



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
Université Echahid Hamma Lakhdar - El-Oued

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة



## شهادة مشاركة

تشرف هيئة الملتقى الدولي التكويني الثاني الافتراضي المعنون بـ "استخدام آليات حوكمة الشركات للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقا لمعايير التدقيق الدولية والجزائرية"، والذي تم تنظيمه من طرف مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة، يوم 03 جويلية 2021م، بمنح هذه الشهادة إلى:

الأستاذ(ة): رابح بحشاشي.

جامعة الإنتساب: جامعة باتنة 01 - الجزائر.

وذلك لمشاركته (L) بالمداخلة الموسومة بـ: مبادئ وآليات حوكمة الشركات وتدابير تطبيقها.



مدير المخبر  
الدكتور مصطفى حواوي

رئيس الملتقى الدولي: ربحان نصر



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمّـه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة



الملتقى الدولي التكويني الافتراضي الثاني حول:

## استخدام آليات حوكمة الشركات للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية وفقاً لمعايير التدقيق الدولية والجزائرية

يوم 03 جويلية 2021

### مراسيم الافتتاح

- آيات بينات من الذكر الحكيم
- الاستماع للشيخ الوطني
- كلمة مدير المخبر
- كلمة عميد الكلية
- كلمة رئيس الملتقى
- كلمة السيد مدير الجامعة: أ.د عمر فرحاتي والإعلان عن الافتتاح الرسمي للملتقى

كلمة الأستاذ الدكتور عجيبة محمد – جامعة غرداية

كلمة الأستاذ الدكتور شيخي بلال – جامعة بومرداس

الجلسة العلمية 01

يوم: 2021/07/03 من: 10.00 إلى: 12.00

مقرر الجلسة: د. أحمد بن خليفة		رئيس الجلسة: د. زكرياء دمدوم		
الرقم	عنوان المداخلة	أسماء المتدخلين	جامعة الإلتساب	مدة المداخلة
01	أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على ممارسات التحفظ المحاسبي في القوائم المالية	تريرات أيمن شلاي عمار	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	10 دقائق
02	التدقيق الداخلي كألية لتفعيل حوكمة الشركات	حواس عبد الرزاق مجدوب علاء الدين	جامعة الوادي جامعة الوادي	10 دقائق
03	الإطار النظري لآليات حوكمة الشركات	لبنى زايد قيوش لكحل نبيلة	جامعة عنابة جامعة عنابة	10 دقائق
04	الدور الحوكمي لمهنة التدقيق في تفعيل نظام الرقابة الداخلية	تريش حسينة	المركز الجامعي ميله	10 دقائق
05	دور الحوكمة في إرساء المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	رشام كهيبة جميل أحمد	جامعة البويرة جامعة البويرة	10 دقائق
06	حوكمة الشركات بين النظرية والتطبيق	بلال سباع سامية عمر عبدة	جامعة قلمة جامعة قلمة	10 دقائق
07	عن حوكمة الشركات ... مقارنة قانونية في المفهوم والآليات	بولقواس سناء	جامعة خنشلة	10 دقائق
08	الإطار النظري للآليات الداخلية لحوكمة الشركات	بن عيسى ريم باديس نعيمة	جامعة الوادي جامعة البويرة	10 دقائق
09	دور حوكمة الشركات في تفعيل النظام الرقابي	رزينة مخوخ	جامعة المسيلة	10 دقائق
10	الإطار المفاهيمي للمحاسبة الإبداعية وحدودها	وداد بن زين إلياس بن قري	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	10 دقائق
11	أثر حوكمة الشركات من المنظور المحاسبي على مخاطر نظام المعلومات المحاسبي	عبد المالك زين سليم بن رحمون سعيد حجال	جامعة خنشلة جامعة بسكرة جامعة خنشلة	10 دقائق
12	البعد النظري والأخلاقي للمحاسبة الإبداعية من منطلق التأثير على نتيجة المؤسسة	سميحة بوحفص سليم قط	جامعة خنشلة جامعة بسكرة	10 دقائق
13	دور وأهمية السلوك الأخلاقي المحاسبي في التقليل من ممارسات المحاسبة الإبداعية	نوال كفوس رمة شيبوب	جامعة سطيف1 جامعة سطيف1	10 دقائق
14	الحدود الأخلاقية للمحاسبة الإبداعية	دويدي خديجة هاجر بلقاضي بلقاسم	جامعة بومرداس جامعة بومرداس	10 دقائق
15	دور أخلاقيات مهنة المحاسبة في كشف ممارسات المحاسبة الإبداعية	لعروسي آسيا	جامعة المسيلة	10 دقائق
16	دور محافظ الحسابات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية في القوائم المالية دراسة حالة الجزائر	رحي فيصل بن رابع بلال	جامعة الجزائر3 جامعة الجزائر3	10 دقائق

