قوائم المحتويات متاحة على ASJP المنصة الجزائرية للمجلات العلمية
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية
الصفحة الرئيسية للمجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552

حوكمة المؤسسات: قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية

Corporate Governance: A reading of Concepts with a Presentation of International Experiences

يمينة شحرور [1] ، * ، محمد تقرورت [2]
[1] مخبر الانظمة المالية والمصرفية والسياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العالمية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
[2] مخبر الانظمة المالية والمصرفية والسياسات الاقتصادية الكلية في ظل التحولات العالمية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

Key words:

Corporate Governance
Experiences

Developed countries
Emerging countries

Arab countries.

Abstract

This study deals with the corporate governance through a reading of related concepts and the presentation of international experiences. Governance is a modern concept that has received wide attention at the local and international level due to the changes witnessed in the world, mainly globalization and financial and economic meltdowns that touched the largest companies in the world.

The aim of this study is to identify the historical evolution of corporate governance and the reasons for its emergence, as well as its importance, with the presentation of international experiences, using the deductive approach.

The most important conclusion of the study is that developed countries have relied on governance and incorporated its principles into the course of their economies and institutions, while emerging countries are taking positive steps to implement its principles. This is because the establishment of a sound system of corporate governance and the strict application of its standards lead to the creation of guarantees against corruption and mismanagement, and the achievement of greater transparency and justice. In this regard, it is noteworthy that Egypt is the leading Arab state in this area showing a remarkable fulfilment of the requirements of the principles of governance in comparison to other Arab countries.

معلومات المقال

تاريخ المقال:
الإرسال :2020-02-20

القبول : 2020-08-23

الكلمات المفتاحية:
حوكمة المؤسسات
تجارب
دول متقدمة
دول ناشئة
دول عربية.

ملخص

تعالج هذه الدراسة موضوع حوكمة المؤسسات: قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية، حيث تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتماما واسعا على المستوى المحلي والدولي نظرا لما شهده العالم من تغيرات تمثلت في العولمة، وكذا الانهيارات المالية والاقتصادية التي مست كبريات الشركات في العالم، ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها، بالإضافة إلى تحديد ماهيتها مع عرض تجارب دولية، وسنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي.

وأهم ما خلصت له الدراسة هو أنّ الدول المتقدمة اعتمدت على الحوكمة وأدرجت مبادئها ضمن سير اقتصادياتها ومؤسساتها، أمّا الدول الناشئة فهي تخطو خطوات إيجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة، وبالنسبة للدول العربية فهي تسعى على غرار الدول المتقدمة والناشئة إلى تعزيز إرساء متطلبات الحوكمة من خلال العديد من الإصلاحات الاقتصادية مست مختلف مبادئها وآلياتها، وهذا لأنّ إقامة نظام سليم لحوكمة المؤسسات والتطبيق المحكم لمعاييره يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، وتحقيق أكبر قدر من الشفافية والعدالة، وتعد مصر الدولة العربية الرائدة في هذا المجال إذ تبدي تقدما ملحوظا في الإيفاء بمتطلبات مبادئ الحوكمة مقارنة بالدول العربية الأخرى.

* Corresponding author at : Hassiba Benbouali University of Chlef, Algeria.
Email :chahrour.yamina120@gmail.com

1. مقدمة

أصبح موضوع حوكمة المؤسسات في الآونة الأخيرة واحدا من أبرز الموضوعات التي احتلت صدارة اهتمامات العديد من المنظمات والمؤسسات الاقتصادية والمحاسبية الدولية والمحلية، ومما زاد من تعاظم هذا المفهوم هو الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي حدثت في العديد من دول العالم، مما أدى إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس الإدارة من جهة، واستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية الممثلين في كافة الأطراف وأصحاب المصالح من جهة أخرى.

ولقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على التوصل إلى مفهوم ومبادئ الحوكمة ومقومات وأساليب تطبيقها وعلى رأس هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما حرصت حكومات معظم الدول على تبني هذا المفهوم والعمل على طرح وتطوير آليات مختلفة للتعامل مع مختلف الأبعاد المالية والقانونية والتنظيمية والاجتماعية والأخلاقية.

إشكالية الدراسة: ومما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الدول المتقدمة، وهل استفادت الدول الناشئة والعربية من تجاربها؟

تدعيما للسؤال الرئيسي المطروح يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مبررات ودوافع الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات؟

- ما هي حوكمة المؤسسات؟

- ما مدى استفادة الدول الناشئة والدول العربية من تجارب الدول المتقدمة في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات؟

فرضيات الدراسة

- تزايد الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات لمعالجة الأزمات المالية والتخفيف من حدّتها.

- ترتكز حوكمة المؤسسات على عدة نقاط أهمها الشفافية في القوائم المالية فقط.

- من واقع الحال نلمس تطبيق جيد لمبادئ حوكمة المؤسسات في العديد من الدول العربية من خلال تجربة كل من مصر، الأردن والجزائر، وهذا باستفادتها من تجارب الدول المتقدمة في ذلك.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها؛

- تسليط الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات ومبادئها ومقوماتها، بالإضافة إلى تحديد أهدافها وأهمية تطبيقها؛

- عرض تجارب بعض الدول المتقدمة والناشئة والعربية في مجال حوكمة المؤسسات للاستفادة منها.

منهج الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة وحسب طبيعة الدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الاستنباطي باستخدام أداتي الوصف والتحليل.

الدراسات السابقة: شهد موضوع حوكمة المؤسسات العديد من الاسهامات الأكاديمية لعدة باحثين، نذكر منها:

دراسة قام بها الباحث بن عواق شرف الدين أمين بعنوان "تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري –تجارب دولية رائدة"، مقال منشور في مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03، جوان 2015، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات والوقوف على مزاياها وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة أداء الشركات على المستوى العالمي عموما وفي الدول النامية على الوجه الخصوص، حيث تم عرض كل من تجربة المملكة المتحدة، تجربة روسيا والتجربة المصرية.

وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هو أنّ تطبيق حوكمة الشركات يعتبر المخرج الوحيد والفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح خاصة في ظل تدني مستوى الثقة، كما أنّه يعتبر إحدى الأدوات الوقائية من حدوث الأزمات المالية والحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، وأنّ تطبيقها حاليا يبقى حكرا في الدول المتقدمة أكثر من الدول النامية وينتشر بشكل كبير في قطاع المصارف نظرا لعدم استيعاب كثير من الدول النامية لهذه المعايير وجعلها من الأمور الثانوية في خططها وبرامجها واستراتيجياتها المستقبلية.

دراسة قام بها علي عبد الصمد عمر بعنوان "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر –دراسة مقارنة مع مصر"، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 12، 2013، حيث هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف لأطر الحوكمة في الجزائر ومصر (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية) مقارنة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة إعادة صياغة إطار الحوكمة الجزائري وجعله إلزاميا بما يوافق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذا نوع المؤسسات، بالإضافة إلى العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية واستحداث وكالات ترتيب وتقييم المؤسسات مع السعي لتوفير إطار مؤسسي وقانوني لذلك.

دراسة قامت بها حكيمة بوسلمة ونجوى عبد الصمد بعنوان "تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية"، مقال منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، 2018، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تجارب الدول في إرساء مبادئ

الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري من خلال استقراء نماذج لاسهامات الدول المتقدمة والناشئة وكذلك العربية في هذا المجال.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ موضوع الحوكمة قد لاقى اهتماما كبيرا في الدول المتقدمة إلا أنّ درجة الاهتمام اختلفت من دولة لأخرى، وأنّ الدول الناشئة قد اتخذت خطوات إيجابية نحو تطبيق الحوكمة وإرساء مبادئها، أمّا تجارب الدول العربية فإنها مازالت بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتطوير.

أمّا عن إضافتنا من خلال دراستنا هذه بعنوان حوكمة المؤسسات: قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية، فقد تطرقنا فيها إلى التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وعرض أسباب ظهورها، والتعرف على مفهومها ومبادئها ومقوماتها، بالإضافة إلى تحديد أهدافها وأهمية تطبيقها، وكذا عرض تجارب بعض الدول المتقدمة والناشئة والعربية في مجال حوكمة المؤسسات من خلال تطرقنا إلى أحدث أدلة الحوكمة لهذه الدول، وإبراز الجهود المتبعة من طرفهم لإرساء مبادئ الحوكمة.

2. التطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها

إنّ مفهوم الحوكمة مفهوم حديث التطبيق لكنّه قديم الجذور والمنطلقات، وساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها حيث كان وليد الحاجة، وبدأ في الولايات المتحدة ثمّ أوربا لا سيما بريطانيا، وانتشر بعد ذلك في باقي دول العالم انعكاسا للعديد من التغيرات والأسباب.

2. 1 **نشأة حوكمة المؤسسات**: تطورت حوكمة المؤسسات ومرت بالعديد من المراحل، وكانت بدايتها غير مباشرة بتنبؤات آدم سميث عام 1776 التي ذكرها في كتابه ثروة الأمم حيث قال فيه: "إنّه من غير المتوقع من مديري مؤسسات المساهمة أن يشرفوا على المؤسسات كما لو أنّهم أصحابها، وذلك لأنّهم يديرون أموال غيرهم وليس أموالهم الشخصية، ومن المتوقع أن يكون إهمال بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه المؤسسات" (**المناصير**، 2013، **صفحة** 22)، وبعد ذلك تطرق العالمان Berle & Means عام 1932 في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعنى بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلا عن القضايا المرتبطة بموضوع فصل الملكية عن الإدارة (**طالب والمشهداني**، 2011، **صفحة** 27)، كما قام كل من Meckling و Jensen عام 1976 بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ عن الفصل بين الملكية والادارة، وفي عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية عن طريق الاهتمام بمفهوم الرّقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات (**كافي**، **كافي**، **وبوربيع**، 2018، **صفحة** 22)، واستمر بعد ذلك التطوير والتعديل عليها إلى أن وصل إلى إقرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

جدول 01: **مراحل نشأة وتطور حوكمة المؤسسات عالميا**

العام	الجهة	الاصدار
1992	Cadbury	صدور القواعد البريطانية بتقرير Cadbury Sir Adrian ، حيث ألزم المؤسسات بالإفصاح عن الالتزام بقواعد الحوكمة مع تقديم تفسير عمّا لم يتم الإفصاح عنه.
1995	Greenbury	صدور تقرير لجنة Greenbury الذي ركز على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والذي أوصى بالإفصاح الكامل عن المدفوعات.
1998	Hampele	صدور تقرير Hampele الذي جاء ليعيد النظر في نظام حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة من خلال شمول التقريرين السابقين في هذا التقرير.
1999	OECD	صدور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات، والتي أصبحت حجر الأساس ومعيارا دوليا لواضعي السياسات والمستثمرين وأصحاب المصالح مع المؤسسات في جميع أنحاء العالم.
2002	Sarbanes-Oxley Act	استجابة للأزمات التي حدثت في العديد من المؤسسات الأمريكية صدر قانون Sarbanes-Oxley بعدما أقرّه الكونغرس الأمريكي كتشريع، وتمّ فيه تحديد متطلبات جديدة بما في ذلك حوكمة تكوين لجان التدقيق وتحديد مسؤولياتها.
2004	OECD	إصدار نسخة 2004 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واشتملت على مراجعة النسخة السابقة لمراعاة التطورات الأخيرة والخبرات في دول المنظمة وخارجها.
2008	OECD	إصدار نسخة 2008 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتضمنت القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العملية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للاضطلاع بمسؤولياتهم.

