكن المستخدمون من الحصول على المعلومات الكافية، في التوقيت المناسب و بتكلفة اقتصادية تتسم بالعدالة؛

2- الإفصاح و الشفافية في ظل حوكمة الشركات

تعتبر آلية الإفصاح و الشفافية أحد أهم و ركائز و آليات حوكمة الشركات، فالإفصاح يهدف إلى إطلاع المستثمرين الذين لهم دراية محدودة بالمعلومات الموضوعية و ذلك لحماية المستثمر من التعامل غير العادل في سوق المال، كما لا يقتصر الإفصاح على تقديم المعلومات المالية الموضوعية فقط، بل إلى تقديم للمعلومات الملائمة حسب الاتجاه المعاصر. و عليه تحرص معظم المنشآت على بناء و تأسيس نظام جيد للإفصاح و الشفافية و توفير المعلومات بالكم و الجودة و في الوقت المناسب مع التزام بالقواعد و اللوائح المنظمة و التي تحدد جوانب و مجالات و خصائص الإفصاح سواء فيما يتصل بالموضوعات أو العناصر التي يتعين الإفصاح عنها و إثباتها بالقوائم المالية و التي تعد بغرض تزويد متخذي القرار بالمنشأة.

كما أن العلاقة بين حوكمة الشركات و الإفصاح علاقة ذات اتجاهين، حيث يتوقف تحقيق مزايا و منافع الحوكمة على إفصاح الشركات عن ممارسات الحوكمة بها، مما يؤدي إلى زيادة مصداقية الشركات أمام جمهور المتعاملين و اكتسابها سمعة حسنة الأمر الذي يعيد الثقة بها و بسوق المال ككل.

كما تعمل حوكمة الشركات على تدعيم الإفصاح من خلال توفيرها لمعايير الإفصاح و الشفافية تضمن شمول التقارير المالية للشركات على جميع المعلومات اللازمة و الضرورية لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة عن نشاط الشركة⁶⁶.

3- المعلومات المحاسبية وتضارب المصالح: إن تضارب المصالح في محيط المؤسسة يمكن تجزئته إلى جزأين الأول بين المسيرين والمساهمين والثاني المساهمين والمسيرين والمقرضين بالإضافة إلى الأطراف الأخرى التي قد تؤثر على نوعية المعلومات المحاسبية والمالية منها ما هي خارجية كعلاقة المؤسسة مع الجمهور والمنافسة والدولة ومنها ما هي داخلية متعلقة أساسا بثقافة المؤسسة وهياكلها المكلفة بالتسيير والمراقبة.

1.3 تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين

فمشكل الوكالة القائم بين المساهمين والمسيرين يعود لاختلاف دالة الهدف بينهم وتباين المصالح، فالمسيرون وباعتبارهم الطرف الأكثر ارتباط بالمؤسسة والإحاطة بأعمالها يحرصون على رفع من أدائها وبالتالي يكونون أكثر حساسية لتغيير النتائج على اعتبار ارتباط استثماراتهم المعنوية(رأس مال بشري) بهذا الأداء الأمر الذي يقودهم للاختيار المشاريع الأقل مخاطرة والأكثر مردودية، والعكس بالنسبة للمساهمين الراغبين في تعظيم قيمة المؤسسة وخوفا من مصالحهم يلجئون لتحمل تكاليف إضافية لمراقبة ومتابعة حركة المسيرين وهذه التكاليف هي التكاليف التي تسمى بتكاليف الوكالة ويتوقف حجمها على:

- **حجم المؤسسة وتوزيع الأسهم بين المساهمين:** فكلما زاد عدد المساهمين كلما زادت التكاليف التي يتحملها المساهمون لمراقبة المسيرين، والعكس فقلة المساهمين يعني إمكانية الحصول على المعلومات بشكل يسير وبالتالي تقليل التكاليف؛

- **طبيعة المساهمين:** فلو كان المساهم هي الدولة أو مستثمرين دوليين والذين يفرضون عادة شكل ونوعية المعلومات المحاسبية والمالية التي على المؤسسة تقديمها، الأمر الذي يحتم على المسيرين مسايرة هذا الاتجاه استجابة لوزن هذه الفئات وتأثيرها في مصداقية المؤسسة على الصعيد الوطني والدولي.

2.3 تضارب المصالح بين المساهمين والأطراف الأخرى:

