الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعـــة الـــوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في نظام LMD مالية مؤسسة

دراسة دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات
دراسة حالة –استبيان–

إعداد الطالبات:
- ✓ سميرة ســـالمي
- ✓ عبير فوحمـــة

إشراف الأستاذ:
عقبة ريمي

السنة الجامعية:2013–2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعـــة الـــوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في نظام LMD مالية مؤسسة

دراسة دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

دراسة حالة –استبيان–

إعداد الطالبات:

- ✓ سميرة ســـالمي
- ✓ عبير فوحمـــة

إشراف الأستاذ:

عقبة ريمي

السنة الجامعية:2013–2014

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

صدق الله العظيم

الصلاة و السلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين

إلى من أرى نفسي فيه وهو قوتي وإرادتي، الذي علمني الصبر وساعدني للوصول إلى هذا النجاح، لو أقدم حياتي ثمنا لعنائه لن توفى له ولو بجزء صغير لأنه الصدر الحنون والكف المبسوط أبي العزيز

إلى قنديل النور الذي يضيء دربي في الحياة، إلى أغلى جوهرة منحها لي الإله، إلى من نظرت إليها غمرتني حنانا وبسمتا منها تزيدني حياتا أمي الغالية

إلى سندي وقوتي وملاذي، إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخواتي:

كرام وبناته سرين الزهرة، عادل وأبنائه نرمين، دراين، يزيد، وإلى العزيزين محمد وليد، محمد رضا

إلى من كانوا ملاذي وملجئي، إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات أختي:

أم أروى وزوجها رضا مصباحي وأبناءها أروى، أكرم، أمجد، آلاء، أنفال

أم علي وزوجها جمال قدادرة وأبنائها علي، عبد العزيز

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء، إلى من معهم في الحياة الحلوة والحزينة سرت، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم صديقاتي: سناء، سمية، عبير، مسعودة

إلى كل هولاء أهدي العمل.

سميرة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

صدق الله العظيم

الصلاة و السلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبـــــــي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء،إلى القلب الناصع أمـــــــي الحبيبة

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي حسن والجيلاني وسرين

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضئ إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني صديقاتي العزيزات سميرة، سناء، سمية، مسعودة.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل،

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لايشكر الناس لايشكر الله " حديث صحيح.

أولا نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء الأعزاء...

جميع أساتذة الكلية وخاصة الأستاذ المشرف **عقبة ريمي** الذي لم يبخل علينا بتوصياته ونصائحه.

كما نشكر الأستاذ **سالمي محمد الدينوري** لما قدمه من معلومات قيمة أفادتنا في إنجاز العمل.

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير.

فهرس المحتويات

المحتـــــــــــويات	الصفحة
الإهداء	**I**
شكر وعرفان	**II**
فهرس المحتويات	**III**
فهرس الجداول	**IV**
فهرس الأشكال	**V**
مقدمة	ا–ز
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة	
تمهيد	**09**
المبحث الأول:أسس ومفاهيم.....	**10**
المطلب الأول: نشأة ودوافع ظهورالحوكمة.....	**10**
المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة	**12**
المطلب الثالث: خصائص ومرتكزات الحوكمة	**14**
المطلب الرابع: محددات ومقومات الحوكمة	**16**
المبحث الثاني: الجوانب الفكرية للحوكمة	**20**
المطلب الأول: أهمية وأهداف الحوكمة	**20**
المطلب الثاني: معايير الحوكمة	**24**
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة	**27**
المطلب الرابع: آليات الحوكمة	**29**
المبحث الثالث: نظرة في تطبيقات بعض دول العالم لحوكمة الشركات	**33**
المطلب الأول: تجارب بعض الدول العربية	**33**
المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الغربية	**35**

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة 37

خلاصة الفصل 40

الفصل الثاني: دور الآليات الرقابية في تفعيل الحوكمة

تمهيد 42

المبحث الأول: آليات الرقابة في ظل حوكمة الشركات 43

المطلب الأول:مفهوم آليات الرقابة 43

المطلب الثاني: أهمية التنسيق بين الآليات الرقابية للحوكمة 44

المطلب الثالث: الأبعاد الرقابية لحوكمة الشركات وعلاقتها بالمعلومات المحاسبية .. 45

المبحث الثاني: المراجعة ودورها في تفعيل حوكمة الشركات 48

المطلب الأول: دور المراجعة الخارجية في تفعيل حوكمة الشركات 48

المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات 51

المطلب الثالث: أهمية تحقيق التكامل بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة 55

المبحث الثالث: دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات 57

المطلب الأول: تعريف لجنة المراجعة 57

المطلب الثاني: تشكيلة ومهام لجنة المراجعة 58

المطلب الثالث: دور لجان المراجعة في زيادة فعالية حوكمة الشركات 60

المبحث الرابع: دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات 61

المطلب الأول: ماهية مجلس الإدارة 62

المطلب الثاني: لجان مجلس الإدارة 63

المطلب الثالث: مهام مجلس الإدارة 64

المطلب الرابع: مجلس الإدارة وحوكمة الشركات 65

خلاصة الفصل 68

الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق الحوكمة من ناحية مدى تطور الاليات الرقابية

تمهيد 70

المبحث الأول: الاستبيان وعينة الدراسة 71

المطلب الأول اختيار طريقة الاستبيان وكيفية إعداده 71

المطلب الثاني: هيكل وترميز الاستبيان 74

المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة 78

خلاصة الفصل 88

خاتمة 89

المراجع 94

الملاحق 103

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور المراجعة الداخلية	54
02	يوضح تفصيلات استمارات الاستبيان الموزعة	73
03	يوضح عملية ترميز خيارات الإجابة	77
04	يوضح تنوع العينة حسب الجنس	78
05	يوضح تنوع العينة حسب العمر	79
06	يوضح تنوع العينة حسب المؤهل العلمي	80
07	يوضح تنوع العينة حسب الخبرة	81
08	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الفرضية الأولى	82
09	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الفرضية الثانية	84
10	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الفرضية الثالثة	86

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	18
2	يوضح مسؤوليات محافظ الحسابات	51

مقدمة عامة

تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة من خلال العقود الماضية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي مست الكثير من دول العالم، ولقد كشفت هذه الأزمات أن عدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب قد زاد من حدة هذه الأزمات، فأفلست العديد من الشركات العالمية في مجموعة من الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية.

وتحتاج حوكمة المؤسسات إلى العديد من الآليات والوسائل والأدوات للتطبيق الجيد لها، سواء داخل المؤسسة كمجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الداخلية، أو خارجها كالمراجعة الخارجية والأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المؤسسات بما يضمن تطبيق مبادئها.

وفي ظل التحولات والمتغيرات الجديدة التي بالمؤسسات، ظهرت الحاجة أكثر إلى نموذج تستعمل فيه كل الأساليب والأدوات لتدعيم الرقابة، بالإضافة إلى كيفية الالتزام بمعايير والإجراءات، ومدى استقلالية المراجعين الداخلين والخارجين، بما يضمن الشفافية والإفصاح وكفاءة أكثر فعالية تضمن لكل المساهمين.

فطموح الجزائر في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي تحاول تبني إطار مؤسسي لحوكمة التي تهدف إلى تطوير نظام الحوكمة، من نظام يعتمد على أساليب تقليدية إلى نظام يتوافق ومتطلبات النظام الموجه إلى أسس ومعايير دولية تمكن من تحقيق الشفافية والمصداقية للمعلومات المحاسبية والمالية المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل هذه الظروف والمتغيرات ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور أجهزة وآليات الرقابة في ظل حوكمة الشركات؟

ويترتب عن طرح هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي:

- ماهية الحوكمة وأسسها وماهي متطلبات تطبيقها؟
- ماهية علاقة مجلس الإدارة بوظائف الرقابة؟
- ماهية آليات الرقابة وكيف يمكن أن تجسد مفهوم الحوكمة؟

فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** يستطيع المراجع الداخلي والخارجي ممارسة مهامه بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية.
- **الفرضية الثانية:** تستطيع لجان المراجعة ومجلس الإدارة ممارسة مهامها الجديدة بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية.
- **الفرضية الثالثة:** يعتبر لتطبيق الحوكمة المؤسستية في المؤسسات الجزائرية حلا إيجابيا لمشاكلها.

أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب والدوافع التي جعلتنا نفكر في البحث في هذا الموضوع هي أسباب ذاتية وموضوعية ومن أهمها:

- أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحث و إلى مجال التخصص.
- الزيادة في فهم هذا الموضوع والتعمق والتحكم فيه أكثر وضبط مفاهيمه.
- مكانة الموضوع على الصعيد الدولي والمحلي، بسبب انتشار مظاهر الفساد المالي والإداري، وسلسلة الفضائح التي مست العديد من شركات العالم، وذلك بسبب انعدام فيها جهاز رقابي متين.
- متعة البحث في موضوع الحوكمة وآليات الرقابة والأهمية التي تكتسيها.

- **أهمية وأهداف الدراسة:**

- أصبحت تظهر أهميتها من خلال الحد من مظاهر التلاعب والاستغلال والرشوة و المحسوبية والسلوك النفعي إداريا وماليا من أهم الظواهر التي تواجه الشركات والمنظمات الدولية الكبيرة.

- تكمن الأهمية في تطوير النظم والإجراءات التي تساهم في معالجتها.

- الهدف منها تفعيل دور المراجعين والمحاسبين وأنظمة الرقابة ككل، حماية لمصالح المساهمين والأطراف ذات الصلة.

- **حدود الدراسة:**

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى ولاية الوادي من وجهة نظر الأكاديميين (أساتذة جامعيين)، والمهنيين ذوي الاختصاص (المراجعين والمحاسبين لولاية الوادي).

الحدود الزمنية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه من 2014/04/01 إلى غاية 2014/05/05.

الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة لآراء وإجابات الأكاديميين والمهنيين في مجال المراجعة والحائزين على شهادة ليسانس فما فوق.

الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساسا بآليات الرقابة وحوكمة الشركات.

- **بعض الدراسات السابقة:**

- **عبدي نعيمة:** (دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات –دراسة حالة الجزائر–) مذكرة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر سنة 2009.

حيث تمثلت الإشكالية حول مدى دور آليات الرقابة المباشرة في فعالية الحوكمة، المذكرة كانت شاملة في معالجتها لمختلف جوانب إدارات وآليات المراجعة لكن كان ينقصها التعمق في بعض الجانب خاصة في مايخص آليات الرقابة المباشرة.

- **محمد جميل حبوش:** (مدى التزام الشركات المساهمة العامة بقواعد حوكمة الشركات _دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخلين، المراجعين الخارجين ومدراء الشركات المساهمة العامة-) رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية لسنة 2007.

أما هذه الدراسة حاولت إبراز مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، وخلصت الدراسة إلى أنه هناك التزام من طرف الشركات العامة الفلسطينية بقواعد حومة الشركات إلا أنه لا توجد لجان مراجعة في الشركات ماعدا البنوك الخاضعة لسلطة النقد الفلسطينية، وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها الإسراع في إصدار إرشادات حول ضرورة اعتماد لجان المراجعة في هذه الشركات والاختيار المناسب للمراجعين الداخلين والخارجين.