المصدر: عمر عيسى فلاح المناصير. (2013). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية (مذكرة ماجستير). الأردن: الجامعة الهاشمية الزرقاء. ص 23.

2.2 أسباب ظهور حوكمة المؤسسات: يمكن إجمال أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وازدياد الاهتمام بها فيما يلي:

1.2.2.الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة

أ.الفصل بين الملكية والإدارة: في عام 1932 أعد "Berle & Means" تقريرا عن صورة أو شكل المؤسسة، موضحا فيه أنّ المؤسسات يمكن أن تصير كبيرة جدا لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرّقابة، حيث قام هذان العالمان بدراسة تركيبة رأسمال كبريات المؤسسات الأمريكية التي لاحظا من خلالها أنّ هناك صعوبة في إدارة المؤسسات من قبل ملاكها الأصليين، خاصة إذا كانت المؤسسات تحتوي على عدد كبير من المساهمين الذين تتباين مستوياتهم وآرائهم وجهل بعضهم بأساليب الإدارة، فاقترحا لذلك ضرورة فصل الإدارة على الملكية (**كافي، كافي، و بوربيع**، 2018، **صفحة** 25).

ب.ظهور نظرية الوكالة: أدى ظهور نظرية الوكالة Agency " Theory" وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة المؤسسات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين 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 المؤسسات (**سليمان**، 2009، **صفحة** 15).

2.2.2. الفضائح المالية

أ.الانهيارات المالية الكبرى للمؤسسات العالمية: لقد برز الاهتمام بحوكمة المؤسسات في أعقاب الانهيارات المالية التي انتابت بعض الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مثل شركة إنرون في عام 2001 والتي أودت بها، وتبعتها في الانهيار العديد من المؤسسات الأمريكية الأخرى كمؤسسة وورلد كوم وجلوبال كروسنج وأكثر من عشرين مؤسسة أخرى، حيث مرت كل هذه المؤسسات بفضائح محاسبية أدت إلى فقدان الثقة في التقارير المالية وانخفاض قيمة الأسهم (**سلامة عبد الصانع**، 2016، **صفحة** 22)..

ب.الأزمات المالية: شكل تكرار الأزمات المالية خلال التسعينات ظاهرة أثارت القلق والاهتمام، ويرجع ذلك إلى أنّ آثارها السلبية كانت حادة وخطيرة هددت الاستقرار السياسي والاقتصادي للدول المعنية، إضافة إلى انتشار العدوى لتشمل دولا نامية أخرى كنتيجة للانفتاح الاقتصادي والمالي، وتشير تقارير صندوق النقد الدولي إلى تعرض أكثر من ثلثي الدول الأعضاء لأزمات مالية واضطرابات مصرفية خلال الفترة 1980-1999، كما أنّ وتيرة تلك الأزمات تلاحقت عالميا لتشمل دول شرق آسيا، روسيا، البرازيل، الأرجنتين، المكسيك وبقية دول أمريكا اللاتينية.

3.2.2. التغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات

أ.ظهور ظاهرة العولمة الاقتصادية: يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنّه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، والتي تمكن الفرد عموما والمستثمر خصوصا من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين المؤسسة الأم والمؤسسات التابعة لها .

ب.انتشار الفساد المالي والإداري: عند الحديث عن الفساد المالي والإداري في المؤسسات يجب أن نلاحظ أنّ آثار هذا الفساد لا تقتصر على المؤسسات وحدها بل تتعداها لتصل إلى سمعة الدولة العاملة فيها هذه المؤسسات، وهناك مجموعة من الأمور يمكن أن يعود ظهور الفساد إليها أهمها: غياب الشفافية، ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون، عدم القابلية للمساءلة، الهيكل الاجتماعي، الافتقار إلى الحوكمة، القوانين والحواجز الزائدة عن الحد، التحديات السياسية لمحاربة الفساد (**علي عبد الصمد، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، 2017، **الصفحات** 28-29).

ج.التوجه نحو الخوصصة: أصبحت ظاهرة الخوصصة وتوسيع قواعد الملكية ظاهرة عالمية تقوم بها العديد من الدول في جميع أنحاء العالم، وكأحد العناصر الأساسية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والاعتماد على آليات السوق، فالتوجه نحو الخوصصة يستدعي وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص، كما أنّ نجاح عملية الخوصصة يتطلب اتباع أسلوب سليم في ذلك مدعم بإصلاحات سياسية واقتصادية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية والمساءلة، حيث يستوجب وجود نظام للحوكمة في هذه المؤسسات يعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

3. ماهية حوكمة المؤسسات

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبّر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهدته وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول سالما أطلق على هذا الرّبان "Good Governer" والتي تعني المتحوكم الجيد (**الحيالي و آل غزوي**، 2015، **صفحة** 23).

1.3 تعريف حوكمة المؤسسات.

1.1.3. التعريف اللغوي: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في اللغة العربية، ويتضمن العديد من المعاني منها: (**طالب و المشهداني**، 2011، **صفحة** 24)

- **الحكمة**: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم**: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام**: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من التجارب السابقة.
- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

2.1.3. التعريف الاصطلاحي: على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لمفهوم حوكمة المؤسسات، ويرجع ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، وهناك عدة تعريفات قدمتها منظمات عالمية وهيئات دولية مختصة نوردها كما يلي:

عرّف معهد المدققين الداخلين (IIA) حوكمة المؤسسات بأنّها: " العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها" **(Auditors, 2002, p. 02)**.

وعرّفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنّها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".