- للمديونية أهمية كبيرة في حصر التضارب الناشئ عن علاقة الوكالة، وتؤدي لظهور علاقة سلطة خاصة بين المؤسسة (من خلال المساهمين والمسيرين) والمقرضين، وانطلاقاً من التباين الناشئ عن مصادر التمويل حيث: - يقدم المساهمون تمويلاً دائماً للمؤسسة، يكافئاً بحصص الأرباح يحصلون عليها إذا تحققت نتائج إيجابية، كما يمنحهم هذا التمويل حق الاطلاع على تسيير المؤسسة؛
- بينما يقدم المقرضون تمويلاً قد يكون طويل المدى بحيث يكفياً بفوائد، ولا يحصل المقرضون بموجبه على حق الاطلاع بسير المؤسسة؛
- وبما أن التمويل عن طريق الرفع من رأس المال بواسطة الاكتتاب يرافقه عادة ارتفاع في تكاليف الوكالة، فإن المسيرين عادة ما يلجئون إلى تفضيل الإقراض لعدة أسباب منها:
- حرصهم على تعظيم أرباح المؤسسة لتجنب مخاطرة الإفلاس، وبالتالي تضييع فرص عملهم، وبالنتيجة ترتفع قيمة المؤسسة وتخفض تكاليف الوكالة؛
- إمكانية تحويل المسيرين للثروة من المقرضين إلى المساهمين، من خلال توزيعات الأرباح ممولة أساساً من تخفيض أعباء ونفقات الاستثمار؛
- ونظراً للأسباب السابقة فإن المقرضين يحرصون عادة على العمل من أجل الحصول على المعلومات المحاسبية والمالية الكفيلة بتمكينهم من متابعة القدرة على التسديد التي تتمتع بها المؤسسة، لذلك فإنهم يمارسون ضغوطاً لقيام المؤسسة بتحسين نوعية المعلومات المحاسبية والمالية، وذلك عن طريق مراقبة سلوك المسيرين بواسطة عقود موثقة تسمح لهم بمتابعة ومراقبة القرارات التسييرية في مجال الإنتاج، الاستثمار و التمويل.⁶⁷

المحور السابع

المسؤولية الاجتماعية للشركات

المحور السابع : المسؤولية الاجتماعية للشركات

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المفاهيم الحديثة التي ظهرت ابتداء من القرن 20، فهي تعتبر من أهم المتطلبات الضرورية التي يجب أن تلتزم بها المنظمات، ومن أهم المقاييس التي تستخدم في الحكم على مدى تميزها وتفوقها، ويمكن اعتبارها كهدف وميزة تسعى إليها المؤسسة لتبنيها واكتسابها وذلك انطلاقا من الالتزام بالواجبات الاجتماعية والأخلاقية وضبط جميع تصرفات وممارسات المنظمة حتى تتماشى مع برامج المشاركة المجتمعية والامتثال كذلك للمتطلبات القانونية والبيئية، وبما أن التميز يعتبر أحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة، فقد بات لزاما على كل مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستقرار امتلاكها لنظام إداري قوي لمواكبة النجاح والتقدم إذ لا مكان في السوق سوى للمؤسسات المتميزة، والذي يأتي من خلال مبادرات مؤسسة داخلية إضافة إلى الاهتمام بالنهج الأخلاقي المتبع في جميع المعاملات المتعلقة بالمنظمة، فمن خلاله تستطيع المؤسسة أن تحدد زبائنها وتجعل المستثمرين يرغبون بمشاركتها.

وتختلف المسؤولية الاجتماعية باختلاف الثقافات والمجتمعات ففي المجتمعات الصناعية تغطي الفردية على روح الجماعة، وفي المجتمعات الشرقية تسود قيم الأسرة، وفي مناطق التجمعات العشائرية تسود مصلحة العشيرة على مصلحة الوطن. ولهذا فان قياس المسؤولية الاجتماعية يتأثر إيجابا أو سلبا بالمنظومة القيمية والدينية والعدالة الاجتماعية والاستقرار السياسي السائد في أي مجتمع.

أولا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

هناك عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية للشركات تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، حيث ينظر إليها عند البعض على أساس انها تذكير للشركات بمسؤوليتها وواجباتها اتجاه مجتمعها الذي تنتمي إليه، ومن جهة أخرى ينظر لها ان مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع، او بأنها صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات.

وقد عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على انها " التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم لاقتصاد ويخدم التنمية في ان واحد"⁶⁸

ويعرفها الاتحاد الأوروبي على انها " مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالهم وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي"، ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة ان المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين او وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسؤوليتها نحو المجتمع عملية تطوعية تقوم بها المؤسسة⁶⁹، وقد أشار Holmes إلى أن المسؤولية

الاجتماعية ما هي إلا "التزام على منشأة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسينا لخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيره⁷⁰.

وبهذا نصل إلى تعريف إجرائي نوعا ما واضحا وشاملا لكل الجوانب الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على أنها التزام وواجب المؤسسة بهدف خدمة الاقتصاد والتنمية معا عن طريق الاهتمام بالأطراف الداخلية للمؤسسة كالعاملين والأطراف الخارجية كأفراد المجتمع والبيئة معا في تحقيق الأهداف . وتبقى المسؤولية الاجتماعية غامضة المفهوم ولا يوجد تعريف بشكل محدد ودقيق ويمكن القول أنها قوة إلزامية قانونية، ولا تزال هذه المسؤولية ذات طابع أدبي ومعنوي، تستمد انتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية التي تقوم بها المؤسسة

1- التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

بدأت فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالظهور والتطور بين أوساط الأكاديميين والمدراء التنفيذيين للمؤسسات، حيث بادر بمناقشتها الخبير الاقتصادي (ميلتون فريدمان) أن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمؤسسات هي أن يهتم المدراء التنفيذيون وأصحاب المؤسسات بتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح لأصحاب الشركة أو حملة الأسهم، معتمداً على النظرية القائلة بأن المؤسسات وجدت لتحقيق الأرباح.