الجلسة العلمية 02

يوم: 2021/07/03 من: 10.00 إلى: 12.00

مقرر الجلسة: د. العبيسي علي

رئيس الجلسة: د. ضيف الله محمد الهادي

الرقم	عنوان المداخلة	أسماء المتحدثين	جامعة الإنتساب	مدة المداخلة
01	Le Rôle des Mécanismes de Gouvernance dans la Réduction des Pratiques de la Comptabilité Créative	Zahraoui Afef Souilah Oumeima	Université Constantine 2 Université Constantine 2	10 دقائق
02	ممارسات المحاسبة الإبداعية و أثرها على مصداقية القوائم المالية	عكوش محمد أمين	جامعة الجزائر 3	10 دقائق
03	مساعي التدقيق الجبائي لتدنية المخاطر الاقتصادية للممارسات السلبية للمحاسبة الإبداعية دراسة تطبيقية بمديرية كبريات المؤسسات DGE	نسابة فريدة فورار عائشة	جامعة الشلف جامعة الشلف	10 دقائق
04	L'impact des pratiques comptables créatives sur les entreprises économiques The impact of creative accounting practices on economic enterprises	BENGUIRECHE Mohamed Nabil OUGUENOUNE Hind	Université Oran 2 Université Oran 2	10 دقائق
05	دور لجان المراجعة في كشف الممارسات السلبية للمحاسبة الإبداعية وتقليل المخاطر دراسة ميدانية في عينة من البنوك الجزائرية بولاية بسكرة	بن عيشي عمارة تومي إبراهيم	جامعة بسكرة جامعة بسكرة	10 دقائق
06	أثر بعض خصائص المؤسسات الاقتصادية في مستوى إدارة الأرباح الحقيقية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للفترة (2011 - 2018)	بلال كيموش عبد الرزاق سايل	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	10 دقائق
07	واقع المحاسبة الإبداعية في الشركات الدولية بين ممارسات التخطيط والتجنب الضريبي	بلوم نذير بن ناصر عيسى	جامعة قسنطينة 2 جامعة قسنطينة 2	10 دقائق
08	المحاسبة الإبداعية للأدوات المالية المشتقة ودورها في خلق الأزمات المالية والمصرفية والمؤسسات الاقتصادية	جهيدة نسيلي سهام بجاوية نعمرة هبزي	جامعة بومرداس جامعة بومرداس جامعة بومرداس	10 دقائق
09	تقييم أداء مجلس الإدارة على ضوء نظريات حوكمة الشركات: دراسة حالة البنوك المدرجة ببورصة تداول باعتماد أسلوب التحليل الهرمي	حايث سعاد	جامعة سطيف 1	10 دقائق
10	La gouvernance d'entreprise : un état de l'art	KHERRAF Houria	Université d'Oran 2	10 دقائق
11	النماذج والاختبارات التي يطبقها مدقق الحسابات للحد من آثار المحاسبة الإبداعية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الفرنسية المدرجة بمؤشر CAC 40-	أمينة بوفرح عادل خالدي	جامعة أم البواقي جامعة أم البواقي	10 دقائق
12	حوكمة المصارف الإسلامية وتحديات تطبيقها ودور حوكمة هيئة الرقابة الشرعية في تعزيزه	فللفي الزهرة بوسواك أمال	جامعة الطارف جامعة الوادي	10 دقائق
13	عرض تجارب دولية ممثلة حول آثار ممارسات المحاسبة الإبداعية وأساليب الكشف عنها	سعيداني محمد السعيد أحمد بكاي	جامعة الأغواط المركز الجامعي أفلو	10 دقائق
14	دراسة إختبارية على عينة من شركات المساهمة الصناعية المدرجة في بورصة عمان الأردن خلال الفترة 2013-2019	تبر زغود فاطمة بن شنة	جامعة ورقلة جامعة ورقلة	10 دقائق
15	استخدام نموذج ميلر (Miller) للكشف عن ممارسات المحاسبة الإبداعية (حالة الشركات المساهمة المسعرة في بورصة لندن وبورصة باريس)	بوبكرزيقات شرح يوسف	جامعة المسيلة جامعة غرداية	10 دقائق
16	أثر أهمية إدارة المخاطر على استدامة الكيانات الاقتصادية وفيما يتجلى دور الحوكمة المؤسسية في ذلك	لقليطي الأخضر العطوي حكيم دردوري لحسن	جامعة المسيلة جامعة الجلفة جامعة بسكرة	10 دقائق
17	دوافع تطبيق الأساليب المحاسبية الإبداعية و أثرها على صحة البيانات المالية وطرق الكشف عنها شركة السعودية الإلكترونية المتقدمة نموذجا	بن عزة إكرام شيخ محمد	جامعة تلمسان جامعة تلمسان	10 دقائق

الجلسة العلمية 03

يوم: 2021/07/03 من: 10.00 إلى: 12.00

مقرر الجلسة: د. عمامرة محمد العيد

رئيس الجلسة: د. عوادي مصطفى

الرقم	عنوان المداخلة	أسماء المتدخلين	جامعة الإنتساب	مدة المداخلة
01	Le rôle des mécanismes comptables pour la gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de la qualité de l'information comptable et la réduction de l'impact négatif de la comptabilité créative du point de vue des entreprises algériennes et des auditeurs externes: une étude par questionnaire.	خلوي عبد الله شكيب	جامعة سيدي بلعباس	10 دقائق
02	إطار مقترح لمعايير التدقيق الخارجي من أجل تفعيل تطبيقات الحوكمة	نسابة عائشة	جامعة البليدة 2	10 دقائق
03	الفضائح المحاسبية الدولية بين ممارسات المحاسبة الإبداعية والإحتيال دراسة تحليلية من منظور محاسبي	عبدي نعيمة عوادي مصطفى	جامعة الأغواط جامعة الوادي	10 دقائق
04	مساهمة أساليب المراجعة التحليلية في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية السلبية في ظل حوكمة الشركات دراسة حالة آراء مجموعة من محافظي الحسابات	بولحبال فريد	جامعة عنابة	10 دقائق
05	تقنية البلوك تشين كتوجه نحو الحوكمة الكترونية في المؤسسات للحد من المحاسبة الإبداعية السلبية	جموعي عمر براهمي فوزية	جامعة الأغواط جامعة الأغواط	10 دقائق
06	ولجان المراجعة في الحد من الممارسات السلبية للمحاسبة الإبداعية	بن أزواو ليلي نجوى عبد الصمد	جامعة باتنة 1 جامعة باتنة 1	10 دقائق
07	دراسة تحليلية لدور آليات الحوكمة في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية	أحمد بن خليفة مفيدة بن عثمان يوسف خروبي	جامعة الوادي جامعة ورقلة جامعة ورقلة	10 دقائق
08	أثر تطبيق حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي والحد من الممارسات السلبية للمحاسبة الإبداعية	محمد الصالح فرورم مروة العتلي	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	10 دقائق
09	أثر ممارسات المحاسبة الإبداعية على مصداقية المعلومات المحاسبية المالية المفصّل عنها واليات الحد منها	عربان عميروش بوسعين تسعديت	جامعة البويرة جامعة البويرة	10 دقائق
10	دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة ميدانية على عينة من محافظي الحسابات بولاية أم البواقي	حسناء مشري زينب تمارابط	جامعة سطيف 1 جامعة سطيف 1	10 دقائق
11	استخدام الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في الحد من إدارة الأرباح	مزيمش أسماء عوادي عبد القادر	جامعة سطيف 2 جامعة بسكرة	10 دقائق
12	مبادئ وآليات حوكمة الشركات وتدابير تطبيقها	أسيا الوافي رايح بحشاشي	جامعة باتنة 1 جامعة باتنة 1	10 دقائق
13	دور مراجع الحسابات في مواجهة أساليب وإجراءات المحاسبة الإبداعية والحد من أثارها على القوائم المالية	بلول محمد الصالح تليه الهام محمد الطيب قويدر	جامعة الوادي جامعة باتنة 1 جامعة المنار تونس	10 دقائق
14	دور آليات حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية	غربي خليل بارشي نرجس بدايرة مريم	جامعة سطيف 1 جامعة سطيف 1 جامعة سطيف 1	10 دقائق