- **سمير كامل محمد عيسى:** (العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية)، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم (1)، المجلد رقم (45)، جانفي 2008.

حيث اهتمت هذه الدراسة بإبراز أهم البحوث التي جرت في أمريكا، انجلتر، استراليا، وبلجيكا، تمحورت حول جودة المراجعة والاتجاهات الحديثة لها، وخلص الباحث إلى أن أهمية المراجعة الداخلية قد زادت خصوصا مع متطلبات حوكمة المؤسسات وهذا فيما يخص دعمها للمراجع الخارجي، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة.

- **نبيل حمادي:**(التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات، دراسة حالة ومجمع صيدال وحدة دار البيضاء بالجزائر العاصمة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف، سنة 2008.

اهتم الباحث من خلال هذه الدراسة بإبراز الإطار العام لحوكمة الشركات وكذا دور المراجع الخارجي فيها وقد خلص إلى أن هناك دور للمراجعة الخارجية باعتبارها آلية رقابية ضمن علاقة الوكالة وفي التقليل من فجوة التوقعات وكذا مسؤولية التدقيق الخارجي في معرفة مدى قدرة الشركة على الاستمرار في النشاط.

- **المنهج المتبع:**

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي قصد وصف حوكمة الشركات ودور آليات الرقابة، وكأداة لتطبيق حوكمة الشركات، معتمدين في ذلك أسلوب الاستبيان والمقابلة من أجل الوقوف على آراء أهل الاختصاص من المهنيين (المراجعين والمحاسبين) والأكاديميين (أساتذة الجامعيين).

- **خطة البحث:**

وللإجابة على إشكالية الدراسة قسمنا الموضوع إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول تطرقنا في المبحث الأول نظرة حول الحوكمة، وذلك من خلال التعرف على النظريات ونشأة والدوافع التي أدت إلى ظهورها، وكذلك تم التطرق إلى مختلف التعاريف التي تتعلق بالحوكمة من قبل العديد الكتاب، بالإضافة إلى خصائص ومرتكزات الحوكمة ومحدداتها ومقوماتها، أما المبحث الثاني فتعرفنا على أهمية وأهداف الحوكمة المحاسبية ومعاييرها ومبادئها والآليات المتعلقة بها، أما المبحث الثالث والأخير فحاولنا عرض تطبيقات الحوكمة في بعض الدول العربية والغربية والأطراف المعنية بتطبيقها.

الفصل الثاني حاولنا في المبحث الأول التعرف على الآليات الرقابية المباشرة ودورها في تفعيل الحوكمة وأهمية التنسيق بين الآليات الرقابية، وكذلك الأبعاد الرقابية للحوكمة وعلاقتها بالمعلومات المحاسبية، أما في باقي المباحث الثلاثة، فقد تم التطرق إلى المراجعة ودورها في تفعيل الحوكمة ولجان المراجعة ومجلس الإدارة ودورهم في تفعيل الحوكمة.

أما الفصل الثالث وانطلاقا مما سبق، كجانب تطبيقي لدور آليات الرقابة في الحوكمة، حاولنا إبراز دور الآليات في تفعيل الحوكمة، وعن الهدف المشترك بينهما وهو

مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تكلمنا عن واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر من ناحية ومدى تطور الآليات الرقابية، أما المبحث الثاني فهو تقديم الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وفي المبحث الثالث والأخير عرضنا في تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات العامة والدراسة التطبيقية عبارة عن استبيان مقدم إلى بعض الشركات، المهنيين (المراجعين الخارجين)، والأكاديميين (أساتذة المراجعة)، الذي من الممكن أن يكون الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظر الجانب النظري مع مجتمع الدراسة، وذلك من خلال تحليل النتائج الاستبيان المقدمة من فئات العينة محل الدراسة، والتوصيات فيما يخص الفصول الثلاثة.

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة

تمهيد:

تعتبر الحوكمة (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم الشركة أو الوحدة أو الكيان، وبحسب البعض فلا يوجد حتى الآن تعريف أوحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين وهذا ما تؤكد عليه موسوعة Corporate Governance Encyclopedia من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل ،وفى مجمله يمكن القول إن ماهية مفهوم حوكمة الشركات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح Stakeholders وغيرهم؛ وذلك من خلال تحرى تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم؛ وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة .

ولقد لفظ corporate govrnance من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وبعد العديد من المشاورات بين خبراء اللغة العربية والاقتصاديين و القانونين المهتمين بهذا الموضوع تعد اقتراح مصطلح (حوكمة الشركات) في محاولة لتداول بهذا الموضوع بطرق يمكن من خلالها الوصول الى الأهداف المبتغاة وهي ضمان ان جهود الإدارة تنصيب للحفاظ على المصالح العليا للمجتمع و الدولة و العاملين و الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل لزيارة ينظم الحوكمة واليات تطبيقها ، سنعالج هذه الأخير في ثلاث مباحث :

1- أسس و مفاهيم الحوكمة ؛

2- الجوانب الفكرية لحوكمة ؛

3- نظرة لتطبيقات بعض دول العالم للحوكمة .

المبحث الأول : أسس ومفاهيم الحوكمة

الحوكمة باختصار يمكن أن تمثل اشتراك جميع للأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار أي لا يكون القرار مقتصر على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤوسسة وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تهدف هذه العوامل إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة وإنهاء تخضع لرقابة والمتابعة والمسألة .

وسنحاول في هذا المبحث عرض ماهية الحوكمة، ونشأتها

المطلب الأول : نشأة ودوافع ظهور الحوكمة

أولا: النشأة :

أدى ظهور نظرية الوكالة " Agency Thory " و ما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات و بين المساهمين ، إلى زيادة الاهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانيين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة ، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات . وفي عام 1976 قام كل من " Jensen and Meckling " بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة . ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية و العملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات ، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب و مايترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول . وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها و المشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ[1].

لقد كانت البداية الحقيقة للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (The Financial Aspecte of

1- محمد مصطفي سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري** ، دار النشر الثقافة – الإسكندارية ، الطبعة الأولى – 2006 . ص ، ص : 12- 13

Corporate Govenance)، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعد آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات، والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى دولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي Organization) (For Economic Co- aperation And Devlopment (1999، OECD) بعنوان مبادئ حوكمة الشركات (Principle of Corporate Governance) وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم[1].

ثانيا : دوافع ظهور الحوكمة[2]:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة بسبب عدد من الأسباب والدوافع التي تنعكس أهميتها في الآتي :

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- تحسين الكفاءة الاقتصادية؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المصرف، ووسائل تحقيقها ،ومتابعة الأداء؛
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المصارف بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل مجلس إدارة المصرف والمساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للمصرف؛
- زيادة وعي مسئولي الإدارة وأصحاب المصلحة بحوكمة المصارف؛
- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- تعزيز المسألة، وتقويم أداء الإدارة العليا؛
- توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق ومصالح المصرف والمساهمين؛
- تحقيق التكامل مع البيئة القانونية، والتنظيمية والمؤسسة للمصرف؛

1 - مسعود راوسي، ضيف الله محمد الهادي، مداخلة بعنوان: ف**عالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الدولي حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص، ص: 4-5.

2 - إبراهيم إسحق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين** ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، تخصص محاسبة وتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، سنة 2009 ، ص ،ص: 22-23

- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل، ومع جلب للاستثمار الأجنبية؛
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين؛
- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح المصرف والمساهمة في تحسين أدائه في المدى الطويل.

يتضح أن من أهم الدافع لظهور الحوكمة هو القيام بفصل الملكية عن الإدارة وذلك يحقق مستوى عالي من الرقابة وتنظيم العمل داخل المصرف مع تعزيز مسائلة الإدارة العليا للمصرف، وذلك حفاظا على أموال المساهمين وأصول الصرف

المطلب الثاني :مفهوم الحوكمة

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل. وسنحاول التطرق إلى مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم والتي من أهمها:

أولا : المفهوم اللغوي للحوكمة[1]:

هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.

ثانيا : المفهوم الاصطلاحي للحوكمة:

تشير معظم الأدبيات الى عدم وجود تعريف موحد ومتفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليين للمصطلح الانجليزي (corporate governance) في للغة العربية ، وهذا ماتؤكده موسوعة Encycolopedia Corporate Governance ويرجع ذلك إلى تداخل العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات .

1- عدنان بن حيدر درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف** العربية، 2007، ص : 13.

لكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح " حوكمة الشركات "[1].

وفي هذا الصدد فقد عرفها البعض بأنها:

" هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة (مثلا المساهمين ...ألخ) لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة ".

كما يصف تقرير cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كمايلي :

" يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسئولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهكذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات ".

وتواصل cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي : " حوكمة الشركات هي نظام بقتضاة تدار الشركات و تراقب ".

"Corporat Governance is the System by Which Companies are Directed and Controlled ".

كما يلاحظ أن لفظ الحوكمة مشابه لكلمة الرقابة (السيطرة) Controlling وأن عولمة عملية الحوكمة تجعل العالم أُقرب من حيث استخدام مصطلحات شائعة[2].

كما تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها " هي النظام الذي من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "[3].

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE الحوكمة على أنها : " نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها ، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين

1 - هوام جمعة، لعشوري نوال، مداخلة بعنوان: **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية**، الملتقى الوطني حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع ، ورهانات و آفاق)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي،ص ،ص: 4-5.

2- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية القاهرة، 2007-2008،ص، ص : 11، 12.

3- بالعادي عمار ، جاوحدو رضاء، مداخلة بعنوان : **دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح**، محور المداخلة ، مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية ، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات و آفاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، ، أم البواقي ، الجزائر ،7-8 ديسمبر 2010، ص : 4.

المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمدرين وغيرهم من أصحاب المصالح ، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة "[1].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الحوكمة هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والقواعد تعمل على تحقيق توازن المصالح بين جميع الأطراف المتعاملة مع الشركة من إدارة ومساهمين وأي أطراف أخرى ذات علاقة بالشركة[2].

المطلب الثالث : خصائص ومرتكزات حوكمة الشركات

أولا : الخصائص[3]:

وتتمثل خصائص الحوكمة فيمايلي :

1- الانضباط :

أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويتحقق ذلك من خلال : تزويد بيانات واضحة للجمهور، وجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، التقدير السليم لحقوق الملكية، استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير .

2- الإفصاح والشفافية :

أي تقديم صورة حقيقية لكل مايحدث ، ويتم ذلك من خلال : الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقارير السنوي في موعده،الإفصاح العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت .

3- الاستقلالية :

أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، ويتحقق ذلك من خلال : المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين.

1- شريقي عمر، مداخلة بعنوان : **دور وأهمية الحوكمة في استمرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول : ألازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس ، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009 ، ص: 3.

2 أشرف درويش أبو موسى، **حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للاواق المالية** ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة، سنة 2008، ص: 16

3- طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق** ، ص :25.

4- **المسائلة :**

أي مكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ويتحقق ذلك من خلال : ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤولياتهم، التحقيق الفوري حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤولياتهم وسلطاتهم .