1.1 مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية

بدأت الثورة الصناعية في بريطانيا خلال القرن 18 ومع تقدم الثورة الصناعية نشأت الحاجة لمستثمرين جدد، والى مؤسسات مالية لتوفير المال من اجل التوسع أكبر للتصنيع، هذا ما أدى إلى الاستغلال غير الاعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام، وتشغيلهم لساعات طويلة في ظروف قاسية وأجور زهيدة، لذا أفرزت الثورة الصناعية طبقتين متفاوتتين، طبقة المالكين الذين يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه على حساب طبقة العاملين.

غير أن الاقتصادي الشهير "ادم سميث Adam Smith" ابتكر "مبدأ اليد الخفية Invisible Hand" القائم على أن المصلحة الخاصة والسعي الدائم نحو تحقيقها يعتبر المحرك للنشاط الاقتصادي والمحقق لأهدافه في النهاية،

وقد أثارت "المدرسة الكلاسيكية" وخصوصا "مدرسة الإدارة العلمية" موجة عارمة من الانتقادات وقد عبر "أولفر شلدون Oliver Sheldon" عن ذلك بقوله "أننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات ومواد، ومن بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست في تنظيمها المعقد فحسب وإنما في تنظيمها الإنساني بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها"، لذا بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الإنتاجية وضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية التي أكدت عليها النظريات الكلاسيكية وبين

الأبعاد الإنسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنسانية، كل هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملين⁷¹

2.1) مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتجارب هاورثون:

إن تزايد استغلال العاملين واصابات العمل الكثيرة بالإضافة إلى الوفيات الناتجة عن تشغيل الأطفال والنساء أدى بالمدراء إلى التفكير في تحسين ظروف العمل، وقد تزامن هذا مع ابتكار "هنري فورد" لخطوط الإنتاج، والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات ما أدى إلى زيادة الغازات المنبعثة ونسب التلوث في الهواء كما أن مصانع هاورثون حاولت دراسة تأثير الاهتمام بالعاملين والإنتاج، ما أدى إلى تحسين ظروف عملهم، وهنا بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمات وخاصة ظروف العمل لغرض زيادة الأرباح.⁷²

3.1) مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:

ان التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين، حيث أن هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كانت أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي إصابات العمل والاستقرار الوظيفي.⁷³

4.1) مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:

إن إهمال المنظمات الصناعية لمسئوليتها اتجاه أطراف متعددة جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء، وفي هذا الصدد أشار L. Henry Gantt إلى أن جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤولياتها الاجتماعية تجاههم"، حيث أن هدف المنظمات كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار رغبات وميول المستهلكين ومصالحه المتعددة، إن حدوث الكساد الاقتصادي الكبير الذي بدأ بالولايات المتحدة الأمريكية 1929 وانتقل سريعا إلى أوروبا وأنحاء كثيرة من العالم جعل نظرية اليد الخفية "آدم سميث" تحت المراجعة، فوقوف الدول موقف المنقرج على الأزمة ساهم في استمراريتها لفترة طويلة من الزمن وفي خضم الأحداث برز (John Keynes Maynard وهو مؤسس "النظرية الكينزية"، وتتركز نظريته على أنه لا بد للدولة أن تتدخل في الاقتصاد من خلال السياسات المالية والنقدية للتحكم في الدورات الاقتصادية فالدولة تستطيع زيادة إنفاقها الحكومي و/أو تخفيض الضرائب لتنشيط الاقتصاد وتقليل معدلات البطالة مما يؤدي إلى رفاهية المجتمع.⁷⁴

5.1) مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فقد توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات وتعلت أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة خصوصاً، فانعكست هذه الأحداث بشكل كبير على منظمات الأعمال في العالم كله، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد ادنى للأجور واشراك العاملين في الإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل كله نتاج التطورات المشار إليها سابقاً كما تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمات بشكل عام وتزايد عدد الإضرابات وتعرض كثير من المنظمات إلى خسائر كبيرة بسببها، كذلك تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي حصلت من قبل منظمات الأعمال سواء المتعلقة بإصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.⁷⁵

6.1) مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات

تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمة، ما أدى هذه المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية وكذا الأخلاقية للعاملين من خلال تبنيها لمفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية وعملت على تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي خاصة بعد أحداث 2001/09/11، وما تلاها من فضائح مالية لعدد من الشركات العالمية مثل شركة "ارنون" وغيرها من الشركات العالمية التي لفتت الانتباه إلى الممارسات الخاطئة لهذه الشركات وتفتي الفساد بها، ما أدى ببعض المنظمات إلى إدراج الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية لمحاربة هذه الظاهرة.⁷⁶

7.1) مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية

تنسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبرز ظواهر مثل العولمة والخصخصة واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الأنترنت وجرائم جديدة وأنواعاً من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد، كل هذا أدى بمنظمات الأعمال باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصاً وأن انهيار بعض المنظمات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل "آنون" كان نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.⁷⁷

8.1) مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة (1800-1920)

في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة؛

9.1) مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات

تتجلى أهمية المسؤولية الأساسية للأعمال في هذه المرحلة في تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين.