الجلسة العلمية 04

يوم: 2021/07/03 من: 14.00 إلى: 16.00

رئيس الجلسة: د. الزين يونس مقرر الجلسة: د. مايدة محمد فيصل

الرقم	عنوان المداخلة	أسماء المتدخلين	جامعة الإنتساب	مدة المداخلة
01	دور حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية	روابع حنان بن يونس ياسر	جامعة غرداية جامعة غرداية	10 دقائق
02	اختبار الانحدار المتعدد بين حوكمة الشركات وممارسات المحاسبة الإبداعية: حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس	أحلام زواوية صيد فاطمة الزهراء	جامعة سيدي بلعباس جامعة سيدي بلعباس	10 دقائق
03	دور محافظ الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية والحد من أثارها على جودة المعلومات المالية دراسة حالة مجموعة من مكاتب محافظة الحسابات والشركات الجزائرية	حدادي سارة	جامعة البويرة	10 دقائق
04	أثر استخدام آليات حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية	خيرة الداوي حنان بن العمودي	جامعة ورقلة جامعة ورقلة	10 دقائق
05	أهمية الإفصاح والشفافية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل النظام المحاسبي المالي	هاجر مزوار علي طيوب	جامعة المسيلة جامعة المسيلة	10 دقائق
06	دور مجلس الإدارة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل حوكمة الشركات	براهيم عمروش عبد الله بن شعبان	جامعة المدينة جامعة خميس مليانة	10 دقائق
07	فعالية المراجعة الخارجية في كشف ممارسات المحاسبة الإبداعية	عبد المالك مسعي محمد محمد الصغير عوني	جامعة تلمسان جامعة الوادي	10 دقائق
08	دور التدقيق الخارجي في الكشف عن ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل حوكمة الشركات	شهرزاد الوافي نصيرة بوبعابة	جامعة قسنطينة 2 جامعة قسنطينة 2	10 دقائق
09	الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات ودورها في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية	بن حركو غنية لوجاني عزيز	جامعة خنشلة جامعة خنشلة	10 دقائق
10	دور أساليب الرقابة الحديثة في كشف ممارسات المحاسبة الإبداعية: دراسة حالة بعدد من البنوك التجارية على مستوى ولاية تيارت	خيرة مجدوب عبد الحق زباني	جامعة تيارت جامعة تيارت	10 دقائق
11	الحاكمية المؤسسية و أثرها في مالية المؤسسات	فطيمة الزهرة قرامز	جامعة أم البواقي	10 دقائق
12	المراجعة الخارجية كأداة للتقليل من ممارسات المحاسبة الإبداعية	نور الهدى عرعار نصيرة محاجبية	جامعة البلديدة 02 جامعة البلديدة 02	10 دقائق
13	دور آليات حوكمة الشركات في الحد من أساليب المحاسبة الإبداعية	رقية معلم عايدة ثوبي	جامعة سكيكدة جامعة عنابة	10 دقائق
14	كفاءة نظام حوكمة الشركات وأثرها على ممارسات إدارة الأرباح حالة شركات المساهمة بولاية ورقلة للفترة (2011-2015)	ولعة أمنة	جامعة ورقلة	10 دقائق
15	دور محافظ الحسابات في كشف ممارسات المحاسبة الإبداعية: دراسة ميدانية	ميلود بورحلة رحال نصر حميداتو صالح	المركز الجامعي تندوف المركز الجامعي تندوف جامعة الوادي	10 دقائق