5- **المسؤولية :**

أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة، ويتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة الاشرفي التنفيذي، وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدورية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعتها لتقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية

6- **العدالة :**

أي يجب احترام حقوق المصلحة مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة، ويتحقق ذلك من خلال : المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة، سهولة طرق الإدلاء بالأصوات، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة، إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم، والمشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات .

7- **المسؤولية الاجتماعية :**

أي النظر الى الشركة كمواطن جيد، ويتحقق من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي .

ثانيا : الركائز[1]:

وترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز وهي كالتالي :

1- عبد الرحمان العايب، بالرقي تيجاني، مداخلة بعنوان : **إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة**، الملتقى الدولي حول : الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، كلية العلوم التجارية، عنابة، 18-19 نوفمبر 2009 ، ص، ص : 50-51.

1- السلوك الأخلاقي :

أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال التقيد بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

2- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة :

مثل الهيئات الإشرافية العامة "هيئة سوق المال، وزارة الاقتصاد، سوق الأوراق المالية، البنك المركزي " . والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة " المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليين، المراجعون الخارجيين " . والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة " الموردون، العملاء المستهلكون، المودعون، المقرضون ".

3- إدارة المخاطر :

من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر، والإفصاح وتوصل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة .

المطلب الرابع : محددات ومقومات الحوكمة الشركات :

وتحتوي الحوكمة على محددات ومقومات وتتمثل في الآتي :

أولا : محددات حوكمة الشركات[1]:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشي من التفصيل كما يلي :

1- المحددات الخارجية :

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال و الشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع .

1- محمد ياسين غادر، عنوان البحث : **محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الادارة في عصر المعرفة**، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012 ، ص،ص : 16-17 .

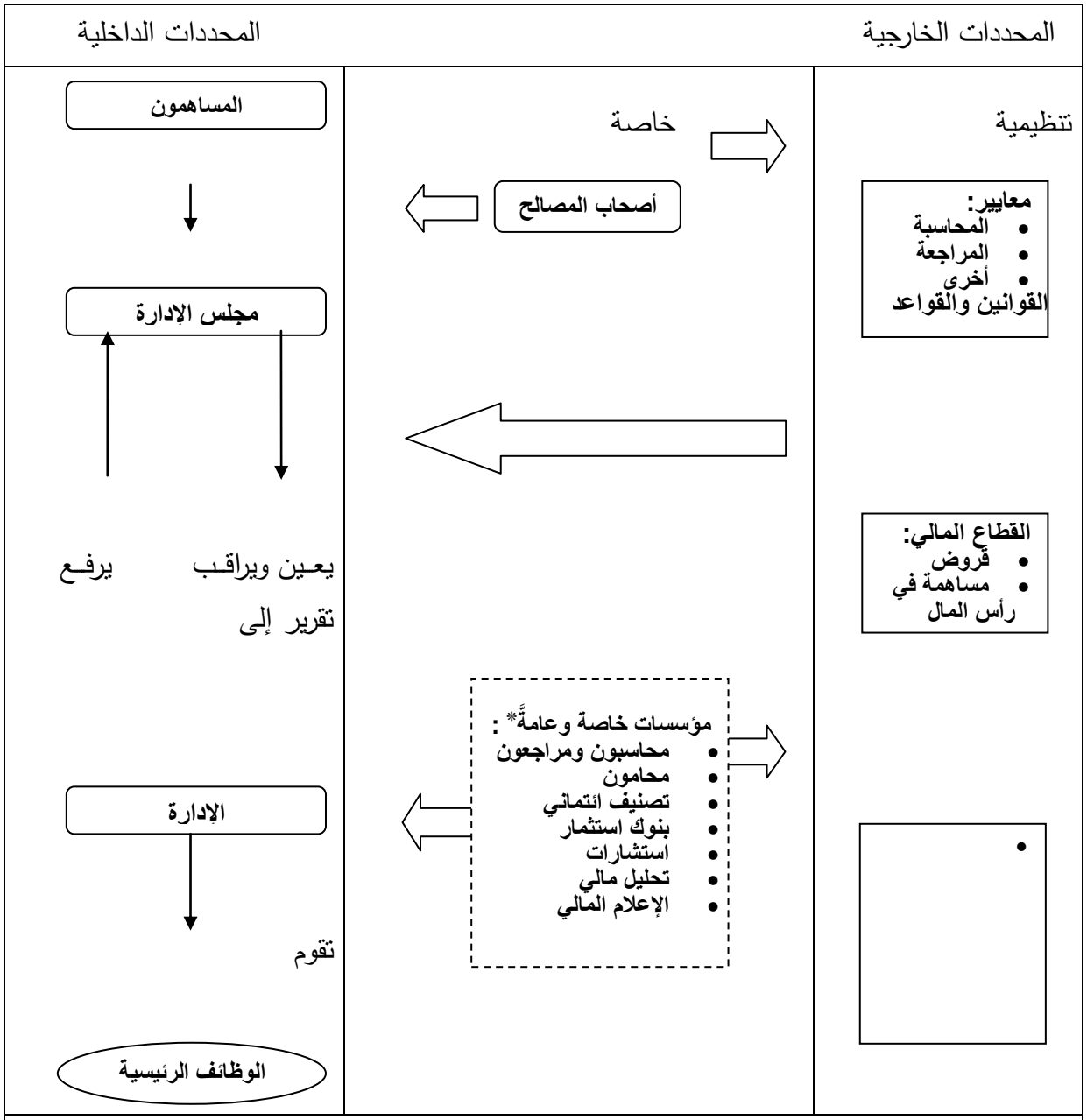
وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحامات والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة . وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص .

2- المحددات الداخلية :

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي تؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

شكل (1) : المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر : محمد ياسين غادر، عنوان البحث : محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012 ، ص :17.

والنهاية تؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين .

ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل .

كما تساهم في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين، وتساعد على ظهور قطاع عام قادر وفاعل يؤمن خدمة، المجتمع ويوفر معدلات عالية من النمو، ويحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى كافة مصالحه .

ثانيا : مقومات حوكمة الشركات[1]:

لحوكمة الشركات أربعة مقومات أساسية وهي :

1- الإطار القانوني :

وهو الإطار المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة للمسيرين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقبة الحسابات وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتصغير من 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.

2- الإطار المؤسسي :

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات مثل الهيئة العامة لسوق المال، الرقابة المالية الدولية، البنوك المركزية، الهيئات الرقابية والهيئات الغير حكومية لمساندة الشركات دون استهداف الربح فالجمعيات الأهلية المهنية كجمعية حماية المستهلك وكذا المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة .

1 -الزهرة بسي، **مراجعة الحسابات ودورها في تفعيل حوكمة الشركات** – دراسة ميدانية –الماستر،كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تدقيق محاسبي، -جامعة الوادي، سنة 2011-2012 . ص ،ص:66-67 .

3- الإطار التنظيمي :

يتضمن عنصرين هما النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس الأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذا أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين .

4- روح الانضباط والجد والاجتهاد :

الحرص على المصلحة العامة للشركة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة كل الأطراف إلى بر الأمان ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية .

المبحث الثاني :الجوانب الفكرية للحوكمة

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خاصة خلال العقود القليلة الماضية، بعد سلسلة الأزمات و لانهيارات التي مست اقتصاديات عدة بلدان، ما يدفعنا لتساؤل ماهي أهمية وأهداف الحوكمة؟ وماهي المبادئ التي تبنى عليها مفهوم الحوكمة؟

المطلب الأول : أهمية وأهداف الحوكمة:

وتتمثل أهمية وأهداف الحوكمة فيمايلي :

أولا: أهمية الحوكمة[1]:

تهتم العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة بالحوكمة في العشرية الأخيرة خاصة بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها معظم الدول، مما أدى بالشركات وحتى الدول التي تكون فيها ممارسات حوكمة الشركات ضعيفة أكثر وعرضة للنتائج الوخيمة التي تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية.

هذا ويمكن حصر أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية :

1- إن المستثمرين يضعون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الذي يتسم بالعولمة وشدة المنافسة بين الشركات والمؤسسات المختلفة بهدف الدخول

1 - بريش عبد القادر، حمو محمد، مداخلة بعنوان : دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء وكفاءة السوق المالي، الملتقى الدولي حول: السوق المالي بين النظري التطبيق في إطار تجارب الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 21-22، أكتوبر 2008 ، ص، ص:4-5.

إلى أسواق المال المحلية أو العالمية للاستثمار مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة التي عد أحد المعايير الأساسية المؤثرة على قراراتهم، هذا ما يجعل المؤسسات التي تطبق هذه المبادئ ترفع من قدرتها التنافسية على المدى الطويل نظرا لتمتعها بالشفافية في معاملاتها وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وفي جميع العمليات التي تقوم بها، الشيء الذي سيدعم حتما رصيد الثقة من جانب المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء، ومن ثم الاستثمار في هذه الشركات مما يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال ويسمح بتحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل؛

2- يسمح تطبيق حوكمة الشركات من تحسين أداء إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة لها وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ اعتمادا على أسس سليمة؛

3- يسمح تطبيق مبادئ الحوكمة بتقوية ثقة الجمهور في صحة وسلامة برنامج الخوصصة التي تتطلب قواعد إدارية جيدة، كما يعمل على المساعدة على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها؛

4- الاعتماد على معايير الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة من شأنه المساعدة في منع حدوث الأزمات البنكية لأنه في حالة تعرض هذه الشركات لأزمة معينة، فالتزامها بتطبيق معايير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بديونها والتزاماتها يساعد على إتباع الإجراءات الصحيحة والقانونية في حالة الإفلاس أو نزع الملكية ومن ثم مراعاة العدالة للدائنين وغيرهم من أصحاب المصلحة؛

5- يتسبب افتقار المؤسسات للقواعد الصحيحة للحوكمة في إتاحة الفرصة لحدوث الفساد فيها أصحابه يعتبرون أعضاء من داخل المؤسسات نفسها، حيث يمكن أن يكونوا من مجلس الإدارة أو المديرين أو التنفيذيين، ويتمثل هذا الفساد في نهب المؤسسة أو المال العام على حساب المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين. وقد وصل الأمر في الاقتصاد العالمي أو حتى على المستوى الدولي أين تضعف أساليب ممارسة الحوكمة إلى أن يصبح أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية. لذا أصبح جليًّا أن أسلوب ممارسة الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير الاقتصاديات كلها في عصر العولمة؛

6- تظهر العديد من الدراسات الدولية أن هناك علاقة كبيرة خاصة على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء الأسهم من حيث اتجاهات الأسعار ومستويات العائد ومدى التزام الشركات بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة بما يضمن نجاح إدارة الشركات في الحفاظ على حقوق المساهمين و تنميتها.

