

نماذج حوكمة الشركات في العالم (دراسة تجارب دولية)

Models of corporate governance in the world

(study of international experiences)

بوشامي عبد القادر¹، سريدي أحمد²، تشيكوا عبد القادر³

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)

² جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت (الجزائر)

³ جامعة دالي براهيم الجزائر³ (الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/26

تاريخ الاستلام: 2022/07/17

ملخص: تهدف هذه الورقة البحثية الى دراسة انظمة حوكمة الشركات والتعرف على التجارب الدولية الرائدة في مجال حوكمة الشركات وما يمكن أن تحدته تلك الانظمة على هيكل الملكية في الشركة ، باعتباره آلية من الآليات المتحكمة، في فعالية المبادئ التي أتت بها حوكمة الشركات، حيث أظهرت الدراسة هناك إدراك و إجماع قوي بخصوص أهمية إصلاح و تكييف الآليات التي تحوكم بها الشركات مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها هذه الآليات، خاصة هيكل الملكية، في إطار ضعف أو قوة التأثير الذي من الممكن أن يمارسه اصحاب الملكية، المقرون في الاساس بطبيعة الملاك ، وكذا تركز أو تشتت هيكل الملكية في المؤسسة ، وخلصت الدراسة ان لكل نظام مزيا وعيوب، واتباع هذه الانظمة في الاساس يرجع الى فلسفة النظام القانوني والتشريعي القائم في الدولة والى المرجعية والخلفية الاقتصادية القائمة في كل دولة .

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، آليات الحوكمة، هيكل الملكية، أنظمة الحوكمة.

تصنيف JEL: G38، G30، G34

Abstract : This research paper aims to study corporate governance systems and identify the leading international experiences in the field of corporate governance and what these systems can do to the ownership structure in the company, as it is one of the controlling mechanisms, in the effectiveness of the principles brought by corporate governance, where the study showed there is a realization And a strong consensus regarding the importance of reforming and adapting the mechanisms by which companies are governed with the requirements of the environment in which these mechanisms operate, especially the ownership structure, in the context of the weakness or strength of the influence that can be exercised by owners of property, which is basically linked to the nature of owners, as well as concentration or dispersal The structure of ownership in the institution, and the study concluded that each system has advantages and disadvantages, and following these systems is mainly due to the philosophy of the legal and legislative system existing in the state and to the reference and economic background existing in each state.

Keywords: Corporate governance, governance mechanisms, ownership structure, governance systems.

JEL Classification Codes: .G38·G34 G30

1. مقدمة

لقد ساد العقدين الاخيرين تطور حول ما يعرف حوكمة الشركات و حاز على قدر كبير من الاهتمام من قبل العديد من الهيئات و المنظمات الدولية ، ومجتمع المؤسسات و الشركات سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي ، نتيجة للقصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس التعثر المالي للعديد من الشركات الكبيرة التي تضرر من جرائها آلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال، وقد أثبتت العديد من الدراسات الاقتصادية ان جل الأزمات المالية التي حدثت في العالم، كانت نتيجة التقصير في اليات الرقابة على الشركات التي صاحبها فساد اخلاقيات المحاسبة والمراجعة، لذا فإن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات سيساهم في تحسين ممارسات الإدارة في الشركات ومن ثم أدائها وقدرتها على تجاوز الأزمات المالية والتشغيلية،

تعتبر البيئة الخارجية والداخلية للشركة والتي تحكم عملية إدارة الشركة مثل الاطار التشريعي والتنظيمي في الدولة و كيفية تنفيذ السياسات، وهيكل الملكية وقيادة القوى المالية والمادية والبشرية في الشركة يمكن ان تؤثر على نظام حوكمة الشركات المتبع في الشركات. ووفي هذا السياق تعد حوكمة الشركات مرشداً جيداً للشركات خاصة في ايجاد توازن لحالات تعارض المصالح بين المستثمرين وإدارة الشركة وأصحاب المصالح الأخرى، وتعمل على زيادة ثقة المستثمرين وزيادة القيمة السوقية لأسهم الشركات، وتساعد في الحصول على التمويل الدولي والمحلي، من هذا المنطلق يمكن صياغة السؤال التالي:

إشكالية الدراسة

هل ساهمت التجارب الدولية الرائدة في ايجاد نموذج موحد لحوكمة الشركات لتطبيقه من طرف جميع الشركات؟

فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، يمكن صياغة فرضيات التالية:

الفرضية الأولى: نماذج الحوكمة المتبعة في العالم مستمدة من النظام الاقتصادي السائد في الدولة .

الفرضية الثانية : لا توجد نماذج لحوكمة الشركات موحدة في العالم تحكم جميع أنشطة الشركات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نماذج حوكمة الشركات في العالم باعتبارها من المؤشرات الاقتصادية الهامة في الاقتصاد الوطني، و كذلك دورها الإيجابي في خلق بيئة أعمال فعالة قادرة على جذب المستثمرين لإقامة مشاريعهم في الدول .

منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتحقيقاً لأهدافه تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما تم الإعتماد على المنهج الإستنباطي لمحاولة الربط بين الجوانب المختلفة للدراسة.

2. الدراسات السابقة

لقد قام الباحثون بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة منها الدراسات العربية ومنها الدراسات الأجنبية، وقام بانتقاء مجموعة منها، وترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ويمكن عرض هذه الدراسات على النحو المتسلسل الموالي:

- دراسة (Tariff, Jalil. 2006): Corporate Governance in the Middle East and North Africa

(MENA) Region ، لقد هدفت الدراسة الى التعرف على دور البنوك في تطبيق التحكم المؤسسي من خلال نقل فكر وثقافة التحكم المؤسسي إلى عملائه، وتشجيع الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية، وأن التحكم المؤسسي الجيد لا بد أن يستند إلى سلوك أخلاقي معتمد على أخلاقيات العمل، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير مناهج (أخلاقيات) التحكم المؤسسي وميكانيكيات التحكم المؤسسي، وتحفيز المساهمين للمشاركة، وتحسين أطر تنظيم المنشآت، وبناء شبكات التحكم المؤسسي غير الرسمية ضمن المجتمعات المدنية والقطاع الاقتصادي والتنظيمي. وبالجملة، ولكي يعمل نظام التحكم المؤسسي كان لابد من تعزيز التشريعات القانونية والتنظيمية وبشكل دائم، بما في ذلك إعداد تقارير عن معايير واخلاقيات التحكم المؤسسي على غرار تقارير البنك الدولي وملاحظاته عنها

- دراسة (Ahola et al 2014): What is project governance and what are its origins ?

الدراسة الى توضيح سبب الاهتمام بالحوكمة في إدارة المشاريع وما هو محتوى الحوكمة، وما هي جوانب الغموض في بعض جوانب هذا العلم وقد عرض الباحث أدبيات الحوكمة في المنظمات وعلاقتها بحوكمة المشروع ، ودراسة الحوكمة على مستوى المنظمات ومن خلال تحليل حوكمة المشروع كظاهرة خارجية، توصلت الدراسة إلى ضرورة ربط أدبيات حوكمة المشروع وحوكمة المنظمة وضرورة ارتباطهما معاً كظاهرة واحدة.

- دراسة (حسينة تريش ، 2015): جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات " دراسة حالة :

المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا"، لقد هدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على جهود أهم الدول الرائدة في مجال إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات، وخلصت إلى أن المملكة المتحدة البريطانية والولايات المتحدة الأمريكية كانتا هما السباقتان لتطبيق حوكمة الشركات عبر توفير مناخ قانوني ومؤسسي لذلك، كما بذلت فرنسا وألمانيا كدول متقدمة جهوداً كبيرة لتبني مفهوم حوكمة الشركات من خلال إصدارها العديد من التقارير ذات العلاقة بحوكمة الشركات، ما أدى لتوسع تبني شركائهما لهذا المفهوم، وتحسين أدائهما المالي والإداري.