الجلسة العلمية 05

يوم: 2021/07/03 من: 14.00 إلى: 16.00

مقرر الجلسة: د. لبزة هشام

رئيس الجلسة: د. زهواني رضا

الرقم	عنوان المداخلة	أسماء المتدخلين	جامعة الإنتساب	مدة المداخلة
01	L'impact de la qualité d'audit externe sur la comptabilité créative Revue de la littérature	BENILLES Billel AIT CHEIKH LILA	Ecole Supérieure de Commerce Koléa	10 دقائق
02	L'impact des mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise sur la gestion des résultats: Une revue de la littérature	Sarra CHEURFI	Université Sétif 1	10 دقائق
03	التأصيل النظري للتدقيق الداخلي ودوره كألية لإدارة المخاطر المصرفية	شميسة بونس علي بوعبد الله شريف بوقصبة	جامعة بسكرة جامعة بسكرة جامعة الوادي	10 دقائق
04	دور التدقيق الخارجي كألية من آليات حوكمة الشركات في كشف ممارسات المحاسبة الإبداعية والإفصاح عن أثرها على استمرارية الشركة في ضوء معيار التدقيق الجزائري رقم 570 "استمرارية الاستغلال"	حنان بوميصة فراحتية رضوان	جامعة سطيف 1 جامعة سطيف 1	10 دقائق
05	مساهمة التدقيق الداخلي والخارجي في تفعيل آليات حوكمة الشركات	فيلاي حمزة بوشربة محمد	جامعة قسنطينة 2 جامعة قسنطينة 2	10 دقائق
06	فعالية المراجعة الداخلية وأثرها في دعم حوكمة الشركات	قادري محمد طيب سعيدة	جامعة غليزان جامعة غليزان	10 دقائق
07	منطلقات الأبداع المحاسبي وممارسات المحاسبة الإبداعية ومحدودية المعايير التدقيق الدولية والجزائرية	محمد عجيلة بهاز جيلالي	جامعة غارداية جامعة غارداية	10 دقائق
08	دور التدقيق الخارجي في تفعيل حوكمة الشركات في الجزائر مقارنة نظرية تحليلية	شيل أمال دنيا فوزي الحاج أحمد	جامعة سكيكدة جامعة الوادي	10 دقائق
09	معايير التدقيق الدولية	تكواشت رانية	جامعة جيجل	10 دقائق
10	مدى التزام شركات المساهمة العاملة في الجزائر بمبادئ حوكمة الشركات	بوخلالة سهام محمدي نورة	جامعة ورقلة جامعة ورقلة	10 دقائق
11	مساهمة المعايير الجزائرية للتدقيق في الحد من أثار المحاسبة الإبداعية	بصري ريمة معمر أسامة	جامعة الجزائر 3 جامعة البليدة 2	10 دقائق
12	مدخل للحوكمة الفعالة من خلال الترابط بين التدقيق الداخلي والخارجي استنادا الى معيار التدقيق الجزائري NAA 610 - دراسة تحليلية-	العايب فوزية عمار مريم	جامعة قسنطينة جامعة سكيكدة	10 دقائق
13	الجهود المبذولة لتطبيق الممارسات الرشيدة لحوكمة الشركات في الجزائر	مسعد عبد القادر حداد فهديمة	جامعة البويرة جامعة البويرة	10 دقائق
14	مساهمة لجنة تدقيق الحسابات في تفعيل آليات حوكمة الشركات	جلاب حنان	جامعة خميس مليانة	10 دقائق
15	مساهمة المراجع الداخلي للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية	وليد مرغني زكرياء دمدمو	جامعة الوادي جامعة الوادي	10 دقائق



## مبادئ وآليات حوكمة الشركات وتدابير تطبيقها

Principes et mécanismes de gouvernance d'entreprise et mesures pour leur application

رابح بحشاشي

آسيا الوافي

جامعة باتنة 01- الجزائر

جامعة باتنة 01- الجزائر

[Rabah.bahchachi@univ\\_batna.dz](mailto:Rabah.bahchachi@univ_batna.dz)

[assia.louafi@univ\\_batna.dz](mailto:assia.louafi@univ_batna.dz)

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على حوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها والتعرف على أهم آلياتها ومعوقات تطبيقها وكذا التعرض إلى أهم التدابير والإجراءات لتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، الشركات.

تصنيف JEL: G03, G34, O16.

### Abstract:

The study aims to shed light on the corporate government, its principles and its importance, and to identify its most important mechanisms and obstacles to its application, as well as exposure to the most important measures and procedures to achieve its objectives.

**Keywords:** Corporate. governance.

**Jel Classification Codes:** O16.G03. G34.



### 1. مقدمة:

لقد أصبحت الأزمات المؤسسية والإقليمية والعالمية أحد أهم التحديات التي تواجه الشركات، فقد أوضحت الممارسات الإدارية غير المسؤولة وضعف الرقابة والمتابعة وانتشار الفساد بكل أنواعه، يهدد استقرار المنظمات، مما أدى إلى المطالبة بإيجاد آليات ومعايير وقواعد سلوكية ضامنة لتحقيق الشفافية وحماية مصالح جميع الأطراف المتعاملة في الشركات.

واتجهت أنظار الجميع إلى الحوكمة باعتبارها الوسيلة التي تسعى إلى تعظيم أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا، وبذلك توصلت إلى أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات من شأنه تقليل المخاطر وتحفيز الأداء وضمان الحقوق بتكريس الشفافية والمساءلة والمسؤولية لجميع الأطراف.

#### 1.1. إشكالية الموضوع:

تتوفر جميع الشركات على إطار قانوني ينظم مختلف جوانبها إبتداء من تأسيسها إلى غاية إنقضائها، لذلك يجد تبني مجموعة من الإجراءات والمبادئ التي تضمن تفعيل ما جاءت به القوانين على نحو جيد وهذا ما يطلق عليه بمبادئ حوكمة الشركات، وانطلاقا من ذلك نطرح السؤال التالي:

ماهي مبادئ وآليات حوكمة الشركات، وماهي أهم التدابير الموضوعية لضمان تحقيقها؟

#### 2.1. أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية موضوع حوكمة الشركات في جوانب متعددة فهي تساهم في رفع مستوى كفاءة الإقتصاد وإستقرار الأسواق المالية. كما تعمل على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الإقتصادي، وذلك بمساهمتها في رفع مستوى الشفافية ومنه جذب الإستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، كما تهدف أيضا إلى حماية هذه الإستثمارات من الخسارة بحسن إستخدام السلطة، والحد من تضارب المصالح إذ أن إلتزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في إتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة، فالحوكمة الرشيدة تعزز ثقة جميع أصحاب المصالح في الشركة.

#### 3.1. أهداف الموضوع: يهدف البحث إلى:

❖ التعرف على ماهية ومفهوم حوكمة الشركات من أجل تحسين جودة الشركات:

❖ التعرف على مبادئ وآليات تطبيق حوكمة الشركات:

❖ تقديم أهم التدابير والإجراءات لتفعيل حوكمة الشركات.

#### 2. ماهية حوكمة الشركات ومبادئها:

##### 1.2. مفهوم حوكمة الشركات وخصائصها:

أدت الانهيارات والفضائح المالية التي مست الشركات الكبرى في معظم دول العالم خاصة المتقدمة منها، إلى نتيجة مفادها فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات، مما حرك الجهات المعنية ودفعها إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأساليب الرئيسية التي سببت هذه الأزمات والانهيارات، وقد خلصت هذه الدراسات إلى لزوم تطبيق مجموعة من القواعد اصطلاح على تسميات بالحوكمة.