من بين الشركات العالمية التي تعرضت للإفلاس والتدهور نتيجة نقص في تطبيق مبادئ الحوكمة نجد :

أ- بنك القرض الليوني الذي اِنهار في منتصف التسعينات، ففي ذلك الوقت كانت ملكية البنك للدولة الفرنسية بنسبة 100بالمائة، وكان مجلس الإدارة يختار من طرف الدولة ومبدئيا لم تكن هناك رقابة على إدارة وإستراتيجية البنك، وكانت تكاليف تدهور البنك مؤثرة على جميع أصحاب المصالح والمجتمع؛

ب- في قطاع الاتصالات والإعلام مثلا، أفلست بعض الشركات بسبب اِنعدام الرقابة الفعالة على الإدارة والمجالس الإدارية مثل شركتي (vivendi, France telecom)؛

ج- قصة شركة إنرون (Enron) وعدد آخر من الافلاسات خاصة في الو.م.أ، فأصبح الاهتمام الكبير منصب على الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية المقدّمة من طرف الشركة، في حين تبقى اِستقلالية المراجع الخارجي مطروحة.

فغياب الحوكمة بالشركات يعني[1]:

- زيادة قوة الفساد، حيث لن يكون هناك من يقاومه؛
- شيوع حالات من اللامسؤولية وعدم الالتزام الذي يؤدي إلى اِتساع دائرة الشك وعدم التأكّد؛
- زيادة الضبابية وعدم القدرة على التميّيز بين بدائل من الخيارات المطروحة للاستثمار؛
- زيادة عدم الثّقة والخوف من المستقبل؛
- زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على الفعل، حيث يتحوّل العاملين إلى آلات ويختفي الدافع إلى العمل؛
- زيادة عدم الشعور والوعي بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه، حيث لا يلتزم العاملين بالتعليمات الإدارية ويتم الخروج عن اللوائح والقواعد.

1 - محسن أحمد الخضري، **حوكمة الشركات، مجموعة** النيل العربية، القاهرة، 2005 ،ص، ص:105-107 .

وحسب المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (CIMA)، فإن حوكمة الشركات الجيدة تؤدي إلى[1]:

1- تقليل المخاطر؛

2- التحفيز على الأداء؛

3- تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال؛

4- تحسين القدرة على تسويق البضائع والخدمات؛

5- تحسين القيادة؛

6- تبيان الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية.

ثانيا- أهداف حوكمة الشركات :

وتتمثل أهداف ومزايا الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة وذلك من خلا مايلي : يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الاقتصادي، والقدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام، من خلال مايلي[(2)]:

1- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عنصر الفساد في أي مرحلة؛

2- تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛

3- تجنب حدوث أزمة مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد فيها تعامل نشاط؛

4- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عمليات الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وبالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل، وزيادة التنمية الاقتصادية.

وهناك كذلك عدة أهداف أخرى تعمل الحوكمة على تحقيقها وهي[(1)]:

1 - مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، **دليل حوكمة المشروعات في الأسواق الصاعدة**، سنة 2001 ، ص:7.

2 - عهد علي سعيد، **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا** –دراسة ميدانية- رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، تخصص محاسبة، جامعة تشرين، 2009، ص: 42.

1- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمنشآت؛

2- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المنشأة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛

3- متابعة المراجعة والتعديل للقوانيين الحاكمة لأداء المنشآت المالية، حيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة المؤسسة و المساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للمنشأة؛

4- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات[2]:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

أولا- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:

1- كامل يوسف بركة، **دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات ــدراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة**- رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012،ص: 93.

2 - محمد يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها، مجلة للبنك الاستثمار القومي**، القاهرة، مصر، يونيه 2007، ص:8.

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:**

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

- **حفظ حقوق جميع المساهمين:**

وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:**

وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:**

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

- **الإفصاح والشفافية:**

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

- **مسئوليات مجلس الإدارة:**

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

ثانيا- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية[1]:

وضعت لجنة بازل في عام 1999 تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية واهم هذه التعليمات هي :

1- وضع مواثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات؛

2- وضع إستراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الإفراد فيها؛

3- تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس؛

4- إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة؛

5- إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات؛

6- إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا)؛

7- تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين أ والموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقيات أو إدارية؛

8- ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة.

ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية[2]:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛

2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛

3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛

1- مناور حداد، مداخلة بعنوان : **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول : حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي**، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 تشرين الأول 2008، ص :9.

2 - محمد يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، مرجع سابق ، ص، ص: 9-10.

4- القيادة.

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة الشركات[1]:

تعرف مبادئ حوكمة الشركات على أنها " مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة الأطراف المتعاملة مع الشركة، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة والتي تحكم أي قرار أتخذ قد يؤثر على مصلحة الشركة والمساهمين " ومن بين مبادئ حوكمة الشركات مايلي :

أولا: المسؤولية والتكامل بين المديرين والمسيرين :

تحمل المسؤولية للمديرين والمسيرين صبغة قضائية وسلوكية، حيث يكون المسيرون مسئولين وفق نوعية القرارات المتخذة ومدى فعاليتها، أي العمل على تحقيقها في حدود الإمكانيات المتاحة، أما فيما يخص المديرين فمسؤوليتهم تتمثل في تحقيق الأهداف المنتظرة من طرف المساهمين، ذلك لأن مصالحهم مرتبطة بالأداء الاقتصادي للشركة .

ثانيا- استقلالية مجلس الإدارة :

يجب على مجلس الإدارة أن يبني استقلاليته بدون إلغاء مسؤولية الجماعية، وذلك لأن الهدف من هذا المجلس ضمان تأثير المسيرين على التوجهات وقيادة الشركة .

ثالثا- الشفافية والإفصاح :

ويقصد هنا بالشفافية بين المديرين ومجلس الإدارة، ومجلس الإدارة مع المساهمين، وهذا المبدأ يرتكز على الرقابة في الشركات وتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح، وهنا نوضح أن الشفافية والإفصاح لا تنتهي عند تقديم المعلومات وإنماء تتعدها .

رابعا- احترام حقوق المساهمين :

يتمثل ذلك من خلال تسهيل للمساهمين ممارسة حقوقهم بما فيها حق التصويت، وعلى مجلس الإدارة القيام بدوره في تسهيل هذا التصويت باعتباره يمد ثقة كبيرة في السوق، إضافة إلى الحق في الإعلام بشؤون الشركة، و إيضاح لهم الدور الذي يمكن أن يلعبوه في القرارات .

---

1 - براق محمد، قمان عمر، مداخلة بعنوان : **دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية والداخلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص، ص: 4-5 .

خامسا: النظرة الإستراتيجية طويلة الأمد من أجل تثمين استثمارات المساهمين :

حيث يرى Alainjoly رئيس مجلس الرقابة ل (Air Liquide) و Warren Buffett المدير المالي للمؤسسة القابضة (Berkshire Hathaway) بأن القيمة الاقتصادية للمؤسسة عبارة عن قيم أرباح الأسهم خلال سنوات عديدة، ويحثون المأطرين في مجال حوكمة الشركات من المسيرين، أن تكون لهم نظرة إستراتيجية طويلة المدى لنمو الشركة .

نظر للاهتمام المتزايد لمفهوم حوكمة الشركات، هناك العديد من المبادرات الرامية إلى وضع مبادئها فإضافة إلى الدول والحكومات، حرصت العديد من المنظمات والهيئات الدولية إلى إرساء أفضل لممارسات الحوكمة التي تدعو إلى بناء مؤسسات على أسس صحيحة[1].

✓ **مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي[2]:**

لقد وضعت منظمة التعاون التنمية والتعاون الاقتصادي مبادئ عامة للحوكمة تتمثل فيما يلي :

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :**

بحيث يكون يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القوانيين، ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة والإلتزام بتطبيق القانون .

- **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية :**

يتم حفظ حقوق المساهمين كلهم من حيث حقهم في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد مجز من الأرباح و مراجعة القوائم المالية والحق بالمشاركة الفعالة في اجتماعات الهيئة العامة .

- **المساواة في التعامل مع المساهمين :**

من حيث الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت والمشاركة في القرارات الأساسية والحق في الإطلاع على الممارسات كلها التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية .

---

1 - فاتح غلاب، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة – دراسة لبعض المؤسسات الصناعية-** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص: 11.

2 - فيصل محمود الشواورة، **"قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص: 127.

- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :**

ويتم ذلك عن طريق احترام دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة (المساهمين، المقرضين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، القوى العامة، المجتمع) وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية وإفصاح المجال أمامهم للمشاركة الفعالة في الرقابة المباشرة .

- **الإفصاح و الشفافية :**

ويكون بالإفصاح العادل و في الوقت المناسب عن دور مراقب الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والتصرفات المالية لأعضاء مجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين وأصحاب المصالح.

- **مسؤوليات مجلس الإدارة :**

تحديد الحقوق والواجبات القانونية لرئيس و أعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم أعضاءه ودور الإشراف المناط بهم على الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح ولجنة المراجعة .

المطلب الرابع : آليات حوكمة الشركات :

يتم تطبيق حوكمة الشركات من خلال مجموعة من الآليات صنفت الى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية .

أولا: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات[1]:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى مايلي:

1- مجلس الإدارة :

يعد مجلس الإدارة أحسن أداء لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا .

كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقيم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. ولكن تكون هذه المجالس فعالة ينبغي

1 -هيدوب ليلى ريمة، **المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإشغال في الآبار(ENTP)-** رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص: 27.

أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستثمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك .

2- التدقيق الداخلي :

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، اذا إنها تغزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذوها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري و المالي فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury Committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها .

ثانيا- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات[1]:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات مايلي :

1- منافسة سوق المنتجات(الخدمات) وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات(أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل (أو إنهاء غير مؤهلة)، فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات(أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا، وهذا يعني إذ إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير و أعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ماتحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس الإدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية .

1 - هيدوب ليلى ريمة، **مرجع سابق** ، ص، ص،: 28-29.

2- الاندماجات والاكتسابات :

مما لا شك فيه إن الاندماجات و الاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم. وهناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي إن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال. حيث غالبا مايتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج .

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى أن الحوكمة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قرار من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات .

3- التدقيق الخارجي :

يمثل التدقيق الخارجي الزاوية للحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والموطنين بشكل عام.

ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) Institute of Intemal Auditiors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف oversight، التبصر Insight، والحكمة foresight .

- ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ماهو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي ؛
- أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج ؛
- وأخير تحدد الحكمة الاتجاهات و التحديات التي تواجهها الشركة .

ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية .

4- التشريع والقوانين :

لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال فتفرض قانون sarbanes– oxl act 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 (ceo) ومدير الشؤون المالية (cfo) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسئولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة. كما أناط مسؤولية تعيين و إعفاء المدقق الخارجي و المصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق .

5- آليات حوكمة خارجية أخرى[1]:

هناك حوكمة خارجية أخرى فضلا من ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، ويذكر cohen et al إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (wot) من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها ،

1 - هيدوب ليلى ريمة، **مرجع سابق**، ص:30.

المبحث الثالث : نظرة في تطبيقات بعض الدول العالم لحوكمة الشركات

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات إلى قيام العديد من الدول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بحوكمة الشركات والهيئات على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيها. ونظر لاختلافات الاقتصادية، السياسية والثقافية للدول سوف يتم التعرض لتجارب بعض الدول كالآتي :

المطلب الأول : تجارب الدول الغربية :

أولا- تجربة بريطانيا[1]:

أنشت المملكة المتحدة مجلس الإبلاغ المالي في سنة 1990م لتشجيع الإبلاغ المالي الجيد من خلال هيئتين هما مجلس المعايير المحاسبية وهيئة استعراض تقارير الإبلاغ المالي، وفي سنة 2003م أعلنت الحكومة إدخال صلاحيات على مجلس الإبلاغ المالي تستهدف خلق لوائح تنظيمية مستقلة لمهنة المحاسبة والمراجعة والارتقاء بمعايير حوكمة الشركات، وفي سنة 2004م بدأ مجلس الإبلاغ المالي الجديد يمارس أعماله وكان هدفه تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين في أنظمة الإبلاغ والحوكمة في الشركات .