10.1) مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى وقتنا الحاضر

وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على الربح الضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لشركات الأعمال ومصالح المساهمين المجتمع ككل، وان ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد.⁷⁸

ثانياً: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية قضية تربوية واجتماعية واخلاقية وقانونية ودينية وقيمة تتطلب اهتماماً واضحاً داخل المجتمعات، فهي مسؤولية أخلاقية في صميمها، وهي مسؤولية أخلاقية في عناصرها بمكوناتها ومحركاتها وبواعثها ووجهاتها، ومقاصدها وغاياتها، وفي دلالتها ومعناها، ولكن اذا كانت المسؤولية تكويناً ذاتياً، فإنها في جانب كبير من نشأتها ونموها نتاج اجتماعي، أي هي اكتساب وتعلم عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية أي هي نتاج الظروف والعوامل والمؤثرات التربوية والاجتماعية التي يتعرض لها الفرد الإنساني في مراحل نموه المختلفة، ومن هذه الظروف والعوامل والمؤثرات مما يساعد توافره على النمو السليم للمسؤولية الاجتماعية، ويؤدي النقص فيها الى أعاقه هذا النمو وتعطيله. تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاثة عناصر مترابطة ومتكاملة فلا يكفي أحدها وحده ويغني عن العناصر الأخرى. وتتكون من العناصر التالية⁷⁹:

1 - الاهتمام

ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة وحرص الفرد على تماسكها وسلامتها وتكاملها وتقديمها وتحقيق أهدافها، وينقسم الاهتمام الى أربعة مستويات هي:

أ- **الانفعال مع الجماعة:** بصورة آلية حيث يساير الفرد الحالة الانفعالية للجماعة بصورة لا ارادية بدون اختيار أو قصد أو إدراك ذاتي بما يشبه السلوك الجمعي.

ب- **الانفعال بالجماعة:** والمقصود به التعاطف مع الجماعة والمسألة هنا لم تعد مسألة عضوية آلية شبه انعكاسية، بل يظهر الفرد في هذا المستوى ادراكاته لذاته اثناء انفعاله بالجماعة بحيث تتشكل له شخصية مستقلة يعترف بها أفراد الجماعة.

ت- **التوحد مع الجماعة:** حيث يشعر الفرد بالاتحاد المصيري مع الجماعة فخيرها خيره وفي ضررها ضرره حيث تمثل هذه الآلية الأساس الذي تعتمد عليه الجماعات للحفاظ على بقائها.

ث- **تعقل الجماعة:** هنا تملأ الجماعة عقل الفرد وكيانه وتصبح موضوع نظرته وتأمله، يوليها قدراً كبيراً من الاهتمام المتفكر حيث يدرسها ويقارنها بغيرها ويشعر بأنها أفضل من غيرها بحجج عقلية تقنع الفرد بالاستمرار بعضويتها.

2-الفهم

يتضمن مسؤولية الفرد في تعقل غايات وأهداف الجماعة وسبل تحقيقها التي تعترزها الجماعة وعلاقة ذلك بغاياته وأهدافه الذاتية وبالتالي فإن فهم الفرد للجماعة هو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي من انضمامه إليها ولأفعاله داخلها بمستويات متعددة هي⁸⁰:

أ- **فهم الفرد للجماعة:** يعني فهم حالتها الحاضرة من ناحية مؤسساتها ومنظماتها ونظمها وعاداتها وقيمتها وايدولوجياتها ووضعها الثقافي، وكذلك فهم تاريخها الذي بدونه لا يتم فهم حاضرها ولا تتصور مستقبلها.

ب- **فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله:** يقصد به إدراك الفرد لأثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

3-المشاركة

ويقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها وحل مشكلاتها والوصول إلى أهدافها وتحقيق رفاهيتها والمحافظة على استمرارها، والمشاركة تظهر قدر الفرد وقدرته وتبرز مكانته ومكانه، وتتضمن المشاركة ثلاثة جوانب هي⁸¹:

أ- **التقبل:** بمعنى تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار فهم كامل، بحيث يلعب هذه الأدوار في ضوء المعايير المحددة لها وكذلك تقبله للآخرين من الأعضاء وتقبلهم له.

ت- **التنفيذ:** أي المشاركة المنفذة الفعالة الإيجابية والعمل مع الجماعة مسائراً ومنجزاً في اهتمام وحرص ما تجمع عليه من سلوك في حدود إمكانات الفرد وقدرته.