❖ تعريف حوكمة الشركات: حوكمة الشركات أو الحكم الراشد هي نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية، والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها<sup>1</sup>.

وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE على أنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وأصحاب المصلحة الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون المؤسسة، وهي بهذا توفر أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء."<sup>2</sup>

وعرفت أيضا بأنها: " مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهيكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها، من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعات مصالح الأطراف المختلفة".<sup>3</sup>

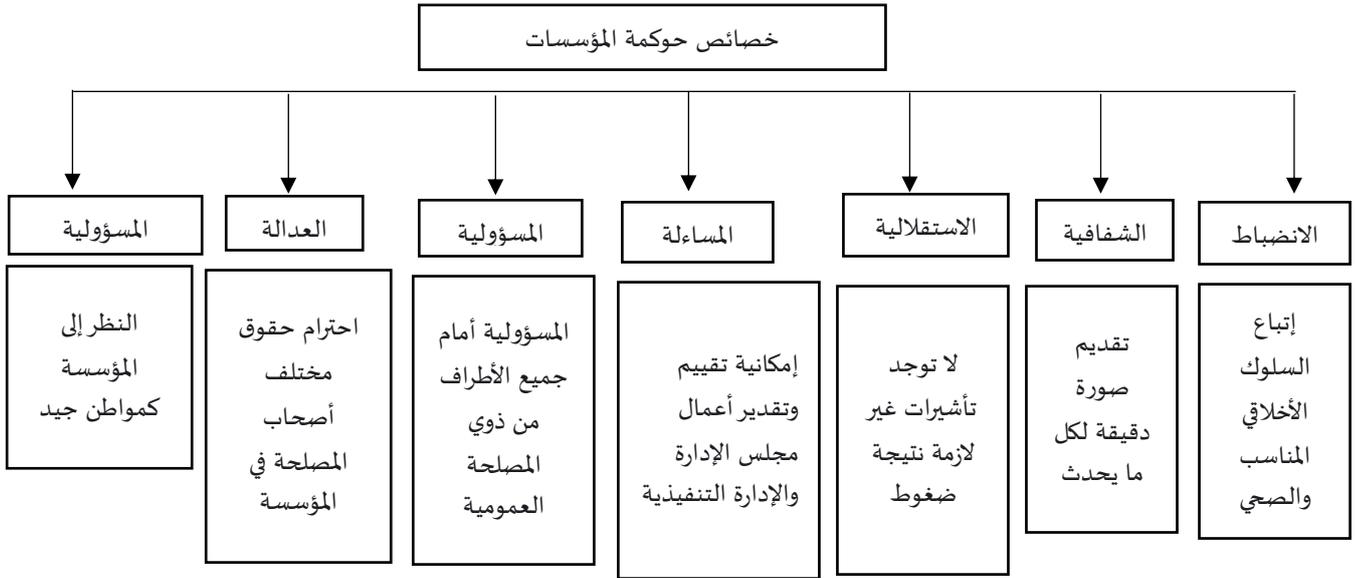
وهناك من عرفها أيضا على أنها " مجموعة من القوانين والآليات والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل (حملة السندات، العمال، الدائنون، المواطنون من ناحية أخرى)<sup>4</sup>.

وبذلك يمكننا القول بأن حوكمة الشركات عبارة عن نظام متكامل يتم من خلاله إدارة ومراقبة الشركات، بما يتوافق مع قوانين وتشريعات الدول لتحقيق أهداف الأطراف المعنية في الشركة، ويتضمن هذا النظام مجموعة من المبادئ والعمليات والآليات التي تضمن حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركات.

❖ خصائص حوكمة الشركات: يتضمن مصطلح حوكمة الشركات الخصائص التالية:<sup>5</sup>

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: بمعنى توافر كل من التعامل النزيه والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية هو أنها ينبغي أن تكون أمينة وأن تقدم صورة عن حالة أعمال الشركة، ونزاهة التقارير تعتمد على نزاهة معديها وعارضها، أي تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: بمعنى عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: تكون مجالس الإدارة مسؤولة أمام مساهميها ويقع على كليهما عبئ القيام بدوره وجعل المسؤولية فعالة، فمجالس الإدارة في حاجة إلى تحقيق هذا من خلال جودة المعلومات المقدمة للمساهمين، الذين يقومون بدورهم بتفعيل مسؤولياتهم من خلال ممارستها كمثلًا، بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
- المسؤولية: أي تحمل جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة لمسؤولياتهم.
- العدالة: أي ضمان المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين واحترام حقوق جميع أصحاب المصالح في الشركة.
- المسؤولية الاجتماعية: وذلك بزيادة الوعي الاجتماعي باعتبار الشركة مواطن جيد من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية.

الشكل رقم (01): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق بن عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 23.

## 2.2. مبادئ الحوكمة وأهميتها:

❖ **مبادئ الحوكمة:** لا يوجد نموذج موحد لتطبيق حوكمة الشركات يعطي نفس النتائج في جميع دول العالم، نظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية بينها، مما أدى إلى ظهور العديد من المنظمات والهيئات الدولية المهتمة بمبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها، ومن بينها منظمة متعاون التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE التي قامت بإصدار 6 مبادئ أساسية وهي:<sup>6</sup>

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** حيث يجب وضع إطار قانوني رقابي على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع مع القوانين وقواعد الشفافية والالتزام بتطبيقها وتمتع الهيئات الرقابية والمشرفة بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بالمهام على أعلى مستوى.
- **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** وتشمل حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة، نقل ملكية الأسهم، اختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح وتدقيق القوائم المالية.
- **المعاملة المتساوية للمساهمين:** هي المساواة في التعامل بين المساهمين، حق التصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، حقهم في الدفاع على الحقوق القانونية، الاطلاع على المعاملات مع المديرين التنفيذيين، وأعضاء مجلس الإدارة.
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يقصد بأصحاب المصالح البنوك العاملين، حملة المستندات، الموردون، العملاء، حيث العمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح وتشمل التعويض على أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر إتفاقيات متبادلة.