كما أن حوكمة الشركات في بريطانيا تطورت وتكييفه كجزء من ثقافة المفهوم السائد في لندن عن " منشآت الأعمال " فقد كان يتم إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين و المستثمرين، وفي مايو 1991م بدأت بورصة الأوراق المالية في لندن ومجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى بمراجعة المشكلات وضمان أن الثقة في أسواق لندن لم تضار مطلقا و كانت البداية من أعضاء لجنة كادبيري ولجنة أخرى، وكانت هذه الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية مثل ما ذهبت اللجنة إلى عمله .

كما قامت بعض اللجان وبعض رجال الأعمال بتقديم بعض التقارير و التوصيات التي تهم حوكمة الشركات، فكان التقرير الأولي الذي صدر في سنة 1993م أخذ بالرأي القائل أنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن تضمن تقريرها الرقابة الداخلية و لكنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية، وقد وضع التقرير ميثاقا لأفضل الممارسات في تقديم الإفصاح عن مكافآت الأعضاء،

1 - عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية(دراسة اختبارية على الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية)**، رسالة ماجستيرفي المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، الاكادمية العربية في الدانمارك، 2010، ص، ص: 30-31-32.

وفي سنة 1998م تجميع التوصيات المقدمة من كاديبري و المراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات من خلال عمل السيرتيرنبول والذي اعد تقريرا قصيرا، كانت خلاصة توجيهاته أنه يجب أن يعكس ممارسة الأعمال بطريقة صحيحة وان الرقابة الداخلية تجسد الأعمال التي تتيح للشركة تحقيق أهدافها، كما يتم الاستمرار في تطوير الأعمال مع التواصل البيئية وتمكين كل شركة من إجراء التطبيقات التي تلائم ظروفها الخاصة .

ثانيا- تجربة فرنسا[1]:

توجد عوامل عديدة جعلت أطراف السوق أكثر اهتماما بقواعد الحوكمة و إدارة الشركات في فرنسا، ومن أبرز تلك العوامل هي زيادة وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات قي فرنسا و الرغبة في تحديث سوق المال بباريس.

وتولي ذلك أهم منظمين لأصحاب الأعمال في فرنسا هما مجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة وللذان قاما بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت برئاسة فينو vienot رئيس الجمعية العمومية و ذلك صدر تقرير فينو في عام 1995م. وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام إلا إن التقرير لم يقترح إدخال تغيرات جوهرية على الممارسات الحالية ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات وأيضا لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات. ويتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات منها :

1- يجب على مجلس إن يضم عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين؛

2- يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا و مناسبا من أسهم شركتهم؛

3- يجب إن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة الشركة؛

4- يجب أن تكون لكل مجلس لجان مراجعة مكآفات وترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تقعدها كل لجنة سنويا، وأيضا يجب أن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل، ويجب أن يكون احدهم مستقلا؛

5- يجب على الشركات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من الأعضاء الذين يخدمون في أكثر من 5 شركات؛

1 - محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**،،ص: 86-87.

6- على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للشركة، وعلى الشركات أن تفضح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.

ولكن كانت المشكلة المتعلقة بتقرير فينو هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما و لم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى متطلبات خاصة بالإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ فينو أم لا، وفي عام 1996 قام مجلس الشيوخ بالتحقيق ودارسة قواعد حوكمة الشركات، وترتب على هذه الدراسة صدور تقرير ماريني 1996 الذي اشتمل على مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة من الموضوعات يرتبط بعضها بشؤون حوكمة الشركات .

المطلب الثاني: تجارب بعض الدول العربية

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة إلى قيام العديد من دول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بالحوكمة، وعملت هذه الدول على تطبيق الحوكمة وفيما يلي تجارب بعض الدول العربية:

أولا- تحربة الجزائر:

بالإضافة إلى قوة الدفع التي خلفها دليل حوكمة المؤسسات الجزائري- الذي أطلق عام 2009م، وقامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة المؤسسات متعددة الأطراف- قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" في أكتوبر/ تشرين الأول عام 2010م، بالجزائر العاصمة تأسس مركز "حوكمة الجزائر" ليكون بمثابة منبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة المؤسسات. ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية، والمساءلة والمسؤولية[1].

يقول سليم عثماني، الرئيس التنفيذي، أن سي أ- رويبة، ورئيس مجلس إدارة مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية (GOAL): "لم يكن باستطاعتنا أن ندير النمو السريع إذ لم نقم بتنفيذ سياسة حوكمة للمؤسسات ترتكز على الشفافية وإستراتيجية التواصل مع مختلف أصحاب المصالح بما فيهم العائلة "[(2)] ومنذ إطلاق دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية بادر عدد من المؤسسات القطاع الخاص الجزائرية- بما فبها شركة أن سي أ- رويبة- بتطبيق اللائحة بشكل طوعي.

---

1 - علي العيادي،**حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة**، العدد21، 2011، ص: 1.

2 - سليم عثماني، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة**، 2011، ص:26.

ثانيا- تجربة مصر[1]:

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001م بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية ويطلق عليها وزارة التجارة حاليا حيث وجدت الوزارة إن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لايكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد المعايير الدولية لحوكمة المؤسسات وأعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية ومؤسسات المحاسبية و المراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة المؤسسات في مصر، وكان من أهم نتائج التقييم :

تتمشى القواعد المنظمة لإدارة المؤسسات والمطبقة في مصر مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ.

لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارة المؤسسات بتلك المعايير.

وكذلك وفي نفس العام قامت الجمعية المصرية للإدارة المالية بالتعاون مع المركز المصري للدراسات الاقتصادية وبرعاية البنك الدولي ووزارة التجارة الخارجية بتنظيم مؤتمر بعنوان (مستقبل الاقتصاد المصري في ظل ممارسات حوكمة الشركات) وقد صدر عن المؤتمر توصيات من أهمها:

- تأسيس معهد إقليمي للمديرين في مصر بهدف التدريب على نشر الوعي حول مبادئ حوكمة المؤسسات؛
- وضع هيكل تنظيمي لمعهد أو مركز للحوكمة في مصر على أن تنظم المؤسسات المسجلة في بورصتي القاهرة والإسكندرية لهذا الإطار الهيكلي الجديد.

وشهدت الحوكمة تطورا ملحوظا في مصر عام 2003م وفي 2005م قامت إدارة حوكمة المؤسسات التابع لهيئة سوق رأس المال بمصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات لجمهورية مصر العربية بالتعاون مع مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار المصرية.

1 - هاجر لوصيف، **اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومة المحاسبية –دراسة حالة الجزائر-** مذكرة لمتطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الوادي، 2012، ص، ص: 31-32.

وفي نوفمبر 2006م أصدرت الهيئة العامة لسوق رأس المال المصرية بيانا تعهدات فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005م والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتبارا من أول يناير 2007.

المطلب الثالث :الأبعاد و الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

أولا- أبعاد الحوكمة[1]:

وللحوكمة في الشركات أبعاد مختلفة تنصهر في بوتقة واحدة من الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد هو الربح او الخسارة وإنماء هو ثلاثي الأبعاد وتتمثل في:

1- البعد الاقتصادي أو الاستثماري Investments demesion:

والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية. التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الآجل الطويل ويتضمن هذا البعد مايأتي :

- **الإفصاح المالي Disclosure:**

ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الانجاز.

- **الرقابة الداخلية Interim audit:**

ويشمل التدقيق الخارجي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين.

2- البعد الاجتماعي والقانوني Social & legal dimension:

الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمدرين من ناحية أخرى. وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا مايلي :

1 - مها محمود رمزي ريحاوي، **"الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات"، حالة دارسية للشركات المساهمة العامة العمانية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- الجلد 24 – العدد الاول -2008، ص، ص: 98-99.

- **الهيكل التنظيمي Organizational structure:**

ويشمل تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات، وخطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ...ألخ.

- **السلوك الأخلاقي Ethical behavior:**

ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

3- البعد البيني Environmental dimvenion:

العمل على حماية البينية من اثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

ثانيا- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة[1]:

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتتمثل تلك الأطراف في التالي :

1- المساهمين Shareholders :

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

2- مجلس الإدارة Board of Directors :

وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح.ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

1 - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات **ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الاسكندارية، 2008، ص: 17-18.

3- الإدارة Management :

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

4- أصحاب المصالح Stokholders :

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والعمال و الموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال و الموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار .

ويجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراد أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة. ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونوا أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة.

خلاصة الفصل

بعد دراستنا لهذا الفصل يمكن أن نستنتج مايلي :

ظهرت الحوكمة كمصطلح جديد وزاد الاهتمام بها بعد سلسلة الانهيارات التي ضربت أكبر الشركات المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية، بالإضافة إلى الأزمات العالمية، حيث ساهمت هذه الظروف و العوامل في وضع مجموعة من المبادئ تعتبر الدليل العلمي للمؤسسات للاسترشاد بها في التطبيق السليم للحوكمة.

بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها حوكمة فإنها تحتاج إلى مجموعة من آليات التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أصحاب المصالح – خاصة المساهمين– .

كما أن تطبيقات حوكمة الشركات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة نحو تهيئة بيئتها لتطبيق الحوكمة باعتبارها كنظام يعمل على ضبط بيئة الأعمال .

الفصل الثالث

دراسة واقع الحوكمة من ناحية مدى تطوير

الآليات الرقابية

تمهيد :

اختص هذا الفصل بإعطاء نظرة على الطريقة المنتهجة لهذه الدراسة ألا وهي الاستبيان ومعرفة أيضا المراحل التي قمنا بها من خلال إعداد الاستبيان وتوزيعه، كما تم التطرق إلى محتويات الاستبيان من خلال صياغة فرضياته الاساسية، وكذلك سوف نقوم بالمعالجة الإحصائية من خلال تفريغ البيانات وتحليلها بإستخدام برنامج spss، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

1- الاستبيان وعينة الدراسة.

2- المعالجة الإحصائية.

المبحث الأول: الاستبيان وعينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالطريقة المنتهجة في هذه الدراسة ألا وهي الاستبيان وأيضا معرفة المراحل التي قمنا بها من خلال إعداد الاستبيان وطريقة توزيعه وأيضا التعريج على العينة المدروسة وفي الأخير الصعوبات التي واجهتنا، كما سنبرز محتويات الاستبيان من خلال فرضياته الأساسية وأيضا الفرعية (الأسئلة) وأيضا سنوضح طريقة تشفيرنا للبيانات..

المطلب الأول: اختيار طريقة الاستبيان وكيفية إعداده

أولا- اختيار طريقة الاستبيان

لقد كان لاختيار هذه الطريقة حتمية تفرضها صيغة الإشكالية محل الدراسة، إضافة إلى وجود مميزات في هذه الطريقة ساعدتنا وبشكل كبير.