ويصف تقرير لجنة تدقيق الشؤون المالية للمؤسسات البريطانية Cadbury عام 1992 حوكمة المؤسسات كما يلي: "يعتمد اقتصاد دولة على زيادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإنّ الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات"، وتوصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنّها شهيرة وعملية للحوكمة وهي "حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب" **(Cadbury, 1992, p. 14)**

ويعرّفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنّها: "ممارسة السلطة السياسية، الاقتصادية والإدارية في إطار إدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، فالحوكمة تمثل الآليات، العمليات العلاقات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم" **(Ismail, 2007, p. 7)**

أمّا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) فعرّفتها على أنّها:" ذلك النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في المؤسسة المساهمة مثل مجلس الادارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، واستنادا إلى القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الادارية، وعلى ذلك فحوكمة المؤسسات تعطي اهتماما للهياكل التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحديد أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء" **(Development, 2008, p. 15)**.

وعرّفها الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) بأنّها:" مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والادارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي لضمان تحقيق الأهداف، وإدارة المخاطر بشكل ملائم والتحقق من أنّ موارد المؤسسة تستغل على نحو مسؤول" **(Roux & Paumier, 2006, pp. 32-33)**

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لحوكمة المؤسسات على أنّها: "نظام إشرافي رقابي يشتمل على عدد من القواعد والاسس والمعايير التي تنظم العلاقات في المؤسسة، وذلك بهدف إحداث التوازن بين الإدارة والمستثمرين وأصحاب المصالح في المؤسسة، من خلال إحكام الرّقابة وتعزيز الإفصاح والشفافية".

2.3 خصائص حوكمة المؤسسات: يشير مصطلح حوكمة المؤسسات إلى الخصائص التالية (**سفير و قاشي**، 2016-2017، **صفحة** 31):

- **الانضباط**: ويعني إتباع السلوك الأخلاقي الملائم الذي يتماشى والمسؤولية المعطاة؛
- **الشفافية**: وهي توافر الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات بدرجة كافية توضح أداء المؤسسة المالي وتقدم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث؛
- **الاستقلالية**: وهي التحرر من الضغوط المختلفة والتأثيرات التي من شأنها التحكم في توجيه سلوك الأطراف أصحاب العلاقة باتجاه معين دون الآخر؛
- **المساءلة**: وتتعلق بتوضيح أدوار الحوكمة ومسؤولياتها، والجهود الإدارية من أجل تأمين التقارب بين مصالح المساهمين والمديرين؛
- **المسؤولية**: وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التزام المؤسسة بالقواعد والأنظمة أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة؛
- **العدالة**: وتتحقق من خلال تأمين مصالح المساهمين، وتطبيق العقود الخاصة بهم اتجاه المؤسسات التي يستثمرون بها واحترام حقوقهم؛
- **المسؤولية الاجتماعية**: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد (**الدبل**، 2013، **صفحة** 100).

3.3. **مبادئ ومقومات نظام حوكمة المؤسسات**: يقصد بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وتعتبر مقومات نظام الحوكمة الدعائم والأسس التي يقوم عليها هذا النظام.

1.3.3. **مبادئ حوكمة المؤسسات**: يمكن عرض مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كما يلي:

أ.ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: ينبغي أن يشجع هذا الإطار على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية (**الدبل**، 2013، **صفحة** 111)

ب.حقوق المساهمين: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، حيث يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم والإفصاح التام عن المعلومات، حقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة.

ج.المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم (**العشماوي و خليل**، 2008، **صفحة** 41).

د.دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: ينبغي أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

هـ.الإفصاح والشفافية: يجب أن يؤكد إطار القواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات على الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للمؤسسة، بما في ذلك الموقف المالي، الأداء، الملكية، والرّقابة على المؤسسة (**كافي، كافي، و بوربيع**، 2018، **صفحة** 65)

و.مسؤولية مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يتضمن مساءلة الإدارة عموما من قبل المؤسسة والمساهمين. (**العشماوي و خليل**، 2008، **صفحة** 43).

2.3.3. **المقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات**: تتمثل فيما يلي:

أ.الإطار القانوني: الذي يحدد حقوق ومسؤوليات واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية في المؤسسة على وجه ملزم، وبصفة خاصة المؤسسين، الجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد، مجلس الإدارة ولجانه الرئيسية (لجنة التدقيق، لجنة الترشيحات، لجنة المكافآت)، ومدقق الحسابات وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في هذه المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ويجب أن لا يترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسات واعتباره شأنا داخليا لها، لأنّه لن يختلف حينئذ عن نظام الرّقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة (**علي عبد الصمد، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، 2017، **صفحة** 44).

ب.الإطار المؤسسي: يتضمن جميع المؤسسات والهيئات التي لها علاقة بالمؤسسة مثل الجهات الحكومية الرّقابية المنظمة لعمل المؤسسات كالهيئة العامة لسوق المال، وبورصة الأوراق المالية، والبنك المركزي بالنسبة للبنوك التجارية، والهيئات غير الحكومية المساندة للمؤسسات كالجمعيات والمنظمات المهنية والعلمية المعنية مثل منظمات المحاسبين والمدققين، وجمعيات إدارة الأعمال، وكذا المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل مؤسسات ومكاتب المحاسبة والتدقيق، والمحاماة، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظام الحوكمة ونشر ثقافتها (**علي عبد الصمد، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، 2017، **صفحة** 49)

ج.الإطار التنظيمي: ويتضمن عنصرين هما النظام الأساسي للمؤسسة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة، وكذا أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

د.روح الانضباط والجد والاجتهاد: ويتضمن الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة من خلال تشجيع جميع العاملين بها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في المؤسسة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أنّ المؤسسة هي سفينة جميع الأطراف إلى برّ الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية (**حبار**، 2011، **صفحة** 177)

4.3 **أهداف حوكمة المؤسسات وأهمية تطبيقها**: تسعى المؤسسات من خلال تبنيها نظام الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الأطراف التي لها علاقات بها، ومن هنا تظهر أهمية الحوكمة لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة وللمؤسسة بحد ذاتها.