• الإفصاح والشفافية: تتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مدقق الحسابات في الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى

من الأسهم، ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركات، الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

• مسؤوليات مجلس الإدارة: وهي كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة، هيكله واجباته القانونية ومهامه الأساسية وضمن التوجيه الاستراتيجي للشركة، الرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، ضمان مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة وحملة الأسهم.

#### ❖ أهمية حوكمة الشركات:

تعود أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق، لتمكينها من جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية للتوسع والنمو، وجعلها أيضا قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق المالية والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.<sup>7</sup>

هذا وتعتبر حوكمة الشركات عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف الشركة خاصة بالنسبة لتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين للقيام بمسؤولياتهم وحماية دورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات، بما يضمن حماية حقوق أصحاب المصالح.

وتستمد الحوكمة أهميتها من اختصاصاتها بالجوانب التالية:<sup>8</sup>

- تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في الشركات في مختلف المستويات التنظيمية؛
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء، ومن ثم تفادي تكاليف حدوثها؛
- ضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية؛
- التأكد من استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجيين، وضمان عدم تأثرهم بأية ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة، أو أي أطراف داخلية أخرى.

كما تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبذلك تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.<sup>9</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات في النقاط الثلاثة التالية:

- أهمية حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري: إن أول ما تسعى إليه الحوكمة هو إرساء الشفافية والنزاهة وللوضوح<sup>10</sup>، حيث انها تضمن مساءلة دائمة لإدارة الشركة من طرف المساهمين، ويؤدي إلى إصدار تقارير محاسبية جيدة ودقيقة نتيجة استقلال مراقبي الحسابات وعدم خضوعهم لضغوط مجلس الإدارة، وبذلك من السهل إكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري، مما يجنب الشركة خطر الإفلاس والتصفية.
- أهمية حوكمة الشركات في جلب الإستثمارات: إن من بين أهم الشروط التي يضعها المستثمرون في حساباتهم قبل قرارهم بالإستثمار في أسهم إحدى الشركات هو مدى التزامها بتطبيق قواعد الحوكمة، لأن المستثمر يبحث عن شركة يثق فيها وتوفر له الحماية كمساهم، وبذلك تمكينه من ضخ أموال جديدة لتوسيع نشاط الشركة وتحقيق الأرباح لجميع الأطراف.
- أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمساهمين: في حال تصفية الشركة أو اضطراب نشاطها فإن المساهمين هم من يتحمل الخسارة، فمجموع حصصهم هو ما يشكل الذمة المالية للشركة، ومن أهم ضمانات حماية حقوقهم نتيجة تبني آليات الحوكمة، الاعتماد على مدراء مستقلين لا تربطهم بالشركة مصالح شخصية، تدعوهم إلى استغلال مراكزهم الإدارية لمصالح خاصة، كأن يكون مديرو الشركة هم المالكين لأغلبية الأسهم فيها والمطلعين على مركزها القانوني مما يدفعهم إلى عدم الإفصاح عن جميع المسائل الهامة المرتبطة بالشركة.

3. آليات حوكمة الشركات وتدابير تفعيلها وإجراءات تحسينها:

### 1.3. آليات حوكمة الشركات:

تشير الدراسات إلى وجود الجديد من آليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، ويمكن القول إن هناك شبه إجماع بين الباحثين في مجال الحوكمة على تصنيف هذه الآليات إلى آليات داخلية وأخرى خارجية، والجدول التالي يوضح هذه الآليات من وجهة نظر العديد من الباحثين.

جدول (01): آليات حوكمة الشركات من وجهة نظر الباحثين.

الباحث	الآليات
Jensen, 1993	1. أسواق رأس المال. 2. النظم القانونية والتشريعية والسياسية. 3. أسواق المنتجات والوساطة التجارية . 4. نظم الرقابة الداخلية والتي تخضع لإشراف مجلس الإدارة.
Shifer and 1997vshny,	5. عقود الحوافز. 6. الحماية القانونية للمستثمرين ضد التصرفات الشخصية للإدارة. 7. الملكية بواسطة كبار المستثمرين.
Denis, 2001	1. الآليات القانونية والتنظيمية. 2. آليات الرقابة الداخلية . 3. آليات الرقابة الخارجية. 4. المنافسة السوقية لمنتجات الشركة.
Denis and Mcconnell, 2003	1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات: • هيكل الملكية . • مجلس الإدارة. 2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: • النظام القانوني. • السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات.

<p>1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● مجلس الإدارة .</li> <li>● الحوافز الإدارية .</li> <li>● هيكل رأس المال .</li> <li>● القانون الأساسي، اللائحة الأساسية.</li> </ul> <p>2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الخدمات القانونية والمالية والمحاسبية .</li> <li>● القوانين والتشريعات المطبقة .</li> <li>● الأسواق (وتحتوي على سوق منتجات الشركة، سوق رأس المال، سوق قوة العمل، السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات).</li> <li>● المعلومات التي يوفرها سوق رأس المال وتحليلها الجهات الخارجية للإشراف والرقابة.</li> </ul>	<p>Gillan, 2006</p>
--	---------------------

المصدر: بهاء الدين سمير غلام، أثر الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المصرية، دراسة تطبيقية، وزارة الاستثمار مركز المديرين المصري، 2009، ص 24.

### ❖ الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة، بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي تطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف<sup>11</sup>.