ثانيا- إعداد الاستبيان

1-بناء الاستبيان:

وكان ذلك بعد ما أعدننا الأسئلة المتعلقة بالاستبيان التي تتمحور حول خمس فرضيات من خلال إشكاليتنا ومن ثم بدأنا في تنسيق الأسئلة.

2-تحكيم واختبار الاستبيان:

وتمثلت هذه العملية في اختيارنا لمجموعة من الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي وأيضا بعض المحاسبين و المراجعين، وكان هذا من أجل معرفة مدى صحة البيانات الموجودة في الاستبيان ومدى عموميتها وشمولها وإلمامها بالموضوع.

3- توزيع الاستبيان:

شملت عملية توزيعنا للاستبيان عدة طرق ومنها:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة؛
- الاتصال بالأساتذة الجامعيين وخاصة منهم المختصين في مجال المحاسبة والمراجعة.

4- المكان والزمان:

أ- المكان:

تمثل الإطار المكاني للاستبيان في ولاية الوادي.

ب- الزمان:

تاريخ بداية توزيع استمارات الاستبيان كانت منذ بدايات شهر أفريل 2014 إلى غاية بداية شهر ماي تقريبا، وفي هذه الفترة كانت عملية التوزيع والجمع سارية في نفس الوقت.

ثالثا- عينة الدراسة وصعوباتها

1-عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة طرفين أساسيين:

- المحاسبين و المراجعين.
- أساتذة جامعيين.

1-مشاكل الدراسة

بالرغم من أهمية الاستبيان كأداة للاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة، إلا أن هذه الدراسة لم تسلم من بعض المشاكل والصعوبات، أهمها:

- عدم وجود عناوين بريدية أو إلكترونية لبعض أفراد العينة.
- عدم الرد في كثير من الأحيان وخاصة لأفراد العينة المتعامل معهم عبر التواصل الإلكتروني.
- عدم استرجاع عديد الاستمارات الموزعة تحت حجج كثيرة.

والجدول التالي يوضح تفصيل استمارات الاستبيان الموزعة:

الجدول رقم (02): يوضح تفصيلات استمارات الاستبيان الموزعة

البيان	العدد	النسبة %
عدد الاستبيانات الموزعة	70	100
عدد الاستبيانات المفقودة أو غير المسترجعة	18	25.71
عدد الاستبيانات الملغاة	02	2.86
عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة	50	71.43

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

المطلب الثاني: هيكل وترميز الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنبرز محتويات الاستبيان من خلال فرضياته الأساسية وأيضا الفرعية (الأسئلة) وأيضا سنوضح طريقة تشفيرنا للبيانات.

أولا- هيكل الاستبيان

قسمنا استمارة الاستبيان إلى جزئين أساسيين، حيث خصص الجزء الأول للمجيب على الإستبيان ومعلوماته الشخصية من خلال (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)

أما الجزء الثاني فقد خصص للفرضيات المطروحة والعناصر ذات العلاقة، وقد قسم بدوره إلى خمس عناصر أساسية تمثلت في الفرضيات الأساسية والتي تحوي بدورها عدة أسئلة فرعية:

الفرضية الأولى:

يستطيع المراجع الداخلي والخارجي ممارسة مهامه بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية.

الفرضية الثانية: تستطيع لجان المراجعة ومجلس الإدارة ممارسة مهامها الجديدة بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية.

الفرضية الثالثة:

يعتبر لتطبيق الحوكمة المؤسستية في المؤسسات الجزائرية حلا إيجابيا لمشاكلها.

ثانيا- ترميز (تشفير) معطيات الاستبيان

☒ **الجنس:**

- ذكر (1)
- أنثى (2)

☒ **العمر:**

- أقل من 25 سنة (1)
- بين 25 و35 سنة (2)
- بين 35 و50 سنة (3)
- أكثر من 50 سنة (4)

☒ **المؤهل العلمي:**

- غير جامعي (1)
- ليسانس (2)
- ماجستير أو دكتوراه (3)
- شهادة أخرى (4)

☒ **الخبرة:**

- أقل من 5 سنوات (1)
- من 5 إلى 10 سنوات (2)
- من 10 إلى 15 سنة (3)
- أكثر من 15 سنة (4)
- الفرضية الأساسية الأولى عبارة عن الرمز (B)
- الفرضية الأساسية الثانية عبارة عن الرمز (C)
- الفرضية الأساسية الثالثة عبارة عن الرمز (D)

واعتمدنا هذا الترميز أو التشفير للمعطيات لتسهيل العمل في البرنامج المستخدم في هذا الاستبيان وهو (SPSS) والذي سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي وأيضا التطرق إلى كيفية العمل به وطريقة استخراج النتائج.

كما استعملنا برنامج (EXCEL 2010) في تحويلنا لهذه المعطيات ومن ثم إدخالها للبرنامج.

وللإشارة استعملنا مقياس ليكارت الخماسي في الترميز حول إجابات أفراد العينة عن الأسئلة والجدول التالي يوضح هذا المقياس:

الجدول رقم (03): يوضح عملية ترميز خيارات الإجابة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

- **المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية**
- **المطلب الأول: تفريغ البيانات و المعالجة الإحصائية**

أولا: تفريغ البيانات:

بعد ما أتممنا عملية تحصيل استمارات الاستبيان الصالحة للدراسة، تم الاعتماد على برنامج (Excel 2010) الذي استعملناه في إدخال معلومات الاستبيان التي قمنا بتشفيرها سلفا لجعل العملية أسهل، ومن ثم حولناها إلى البرنامج المستخدم في هذه الدراسة والذي يسمى ببرنامج (SPSS).

ثانيا: المعالجة الإحصائية

انتهجنا في تحليلنا الأسلوب الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية ومن ثم تحديد إجابات أفراد العينة على حسب الفرضية المطروحة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات وميول آراء أفراد العينة حول كل الأسئلة المطروحة وكذا الإنحراف المعياري.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

أولا- النتائج المتعلقة بالإجابات المتحصل عليها

1-تحليل نتائج عينة الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب باستعراض أهم مميزات العينة المدروسة.

1.1. الجنس:

الجدول رقم (04): يوضح تنوع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	36	72
أنثى	14	28
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

تشير بيانات الجدول رقم (08) إلى ما يلي:

☒ أن نسبة الذكور بنسبة للعينة محل الدراسة تقدر بـ 72% وهي تفوق بكثير نسبة الإناث التي قدرت بـ28 % وهذا ما يعكسه الواقع أن عدد المحاسبين والمراجعين و الأساتذة من الذكور أكثر من الإناث.

1.1. العمر:

الجدول رقم (05): يوضح تنوع العينة حسب العمر

العمر	التكـــرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	5	10
من 25 إلى 35 سنة	22	44
من 35 إلى 50 سنة	13	26
أكثر من 50 سنة	10	20
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

تشير بيانات الجدول رقم (09) إلى ما يلي:

☒ أن نسبة الأشخاص الذين يبلغون من العمر من 25 إلى 35 سنة أكثر من الفئات الأخرى بنسبة للعينة محل الدراسة تقدر بـ 44%.

☒ كما نلاحظ أن نسبة الأشخاص الذين يبلغون من العمر أكثر من 35 سنة 46%، وبالتالي يمكن القول أن معظم أفراد العينة سيتعاملون مع أسئلة الاستبيان بجدية.

3.1. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (06): يوضح تنوع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكـــرار	النسبة المئوية
شهادات مهنية	10	20
ليسانس	22	44
ماجستير أو دكتوراه	13	26
شهادة أخرى	5	10
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

تشير بيانات الجدول رقم (10) إلى ما يلي:

☒ أن نسبة الأشخاص الذين لديهم شهادات مهنية تقدر بـ 20%، الأشخاص لديهم شهادة ليسانس تقدر بـ 44% أما الأشخاص لديهم شهادة ماجيستير أو دكتوراه 26% وبالتالي فأفراد العينة لديهم مستوى أو مؤهل علمي يسمح لهم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان وتكون أرائهم مقبولة وصادقة إلى حد كبير.

a. الخبرة:

الجدول رقم (07): يوضح تنوع العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكـــرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	26
من 5 إلى 10 سنوات	20	40
من 10 إلى 15 سنة	13	26
أكثر من 15 سنة	04	08
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

تشير بيانات الجدول رقم (11) إلى ما يلي:

☒ أن نسبة الأشخاص الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تقدر بـ 26%، الأشخاص لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات قدرت بـ74% وبالتالي فأفراد العينة لديهم مستوى من الخبرة يسمح لهم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان وتكون أرائهم مقبولة وموضوعية إلى حد كبير.

2. تحليل نتائج الفرضيات الفرعية:

وسيتم عرض الفرضيات والنتائج المتحصل عليها عن حساب طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري في الجداول الموالية:

1.2. الفرضية الأولى: يستطيع المراجع الداخلي والخارجي ممارسة مهامه بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية:

الجدول رقم (08): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الفرضية الأولى

لرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	الاجابة
	التكوين والتدريب الجيد للمراجعين.	2.1	1.09	موافق
	الخبرة المهنية والشهادة التي تحصل عليها.	2.0	1.10	موافق
	الالتزام بقواعد السلوك المهني والأخلاقي وبذل العناية المهنية والتحلي بالموضوعية.	1.9	1.11	موافق
	جودة أداء عمل المراجع ومدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.	2.04	1.08	موافق
	الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية والشفافية عند الإفصاح عن البيانات المالية.	2.04	1.08	موافق
	تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية.	1.86	0.92	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

تشير بيانات الجدول رقم (12) وفقا لآراء العينة المشمولة بالدراسة إلى ما يلي:

☒ إن قيمة المتوسط الحسابي لأسئلة الفرضية الأولى تتراوح بين قيمتين 1.86 و 2.1 و بانحراف معياري يقدر بين 0.92 و 1.11 وهي قيم تعبر أن أراء أفراد العينة متمركزة حول متوسطها الحسابي.

☒ وبالتالي فان أراء أفراد العينة موافقة حول أن: التكوين والتدريب، الخبرة المهنية، الالتزام بقواعد السلوك المهني والأخلاقي، جودة أداء عمل المراجع، الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية والشفافية، و تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية كلها عوامل تساعد المراجع الداخلي والخارجي ممارسة مهامه بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية.

1.2. الفرضية الثانية: تستطيع لجان المراجعة ومجلس الإدارة ممارسة مهامها الجديدة بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية.