1.4.3. **أهداف حوكمة المؤسسات**: يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف نوردها كما يلي: (**طالب و المشهداني**، 2011، **الصفحات** 44.43)

- كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين؛

- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية؛

- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة؛

- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات وزيادة الثقة بالاقتصاد الوطني؛

- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة؛

- فتح السبيل لانفتاح المؤسسات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية؛

- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمؤسسة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية (أخلاقيات المهنة).

وفي الأخير لابدّ من الإشارة إلى أنّ أهم أهداف حوكمة المؤسسات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في المؤسسة بكل أشكاله، والعمل بشتى الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو بالقوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع المؤسسات، فالجوانب الأخلاقية في عمل المؤسسات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة (**زرقون و العمري**، 2013، **صفحة** 87).

2.4.3. **أهمية حوكمة المؤسسات**: تظهر أهمية حوكمة المؤسسات فيما يلي (**حمو و جعفر**، 2013، **صفحة** 186):

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى؛

- ضمان تحقيق النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها؛

- تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرّقابية المتطورة؛

- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج؛

- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية؛

- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوطات من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

4. تجارب دولية في مجال حوكمة المؤسسات

هناك العديد من التجارب في جميع أنحاء العالم اهتمت بحوكمة المؤسسات من منطلق أهمية الحوكمة وما يجب أن تحتويه وثيقة الحوكمة من مصلحة لجميع الأطراف، إلّا أنّها تتباين تطبيقاتها في الواقع ولا يوجد نموذج موحد لها يمكن إسقاطه على كل المؤسسات والاقتصاديات عموما.

1.4. **تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات**: قامت العديد من الدول المتقدمة بخطوات هامة في سبيل تدعيم فعالية حوكمة المؤسسات، وفيما يلي سنعرض بعض هذه التجارب لكل من: بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا.

1.1.4. **تجربة بريطانيا**: أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض المؤسسات بإخفاء معلومات وبيانات مالية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينات إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية، وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توفير الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها المؤسسات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال ببريطانيا للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة المؤسسات، وقد أسفر هذا عن صدور تقرير Cadbury والذي يعتبر من أهم التقارير، وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير Rutteman الذي أوصى بأنّه يجب على المؤسسات المقيدة بالبورصة أن يتضمن تقريرها الإفصاح عمّا إذا كانت نظم الرّقابة الداخلية التي تقوم المؤسسة بتطبيقها للمحافظة على أصولها قد تمّ إنجازه بصورة كافية، كما ظهر بعد ذلك في عام 1995 تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة المؤسسات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، وفي عام 1998 ظهر الكود الموحد والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، والذي تم تعديله عام 2003 ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة المؤسسات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في عام 2002 (**حمام**، 2009، **الصفحات** 38-39).

وقد أدت هذه الجهود المبذولة من طرف بريطانيا إلى إصدار قانون الحوكمة من قبل مجلس التقارير المالية بهدف مساعدة المؤسسات على وضع أسس لمراقبة ومساءلة مجلس الإدارة، ودور لجان المراجعة، والرّقابة الداخلية وإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة ويجعلها أكثر جاذبية للاستثمارات على المدى الطويل، ويتم مراجعة هذا القانون كل سنتين للتأكد من تماشيه مع التغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال ببريطانيا، حيث تمّ آخر تعديل له في جويلية 2018،

ويطبق هذا القانون على كل المؤسسات المدرجة في بورصة لندن للأوراق المالية ابتداء من 01 جانفي 2019 (Council, 2019 15-2018, pp. 1).

2.1.4. **تجربة الولايات المتحدة الأمريكية**: أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على رقابته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، وظهر هذا الاهتمام بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين (**سليمان**، 2009، **الصفحات** 91-92)، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ الجوهرية ركزت على تشكيلة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة على المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس، ومعايير لتقييم الأداء، ومجموعة من الخطوط الارشادية أوضحت ضرورة الاتفاق بين المجلس والمساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال، وما يعاب على هذه المبادئ أنّها وجهت لها العديد من الانتقادات حتى أصبحت غير ذي جدوى.

ومن بين التقارير والقوانين الصادرة بالولايات المتحدة الأمريكية ذات العلاقة بالحوكمة ما يلي (**كافي**، **كافي**، و **بوربيع**، 2018، **الصفحات** 118-119):

• **تقرير** Tread way commission: تم إصداره عام 1987، وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرّقابة الداخلية، إدارة المخاطر، وتقوية مهنة التدقيق الخارجي والداخلي ولجنة التدقيق.

• **تقرير** Blue Ribbon: تمّ إصداره عام 1999، واهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ الحوكمة، وتضمن مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي، وكذلك مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي.

• **قانون** Sarbanes Oxley Act: لقد أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والمراجعة، وبناء عليها قامت الحكومة الأمريكية في عام 2002 بإصدار هذا القانون، حيث تمّ إلزام المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به، وتطبيق جميع بنوده (**طلحة**، 2012، **صفحة** 41).

3.1.4. **تجربة فرنسا**: توجد عوامل عديدة جعلت الأفراد أكثر اهتماما بقواعد الحوكمة وإدارة المؤسسات في فرنسا، ومن أبرز تلك العوامل نجد الخوصصة وزيادة وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات، والرغبة في تحديث سوق المال بباريس.