- دراسة (عبد المجيد كموش، 2018): دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات " الآليات ونظام التشغيل"، لقد هدف الدراسة

إلى الوقوف على مكونات ومحددات نظام حوكمة الشركات، وكذا تحديد آليات تفعيل هذا النظام، بالإضافة إلى التعرف على أهم النماذج الدولية الرائدة في المجال، ومن ثم الإشارة إلى التجربة الجزائرية في مجال حوكمة الشركات. أظهر البحث أن التمايز في طبيعة وخصوصية الأنظمة السائدة والنماذج الرائدة لحوكمة الشركات مصدره الأساسي هو اختلاف منطق عمل كل آلية من آليات حوكمة الشركات، وتمايز حجم وطريقة تأثيرها بناءً على طبيعة وظروف البيئة الاقتصادية المطبق فيها

- دراسة (نمديلي بشرى، كروش صلاح الدين ، 2021): دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب

العالمية ، لقد هدف الدراسة الى تقييم تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات وذلك من خلال دراسة بعض التجارب العالمية (الفرنسية، الامريكية، المصرية) للوقوف على نقاط القصور في ممارسات حوكمة الشركات بالجزائر. وخلصت الدراسة إلى وجوب زرع ثقافة حوكمة

الشركات في بيئة الأعمال بما يتوافق وخصائص الشركات في الجزائر، وكذا إعادة صياغة الإطار القانوني والتنظيمي وجعل الالتزام بمبادئ الحوكمة إلزاميا (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي والخارجي).

ما يميز الدراسة عن سابقتها

تتميز الدراسة عن سابقتها بأنها اعتمدت على تأصيل البحث من عدة جوانب منها ما يرجع للمنظمات الدولية المهتمة بحوكمة الشركات ومنها ما يعود لبعض الكتاب ومن جهة أخرى تحديد نظام الحوكمة وتبيين إطاره الفكري وكذا دراسة وتحليل النماذج الدولية فيما يخص تطبيقه وهذا من أجل الاستفادة منه في تصور نظام للحوكمة في الجزائر، كما عملت هذه دراسة على دراسة واقع الحوكمة في الجزائر من خلال عرض وتحليل بعض تجارب الشركات.

3. مفهوم حوكمة الشركات:

تعود جذور حوكمة الشركات إلى الثلاثينيات من القرن المنصرم، كنتيجة لأعمال الأمريكيين Berle Means المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، حيث يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك عام 1932م. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة، وقد تعاضم هذا الاهتمام خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الأزمة الأسيوية عام 1997م وما خلفته من فضائح مالية وإفلاس للعديد من الشركات والمصارف المالية عبر العالم إن كلمة حوكمة متعددة المفاهيم والدلالات لذا سنحاول الوقوف على مفهومها اللغوي والاصطلاحي. أ. تعريف الحوكمة لغوية:

يعتبر مصطلح "حوكمة الشركات" ترجمة للأصل الإنجليزي (Corporate Governance) الذي قم في بادئ الأمر من قبل كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة مجمع اللغة العربية بمصر، على غرار الأردن، الذي استقر مجمع اللغة العربية هناك إلى ترجمته ب "الحاكمية المؤسسية"، كما سبقت ترجمات أخرى لنفس المصطلح مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، وغيرها من المصطلحات الأخرى، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات وإدارة النزاهة وغيرها. إلا أن مصطلح الحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات هو الأكثر شيوعا واستعماله من طرف الكتاب والباحثين الاقتصاديين.

الحوكمة لغويا: معناها الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم العلاقات داخل المنظمة، ويتضمن مصطلح الحوكمة العديد من الجوانب منها:

الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

التحكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

1.3. تعريف الحوكمة اصطلاحا:

لقد قدمت العديد من التعاريف الحوكمة الشركات في السنوات الأخيرة نظرا لشمولية هذا المفهوم وارتباطه بالعديد من المجالات من جهة واختلاف الاتجاهات الثقافية والخلفيات الفكرية للمهتمين به من جهة أخرى، مما دفع بعض الباحثين إلى تصنيف مختلف التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات في شكل محاور يركز كل منها على جانب من الجوانب التي تغطيها حوكمة الشركات وهي كما يلي

المحور الأول: توجيه أداء الشركات ورقابته، والذي يركز على ارتباط حوكمة الشركات بقضايا الشركات المتمثلة بتوجيه ورقابة الأداء، ولعل تعريف الحوكمة حسب تقرير كادبوري (Cadbury) الصادر عن سوق لندن للأوراق المالية في 1992م، على أنها: "الحوكمة نظام بموجبه تدار الشركات وتراقب" هو التعريف الأسهل والأكثر شيوعاً في هذا المجال. المحور الثاني: تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم وفقاً لمفاهيم محددة، والذي يركز على الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات، ويسلط الضوء على بعض المفاهيم التي تستند إليها، إذ تعد حوكمة الشركات وفقاً لذلك الطريق التي يمكن لمجلس الإدارة والمدراء وكذلك المدققين في الشركة من خلاله تحمل مسؤولياتهم بكل عدالة وشفافية ومواجهة مسائل حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين بشأن ذلك، المحور الثالث: أهداف حوكمة الشركات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، والذي يركز على أهداف حوكمة الشركات وأهميتها كمصدر قيمة لحملة الأسهم ضمن النطاق المحدود لها ومصدر قيمة لأصحاب المصلحة الآخرين ضمن النطاق الأوسع للحوكمة.

ويوضح الجدول رقم (01) أدناه أهم المضامين ذات الصلة بالتعاريف الواردة بشأن حوكمة الشركات، وبموجب المحاور الثلاثة التي تم الإشارة إليها مسبقاً.

الجدول رقم (01): أهم المضامين ذات الصلة بالتعاريف الواردة بشأن حوكمة الشركات

المحاور	أسم الجهة أو الكاتب أو الباحث	السنة	مضمون التعريف
المحور الأول: توجيه أداء الشركات ورقابته	Donaldson	1990	الإطار الذي يتم بوساطته رقابة أداء المدراء.
	لجنة Cadbury	1992	النظام الذي يتم بوساطته توجيه ورقابة أداء الشركات.
	&Minow Monks	1995	مجموعة من العالقات التي تربط بين المشتركين في تحديد توجه وأداء الشركات.
	لجنة Cardon	1998	مجموعة من القواعد ذات القابلية على التطبيق في مجال توجيه ورقابة أداء الشركات.
	لجنة Predo	1999	نتاج للمعايير والتعاملات ونماذج السلوك المطور بوساطة النظامين القانوني والاقتصادي.
المحور الثاني: تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات	لجنة Peters	1997	قانون لإدارة وتوجيه أولئك المرتبطين مع الشركة وهو يشمل مجموعة من القواعد اللازمة للإدارة والإشراف المناسبين، وتقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات المؤثرة في التوازن المطلوب لنفوذ كافة أصحاب المصلحة.
	Tricker	1997	مجموعة من القضايا التي تواجه مجلس الإدارة بما فيها التفاعل مع الإدارة العليا في الشركة والعلاقات مع حملة الأسهم فيها والجهات الأخرى المهمة.
	تقرير Millstein	1998	إطار من العلاقات والمسؤوليات المتناظرة بين المجموعة الأساسية المكونة من حملة الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والمصمم أساساً من أجل تعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق الأهداف الأساسية في شيء ما يتعلق بالقيادة من أجل الكفاءة والأمانة والاستقامة وتحمل المسؤولية، تلك القيادة يجب أن تكون شفافة وقابلة للمساءلة.
المحور الثالث: أهداف حوكمة الشركات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين	Demb & Neubauer	1992	العملية التي يمكن من خلالها أن تستجيب الشركات لحقوق ورغبات أصحاب المصلحة.
	Shleife & Vishny	1997	لنظر التي يمكن من خلالها تجهيز الأموال في الشركات ضمان حقوقهم فيها، مع حصولهم على عائد من استثمار أموالهم هناك.
	Fredman	2003	إدارة أعمال الشركات طبقاً لرغبات حملة الأسهم، بمعنى تحقيق العوائد المحزجة لهم وتعظيم القيمة.
	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD	2004	مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين، وتقدم الحوكمة أيضاً إطاراً يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل الوصول إليها ورقابة الأداء.