الجدول رقم (09): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الفرضية الثانية

لرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاجابة
	التأهيل العلمي والخبرة العملية للجان المراجعة ومجلس الإدارة.	2.06	0.97	موافق
	الاستقلالية التامة للجان المراجعة في أداء عملها وتمكينها من الوصول للمعلومات والبيانات اللازمة.	2.06	1.11	موافق
	توفير بيئة رقابية فعالة تستند إلى قوانين صارمة وعادلة في نفس الوقت.	1.90	1.01	موافق
	التوافق بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.	2.04	1.08	موافق
	قوانين الشركات المطبق يكفل للمساهمين الحق في انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة.	2.72	1.22	محايد
	الهيئات الرقابية في شركات المساهمة تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.	2.40	1.39	موافق
	تحقيق التكامل بين المراجعة ولجنة المراجعة من جهة وبين لجنة المراجعة ومجلس الإدارة من جهة أخرى، والتفاعل المباشر كل ما يتعلق بإعداد التقارير وغيرها.	2.06	1.11	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

تشير بيانات الجدول رقم (14) وفقا لآراء العينة المشمولة بالدراسة إلى ما يلي:

☒ إن قيمة المتوسط الحسابي لأسئلة الفرضية الأولى تتراوح بين قيمتين 1.90 و 2.72 و بانحراف معياري يقدر بين 0.97 و 1.39 وهي قيم تعبر أن أراء أفراد العينة متمركزة حول متوسطها الحسابي.

☒ وبالتالي فان أراء أفراد العينة موافقة على معظم أسئلة هذه الفرضية حول أن: التأهيل العلمي والخبرة العملية، الاستقلالية التامة للجان المراجعة، توفير بيئة رقابية فعالة، التوافق بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين، الهيئات الرقابية في شركات المساهمة تقوم بواجبها بأسلوب مهني، و تحقيق التكامل بين المراجعة ولجنة المراجعة من جهة وبين لجنة المراجعة ومجلس الإدارة من جهة أخرى، و كلها عوامل تساعد لجان المراجعة ومجلس الإدارة ممارسة مهامها الجديدة بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية.

3.2. الفرضية الثالثة: يعتبر لتطبيق الحوكمة المؤسستية في المؤسسات الجزائرية حلا إيجابيا لمشاكلها.

الجدول رقم (10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الفرضية الثالثة

لرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاجابة
	المناخ التنظيمي والرقابي، مع بيئة رقابية تتسم بالشفافية والوضوح والعدالة الاجتماعية.	2.36	1.25	موافق
	توفر أسواق مالية نشطة وشركات مدرجة في البورصة العالمية.	2.78	1.44	محايد
	الفصل بين الملكية والإدارة في المؤسسات والمنظمات.	2.40	1.29	موافق
	اعتماد النظم والقوانين والعقوبات التي تساهم في ترسيخ العمل بمبادئ حوكمة الشركات.	2.42	1.34	موافق
	ميثاق وقواعد وأخلاقيات وسلوكيات تضبط مهنة المراجعة وتدقيق في الجزائر.	2.42	1.34	موافق
	وضع المعايير المحاسبية الوطنية التي تتوافق مع معايير المحاسبة الدولية .	2.64	1.36	محايد
	تطوير مناهج وطرق التعليم بما يخدم والأكاديميين و المختصين في مجال المراجعة والتدقيق والحوكمة وكل مايتعلق بالمحاسبة.	2.20	1.29	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان ومستخرجات برنامج (SPSS).

تشير بيانات الجدول رقم (12) وفقا لآراء العينة المشمولة بالدراسة إلى ما يلي:

☒ إن قيمة المتوسط الحسابي لأسئلة الفرضية الأولى تتراوح بين قيمتين 2.20 و 2.78 و بانحراف معياري يقدر بين 1.25 و 1.36 وهي قيم تعبر أن أراء أفراد العينة متمركزة حول متوسطها الحسابي.

☒ وبالتالي فان أراء أفراد العينة مجملها موافقة حول أن: المناخ التنظيمي والرقابي، الفصل بين الملكية والإدارة، اعتماد النظم والقوانين والعقوبات التي تساهم في ترسيخ العمل بمبادئ حوكمة الشركات، ميثاق وقواعد وأخلاقيات وسلوكيات تضبط مهنة المراجعة وتدقيق في الجزائر، وضع المعايير المحاسبية الوطنية التي تتوافق مع معايير المحاسبة الدولية، تطوير مناهج وطرق التعليم بما يخدم والأكاديميين و المختصين في مجال المراجعة والتدقيق والحوكمة وكل مايتعلق بالمحاسبة، و كلها عوامل مساعد لتطبيق الحوكمة المؤسستية في المؤسسات الجزائرية وتعتبر حلا إيجابيا لمشاكلها.

خلاصة الفصل:

من خلا دراستنا في هذا الفصل لواقع تطبيق الحوكمة من ناحية مدى تطور الآليات الرقابية وذلك بإستخدام spss، توصلنا للإجابة عن الفرضيات المصاغة في هذا الفصل وذلك من خلال معرفة العوامل المساعدة للمراجع الخارجي والداخلي، لجان المراجعة ومجلس الإدارة، ممارسة مهامهم بمايحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية، كما تم التوصل إلى العوامل المساعدة لتطبيق الحوكمة المؤسستية في المؤسسات الجزائرية.

خاتمة

إن حوكمة الشركات مفهوم جديد متعدد الجوانب يختلف من دولة إلى أخرى، وفقا للاختلاف القواعد والقوانين والتشريعات ولا يوجد نموذج تعريف معياري يطبق في جميع دول العالم، بل يختلف وفقا للظروف الاقتصادية، السياسية، القانونية و الاجتماعية، فقد ظهر هذا المفهوم بشكل أساسي لمعالجة مشكلة الوكالة الناتجة عن انفصال الملكية عن الإدارة. كما تم التطرق إلى أهم آليات الرقابة الداعمة لحوكمة الشركات وإجراءات عملها وما ينبغي أن تكون عليه هذه الآليات في ظل الحوكمة، بحكم التغيرات الحادثة في العالم الاقتصادي، من أجل هذا سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمدخل من المداخل الإدارية الحديثة والمسماة" بحوكمة المؤسسات"، والتركيز على آليات تطبيقها والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في تطبيق حوكمة المؤسسات.

كخلاصة لهذا البحث نقول أن فعالية إطار الحوكمة في أي دولة لا تعتمد على توفر عناصر والإجراءات والأسباب الحاكمة للمؤسسات من خلال الأنظمة والتشريعات بل يتجاوز ذلك إلى وجود تفاعل بين الآليات الخارجية والداخلية المنظمة لأعمال المؤسسات من جهة، وبين مجالس إدارة المؤسسات ولجان المراجعة والإدارة التنفيذية من جهة أخرى، وهذا ما أدى معظم الدول إلى إتباع الأسلوب الحاكم في النواحي الإدارية والمالية للمؤسسات، وهنا تلعب الثقافات المتنوعة في كل دولة بما في ذلك ظروفها الاقتصادية والسياسية دورا رئيسيا في تبنيها لمفهوم الحوكمة، نتيجة لذلك تتفاوت جهود واهتمامات الدول في ممارستها لذلك المفهوم.

اختبار نتائج الفرضيات:

انطلاقا من الدراسة النظرية والتطبيقية التي اعتمدت في هذا البحث تم التوصل أثناء اختبار الفروض إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى:

يمكننا القول بأن التكوين والتدريب، الخبرة المهنية، الالتزام بقواعد السلوك المهني والأخلاقي، جودة أداء عمل المراجع، الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية والشفافية، و تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية كلها عوامل تساعد المراجع الداخلي والخارجي ممارسة مهامه بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية.

الفرضية الثانية:

نرى بأن معظم أراء أفراد العينة حول هذه الفرضية أن التأهيل العلمي والخبرة العملية، الاستقلالية التامة للجان المراجعة، توفير بيئة رقابية فعالة، التوافق بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين، الهيئات الرقابية في شركات المساهمة تقوم بواجبها بأسلوب مهني، و تحقيق التكامل بين المراجعة ولجنة المراجعة من جهة وبين لجنة المراجعة ومجلس الإدارة من جهة أخرى، و كلها عوامل تساعد لجان المراجعة ومجلس الإدارة ممارسة مهامها الجديدة بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية.

الفرضية الثالثة:

يعتبر أن المناخ التنظيمي والرقابي، الفصل بين الملكية والإدارة، اعتماد النظم والقوانين والعقوبات التي تساهم في ترسيخ العمل بمبادئ حوكمة الشركات،

ميثاق وقواعد وأخلاقيات وسلوكيات تضبط مهنة المراجعة وتدقيق في الجزائر، وضع المعايير المحاسبية الوطنية التي تتوافق مع معايير المحاسبة الدولية، تطوير مناهج وطرق التعليم بما يخدم والأكاديميين و المختصين في مجال المراجعة والتدقيق والحوكمة وكل مايتعلق بالمحاسبة، و كلها عوامل مساعد لتطبيق الحوكمة المؤسستية في المؤسسات الجزائرية وتعتبر حلا إيجابيا لمشاكلها.

عرض نتائج الدراسة:

بعد دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بكل من حوكمة الشركات ودورها في تفعيل آليات الرقابة، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

– تعد حوكمة الشركات نظاما يرتكز على مجموعة من القواعد والمقومات الأساسية المتمثلة بالهيكل التنظيمي ونظام الإدارة بجميع وظائفها؛

– الدور الكبير الذي تلعبه حوكمة الشركات في إدارة الانهيارات والأزمات التي تحل بالمؤسسات، فهي تعتبر بمثابة الأداء التي تضمن كفاءة وإدارة المؤسسات في إطار استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر؛

_ فعالية الآليات الرقابية في تكريس العمل بمبادئ ومعايير الحوكمة، وينبغي للجهات لمعنية بهذا الأمر من مسؤولية والتحلي بمعايير وقواعد السلوك الأخلاقي من خلال الالتزام بالأخلاق الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة والحفاظ على بيئة نظيفة في منظومة الحوكمة؛

يتطلب تنفيذ أعمال الحوكمة توفر التنظيم الإداري والمهني المتكامل.

التوصيات:

- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة وذلك من خلال إصدار النشرات والتعليمات التي تعكس دور وأهمية الحوكمة ؛
- الالتزام القانوني بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الشركات والعمل على توفير الإطار القانوني والمؤسسي لذلك ؛
- استحداث مراكز متخصصة تهتم بقضايا الحوكمة وتتولى مهمة إعداد برامج لترسيخ أهداف ومتطلبات الحوكمة؛
- وضع القوانين والمعايير بشكل مستمر وأن يتم مراجعتها للتأكد من مواكبتها للتغيرات الطارئة؛
- دعم المنظمات المهنية الخاصة بمراجعة الحسابات بحيث تكون قادرة على عقد الندوات والمؤتمرات التي تهتم بتطوير آليات الرقابة.

قائمة المصادر المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا – الكتب :

1 -جورج دانيال غالي، تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة، مصر، الدار الجامعية، 2001.

2 -طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأنظمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009،ص:269.

3 -طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية القاهرة، 2007-2008.

4 -عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته،عادل نعمه الله نجيب، دراسات في المراجعة المتقدمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

5 -عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007.

6 -محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005 .

7 -محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

8 -محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الاسكندارية، 2008.

9 -محمد مصطفي سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، دار النشر الثقافة – الإسكندارية ، الطبعة الأولى -2006 .

10 – محمد يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مجلة للبنك الاستثمار القومي، القاهرة، مصر، يونيه 2007.

ثانيا – المذكرات :

1 -إبراهيم إسحق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، تخصص محاسبة وتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، سنة 2009 .

2 -أشرف درويش أبو موسى، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للاواق المالية ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل ، الجامعة الإسلامية ، عزة، سنة 2008.