ويعتبر تقرير Vienot من أول التقارير الصادرة في فرنسا الذي نشر عام 1995، حيث تولى المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسية والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة إنشاء لجنة قواعد إدارة المؤسسات التي كانت برئاسة فينو رئيس مجلس إدارة مؤسسة سوسيته جنرال، ولقد تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات منها (**سليمان**، 2009، **صفحة** 99):

- يجب على كل مجلس أن يضم عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين؛
- يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا من أسهم مؤسستهم؛
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة المؤسسة،
- يجب أن يكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، ويجب أن تتكون كل لجنة من ثلاث مديرين على الأقل وواحد منهم مستقلا؛
- يجب على المؤسسات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من الأعضاء الذين يعملون في أكثر من 5 مؤسسات؛
- على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، وعلى المؤسسات أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.

ولكن كانت المشكلة المتعلقة بتقرير Vienot هي أنّ الالتزام كان متروكا لاختيار المؤسسات تماما، ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى متطلبات خاصة بالإفصاح عما إذا كانت المؤسسة تطبق مبادئ Vienot أم لا، وفي عام 1996 أصدر مجلس الشيوخ تقرير Marini الذي اشتمل مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة المؤسسات، إلا أنّ قواعد هذا التقرير كانت غير ملزمة (**سلامة عبد الصانع**، 2016، **صفحة** 51)

وفي عام 1999 صدر تقرير Vienot 2، وقد طرح أفكارا جديدة أبرزها الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، الإفصاح عن مكافآت المديرين وعن خطط الاكتتاب وشراء الأسهم في المؤسسات المدرجة، بالإضافة إلى مجموعة من العناصر الأخرى مثل المديرين، نشاطات مجلس الإدارة، لجان المجلس، المعلومة المالية، الجمعية العامة، وضرورة الالتزام بالتوصيات (**كافي**، **كافي**، **و بوربيع**، 2018، **الصفحات** 122-123).

وفي سبتمبر 2002 صدر تقرير Bouton تضمن معايير تحسين ممارسات الحوكمة فيما يتعلق بدور مجلس الإدارة وأهمية الإداريين المستقلين، استقلالية محافظي الحسابات، وكذا المعلومات المالية والمعايير المحاسبية، وبعد سلسلة الانهيارات المالية في كبرى المؤسسات الأمريكية والأوربية ظهرت أزمة عدم الثقة في جودة المعلومات المالية والمحاسبية، فصدر قانون

الأمن المالي في فرنسا يوم 01 أوت 2003 وكان مستوحى من قانون Sarbanes Oxley Act الأمريكي (**كافي، كافي، و بوربيع**، 2018، **صفحة** 123).

2.4 **تجارب بعض الدول الناشئة في مجال حوكمة المؤسسات**: قامت العديد من الدول الناشئة بتبني قواعد حوكمة المؤسسات، وفيما يلي سنعرض بعض هذه التجارب لكل من: روسيا، البرازيل وماليزيا.

1.2.4. **تجربة روسيا**: يعتبر تحسين ممارسات وإرساء قواعد الشفافية في المؤسسات الروسية أمرا حاسما لازدهار اقتصادها، ولهذا السبب تستمر الحكومة الروسية في القيام بمجهودات ضخمة من خلال وضع أهداف رئيسية لحوكمة المؤسسات وتقوية التشريعات وآليات التنفيذ (**ايكونيوف**، 2003، **صفحة** 329)

ولقد أحرزت روسيا تقدما عندما قامت بإصدار قانون حوكمة المؤسسات حيث ساعد في رفع معايير حوكمة مؤسساتها إلى المستويات المقبولة لدى المستثمرين الدوليين، إذ يعتبر الإفصاح والشفافية من أبرز مجالات التقدم فيها، وتكشف تقارير الحوكمة الروسية السنوية والربع السنوية المزيد من التفاصيل عن الأداء المالي والأداء غير المالي للمؤسسات رغم ما يتطلبه هذا الأخير من شمولية، ومما هو جدير بالذكر أنّ معهد قانون وحوكمة المؤسسات أعطى المؤسسات الروسية درجات عالية لممارسات الشفافية والافصاح المطبقة فيها، وكذلك إحداث المؤسسات الروسية تقدما ملحوظا في مجال اعداد وعقد اجتماعات سنوية للمساهمين، ورفع مستوى وعي المساهمين بحقهم في حضور هذه الاجتماعات، والمشاركة في التصويت، وكذلك تحسنت إجراءات حوكمة المؤسسات في مجال إعداد الوثائق الداخلية للمؤسسة، حيث ينص قانون المؤسسات الروسية على أن تتضمن لوائح كل مؤسسة مساهمة وضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين، ومجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة وخدمة الرّقابة المالية وخدمة المراجعة الداخلية (**سليمان**، 2009، **صفحة** 100)، غير أنّ هذه التغيرات الإيجابية تنتشر بشكل غير متساوٍ في مجتمع الأعمال الروسي، وتتركّز أكثر ما تتركّز في إطار المؤسسات الكبرى.

وقد تجاوز أثر حوكمة المؤسسات أداء كل مؤسسة على حدى، فهناك إلحاح متزايد بين المؤسسات الروسية لإدخال حوكمة رشيدة للمؤسسات. ويعزى هذا الاندفاع نحو تطبيق معايير حوكمة مؤسسات جديدة إلى سلوك مستثمري محفظة الأوراق المالية، وعملية تقييم الأسواق من خلال وكالات التصنيف ووسائل الإعلام التي تهتم بمجال الأعمال، ويمكن للمستثمرين كذلك المطالبة بحوكمة رشيدة للمؤسسات وتشجيع تنميتها من خلال نظم تعتمد على التحفيز أو المكافأة من أجل تحسينات إضافية على صعيد المؤسسات، وتعد معايير الحوكمة الرشيدة للمؤسسات في الوقت الراهن معترف بها باعتبارها مثلاً أعلى تطمح إليه المؤسسات (**بليكوف، بلا تاريخ، صفحة** 58).