ث- **التقييم:** أي المشاركة التقييمية الناقدة المصححة الموجهة لأفعاله وأفعال الآخرين التي تسهم ببقاء الجماعة واستمرارها ومستقبلها.

ثالثاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

يمكن توضيح عدة أوجه إيجابية لإدراك المسؤولية الاجتماعية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها: (المجتمع، الدولة، المنظمة).

فبالنسبة للمنظمة فهناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها. أما المجتمع فإن العائد الذي سيتحقق له جراء اهتمام منظمات الأعمال على

اختلاف أنواعها بتبني نمط معين من المسؤولية الاجتماعية فإنه يمكن أن يلخص في النقاط التالية:

- ✓ زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- ✓ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية لمنظمات الأعمال؛
- ✓ تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية؛
- ✓ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة؛
- ✓ كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.⁸²

رابعاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

من بين الرواد الباحثين والإداريين الاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمؤسسات نجد Carroll الذي قدم نموذجاً من أكثر النماذج شهرة، حيث يعتمد هذا النموذج في مجال المسؤولية الاجتماعية على أربعة أبعاد أساسية هي:

1. البعد الاقتصادي Economic Dimension

تتضمن فكرة المسؤولية الاقتصادية بالدرجة الأولى هي التركيز على تحقيق الأرباح للمالكين والإدارة والعاملين والمساهمين فيها "كما أن Drucker عبر عن ذلك بقوله إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتمثل أولاً بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية⁸³. لأنها إذا لم تستطع المؤسسة تحقيق هذه الأرباح فإنها لم تتمكن من تلبية أية مسؤوليات اجتماعية أخرى، لهذا فإن المسؤولية الاجتماعية تركز على بعدين اقتصادي واجتماعي ويرى الباحثون أن كلا من البعدين مهم ولا يستطيع أن يركز على واحد ونهمل الآخر بل يجب أن يكونان في توازي مع بعض حتى تتحقق المسؤولية الاجتماعية إضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المؤسسة كتقديم منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة ووظائف بأجور عادلة للعاملين كل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة واللوائح النافذة .

2. البعد القانوني Legal Dimension

هناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام وواجب قانوني أي أن المؤسسات عند ممارستها لأنشطتها ووظائفها المختلفة يجب أن تكون متفقة ومتطابقة مع منظومة القوانين والتشريعات النافذة إلى جانب سعي هذه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها الربحية .

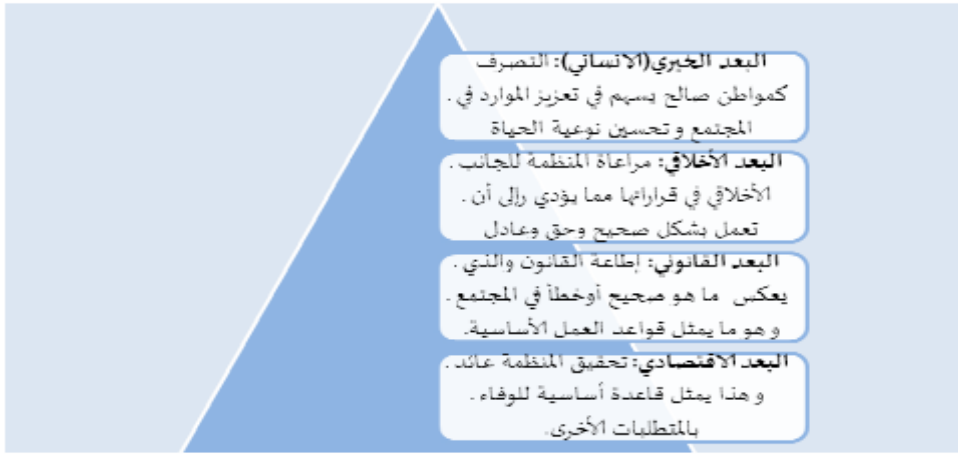
3. البعد الأخلاقي Ethical Dimension

تتمثل المسؤولية الأخلاقية في ضرورة التزام المؤسسات عند قيامها بوظائفها ومهامها باتباع الأسس والقواعد التي تنفق مع منظومة القيم والضوابط، العادات والتقاليد واحترام الثقافات الأساسية والفرعية دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع ومكوناته.⁸⁴

4. البعد الخيري (الإنساني) Philanthropic

المبدأ الأساسي في هذا البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو البحث بشكل دائم عن الأساليب والطرق التي تساعد في تحسين نوعية الحياة للعاملين والأفراد المجتمع، وذلك من خلال إسهاماتها الطوعية بأموالها وبرامجها لصالح المجتمع وذلك عبر دعم برامج التنمية المحلية، وهذا ما يساهم في ضمان بقاء المؤسسة وازدهارها وتطورها وتحسين صورتها أمام المجتمع⁸⁵.

الشكل رقم (05): أبعاد المسؤولية الاجتماعية



Source: Carroll Archie, July. August 1991, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business- Horizons, July. August, P 405.