المصدر: صالح سمير، واقع حوكمة الشركات في الجزائر دراسة حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء، ماستر، مستغانم، 2018، ص 14.

2.3. تعاريف الحوكمة الصادرة المنظمات الدولية: لقد قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 تعريف لها حيث ترى بأنها " مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر الأطر والآليات لتحديد أهداف

الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء. (جهد خليل لوزير, 2007)، كما عرفت مؤسسه التمويل الدولية (IFC) على أنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (عبد الرزاق حبار 2005)، وعرفها أيضا معهد المدققين الداخليين (IIA) على أنها "عمليات تتم من خلالها إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر الشركة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى مساهمة مباشرة في إنجاز الأهداف وحفظ قيم الشركة" (طارق عبد العال حماد، 2005)، وعرفت أيضا بأنها مجموع الأسس والقواعد والإجراءات التي تستخدم لإدارة الشركة، سواء من النواحي القانونية أو التمويلية أو المحاسبية، والتي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى. (السعيد).

3.3. تعريفات الحوكمة الصادرة عن بعض الباحثين: لقد عرف الحوكمة مجموعة من الباحثين من عدة نواحي، حيث ، عرفها الكاتبان "Monks and Minow" على أنها "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء الشركة. (خليل، 2005)، عرفت إدارة المؤسسات والرقابة " على أنها "نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه (حداد، 2008)، كما يقصد بما القواعد التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال. (هيئة السوق المالية، 2019)

وفي المجلد يمكن القول ان حوكمة الشركات تعني بإيجاد وتنظيم الممارسات السليمة للقائمين على ادارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الاسهم والدائنين والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح الاخرى ، وان الاطراف الرئيسية في عملية الحوكمة هم المساهمون ومجلس الادارة والادارة التنفيذية.

4. أنظمة الحوكمة وهياكل الملكية:

إن نظام حوكمة الشركات يتضمن ر خصائص البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمؤسسية على مستوى الدولة الواحدة أو مجموعة من الدول المتشابهة من حيث تلك الخصائص التي تؤثر على آليات حل التعارض بين مصالح الأطراف المختلفة في المؤسسة، فهناك العديد من المقاربات التي تناولت تقسيم أنظمة حوكمة المؤسسات، من بينها المقاربة التي تعتمد على هياكل الملكية (أي هيكل رأس المال) وكيفية توزيع هذه الأخيرة بين المساهمين. وفي هذا الإطار يوجد نوعين شائعين لنظم الحوكمة في المؤسسات، أحدهما يسمى نظام الداخليين Inside system (نظام الملكية المركزية) ويسمى الآخر نظام الخارجيين outsider system (نظام الملكية المشتتة)، حيث يحتوي كل نظام على مميزات خاصة تؤدي إلى اختلاف التعامل مع مشاكل حوكمة المؤسسات وفقا لنظام الملكية في المؤسسة.

1.4. نظام الخارجيين (نظام الملكية المشتتة outsider system)

ويعني هيكل الملكية المشتتة أو المتناثر في المؤسسة أن هناك عددا كبيرا من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عددا قليلا من أسهم المؤسسة، بحيث لا يمكنه منفردا التأثير على نشاطها، لذلك فإنه قلما يكون هناك حافزا لدى صغار المساهمين للمشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة أو مراقبتها، مما دعا إلى تسميته بنظام الخارجيين (outsider system)، و عليه فإن هذا النظام غالبا ما يكون أقل عرضة

لحالات الغش و الاحتيال، لغياب المستثمرين المسيطرين، مع الاعتماد على هيئات إدارية و رقابية مستقلة و خاضعة للقانون أكثر من تبعيتها للملاك.

وتجدر الإشارة إلى أن أساس صياغة الملكية المشتتة للمؤسسة لم يكن في الغالب تنظيماً قانونياً معيناً لا يسمح بتجاوز نسب معينة من الملكية فيها، وإنما هو وجود واقعي تفرضه طبيعة التعامل التجاري، دونما نكران مطلق للدور التشريعي في هذا المجال الأمر الذي حمل بعض الباحثين على القول بأن النظم القانونية الخاضعة للأعراف غير المدونة تكون وسطاً ملائماً لشيوع هيكل الملكية المشتتة، كما الحال في كل من الولايات المتحدة و بريطانيا، على العكس من ذلك في النظم القانونية الخاضعة للمدونات التشريعية، حيث يسود فيها نظام الملكية المركزة أكثر من غيره .

إضافة إلى ذلك في نظام الخارجيين يتم تأمين احتياجات رأس المال من طرف المساهمين من خلال وجود سوق مالية متطور، حيث أن ما يميز هذا النظام هو تشتت هيكل رأس المال، شدة الاهتمام بشفافية المعلومة، تنظيمات تحد من انتهازية المسيرين، وتشكل في نفس الوقت تهديدات تحفز هؤلاء المسيرين على الأخذ بعين الاعتبار مصالح المساهمين في المقام الأول (كالتهديد الممارس من طرف OPA)

2.4. نظام الداخليين (نظام الملكية المركزة Insider system)

يقصد بالملكية المركزة أن يجتمع جزء مؤثر من رأس المال المؤسسة في يد شخص أو عدد قليل من الأشخاص فيها، غالباً ما يتولون الإدارة والسيطرة أو يؤثرون بشكل واضح في طريقة إدارة وعمل المؤسسة، لذلك يطلق عليهم تسمية الداخليين ويطلق على قوانين الدول التي تسمح أو تشجع على قيام مثل هذا النمط من الملكية بنظام الداخليين Insider system، ومما يستفاد من نظام الملكية المركزة في المؤسسة، تمتعه ببعض المزايا التي يضيفها عملياً على نشاط المؤسسة، كما أن هناك عيوباً تؤخذ عليه.

تمثل مزاياه عموماً بكون الداخليين يملكون السلطة وإمكانية التأثير على توجيه نشاط المؤسسة، باعتبارهم مالكي أغلبية الحصص فيها، إضافة للحافز في مراقبة أداء إدارة المؤسسة، لكونهم الأكثر تأثراً بأعمال الإدارة سلباً أو إيجاباً، لما يملكونه من حصص تفوق ملكية أقرانهم، الأمر الذي يقلل من احتمالات سوء الإدارة ووقوع حالات الغش و الاحتيال فيها إذا ما طبقت قواعد الرقابة بصورة صحيحة، كما أن كبر حجم ملكية الداخليين بالنسبة للملكية المؤسسة يجعلهم يميلون إلى تأييد القرارات التي تعزز نشاط المؤسسة على الأمد البعيد، بما يساعد على بناء الائتمان و السمعة التجارية، على خلاف تلك القرارات التي تهدف إلى الحصول على أرباح كبيرة و سريعة في الأجل القصير و التي غالباً ما تكون غير مدروسة بشكل صحيح.

أما بالنسبة لأهم العيوب في نظام الداخليين، والتي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة، هي أن أصحاب الملكية الأكبر في المؤسسة أو ذوي السيطرة عليها، إن لم يكونوا أنفسهم المديرين فيها فإنهم غالباً ما يختارون مديريين مناسبين لتحقيق أهدافهم ويكونوا خاضعين لسيطرتهم، وبالتالي فإنهم يستخدمون سلطتهم للتأثير في قرارات الإدارة وتحقيق مصالحهم الخاصة، ولو كان ذلك على حساب المؤسسة وصغار الملاك فيها.