2.2.4. **تجربة البرازيل**: يعتبر المعهد البرازيلي لقواعد إدارة المؤسسات أول كيان مكرس لهذا الغرض، حيث نشر في أفريل 1997 قواعد أفضل الممارسات لإدارة المؤسسات والتي تركز بالدرجة الأولى على تكوين مجالس الإدارة واختيار أعضائها، واستقلالها والشفافية والافصاح...إلخ، وتعتبر بورصة ساو باولو من أكبر المهتمين بتطوير قواعد إدارة المؤسسات في البرازيل، إذ وضعت مشروعا يهدف إلى تحسين العلاقة بين المؤسسات والمستثمرين، وفي نفس المجال أصدرت البورصة العديد من الكتيبات والمطبوعات مثل "دليل قرارات المؤسسات" و"دليل بورصة ساو باولو للطرح العام" و"دليل بورصة ساو باولو لعلاقات المستثمرين"، بالإضافة إلى المشاركة غير الرسمية مع المعهد البرازيلي لقواعد إدارة المؤسسات في إصدار قواعد إدارة المؤسسات (**كافي، كافي، و بوربيع**، 2018، **صفحة** 130).

ولكي يتم تشجيع كافة المؤسسات المقيدة في بورصة ساو باولو على اتخاذ خطوات نحو الالتزام بتنفيذ مطالب المستثمرين الحالية بشأن حوكمة المؤسسات، فقد قامت البورصة بإنشاء مستويين لحوكمة المؤسسات (**سانتانا**، 2003، **صفحة** 335):

- **المستوى الأول**: يتطلب من المؤسسات أن تصبح أكثر شفافية بالإفصاح عن معلومات أكثر مثل قوائم مالية أكثر كمالا، معلومات عن تداول الأسهم الذي يقوم به الموجودون داخل المؤسسة وعن المعاملات الذاتية.
- **المستوى الثاني**: يتطلب من المؤسسات التمسك بكافة الالتزامات المبينة في اللوائح التنظيمية للسوق الجديدة Novo Mercado مع بضعة استثناءات هامة.

ويتمثل أحد الابتكارات الرئيسية للسوق الجديدة Novo Mercado في إنشاء هيئة تحكيم السوق لتسوية النزاعات بين المساهمين والمؤسسات بسرعة عن طريق استعمال خدمات أعضاء الهيئة الذين يتمتعون بالخبرة في الموضوعات الخاصة بالمؤسسات وأساليب تسوية المنازعات.

3.2.4. **تجربة ماليزيا**: أدت الأزمة المالية التي شهدتها دول شرق آسيا في منتصف عام 1997 إلى الاهتمام بحوكمة المؤسسات وتعزيز الشفافية والافصاح على اعتبار أن السبب الرئيسي لهذه الأزمة هو ضعف إجراءات الحوكمة وانعدام الشفافية وتفشي ظاهرة الفساد المالي في تلك الدول، مما دفع الحكومة الماليزية في مارس 1998 إلى إنشاء لجنة الحوكمة التي ضمت عدد من الأكاديميين والمهنيين وممثلين عن القطاع الخاص، وقد أعدّت هذه اللجنة تقريرا حددت فيه أهم نقاط الضعف في ممارسات الحوكمة في المؤسسات الماليزية، والتي كان أهمها: نقص الشفافية والافصاح، انعدام الرقابة والمساءلة، عدم مراعاة حقوق الأقلية من المساهمين، وفي العام نفسه أنشئ المعهد الماليزي لحوكمة المؤسسات الذي اهتم بالعمل على رفع مستوى الحوكمة في المؤسسات الماليزية من خلال تدريب القائمين عليها، وبهدف تحقيق التميز وتعزيزها قامت لجنة

الحوكمة الماليزية في مارس2000 بإصدار قانون الحوكمة الذي ركز على أربعة نقاط أساسية هي: مجلس الادارة، المدير التنفيذي، المساهمين ومراجعة الحسابات (**بوسلمة**، 2018، **صفحة** 58).

وقد لعبت لجنة الأوراق المالية وبورصة كوالالمبور دورا حاسما في تعزيز الحوكمة في ماليزيا، حيث قامت اللجنة في عام 2007 بمراجعة قانون الحوكمة الصادر في عام 2000 وأجرت عليه بعض التعديلات التي تمّ من خلالها التركيز على تعزيز دور ومسؤوليات مجلس الإدارة، لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية، كذلك ألزمت المؤسسات المدرجة فيها بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى امتثالها لمتطلبات قانون الحوكمة بهدف تعزيز ثقة المستثمرين في سوق المال الماليزي ورفع كفاءته، زيادة الإفصاح والشفافية، وحماية حقوق المساهمين (**Malaysia S. c., 2007, pp. 1-19**).

وللتكيف مع التطورات التي تمس الاقتصاد سواء الماليزي أو العالمي تم مراجعة قانون الحوكمة في مارس 2012 (**Malaysia S. C., 2012, pp. 1-23**)، وكان آخر تحديث له في أفريل 2017 حيث تم تنقيحه والتأكيد على ما يلي (**Malaysia S. c., 2017, pp. 1-49**):

- تعزيز دور مجلس الإدارة وضرورة استقلاليته؛

- الاعتراف بدور المديرين باعتبارهم الأمناء على أموال المؤسسة والمسؤولين عنها، وليس فقط تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والإشراف على سير العمل فيها؛

- ضمان الامتثال للقوانين والقيم الأخلاقية، والإدارة السليمة للمخاطر مع رفع مستوى الضبط الداخلي؛

- يجب أن يضع مجلس الإدارة في الاعتبار واجبه في توجيه جهوده لاستغلال موارد المؤسسة بشكل يؤدي إلى تحقيق مصلحة الشركة ومساهميها وحماية حقوق أصحاب المصلحة الآخرين؛

- زيادة مستوى الإفصاح والشفافية من قبل المؤسسات لتمكين المستثمرين من اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة؛

- توفير معلومات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، بما في ذلك ما يتعلق منها بالأداء المالي وهي الجوانب الرئيسية لحماية المستثمرين وإعادة الثقة لسوق المال الماليزي.