خامسا: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للشركات

يرتبط نجاح الشركات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالعديد من العوامل المرتبطة بالرؤية والتنظيم وهي كالتالي:

- ✓ ضرورة الإيمان بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع؛
- ✓ قيام الشركة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد ان تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها؛
- ✓ قيام الشركة بتخصيص مسؤول متفرغ لهذا النشاط وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة؛
- ✓ الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلا وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتيا؛
- ✓ الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية؛
- ✓ حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز اثناء قيام الشركات بنشاطها الاقتصادي وتتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحديا للشركات⁸⁶.

سادسا: نظريات المسؤولية الاجتماعية

1- نظرية الاقتصاد السياسي Political Economy Theory

ساعدت نظرية الاقتصاد السياسي الباحثين في تفسير العمليات الاجتماعية من السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي. ويمكن أن يفسر المنظور الحدائي لنظرية الاقتصاد السياسي ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يركز المنظور الحدائي للنظرية على تفاعلات المجموعات من منظور تعددي جديد، على سبيل المثال المؤسسات والمستخدمين أو المستهلكين أو مجموعة الضغط. وقد استُخدم في العديد من الدراسات النموذج الحدائي لنظرية الاقتصاد السياسي لشرح ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل غوثري وباركر سنة 1990، وويليامز سنة 1999.

2- النظرية الكلاسيكية أو نظرية المساهمين theory Shareholders or theory Classical

Classical

تتبنى هذه النظرية الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية، لأن هدف المؤسسة هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين وخلق فرص العمل وكذا المساهمة في مجال الضرائب، فوظيفة المؤسسة الوحيدة هي استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى زيادة أرباحها مادامت هذه الممارسة في ظل المنافسة المفتوحة، بمعنى أن تعظيم الثروة يعني تحقيق الرفاهية العامة، أي أن المؤسسات ليست لديها مسؤولية اجتماعية حتى لو كانت هي سبب المشكلة المطروحة.

وترتكز هذه النظرية على أعمال الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل ميلتون فريدمان Friedman Milton الذي أشار إلى أن المدراء هم محترفون وليسوا بملك بإعتبارهم يمثلون مصالح المالكن وتقتصر مهمتهم في إنجاز الأعمال بأحسن الطرق لتعظيم أرباح الملاك. فإذا قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فهذا سيؤدي إلى انخفاض الأرباح وهذا يلحق خسارة بالمالكن، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا فإذا امتنعوا عن شراء المنتجات فإن المبيعات ستتخفف ويؤدي ذلك إلى تدهور حالة المؤسسة.⁸⁷

3- نظرية أصحاب المصالح (المصلحة) Stakeholders

ظهر مصطلح أصحاب المصالح (المصلحة) لأول مرة في الأدبيات عام 1963 في مقال بمعهد ستانفورد للأبحاث Stanford ويعتبر معظم الباحثين أن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان Freeman وكان ذلك سنة 1984، وقد عرف فريمان أصحاب المصالح بأنهم كل شخص أو مجموعة تتوفر فيهم قدرة التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها، وكذلك الذين تؤثر فيهم المؤسسة في نفس المجال. يرتكز نموذج أصحاب المصالح على فرضية مفادها أن المؤسسة لا يمكنها حصر توجهها نحو هدف واحد وهو تحقيق الربح، بل أن تكون مسؤولة أمام كل من له علاقة بالأنشطة التي تؤديها سواء أكانوا أفراد بيئية أو المجتمع وجميع الأطراف ذات المصلحة، ومع التطورات الحاصلة في المحيط

الخارجي فان المؤسسة تجد نفسها أمام تحد كبير ألا وهو تزايد عدد الأطراف وكيفية أخذ مصالحهم بعين الاعتبار وبشكل يرضي الجميع؛

4- نظرية الآثار الخارجية (نظرية حقوق الملكية)

مع التطور المتزايد للتكنولوجيا أصبحت المؤسسات تنتج بكميات كبيرة ومع تزايد الإنتاج زادت الآثار السلبية مثل تلوث الجو أو البيئة، كما يمكن أن تكون هنالك آثار ايجابية على المحيط مثل الجامعات التي تعمل على تحسين مستوى التعليم، فإذا كانت الآثار سلبية على المجتمع والبيئة فان البيئة لا يمكنها الحصول على تعويض أما إذا كانت الآثار ايجابية فإن المؤسسة لا يمكنها الحصول على مقابل. وحسب هذه النظرية فإنه في حال عدم تحديد الحقوق أي عدم وضوح فيما إذا كان للمؤسسة الحق في إنتاج منتج له آثار سلبية أم لا، هنا يمكن تدخل الدولة لتحديد الحقوق، ففي حالة تحديد الحقوق من قبل التشريعات فإن الدولة تتدخل بطريقة غير مباشرة، وهذا لا يتفق مع النموذج الكلاسيكي الذي يعتبر أن تدخل الدولة هو مساس بحقوق الملكية والنشاط الاقتصادي، لهذا أصبح اهتمام المسيرين منصبا على الآثار السلبية وذلك من أجل الحد منها⁸⁸.