يضاف إلى ذلك أن كبار الملاك أو أصحاب أكثرية حقوق التصويت ربما يعملون على تشجيع إدارة المؤسسة على شراء إحدى المؤسسات المنافسة للانفراد بالنشاط أو القضاء على المنافسة، كما أنهم سيعملون على رفض عروض الاستحواذ والاندماج التي تساهم في فقدان سيطرتهم على المؤسسة، رغم أن ذلك قد يحسن كثيراً من أداء المؤسسة ونشاطها.

ومن العيوب كذلك أن نظام الداخليين و عوضاً عن الأسواق المالية المتطورة، فإن احتياجات المؤسسة من رأس المال تؤمن بفضل إسهامات عدد قليل من المساهمين يملكون نسب معتبرة من رأس المال، فالسوق المالي هنا لا يلعب أي دور "، فضلاً عن ذلك فإن المساهمين ليسوا

هم فقط من يمارس الرقابة على المسيرين، حيث يشترك في هذه المهمة أطراف عديدة منها على سبيل المثال (الموظفون، الزبائن، البنوك، الموردون...)، مما يوجب على المسير أخذ مصالح جميع هذه الأطراف بعين الاعتبار، فالتوازن الداخلي بين مختلف الأطراف المؤثرة يتحقق من خلال مجلس الإدارة، حيث أن ما يميز هذا النموذج هو تمركز رأس المال بين عدد قليل من المستثمرين، مما يجعل المطالبة بشفافية المعلومة أم ضعيف جدا، وكنتيجة لذلك فإن شكل هذا التنظيم يجب أن يحدد و بدقة دور كل طرف من هذه الأطراف المؤثرة، وفي الأخير يمكن تلخيص مميزات أنظمة حوكمة المؤسسات في الجدول التالي: (نعيمة)

الجدول 02: خصائص أنظمة الحوكمة في إطار هياكل الملكية

نظام الخارجيين outsider system (نظام الملكية المشتتة)	نظام الداخلين Insider system (نظام الملكية المركزة)
نموذج المساهمين	التحكم من خلال الأسهم/حقوق التصويت.
المصالح قصيرة الأجل	اهتمام كبير بالأداء الطويل الأجل.
مشاركة أكبر من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين	إمكانية الإساءة إلى حقوق الأقلية من المساهمين.
يمكن أن تؤدي إلى الافتقار إلى السرعة في اتخاذ القرار	احتمال تواطؤ والتآمر مع المديرين وأعضاء مجلس الإدارة.
افتقار وجود حوافز لمراقبة أعضاء مجلس الإدارة	احتمالات اتخاذ القرارات غير الاقتصادية، والتجرد/التخلص من الأصول وغيرها.
المزيد من الضغوط التنظيمية	غالبا ما يشغل المالكون مناصب في مجلس الإدارة

المصدر: عبيدي نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، ص 87-99

مما يعني أن تباين حوكمة المؤسسات ليست نتيجة عوارض بسيطة، تاريخية أو ثقافية، وإنما نتيجة اختلاف المحيطات القانونية، التنظيمية للمؤسسات وإلى درجة تمركز رأس المال في أيدي المساهمين.

5. مبادئ حوكمة الشركات:

نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه اليوم مفهوم الحوكمة من اهتمام في الوقت الحالي، فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية في العديد من الدول، على تبني هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وإصدار مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم التطبيق السليم له على رأس هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت في عام 1999 مبادئ الحوكمة، وتم تعديلها في 2004 والمعنية بمساعدة الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات. وضعت لجنة بازل أيضا مجموعة من المعايير التي تحكم التطبيق السليم للحوكمة، كما قامت مؤسسة التمويل الدولية بتحديد مجموعة من المبادئ للحوكمة، سوف نتطرق لكل هاته المبادئ في المطلب التالي:

لقد أنشأت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ حوكمة الشركات بدعوة من مجلس المنظمة في اجتماع وزاري في 27 - 28 أبريل 1998، بالمشاركة مع الحكومات الوطنية، وبعض المنظمات الدولية الأخرى والقطاع الخاص، لوضع مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات، ومنذ أن تمت الموافقة عليها سنة 1999 أصبحت تشكل الأساس لمبادرات حوكمة الشركات في دول المنظمة أو غيرها (بريش، 2006)

قسمت هذه المبادئ سنة 1999 إلى خمس مجموعات رئيسية، وتم تعديلها فيما بعد سنة 2004 إلى ست مجموعات، لتصبح كمرجع على المستوى الدولي، وتمثل تلك المبادئ فيما يلي:

1.5. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: وينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي: " ينبغي على إطار الحركة أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية ". كفي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضمن إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها. لكي يكون هناك ضمان لوجود أساس الإطار فعال لحوكمة الشركات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف.

الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة ينبغي أن تكون لدى الجهات الشرفية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب شفافة مع توفير الشرح التام لها. (حريشي جمانة)

2.5. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: ينص المبدأ الثاني من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي:

" ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم " (سليمان، 2006)

تتركز حقوق المساهمين في الشركة على موضوعات أساسية تشمل حق نقل ملكية الأسهم، والتصويت في الجمعية العامة، و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحقوقهم في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة و الموافقة على العمليات الاستثنائية و بعض الموضوعات الأساسية الأخرى كما يحددها قانون الشركات و اللواء الداخلية للشركة و يمكن النظر إلى هذا القسم باعتباره بيانا لمعظم الحقوق الأساسية للمساهمين التي تم الاعتراف بها قانونا في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و هناك حقوق إضافية مثل الموافقة على انتخاب المراجعين و التعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة و القدرة على رهن الأسهم و الموافقة على توزيعات الأرباح. بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثاني المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية وهي:

(أ) ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في: - طرق مضمونة لتسجيل الملكية. - إرسال أو تحويل الأسهم. - الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منظم. - المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين. - انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة. - نصيب من أرباح الشركة.

(ب) ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل: تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة - الترخيص إصدار أسهم إضافية - العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.

3.5. المعاملة المتساوية للمساهمين: ينص المبدأ الثالث من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي:

" ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم ".

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه ستم حمايته من إساءة الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال، حيث تكون هناك فرص أمام مجالس إدارة الشركة و المديرين و المساهمين ذوي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير المسيطرين ، و إحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن يحافظوا بها على حقوقهم هي قدرتهم على اتخاذ الإجراءات القانونية و الإدارية ضد إدارة الشركة و مجلس الإدارة و قد أظهرت التجربة أن أحد المحددات الرئيسية الدرجة احترام حقوق المساهم هي ما إذا كانت طرق فعالة للحصول على تعويض للشكاوى و بتكلفة معقولة و بدون تأخير. كما تزداد ثقة مستثمري الأقلية لرفع دعاوى قانونية إذا ما توفرت لديهم أسس معقولة للاعتقاد بأن حقوقهم قد تم انتهاكها ويعتبر النص على آليات التنفيذ هذه من المسؤوليات الرئيسية للمشرعين والمنظمين.

4.5. دور أصحاب المصالح في حركة الشركات: ينص المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي:

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي يشنها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة مالياً".

تتعمد حوكمة الشركات بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالاستثمار في رس المال البشري و المادي الخاص بالمنشأة وفقاً للمستويات الاقتصادية المثلى، و القدرة التنافسية ونجاحها في النهاية ما هو إلا نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مختلف الموارد التي تتضمن: المستثمرين، و العاملين، و الدائنين، و الموردين، و الذين تتمثل حقوقهم في احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، و حصولهم على المعلومات المطلوبة، و ينبغي على الشركات أيضاً أن تعترف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل أحد الموارد القيمة لبناء شركات تنافسية

ومريحة، وينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بأن مصالح الشركة تجرى خدمتها عن طريق الاعتراف بمصلحة أصحاب المصالح وإسهامها في نجاح الشركة في الأجل الطويل.

بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الرابع المتعلق بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح ويجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم. ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

5.5. الإفصاح والشفافية: ينص المبدأ الخامس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي:

" ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات".

يعرف الإفصاح بأنه إيضاح المعلومات الضرورية الكفيلة بجعل التقارير المالية غير مضللة، كما يعرف أيضا بأنه يقضي بضرورة شمول التقارير المالية على جميع المعلومات اللازمة الضرورية لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة و صحيحة عن المركز المالي للمنشأة، فمن هذا التعريف يتضح لنا أن الإفصاح المحاسبي روح أي سوق مالية و ساس نجاحه، فهو الذي يحقق في حال توفره جوا من الثقة بين المتعاملين من خلال قيام الجهات المعنية بمراقبة ميزانيات الشركات المتعاملة في السوق والإشراف على وسائل الإعلام المختلفة التي تشكلها هذه الشركات و من جهة اخرى يساعد علي محاربة الغش ومنع إعطاء معلومات غير صحيحة للمساهمين و غيرهم من اصحاب القرارات.

إن وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية ويعد أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على أساس السوق، والذي يعتبر أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة. يمكن لنظام الإفصاح القوي أن يساعد على اجتذاب رأس المال و المحافظة على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح و الممارسات غير الشفافة يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي و في ضياع نزاهة السوق و بتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للشركة و مساهمها لحسب بل للاقتصاد في مجموعة أيضا، و يطلب المساهمون و المستثمرون الاحتماليون الوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها و قابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها كي يقيموا مدى إشراف الإدارة بهذا و يمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة و الملكية و تصويت الأسهم، و يؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقه قدرة الأسواق على العمل و زيادة تكلفة رأس المال.

6.5. مسؤوليات مجلس الإدارة : تنص المبدأ السادس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي :
" ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين . " يجب أن تكون مسؤوليات مجلس الإدارة واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات والمزايا والأجور والمكافآت، ومن أهم مسؤوليات المجلس مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة

- ووضع الموازنات السنوية والإنفاق الرأسمالي، وخطط النشاط ومراجعة الأداء وإدارة المخاطر وضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة. وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ السادس المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وهي:
- (أ) ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
- (ب) إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- (ج) ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.
- (د) ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة. (تحريشي جمانة)

6. محددات حوكمة الشركات:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توفر مستوى جودة المحددات الحوكمة الخارجية والداخلية، ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات كما يلي:

1.6. المحددات الخارجية: ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن حسن إدارة الشركة.

- أ- البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمناخ العام للاستثمار: والتي تتعلق بطبيعة النظام القانوني والاقتصادي والاجتماعي السائد كالقوانين المنظمة لسوق العمل مثل قانون الشركات وسوق المال، تنظيم المنافسة، منع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- ب- الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق: وتعلق بالتقيد بمعايير موحدة تكون ملزمة التطبيق لتعزيز خاصية المقارنة بين البيانات والمعلومات المالية على المستوى العالمي ووضع آلية للتقيد بها.
- ج- مصادر التمويل: هناك أهمية كبيرة للحوكمة بالنسبة للمستثمرين مصادر التمويل " في الأسواق المالية لأن مصدر تمويل يتطلب حوكمة فعالة.

د- طبيعة السوق: من المؤكد أن السوق يترك بتأثيراته الداخلية والخارجية على الشركة من حيث قدرتها على أداء مهامها ونجاحها في إدارة مخاطر السوق ومراقبة النتائج.

2.6. المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والذي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى التقليل من تعارض المصالح بين هذه الأطراف. (إضاءات مالية ومصرفية، 2010)

أ- مجلس الإدارة: يجب أن يتضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة وأن يحتمل كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية المسؤولية المباشرة وغير المباشرة عن مدى تحقيق أداء الشركة، وتحقيق

مصلحة المساهمين وكافة أصحاب المصالح ومعاملتهم معاملة عادلة يجب عليهم وضع الأهداف ومراقبة الأداء وضمان الشفافية في ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة والإفصاح ونزاهة حسابات الشركة والإشراف على حسن ممارسة الحوكمة في الشركة وممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة من أجل تحقيق أهداف الشركة.

ب- الهيكل التنظيمي: الذي يعد إعداد جزء من مسؤولية مجلس الإدارة ويتضمن عملية التسلسل الهرمي للسلطة لعرض وتحديد الواجبات وتوزيع المسؤوليات وتفويض السلطات من أجل بلوغ النتائج المرجوة.

ج- النظام المحاسبي: وهي الأداة التي توفر ما يحتاج إليه مستخدمو البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات لأن النظام المحاسبي يشكل القاعدة الأساسية للمعلومات لمتخذي القرارات الإستراتيجية والتشغيلية بكفاءة، فإن هذه النظم تؤثر في عملية التحكم المؤسسي.

د- قيم الشركة: وهي التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي للشركة وبمستويات عالية من نزاهة وموضوعية وأمانة في تنفيذ عمليات الشركة.

7. التجارب الدولية الرائدة في حوكمة الشركات:

1.7. تجربة المملكة المتحدة: نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة بحيث شيئاً فشيئاً جزء من الثقافة السائدة داخل الشركات سواء كانت مسجلة لأسهمها ببورصة الأوراق المالية أم لا، خاصة بعدما أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينيات إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توفير ثقة أكبر مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات. كانت هذه البداية في مجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بتطبيقات الحوكمة بإجراء حوار جدي ومفتوح عن الموضوع، وقد نتج عن هذا النقاش صدور ما يسمى بتقرير كادبري (CADBURY REPORT) والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات على المستوى الدولي. ويضم هذا التقرير مجموعة من البنود وهي عبارة عن توجيهات حول الممارسات السليمة وأهمها:

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وان يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على كل نواحي الشركة وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية.

- يجب أن يضمن مجلس الإدارة المحافظة على وجود علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين؛ - ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية.

- يجب الإفصاح من ناحية المديرين في تقريرهم عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة.

- يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين وأعضاء تنفيذيين بشكل يجعل هناك توازن في المسؤوليات.

- يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وألا يكون لأعضاء اللجنة أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهرياً على طبيعة عملهم الرقابي.

- يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء من مكافآت، وكذلك رئيس مجلس الإدارة. (أمين، 2015)

كما أدت المشاكل المالية المترتبة عن قيام بعض الشركاء بإخفاء معلومات مالية وتقارير مالية في بداية التسعينات إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية (F.R.C) وجهات محاسبية أخرى بدراسة الكيفية التي تبعث الثقة من جديد، فكانت سنة 1992 واعتبر فيما بعد

أساساً للمعايير الموحدة لحوكمة الشركات، يظم 19 بنداً تركز على مجلس الإدارة والإفصاح وتحديد المسؤوليات وفي أكتوبر سنة 1923 أصدر تقرير روتمان Ruttema الذي يوصي الشركات المقيدة بالبورصة أن تكون ضمن تقريرها جزءاً يتعلق بالرقابة الداخلية للشركة بهدف الحفاظ على أصولها.

وفي سنة 1995 أصدر تقرير قرين Greenbury الذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي تمنح لأعضاء مجلس الإدارة، وفي سنة 1998 ظهر الكود الموحد combinedcode وهو يشمل جميع التوصيات في التقارير السابقة، ثم صدور Turnbull سنة 1999 الخاص بإلزام إدارة الشركات بالإفصاح عن تقويم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيماتها، وقد تم إجراء بعض التعديلات عليه في أكتوبر سنة 2005 من قبل مجلس التقارير المالية من أجل الاهتمام بدور مجلس الإدارة واللجان التابعة له خاصة لجنة المراجعة، حيث صدر في سنة 2003 تقرير Higgs الذي يؤكد على ذلك، وأدت هذه الجهود المبذولة في المملكة المتحدة إلى إصدار قانون الحوكمة من قبل مجلس التقارير المالية (F.R.C) الذي يهدف إلى وضاع أسس لمراقبة ومساءلة مجلس الإدارة ولجانه التابعة له، ويتم مراجعة هذا القانون كل سنتين للنظر في مدى تلاؤمه مع التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال في المملكة المتحدة، ويعتبر، تطبيق متطلباته إلزامي على كل الشركات المدرجة في بورصة لندن للأوراق المالي.