- مجلس الإدارة: ويتحمل مسؤولية الإشراف على الشركة وإدارتها كما يكفل مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة في الشركة، فهو يمثل خط الدفاع الأول لأدوات الحوكمة، للحفاظ على ثروة المساهمين وتعظيمها، وبالتالي فتركيبه مجلس الإدارة واستقلالته يلعبان دورا مهما في تفعيل قواعد الحوكمة الرشيدة، لأن هذا الأخير هو المسؤول عن وضع الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالأمور المالية والإدارية والمحاسبية، كما أنه مسؤول عن تحديد خطوط التفويض والصلاحيات لتنفيذ أعمال الشركة، وتقع أيضا على عاتق وظائف الإشراف والتنظيم والرقابة<sup>12</sup>.

- هيكل الملكية: ويقصد بهيكل الملكية تحيد أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة نصيبهم في الشركة، كما أنه لا يجب أبدا الفصل الكامل بين الملكية والرقابة في الحوكمة، لأنه غالبا ما نجد المتحكمين في الشركة من مالكيها<sup>13</sup>.

- لجنة التدقيق الداخلي: وهي المسؤولة عن الإشراف على إعداد البيانات المالية للشركة، وذلك من خلال متابعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وتساهم لجنة التدقيق بشكل كبير في تحسين فعالية التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى الخبرات والخصائص والمعرفة المالية التي يتمتع بها أعضاء اللجنة .

### ❖ الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: وتتخلص في وجود مناخ عام جيد للاستثمار في دولة ما، خاصة على الصعيدين الاقتصادي والقانوني، ويمكن حصرها فيما يلي:

- البيئة القانونية: وتتمثل في كفاية وكفاءة وفاعلية القوانين التي تنظم العلاقة بشركات المساهمة العامة والبورصة، كقانون رأس المال ولائحته التنفيذية، قانون الشركات ولائحته، واللوائح والأنظمة المعنية، فضلا عن قوانين الإفلاس، وقانون تنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية، وغيرها من القوانين<sup>14</sup>.

- آلية السوق: ويمثل السوق في هذه الحالة الأطراف الخارجية، التي قد تحاول الاستحواذ على الشركة إذا فشلت الآليات الداخلية. وهذا التدخل للتحكم في الشركة قد يكون سلاح ذو حدين، فقد يكون حافزا لإدارة الشركة للعمل على رفع قيمة الشركة لتجنب الاستحواذ، كما قد يكون سببا للخوف لدى المديرين على مراكزهم، مما يدفعهم إلى إهدار موارد الشركة في محاولات للاستحواذ على شركات أخرى<sup>15</sup>.

هذا بالإضافة إلى آليات خارجية أخرى تساهم في التطبيق الجيد للحوكمة تتمثل في درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في الرقابة على الشركات، وكذلك كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل

اللازم للمشروعات، وتعود أهمية المحددات الخارجية في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص<sup>16</sup>.

### 2.3. معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات:

هناك عدة معوقات تعرقل تطبيق مبادئ الحوكمة منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للشركة، ومنها ما يتعلق بالمحيط الخارجي لها، وتمثل فيما يلي:<sup>17</sup>

#### ❖ المصدر الأول من داخل بيئة الشركة:

عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان عن المطابقة بين الإدارة والملكية في تأسيس شركاتها، أي أنه ليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ولكن من الضروري تمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة عالية في إدارة المؤسسة، وهذا يمكن تقييمه على مستويات متعددة كمستوى تحصيله العلمي أو مستوى الخبرة العلمية لذلك يجب على المستثمر أن يتمتع بمعرفة وثقافة عالية للدور الذي تقوم به حوكمة الشركات لكي يؤثر إيجابيا على قراره الاستثماري ويندرج ضمن هذا العائق معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة المؤسسة ومستوى الرقابة وعدد اجتماعات المجلس؛
- أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم آراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية ومن خبرتهم وتفهمهم لعمل الشركة؛
- لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق ولجنة المكافآت والترشيحات ومدى فعاليتها واستقلاليتها وتوفير أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

#### ❖ المصدر الثاني من خارج بيئة الشركة:

ويتمثل في المناخ العام للاستثمار في الدولة، ومدى توافر القوانين والتعليمات المؤسسة للنشاط الاقتصادي التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

### 3.3. تدابير تفعيل حوكمة الشركات وإجراءات تحسينها:

#### ❖ تدابير تفعيل حوكمة الشركات: ويمكن تقسيمها إلى قسمين: تدابير قانونية وتدابير مؤسسية.

أولاً: تدابير قانونية: وتقتضي وجود نظام قانوني متطور ينظم ما يلي:

- حقوق الملكية: لابد من تمتع الشركة بحقوق الملكية الخاصة التي تسمح لها بتحقيق الاستقرار والطمأنينة الذي تحتاجه، سواء الملكية العقارية التي تظهر أهميتها في مرحلة إنشاء الشركة أو كضمانة ائتمانية أو الملكية غير العقارية كبراءات الاختراع والاسم التجاري والعلامات التجارية ولابد ألا تكون القوانين العقارية أو قوانين الملكية الصناعية عائقاً أمام ذلك.<sup>18</sup>

- قانون العقود: إذا لم يكن القانون يضمن سلامة إبرام العقود وتنفيذها، فلن تستطيع الشركة إجراء الكثير من العمليات التجارية، كما يجب أن تضمن القوانين أيضاً حقوق الموردين والدائنين والعمال.