سابعا: جدلية المسؤولية الاجتماعية

يختلف الاقتصاديون بخصوص المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض ولكل منهم حججه. حيث تتمثل الحجج المؤيدة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

❖ المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه لذا عليها أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه المختلفة؛

❖ تزداد الأرباح على المدى البعيد إذا تبنت المنظمة دورا اجتماعيا؛

❖ الدور الاجتماعي هو رد فعل على النقد الموجه للمنظمة وهو اهتمامها بالأرباح وإهمال المتطلبات الاجتماعية؛

❖ الصورة العامة للمنظمة ستكون أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا (تحسين السمعة)؛

❖ التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون المنظمات؛

❖ المسؤولية الاجتماعية شكل من التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا.

أما الحجج المعارضة للممارسة المسؤولية الاجتماعية فهي تنطلق من اعتبار أن الالتزام الاجتماعي يتعارض مع الهدف الرئيسي للمنظمة وهو تحقيق الربح، أما الحجج الأخرى فهي كالتالي:

❖ الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحول المنظمة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية؛

- ❖ إذا انفردت المنظمة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك يعني تحملها كلفا إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق؛
 - ❖ محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى منظمات الأعمال في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها؛
 - ❖ تضعف الأهداف الرئيسية الأخرى لمنظمة الأعمال لكونها تستتفر طاقة ليست بالقليلة من جهد المنظمة، كما أن المشكلات الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط
- وبغض النظر عن الحجج المؤيدة والمعارضة يبقى قرار تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية مرتبط بشكل أساسي بثقافة وقناعة القيادات الإدارية في مخالفة منظمات الأعمال⁸⁹.

قائمة المراجع و الاحالات

المراجع و الإحالات

- 1- مسعود دراوسي ، ضيف الله محمد الهادي ، فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ،مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي06-07 ماي 2012.
- 2 - عبد الصبور عبد القوي علي مصري - التنظيم القانوني لحوكمة الشركات- القانون و الاقتصاد،الرياض 2012، ص 22.
- 3 - د.توفيق بن الشيخ - محاضرات في حوكمة الشركات- كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة 08 ماي 1945 قالمة،2021، ص 06.
- 4- وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، -حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية- مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن، 2015، ص 24
- 5 - وليد ناجي الحياي، نفس المرجع السابق، ص 24.
- 6 - أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، ص 12.
- 7 - بن علي بلعزوز ، عبد الرزاق حبار - الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية- مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، مداخلة ملتقى الازمة المالية والحوكمة العالمية، 2009، ص 04
- 8 - عبد الصبور عبد القوي، مرجع سبق ذكره ،ص 37.
- 9 - محمد مصطفى سليمان - حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري- دارنشر الثقافة، مصر، 2006، ص 28.
- 10 - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداي- الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف- دار صفاء، الأردن، 2016، ص 35.
- 11 - كردوسي أسماء - محاضرات في حوكمة الشركات - كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة 08 ماي 1945 قالمة،2019، ص ص 08- 10.
- 12 صلاح حسن - البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال- دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص 165.
- 13 - كردوسي أسماء، مرجع سبق ذكره ، ص 12.
- 14- عمر إقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي- حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها اطار مقترح، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 02 ،2013، ص: 188،

- 15 - كردوسي أسماء، مرجع سبق ذكره ،ص 14.
- 16- المرجع نفسه ،ص17
- 17 - مهداوي هند - حوكمة الشركات ، مطبوعة بيداغوجية،كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2021، ص 53.
- 18- فكري عبد الغني محمد جوده - مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية،دراسة حالة بنك فلسطين ،رسالة ماجستير، جامعة غزة فلسطين، 2008،ص 41.
- 19- حساني رقية وآخرون - آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري- مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يوم 06-07 ماي 2012 ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 18 .
- 20 - بوراس بودالية، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري و المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة عين تموشنت، 2021، ص 29.
- 21 - حساني رقية، مرجع سبق ذكره ،ص 19.
- 22 - عبد المجيد كموش - التزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف 01، 2014-2015،ص 83.
- 23 - شعباني لطفى- المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك - رسالة ماجستير، 2004، جامعة الجزائر ،ص 72
- 24- توفيق بن الشيخ - محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل ، 2022، ص 24
- 25 - كردوسي أسماء ، مرجع سبق ذكره ،ص 21.
- 26 - حمادي نبيل وعمر علي عبد الصمد - النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة للو، م، أ وفرنسا، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، ورقلة ، 2013.
- 27- وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غروي -حوكمة الشركات أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص ص 53 - 55.
- 28- توفيق بن الشيخ، حوكمة الشركات ، مرجع سبق ذكره ،ص 86
- 29- هند مهداوي ، حوكمة الشركات ،مرجع سبق ذكره ،ص 26
- 30- نفس المرجع السابق ، ص 28 .