3 -الزهرة بسي، مراجعة الحسابات ودورها في تفعيل حوكمة الشركات – دراسة ميدانية – الماستر،كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تدقيق محاسبي، –جامعة الوادي، سنة 2011– 2012 .

4 -عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا –دراسة ميدانية– رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، تخصص محاسبة، جامعة تشرين، 2009.

5 -كامل يوسف بركة، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات –دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة– رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

6 -فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة –دراسة لبعض المؤسسات الصناعية– ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010–2011.

7 -هيدوب ليلى ريمة، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات –دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإشغال في الآبار(ENTP)– رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

8 -عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية(دراسة اختبارية على الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية)، رسالة ماجستيرفي المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، الاكادمية العربية في الدانمارك، 2010.

9 -هاجر لوصيف، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومة المحاسبية –دراسة حالة الجزائر– مذكرة لمتطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الوادي، 2012.

10 - عبدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات –دراسة حالة الجزائر– شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009،.

11 - عمر عبد الصمد، تطبيق دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات– دراسة ميدانية–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة المدية، 2008–2009.

12 - إياد سعيد محمود الصوص، مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي – دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين– رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل، 2012.

13 - فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية –دراسة حالة بنك فلسطين– رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، 2008.

14 - حمية هارون، دور حوكمة الشركات في تفعيل نظام المراجعة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية– دراسة ميدانية–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2003.

ثالثا – المجلات والمنشورات :

1 -محمد طارق يوسف، إرشادات الحوكمة في البنوك طبقا لأفضل الممارسات الدولية والأقليمية والمحلية، مكتب جرانث ثورنتون، محمد هلال، زميل جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، 10 / 2010/10.

2 -إياد سعيد محمود الصوص، مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي – دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين– رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل، 2012.

3 -حسن أحمد دحدوح، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات – دراسة ميدانية – مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.

4 -حمية هارون، دور حوكمة الشركات في تفعيل نظام المراجعة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية– دراسة ميدانية–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2003.

5 -سامح محمد رضا رياض أحمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية –دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 1، 2011.

6 -شريقي عمر، مسؤوليات محافظ الحسابات: دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس والمملكة المغربية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 12، السنة 2012.

7 -عبدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات –دراسة حالة الجزائر– شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009،.

8 -علي العيادي،حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد21، 2011.

9 -علي عبد الغني اللايذ، يونس عليان الشوبكي، يوسف نسيان الحمدان، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية- دارسة ميدانية- مجلة التقني، المجلد 26، العدد 4، 2013.

10 - عمر عبد الصمد، تطبيق دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات- دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة المدية، 2008-2009.

11 - فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية -دراسة حالة بنك فلسطين- رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، 2008.

12 - فيصل محمود الشواورة، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.

13 - 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 الإسكندرية، العدد 2، المجلد رقم 46، يوليو 2009.

14 - محمد عبد الفتاح محمد عبد الفتاح، ورقة عمل بعنوان: تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، ندوة قسم المحاسبة والمراجعة: دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، مجلة عملية محكمة متخصصة تصدر عن قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس 25 نوفمبر 2010.

15 - مها محمود رمزي ريحاوي، " الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات"، حالة دارسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- الجلد 24 – العدد الاول -2008.

16 - مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، دليل حوكمة المشروعات في الأسواق الصاعدة، سنة 2001 .

17 - عوض بن سلامة الرحيلي، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات : حالة السعودية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 25-11-1427ه.

18 - سليم عثماني، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2011.

رابعا – مداخلات وملتقيات :

1 -عيد بن حامد الشمري، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2010.

1 -بالعادي عمار ، جاوحدو رضاء، مداخلة بعنوان : دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، محور المداخلة ، مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية ، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات و آفاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، أم البواقي ، الجزائر ،7-8 ديسمبر 2010.

2 -براق محمد، قمان عمر، عنوان المداخلة: دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 07/06 ماي 2012.

3- براق محمد، قمان عمر، مداخلة بعنوان : دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية والداخلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012.

4- بريش عبد القادر، حمو محمد، مداخلة بعنوان : دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء وكفاءة السوق المالي، الملتقى الدولي حول: السوق المالي بين النظري التطبيق في إطار تجارب الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 21-22، أكتوبر 2008 .

5- شريقي عمر، مداخلة بعنوان : دور وأهمية الحوكمة في استمرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول : ألازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس ، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009 .

6- شوقي جباري، فريد خميلي، مداخلة بعنوان: التدقيق وحوكمة الشركات، الملتقى الوطني الثامن حول: مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة،11-12 أكتوبر 2010.

7- صديقي مسعود، إدريس خالد، مداخلة بعنوان: دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار، محور المداخلة جودة المعلومات المحاسبية والحوكمة، الملتقى الدولي الأول حول: رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،أم البواقي، الجزائر، 08/07 ديسمبر 2010.

8- عبد الرحمان العايب، بالرقي تيجاني، مداخلة بعنوان : إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول : الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، كلية العلوم التجارية، عنابة، 18-19 نوفمبر 2009.

9 -عزاوي أعمر، بوزيد سايح، مداخلة بعنوان: دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية وفق معايير المحاسبة الدولية، الملتقى العلمي الدولي حول: الإصلاح المحاسبي، في الجزائر، يومي 29-30 نوفمبر 2011.

10 - محمد ياسين غادر، عنوان البحث : محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012 .

11 - مسعود راوسي، ضيف الله محمد الهادي، مداخلة بعنوان: فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الدولي حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012.

12 - مناور حداد، مداخلة بعنوان : دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول : حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 تشرين الأول 2008.

13 - هوام جمعة، لعشوري نوال، مداخلة بعنوان: دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الوطني حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع ، ورهانات و آفاق)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي.

خامسا – مواقع الانترنت :

1 -محمد أحمد إبراهيم خليل ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية- دراسة نظرية و تطبيقية_منتدى التمويل الإسلامي ttp://www.shbab1.com/2minutes.htmh، . يوم 2014/02/03 على الساعة 15:00 .

2- http://www.sdc.com.jo/arabic/images/stories/pdf/corporate_governance companies .pdf.20:33 انظر الموقع التالي: يوم 16-04-2014، على الساعة

الملاحق

الملحق : 1

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	50	1.00	5.00	2.1000	1.09265
b2	50	1.00	5.00	2.0000	1.10657
b3	50	1.00	5.00	1.9000	1.11117
b4	50	1.00	5.00	2.0400	1.08722
b5	50	1.00	5.00	2.0400	1.08722
b6	50	1.00	5.00	1.8600	.92604
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c1	50	1.00	5.00	2.0600	.97750
c2	50	1.00	5.00	2.0600	1.11410
c3	50	1.00	5.00	1.9000	1.01519
c4	50	1.00	5.00	2.0400	1.08722
c5	50	1.00	5.00	2.7200	1.22957
c6	50	1.00	5.00	2.4000	1.39971
c7	50	1.00	5.00	2.0600	1.11410
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d1	50	1.00	5.00	2.3600	1.25779
d2	50	1.00	5.00	2.7800	1.44688
d3	50	1.00	5.00	2.4000	1.29363
d4	50	1.00	5.00	2.4200	1.34149
d5	50	1.00	5.00	2.4200	1.34149
d6	50	1.00	5.00	2.6400	1.36666
d7	50	1.00	5.00	2.2000	1.29363
Valid N (listwise)	50				

الملحق: 2

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الـــوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية و المحاسبية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يقوم الطالبتين من قسم علوم المالية والمحاسبية تخصص مالية مؤسسة، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، بإجراء دراسة ميدانية تطبيقية على إحدى إشكاليات ألا وهي **فيما** يتمثل **دور أجهزة و آليات الرقابة في ظل حوكمة الشركات؟** تحت عنوان:

دراسة دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات "دراسة حالة – استبيان"

لهذا السبب نتوجه إليكم مع الشكر المسبق، لمساعدتنا عن طريق الإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة بكل دقة وموضوعية، كما نحيطكم علما أن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان ستعامل بكل سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الطالبتين: **سميرة سالمي** **إشراف: أ/ عقبة ريمي**

عبير فوحمة

أولا: معلومات عامة حول المجيب على الاستبيان

الجنس	**ذكر**		**أنثى**				
العمر	**أقل من 25 سنة**		**من 25 إلى 35 سنة**		**من 35 إلى 50 سنة**		**أكثر من 50 سنة**
المؤهل العلمي (الشهادة)	**شهادات مهنية**		**ليسانس**		**ماجستير أو دكتوراه**		**شهادة أخرى**
الخبرة	**أقل من 5 سنوات**		**من 5 إلى 10 سنوات**		**من 10 إلى 15 سنة**		**أكثر من 15 سنة**

ثانيا: الفرضيات المطروحة والعناصر ذات العلاقة

1. يستطيع المراجع الداخلي والخارجي ممارسة مهامه بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسستية:

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التكوين والتدريب الجيد للمراجعين.					
2	الخبرة المهنية والشهادة التي تحصل عليها.					
3	الالتزام بقواعد السلوك المهني والأخلاقي وبذل العناية المهنية والتحلي بالموضوعية.					
4	جودة أداء عمل المراجع ومدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.					
5	الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية والشفافية عند الإفصاح عن البيانات المالية.					
6	تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية.					

2. تستطيع لجان المراجعة ومجلس الإدارة ممارسة مهامها الجديدة بما يحقق متطلبات الحوكمة المؤسسية:

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التأهيل العلمي والخبرة العملية للجان المراجعة ومجلس الإدارة.					
2	الاستقلالية التامة للجان المراجعة في أداء عملها وتمكينها من الوصول للمعلومات والبيانات اللازمة.					
3	توفير بيئة رقابية فعالة تستند إلى قوانين صارمة وعادلة في نفس الوقت.					
4	التوافق بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.					
5	قوانين الشركات المطبق يكفل للمساهمين الحق في انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة.					

6	الهيئات الرقابية في شركات المساهمة تقوم بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.					
7	تحقيق التكامل بين المراجعة ولجنة المراجعة من جهة وبين لجنة المراجعة ومجلس الإدارة من جهة أخرى، والتفاعل المباشر كل ما يتعلق بإعداد التقارير وغيرها.					

3. يعتبر لتطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات الجزائرية حلا إيجابيا لمشاكلها:

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المناخ التنظيمي والرقابي، مع بيئة رقابية تتسم بالشفافية والوضوح والعدالة الاجتماعية.					
2	توفر أسواق مالية نشطة وشركات مدرجة في البورصة العالمية.					
3	الفصل بين الملكية والإدارة في المؤسسات والمنظمات.					
4	اعتماد النظم والقوانين والعقوبات التي تساهم في ترسيخ العمل بمبادئ حوكمة الشركات.					
5	ميثاق وقواعد وأخلاقيات وسلوكيات تضبط مهنة المراجعة وتدقيق في الجزائر.					
6	وضع المعايير المحاسبية الوطنية التي تتوافق مع معايير المحاسبة الدولية .					
7	تطوير مناهج وطرق التعليم بما يخدم والأكاديميين و المختصين في مجال المراجعة والتدقيق والحوكمة وكل مايتعلق بالمحاسبة.					

...تقبلوا تحياتنا مع الشكر الجزيل.