2.7 التجربة الأمريكية: يظهر الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بمجرد قيام صندوق المعاشات العامة (Cal PERS) في الولايات المتحدة الأمريكية (الذي له أهمية كبيرة في حماية حقوق المساهمين)، بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية لكيفية تطبيق حوكمة الشركات وأهمها تشكيل مجلس الإدارة واستقلالية أعضائه واللجان المنبثقة عنه، ومعايير تقييم أداء مجلس الإدارة.

وفي سنة 1987 تم إصدار تقرير Treadwy من قبل اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية ويتضمن هذا التقرير العديد من التوصيات المتعلقة بما يمنع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك بتقوية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الشركات.

وفي سنة 1999 أصدرت كل من بورصة نيويورك (NYSE) والمنظمة الوطنية لتجار الأوراق المالية NASD تقريرها المعروف باسم Blue Ribbon Report حيث تضمن عدة توصيات تتعلق بالشروط الواجب توافرها في عضو لجنة المراجعة، والمسؤوليات للجنة المتعلقة بإعداد التقارير المالية، وفي سنة 2002 ونظراً لانهيار العديد من الشركات الأمريكية، تم إصدار قانون ساربنس أوكسلي (Sarbanes-Oxley Act) الذي يؤكد على الحوكمة وأهميتها في تعزيز الشفافية والمساءلة.

3.7 التجربة الفرنسية: نشأ مفهوم حوكمة الشركات في فرنسا من التقارير المنشورة خلال الفترة 1995-2003، واستمدت هذه التقارير نصوصها وقوانينها من القوانين الدولية، مثل قانون كادبوري cadbury سنة 1992، وقانون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999، حيث اعتبرت تقاريرها إرشادية وليست إلزامية، ويمكن تلخيص أهم تلك التقارير فيما يلي:

تقرير فينو الأول ViénotI سنة 1995، بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور هذا التقرير تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص

AFPE والمجلس الوطني لأصحاب الأعمال للفرنسيين ONPE، ويسمى بـ "مجلس الإدارة للشركات المدرجة بالبورصة"، وقسم هذا التقرير إلى 03 أقسام، وأهم ما تضمنته هذه الأقسام هي مهام وتعيين مجلس الإدارة ومكوناته ووظائفه.

تقرير ماريني "Marini": ويتمحور حول إمكانية الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، ووضع حدود لفرص ametre اتحادية الوكالة إلى المديرين، وإعطاء أهمية أكبر للدور الذي تلعبه لجان مجلس الإدارة.

تقرير فينو الثاني **Viénot II** سنة 1999: بإشراف الجمعية الفرنسية المؤسسات القطاع الخاص AFPE وحركة المؤسسات الفرنسية MEDF ومن أهم أفكاره التي تضمنتها أقسامه ما يلي :

القسم الأول: الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام: ويتضمن الإفصاح عن المكافآت المديرين بالشركات المدرجة، الإفصاح عن خطط الاكتتاب وشراء الأسهم فيها.

القسم الثاني: ويتمحور حول المديرين ونشاطات مجلس الإدارة، ونشاطات لجان المجلس، والإفصاح عن المعلومات المالية، كما يتناول توصيات واقتراحات على الجمعية العامة للمساهمين حول إمكانية زيادة رأس المال في فترة الاكتتاب العام، بالإضافة إلى التزام الشركات بالتوصيات تقارير فينو الأول والثاني.

تقرير بوتون Bouton سنة 2002: وجاء بعد سلسلة الانهيارات الكبرى للشركات الأمريكية ويضم ثلاثة أقسام، تضمن معايير تحسين ممارسات الحكومة فيما يتعلق بدور مجلس الإدارة وأهمية الإداريين المستقلين، واستقلالية محافظي الحسابات، وضرورة تضمن التقارير السنوية كل الإجراءات الداخلية المتعلقة بتحديد الرقابة على الالتزامات خارج الميزانية وكل ما يتعلق بالإفصاح عن المعلومة المالية.

تقرير الأمن المالي سنة 2003: بعد سلسلة الاختيارات المالية في كبرى الشركات الأمريكية والأوروبية، ظهرت أزمة عدم الثقة في جودة المعلومة المحاسبية والمالية الموجهة لخدمة المستثمرين، وتتمحور أهم نصوصه حول كيفية إعداد تقارير الرقابة الداخلية ومتضمناتها واهتمامها بالمعلومة المالية والشفافية والإفصاح عنها لتفادي التلاعب المحاسبي.

4.7. تجربة ألمانيا: اكتسبت الحوكمة اهتماما كبيرا في ألمانيا خاصة بعد انخيار عدد من الشركات الألمانية وتعرض أخرى لصعوبات مالية كشركة Daimler، مما أدى إلى إجراء مناقشات واسعة حول آثار دخول البورس على الأسهم ذات القيمة المتدنية ببورصة فرانكفورت، وقد أسفرت هذه المناقشات على تقديم العديد من المقترحات إلى البرلمان الألماني، ومن بينها الاقتراح المسمى (Kan Trag) الذي وافقت عليه الحكومة الألمانية لأنه تناول عدة نقاط لها علاقة بالحوكمة، وهي:

السماح للشركة بإعادة شراء أسهمها بموجب شروط مشددة (كان ذلك غير مسموح به من قبل)؛ - الأسهم التي لها الحق في أصوات متعددة لا يسمح بها؛ - لن يكون هناك نقص إلزامي في عدد أعضاء المجلس الإشرافي، بينما يمكن مشاركة الأعضاء في عشرة مجالس؛ - المراجع الخارجي يعينه المجلس الإشرافي وليس مجلس الإدارة؛ - تقليل تأثير البنوك بحيث لا يجوز لها التصويت كمفوض عن أصحاب الأسهم إذا تجاوزت نسبة هؤلاء 5% من عدد الأسهم الكلية ومن الجهود المبذولة أيضا في ألمانيا هو إصدار القانون الألماني للحوكمة عام 2000 من قبل مجموعة مبادرة برلين المكونة من عدد من الأكاديميين والمهنيين، حيث ركز هذا القانون على العديد من الأمور المرتبطة بالحوكمة منها: مجلس الإدارة، المجلس الإشرافي، حملة الأسهم، الشفافية والإفصاح، والمراجعة الداخلية والخارجية. إلا أن تطبيق بنود هذا القانون يبقى اختياري، وهو يحدد فقط ضرورة احتواء التقرير السنوي للشركات على التوصيات التي اتبعتها وتلك التي لم تتبعها مع ذكر السبب ومن أجل تعزيز الثقة في إدارة الشركات الألمانية وجذب المستثمرين المحليين والأجانب تمت مراجعة قانون الحوكمة في ماي 2003 من قبل لجنة الحوكمة الألمانية، والذي ركز في طبيعته الجديدة على ضرورة تشكيل لجان مجلس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة التعيينات التي تمكن المجلس من أداء عمله بكفاءة أكبر، كما أكد على ضرورة استقلال المراجع الخارجي.