- 31- عبد الله علي احمد القرشي - اليات الحوكمة في البنوك ودورها في تحسين الأداء المصرفي ، اتحاد المصارف العربية، بيروت لبنان، ص ص 66 67.
- 32- لبركاني أم خليفة-آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسر، العدد 01، المجلد 03، 2014، ص 48.
- 33 - غضبان حسام الدين-محاضرات في نظرية حوكمة الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 26.
- 34 - لبركاني ام خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- 35 - حاييف سعاد- أثر المحددات السلوكية و المهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2016، ص 71
- 36 - Michel Ghertman , **Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction**, Revue française de gestion 2003, n° 142, p :44 ,Cite Internet : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-20031-page-43.htm> Page Visitée le: 25/11/2012.
- 37 - Jonqthqn.R, Corporate Governance,Princeton University Press, New Jersey, USA, p:20.
- 38- مهداوي هند - حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 41
- 39- حمزة رملي، إسماعيل زحوط،- دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم بقسنطينة- المؤتمر العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 327.
- 40- طاهر محمد احمد محمد حماد الالتزام بحقوق أصحاب المصالح وأثره في أداء المصارف "دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بالخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، العدد 16 ،المجلد 02، 2015، ص ص 116 117.
- 41- توفيق بن الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.
- 42 - نفس المرجع السابق، ص 38.
- 43- مهداوي هند - حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص ص 46 .48
- 44- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات وقضايا واتجاهات، نشرية دورية، العدد 43، القاهرة، مصر 2018، ص12 http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT_21_AR.pdf
- 45- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 2009.
- 46- علي جابر اسماعيل، العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، نخصص محاسبة، جامعة الشرق الاوسط، 2010، ص 22.

- 47 - زعرور نعيمة وآخرون، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 01، 2017، ص 212
- 48 - نفس المرجع السابق، ص 212
- 49 - نفس المرجع السابق، ص 212
- 50 - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية، العدد 13، 2009.
- 51 - بن الشيخ سارة، بن عبد الرحمان نريمان، ورقة بحثية تحت عنوان: واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مخبر LUDLD، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 04.
- 52 - القانون 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية العدد 14، الصادرة في 08 مارس 2006، ص 04
- 53 - ميلود محمد كريم، واقع وتحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 17، العدد 35، 2018، ص 150
- 54 - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 2009.
- 55 - الموقع الرسمي لمركز المشروعات الدولية لحوكمة الشركات
- 56 - علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21 2011
- 57 - كاثرين كوتشا هلبينغ وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، " الطبعة، 3 واشنطن مركز: المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص 22.
- 58 - نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين - دراسة حالة -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص 170
- 59 - ميثاق الحكم الراشد، مرجع سبق ذكره، ص 30
- 60 - نفس المرجع السابق، ص 32
- 61 - نفس المرجع السابق، ص 38
- 62 - نفس المرجع السابق، ص 41
- 63 - بن عوالي ايمان، حرشاو عبد اللطيف، واقع الحوكمة في دول مختارة مع الإشارة إلى حالة الجزائر" مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي في الجزائر، جامعة غرداية، 24 أكتوبر 2018، ص ص 8-9.

- 64- محمد مصطفى سليمان- دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية،2009، ص ص 60 61 .
- 65 - الدكتور توفيق بن الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 68 69.
- 66- الدكتورة مهداوي هند، مرجع سبق ذكره، ص ص 59 60.
- 67- الدكتورة كردوسي اسماء، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- 68- بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص: 162
- 69- حسين عبد المطلب الأسرج، "تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، 14-15 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، ص: 03
- 70- محمد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 15.
- 71- محمد فالح، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 34
- 72- بلال مجيدر وعبد الرزاق حمر العين، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد02، الجزائر، ديسمبر، 2019، ص 140
- 73- عبد الله خبايا، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص: 72
- 74- نفس المرجع السابق، ص 75
- 75- عماد مساعديه، "دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2013/2014، ص: 61.
- 76- بلال مجيدر، عبد الرزاق حمر العين، مرجع سابق، ص 141
- 77- الطاهر خامرة، "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2006/2007، ص: 80.
- 78- عماد مساعديه، مرجع سابق، ص 62

- 79- عثمان سيد احمد، التحليل الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2010، ص 65
- 80 - محمود فتحي عكاشة: علم النفس الاجتماعي، الاسكندرية، منشأة المعارف، 1999، ص 286
- 81- سيد عثمان: التحليل الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، مصدر سابق، ص 12-16.
- 82- الطاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 54
- 83- محمد جودت ناصر، علي الخضر، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل"، منشورات جامعة دمشق، 2013، ص 21.
- 84- نفس المرجع السابق، ص 21
- 85- ثامر ياسر البكري: التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2001، ص: 52.
- 86- احمد عبد الكريم عبد الرحمان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 02، عمان، الأردن، 1997، ص 15.
- 87- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2014، ص 165
- 88- عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 119-125.
- 89- الطاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ،ص 69.