- نظام ضريبي واضح وشفاف: لا بد أن يكون النظام الضريبي منصفًا وعادلًا ويساعد على مكافحة التهرب الضريبي خاصة المتعلق بالشركات الكبرى المستفيدة من الإعفاءات الضريبية.
  - قوانين الإفلاس والتصفية: يجب أن تسمح هذه القوانين بالتصفية السريعة والعادلة للشركات وتحقق المساواة بين الدائنين، لأن انعدام ذلك يسهل عملية ذهاب أصول الشركة<sup>19</sup>
  - قطاع مصرفي جيد التنظيم: بما أن المؤسسات المصرفية تشكل أحد أهم الموارد الأساسية للتمويل اللازم لتنفيذ مشروعات الشركات فإنه ينبغي إحاطة القطاع المصرفي بحزمة من التدابير القانونية والتنظيمية التي تحدد بدقة أدوار الفاعلين فيه والتزاماتهم، خاصة تلك الالتزامات المتعلقة بالملاءة والتدابير الاحترازية.
  - قانون عمل حمائي: بما أن الطبقة العاملة هي المحرك الرئيسي لنشاط المقاولات، فإنه لا بد من إيجاد إطار تشريعي ينظم العلاقة بين الأجراء والعمال، ويوفر الحماية للفئة الأولى، وكثيرا ما نجد أن المستثمرين والممولين الأجانب يقومون بإجراء تحقيق اجتماعي ينصب على معاينة وضع الأجراء داخل الشركة المتعامل معها وظروف عملهم بشكل عام، وهذا قبل اتخاذ قرار التمويل الموجه لفائدة الشركة.
  - أسواق منظمة للأوراق المالية: حيث تحدد بدقة كفاءات إصدار الشركات للأسهم والسندات وتداولها، وتضمن الشفافية في إجراءات القيد في البورصة والمعاملات المبرمة من طرف وسطاء هذه الأخيرة مع إخضاع الكل لرقابة هيئة حكومية مستقلة.
- ثانيا: تدابير مؤسسية: وتتمثل في وجود نظام قضائي مستقل ونزيه وإدارات عمومية مرنة.
- نظام قضائي مستقل ونزيه: تعتبر السلطة القضائية ضامنا أساسيا للحقوق والحريات، لأنها مكلفة بالفصل في النزاعات ودورها بخصوص الشركات يتصف بمجموعة من الخصوصيات حيث تتدخل منذ تأسيس الشركة إلى غاية انقضائها ولا يقتصر دورها فقط على فض النزاعات المتعلقة بها، هذا ويعتبر وجود إطار للأنظمة البديلة لحل المنازعات مثل التحكيم والوساطة أمرا أساسيا من أجل تمكين الشركات من بديل سريع وفعال للقضاء الرسمي.
  - إدارات عمومية مرنة: تقدم خدماتها العمومية دون التقيد بالإجراءات البيروقراطية وتمكن الجميع من الحصول على الخدمات والوثائق الإدارية بأقل التكاليف وفي أقصى الأجال.
- ❖ إجراءات تحسين حوكمة الشركات:
- لكي يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات، لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أدائها وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:<sup>20</sup>
- أولا: إجراءات قصيرة الأجل: حيث تقوم الشركة باتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح والإعلان عنها هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وإنشاء مجلس إدارة إستشاري كما يجب أن توضح إتصالات مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وأيضا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بكل ما سيحدث بالشركة.
- تنص سياسة حوكمة الشركات على إنشاء مجلس إدارة إستشاري مكون من ثلاث أو أربع أعضاء، مهمته المساعدة في عملية إتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بأراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين؛

- تعيين الشركة عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق؛
  - تتبع الشركة سياسة بيئية إجتماعية تجاه المواطنين ويتم الإفصاح والإعلان عنها؛
  - تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.
- ثانياً: إجراءات متوسطة الأجل: تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الإدارة الإستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الإستشاري أربعة إجتماعات سنوياً، وللشركة جدولاً للإجتماعات والمستندات الأساسية للإجتماعات، وتقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة الإستشاري قبل مواعيد الإجتماعات، حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:
- تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقلاً وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضواً بمجلس الإدارة الإستشاري؛
  - أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الإجتماعية للشركة إتجاه المواطنين؛
  - أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

#### 4. خاتمة:

من خلال ما سبق نخلص إلى أن الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وذلك للوفاء بالإلتزامات والتعهدات، ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف.

#### 5. قائمة المراجع:

- <sup>1</sup> عطا الله خليل، عبد الفتاح العثماني، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسة العامة والخاصة (الفاخرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 27، 28.
- <sup>2</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص 03.
- <sup>3</sup> - Demirag, IS, and M.wright « Corporate governance overview and Research agenda », British Accounting Review, 2000, p.15.
- <sup>4</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008)، ص 5.
- <sup>5</sup> محمد البشير بن عمر، عبد الغني ددان، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السابع، المجلد الأول، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014، ص 30.
- <sup>6</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة (مصر: الدار الجامعية، 2006).
- <sup>7</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 22.
- <sup>8</sup> مجدي محمد سامي، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، العدد 2، المجلد 46، 2009، ص 18.
- <sup>9</sup> فريد كورتل، حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص 03.
- <sup>10</sup> يوسف الزوجال، حكمة المفاولات في التشريع المغربي والمقارن. دراسة على ضوء الأسس النظرية والعلمية. (الرباط: دار السلام للطباعة والنشر، 2017)، ص 57.
- <sup>11</sup> بلال خلف السكارنة، الفساد الإداري (الأردن: عمانداورائل للنشر والتوزيع، 2011)، ص 253.
- <sup>12</sup> طلال الجلاوي، تقييم الدور المحاسبي في عملية التحكم المؤسس، دراسة استكشافية لعينة من الشركات الأردنية، العراق، الموصل، مجلة بحوث مستقبلية،
- <sup>13</sup> بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، -دراسة تطبيقية-، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، 2009، ص 26.
- <sup>14</sup> سالم بن سالم بن حميد الفليطي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010)، ص 27.
- <sup>15</sup> Denis Diane.K, Mcconnell John, International corporate governance, ECGI european corporate governance institute, working paper N: 05 (2003), january. 2003, p.4.
- <sup>16</sup> السكارنة، مرجع سابق، ص 252 253.
- <sup>17</sup> حفيظة هاجر كلثوم، المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة ومراجعة، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص 36.
- <sup>18</sup> - يوسف الزوجال، موجه سابق، ص 25-26.
- <sup>19</sup> - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 53.
- <sup>20</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية، العدد 3، 2009.