إضافة إلى ذلك تم في عام 2012 إجراء تعديلات على قانون الحوكمة، الذي أكد على ضرورة استقلال أعضاء مجلس الإدارة، والفصل بين منصب رئيس المجلس الإشرافي ورئيس لجنة المراجعة (لا يكون نفس الشخص)، وأوصى القانون أن تمنح مكافآت أعضاء مجلس الإدارة على أساس الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أنه كل سنة تتم مراجعة قانون الحوكمة الألماني من أجل التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة الأعمال الألمانية، حيث جرى آخر تحديث له في ماي 2015، إلا أن تطبيقه يبقى غير إلزامي على الشركات. ونتيجة لذلك قامت بورصة ألمانيا بإصدار قانون يلزم الشركات الألمانية الراغبة في التسجيل في القطاعات التجارية (Trading Segments) الالتزام بمجموعة من القواعد التي تتطلب المزيد من الإفصاح عن ما هو معتاد في ألمانيا، وتتطلب أن تصدر الشركات قوائمها المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ومعايير المحاسبة الدولية، وأن تصدر تقارير ربع سنوية متضمنة الإيضاحات المتممة، وإذا خالفت الشركات المسجلة القواعد المنصوص عليها فإن البورصة الألمانية يمكنها معاقبتها بطرق مختلفة قد تصل إلى حد الاستبعاد من التسجيل. (بوسلما، 2018).

5.7. التجربة الجزائرية : قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بالسعي نحو اكتشاف الطرق التي تشجع تطبيق الحوكمة الجيدة في بيئة الأعمال بغية جذب الاستثمارات الأجنبية، حيث قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل تعمل بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية من أجل وضع دليل للحوكمة الجزائرية، ويتم في 11 مارس 2009 إصدار "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" ونشر الوعي بفوائد ومزايا الحوكمة قامت مجموعة من عمل الحوكمة الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" في أكتوبر 2010 ، ليكون بمثابة منبر المساعدة الشركات على الالتزام ببنود الدليل الخاص بها واعتماد أفضل ممارسات الحوكمة الدولية، ويعتبر هذا المنبر كدعم لتطبيق الحوكمة وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية، وقامت الجزائر بإصدار نظام مالي محاسبي جديد يتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية ومعايير الإبلاغ المالي IAS/IFRS الذي بدأ بتطبيقه سنة 2010. (عمورة، 2019)

شركة أن سي أ " كنموذج": تأسست هذه الشركة العائلية في الجزائر عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية. ولتيسير نموها، قررت الشركة أن تدخل شريكا في الملكية. وكان من بين شروط الاستثمار أن طلب الشريك من أن سي أروبية أن تغير أسلوب الحوكمة في الشركة. قد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو في الشركة مما عاد بالنفع على أن سي أ أو المستثمر.

أ. الدروس الرئيسية: من الدروس المستفادة نذكر ما يلي:

- تلعب الشفافية دورا كبيرا في جذب رأس المال.

- التواصل المنظم مع أفراد العائلة من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات العائلية.

- يساعد تطبيق أفضل ممارسات حوكمة الشركات في حل صراعات الأجيال المحتملة في العائلة.

ب. الخلفية: طوال السبعينات في القرن العشرين عملت أن سي أ- روية في تصنيع المنتجات الغذائية والزراعية، وفي ذلك الوقت وتحت سياسات الجزائر التي اتسمت بالقيادة الاشتراكية، تدخلت الحكومة في قرارات الشركة الاستثمارية، وكان أسلوب الإدارة بعيدا عن الشفافية، وبحلول الثمانينات تراخت القيود الاقتصادية إلى حد ما وحصلت الشركة على موافقة للتوسع، غير أن الدولة واصلت قيودها على طاقة تشغيل معدات الشركة، وفي التسعينيات بدأ عهد جديد من التحرر السياسي والاقتصادي، وجاءت هذه التغيرات السياسية والاقتصادية في وقت مهم، حيث واجه الجيل الثاني من العائلة التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية: إذا لم تتوسع الشركة. سيتفوق حجم العائلة عن الشركة. وأدرك الرئيس التنفيذي أنه ستكون هناك حاجة إلى تمويل النمو المناسب، غير أنه كان من المستحيل أن يسعى للحصول على تمويل مصري لأن معدل الدين بالشركة كان مرتفعا للغاية، ولذلك اتخذ قرارا شجاعا بأن يدخل شركة

خاصة من خارج العائلة، وعلى الرغم من التردد الشديد، اقتنع أفراد العائلة في النهاية بأن هذه الخطوة هي الاختيار الوحيد المجدي اقتصاديا للنمو.

ج. قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات: لاحظ الرئيس التنفيذي في أن سي -أ- رويبة عام 1999 أنه نتيجة لانعدام وجود قواعد ارشادية واضحة تعود إلى تاريخ تأسيس الشركة، فإن الممارسات المحاسبية بما لا تتفق مع الممارسات الأفضل دوليا.

لقد كانت بيئة السياسات الحكومية والضرائب الباهظة يبسا في تثبيط هم ليس فقط أن سي -أ- رويبة بل الكثير من شركات القطاع الخاص في الجزائر لإفصاح التام عن معلوماتها المالية. غير أن المدير التنفيذي للشركة الذي تلقى تعليمه في تونس وعمل في كندا لمدة أربع سنوات، كان متحمسا لأن يدفع الشركة للتنافس على المستوى الدولي، وأدرك أنه لتحقيق أهداف العمل، يجب أن يضع في المقدمة قضايا مثل تأكيد الجودة، وتسوية العمليات مع ذوي العلاقة، والشفافية مع المساهمين.

كان النشاط الأساسي والرئيسي للشركة هو مصنع لتصنيع الأغذية، غير أنه في نفس الوقت تقريبا الذي أصبح المدير التنفيذي رئيسا تنفيذيا، حصلت الشركة على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المرطبات، وكانت فرصة مثالية لتقديم أسلوب تشغيل جديد، وقد حافظت العائلة على الشركة الرئيسية، غير أنها أبلغت بأن الفرع الجديد سينفذ أسلوب إدارة يقوم على أساس الشفافية التامة ما بين العائلة والعاملين وصناديق الاستثمار والبنوك وأصحاب المصالح.

ولقد جاء الحصول على امتياز وكالة المرطبات في لحظة سانحة، فقد كانت هناك تغيرات عديدة في السوق، ونتيجة لسلطة الدولة، فقد كانت الشركة تعمل بأسلوب يقوده العرض بدون استجابة للسوق، وفي نفس الوقت، كان حجم العائلة أخذ في الكبر، وكان على الشركة أن تجد طريقا للتوسع المريح، وقد درس الرئيس التنفيذي شبكات التوزيع وأعاد تنشيطها، كما نظم خط الإنتاج، وأدخل برامج تدريب للعاملين، وكانت تلك الخطوات اللازمة للحصول على رأس مال لتمويل توسع الشركة. وفي العام الأول، كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ، غير أن الشركة لاقت زيادة في المبيعات قدرها 50% نتيجة لتحسن الأداء، وطوال تلك العملية، وضع الرئيس التنفيذي إطارا منظما للتواصل المفتوح والدائم مع المساهمين. وتدخل المساهمون جميعا بصورة مباشرة في القرارات الرئيسية، أو أبلغوا بما على الأقل، وبدون هذا التواصل المنظم ربما لم يكن باستطاعته الحصول على تأييد المساهمين في الموافقة على رؤية الشركة الجديدة، مما أدى في النهاية إلى نجاح الشركة الحالي.

د. أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين: منذ عام 2003، بدأت شركة أن سي -أ- رويبة في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين، والعاملين، والمستثمرين، والعائلة. ولم يعد المساهمون الذين من العائلة في الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم الشركة به، فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي، ولتشجيع تحمل المسؤولية، تحمل رئيس كل إدارة المسؤولية عن إدارته أو إدارتها في التقرير السنوي، وقد تضمن أقساما عن التسويق والتمويل والبيئة. وكتب الرئيس التنفيذي مخلصا تنفيذيا لكافة الأقسام، وفي بداية كل عام قام الرئيس التنفيذي بإعداد رؤيته للعام التالي. وكان الخطاب الموجه إلى المدراء والمساهمين عبارة عن نظرة شاملة لكيفية رؤيته لأسلوب التشغيل في الشركة في العام القادم على المستويات الاستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية، وكذلك بالنسبة للمبيعات والأسهم والاتجاه الاستراتيجي، كما تضمنت الوثيقة التقييم لتوقعات العام السابق في مقابل النتائج الواقعية.

ويعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار، غير أنه يلزم التواصل بشأن المعلومات الخاصة بالشركة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الناس على تقدير وتقييم ما لدى الشركة، وفي ذلك الوقت، فإن سي -أ- رويبة كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرا سنويا، تضمن خطة الشركة التوسعية ورئتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات

الأداء الرئيسية. واستطاعت الشركة بصورة فريدة في السوق وبخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة من خلال صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم "إفريقيا إنفست".

هـ. **تسوية الخلافات:** في أية شركة ستكون هناك خلافات بين صناع القرار، غير أن حساسية العلاقات الشخصية في الشركات العائلية تضيق بعدا إضافيا، ويمكن أن تنشأ صراعات خطيرة، وأن تتخذ قرارات ليست هي الأنسب لصالح العمل، وفي أن سي أ، لم تتم معالجة غالبية خلافات العائلة كما ينبغي في اجتماعات المجلس، وكانت إجراءات قد وضعت للحد من الصراعات بتوثيق الوضع، وفي كل حالة من حالات الاختلاف على قضية ما، سجل الرئيس التنفيذي القضية والحل في خطاب رسمي. وأدت هذه الخطوة البسيطة إلى حل مشكلة من المشكلات الشائعة في العديد من الشركات (سواء العائلية أو غيرها)، وهي أن الاختلاف في وجه النظر ومرور الوقت يؤدي إلى الاختلاف في تذكرو وقائع ما حدث بالفعل. (العبيسي علي)

8. الخاتمة:

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الى اثبات صحة الفرضية الأولى القائلة بأن نماذج الحوكمة المتبعة في العالم مستمدة من النظام الاقتصادي السائد في الدولة، وكذلك توصلنا الى اثبات صحة الفرضية الثانية القائلة بأنه لا توجد نماذج لحوكمة الشركات موحدة في العالم تحكم جميع أنشطة الشركات، وما يثبت صحة الفرضيتين النتائج التالية:

- إن انظمة حوكمة الشركات تختلف من دولة الى اخرى ومن مؤسسة لآخرى وذلك حسب الخلفية القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في الدولة والمؤسسات، كما تختلف آلية عمل النظام حسب الأهمية النسبية لكل مكون من مكوناته وحسب نظام الملكية في المؤسسة وتوجهات المالكين في المؤسسة، وهو ما يستحيل معه إيجاد نظام وحيد ومثالي في العالم، وهو ما تم إثباته من خلال صحة الفرضية الأولى إبراز وتقديم عدد من النماذج الرائدة و الناجحة رغم اختلاف طريقة تشغيلها وفي اطار ذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة منها:

- ان تكامل وتناسق وتماسك اي نظام لحوكمة الشركات يعتمد أساسا تفاعل مكوناته بصفة منتظمة ومستمرة، حيث تلعب الأطر القانونية والمؤسسية دورا جوهريا في تحديد معالم ومكونات اي نظام، مشكلة عنصر فعال لترسيخ ممارساته وتوسيع مجالات تطبيقه.

- يتم الاعتماد في بناء انظمة حوكمة الشركات على العديد من النماذج مثل، النموذج الأنجلو الأمريكي وعدة نماذج أخرى، أما النظام الأنجلو أمريكي، من النظم الأساسية لحوكمة الشركات في بريطانيا وكندا وأميركا وأستراليا. ويتمتع هذا النظام بقواعد تحمي صغار المستثمرين، ومشكلة هذا النظام هو أن الادارة التنفيذية بداخله لا تستطيع التحرك بفاعلية كبيرة والقيام بالعديد من الصلاحيات والمهام المختلفة. اما النموذج الألماني لحوكمة الشركات وهو أيضا النموذج الأوروبي، الذي يعتمد على أن العمال هم أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين في الشركة، وأن لهم الحق في المشاركة في إدارة الشركة، وهذا النموذج يتم تطبيقه من خلال مجلس الإشراف ويتم انتخابه من المساهمين وأيضا من الموظفون، حيث يكون لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإشراف.

- تعمل حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين الأطراف المرتبة بالمؤسسة الى التنظيم الداخلي للعلاقات داخل المؤسسة وتعمل على ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي والداخلي و تحقيق التفاعل معه من خلال الاستغلال الجيد للموارد.

- لقد ساهمت التجارب الدولية الرائدة في مجال حوكمة الشركات في إيجاد عدة نماذج حوكمة للشركات، ما ترتب عنه استحالة وجود نموذج عالمي موحد يحكم جميع الشركات، وإنما على المؤسسات التكيف مع النموذج الذي يتناسب مع بيئتها التي تعمل فيها .

- الإحالات والمراجع:

المؤلفات:

- مناور حداد (2008)، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي كلية الاقتصاد، دمشق، أيام 15-16 تشرين الأول، ص 1.
- محمد مصطفى سليمان (2006)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، ص: 46.
- حمدي عبد العظيم (2008)، حوكمة البنوك والمؤسسات المالية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ص781
- **الأطروحات:**
- طارق عبد العال حماد (2005)، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص149.
- **المقالات:**
- عبد المجيد كموش (2018)، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات " الآليات ونظام التشغيل"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد2، العدد2،
- هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، ص4.
- حسينة تريش (2015)، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات " دراسة حالة : المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا"، أبعاد اقتصادية، المجلد5، العدد1.
- نمدلي بشري، كروش صلاح الدين(2021)، دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ، المجلد4، العدد1.
- بوردباله محمود السعيد، دور حوكمة الشركات في تحديد مستوى التحفظ المحاسبي في القوائم المالية للشركات الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة النمو الاقتصادي ولقاولتيه، المجلد6، العدد4، ص ص: 37-50.
- عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة شمال إفريقيا مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، ص76.
- طالب عبد العزيز (2020)، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد:4، العدد2، ص97.
- **المدخلات:**
- د جهاد خليل الوزير (2007)، دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية، الملتقى السنوي لسوق رأس المال الفلسطيني، سوق فلسطين للأوراق المالية، ص03.
- عطا الله وارد خليل (2005)، الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية، المؤتمر العلمي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص15.
- عبد القادر بريس (2006)، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة الى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 1، ص12.
- تحريشي جمانة(2012)، حوكمة الشركات... المفهوم والمبادئ، مجلة البدر، جامعة بشار، المجلد 4، العدد 6، ص128.
- سمية بن عمورة (2019)، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، المجلد 3، العدد 8، ص142.
- بن عواق شرف الدين أمين (2015)، تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري - تجارب دولية رائدة- ، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 30، ص148.
- إضاءات مالية ومصرفية (2010) ، نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية، دولة الكويت، العدد03.
- العبسي علي، لبزة، هشام، أساليب مكافحة الفساد الإداري و المالي و حوكمة الشركات مع الإشارة إلى تجربة شركة أن سي أ روية الجزائر. مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية، المجلد 2017، العدد 3 ،ص12..

- عبيدي نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، ص 87-99
- حكيم بوسلمة (2018)، تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، ص 94.

- *Tariff, Jalil(2006), "Corporate Governance in the Middle East and North Africa (MENA) Region, Arab Bank Review, Vol 8, N°. 1.*
- *Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., Kujala, J., (2014) What is project governance and what are its origins? Int. J. Proj. Manag, Vol 32, No. 8.*
- *Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance(1992) "The Financial Aspects of Corporate Governance", London: Burgess Science Press, , p14*