3.4 **تجارب بعض الدول العربية في مجال حوكمة المؤسسات** : لقد اهتمت العديد من الدول العربية على غرار الدول المتقدمة والناشئة في الآونة الأخيرة بممارسة حوكمة المؤسسات في اقتصادياتها، وفيما يلي عرض لكل من: تجربة مصر، الأردن والجزائر.

1.3.4. **تجربة مصر**: بدأ الاهتمام بحوكمة المؤسسات في مصر عام 2001، بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، حيث وجد أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلاّ بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، وقد أعدّ البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة، والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة المؤسسات في مصر (**جلاب**، 2015، **صفحة** 29)، حيث أوضحت متابعة التطورات في كل من بورصتي القاهرة والإسكندرية أنّ الفترة من سبتمبر 2001 وحتى مارس 2003 شهدت تطورا ملحوظا في مجال إرساء قواعد حوكمة المؤسسات في مصر، ممّا ترتب عليه بشكل عام تحسّن في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد (**كنان و القاضي**، 2010، **صفحة** 680) ، وكان من أهم نتائج التقرير (**حسين علي عبد الله**، 2016، **صفحة** 81):

- إنّ القواعد المنظمة لإدارة المؤسسات المطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ من مبادئ حوكمة المؤسسات استخدمها فريق العمل الدولي.

- لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في حوكمة المؤسسات في السوق المصري بشكل عملي وقد يرجع إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات المؤسسات بتلك المعايير، كذلك لا تتماشى هذه القواعد مع سبعة مبادئ من إجمالي 48 مبدأ وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق نهائيا في السوق المصرية.

ويقوم مركز المديرين المصري منذ إنشاءه عام 2003، بإصدار الأدلة الاسترشادية لتطبيقات حوكمة المؤسسات طبقا لأفضل الممارسات الدولية وبما يتماشى مع كافة القوانين المنظمة لعمل المؤسسات داخل جمهورية مصر العربية، حيث أصدر المركز عام 2005 أول دليل لحوكمة المؤسسات يتناول بصفة أساسية المؤسسات المقيدة لها أوراق مالية بالبورصة لمساعدتها على الالتزام بمتطلبات الحوكمة والإفصاح، بما يعود عليها وعلى كافة مساهميها والمتعاملين معها بالنفع، وبما يساهم أيضا في تحقيق أعلى معدلات الكفاءة والاستدامة المرجوة لها، ثمّ في عام 2006 أصدر المركز دليل حوكمة مؤسسات قطاع الأعمال العام نظرا لما لهذا القطاع العريض من أهمية كبرى في الاقتصاد القومي المصري، حيث يحتوي على مجموعة مؤسسات كبيرة تعمل في كافة الصناعات الاستراتيجية بالدولة، وجاء هذا الدليل ليعزّز من دور الدولة كمالك لهذا القطاع ويدعّم نظم رقابته ويضمن كفاءة تشغيله، وفي عام 2011 قام المركز بتحديث هذا الدليل بما يتماشى مع معدلات تطبيق الحوكمة في ذلك الوقت حرصا منه على مواكبة أفضل ممارسات الحوكمة على المستويين الدولي والإقليمي فيما يخص دور مجالس الإدارة، كما أوصى بتفعيل نظم الرّقابة المختلفة بالمؤسسات وتطرق لدور المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة فضلا عن التوصية بإتباع قاعدة الالتزام أو التفسير (المصري، 2016، صفحة 5)، وكان آخر تحديث لهذا الدليل في جويلية 2016

حيث عمل مركز المديرين المصري على تطوير وتحديث الأدلة السابقة ودمجها جميعا في هذا الدليل الذي يستهدف أن يقدم الإرشاد بأفضل ما هو معمول به في مجالات الحوكمة وتطبيقات الشفافية والإدارة الرشيدة بما يخدم كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التي تطبقه.

2.3.4. **تجربة الأردن**: برز تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات المساهمة في الأردن بعد إقرار دليل قواعد حوكمة المؤسسات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان ، وذلك في عام 2008 والواجب تطبيقه من بداية عام 2009، وقد تمّ انجاز هذا الدليل بهدف وضع إطار واضح ينظم العلاقات والإدارة فيها، ويحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات بما يحقق أهداف المؤسسة وغاياتها ويحفظ حقوق الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بها، وتستند هذه القواعد إلى عدد من التشريعات التي من أهمها قانون الأوراق المالية والتشريعات الصادرة بمقتضاه، وقانون المؤسسات، إضافة إلى المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويتضمن هذا الدليل مجموعة من القواعد الإلزامية والقواعد الارشادية، وفي عام 2010 قامت هيئة الأوراق المالية بعرض فهرس مفصل لقواعد الحوكمة، وكان قد سبق ذلك إصدار البنك المركزي لدليل حوكمة المؤسسات للبنوك وإصدار هيئة التامين لتعليمات حوكمة المؤسسات، وفي عام 2012 قامت دائرة مراقبة الشركات بإصدار دليل حوكمة المؤسسات الأردنية استنادا لمذكرة تفاهم وقّعت مع مؤسسة التمويل الدولية في عام 2011، حيث استهدف الدليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المشمولة بقواعد حوكمة المؤسسات الصادرة عن البنك المركزي أو هيئة التأمين أو هيئة الأوراق المالية (**المناصير**، 2013، **الصفحات** 27ـ28)، وكان أخر تحديث لدليل حوكمة مؤسسات المساهمة المدرجة في بورصة عمان إصدار مجلس المفوضين في هيئة الأوراق المالية بتاريخ 22 ماي 2017 لتعليمات حوكمة المؤسسات المساهمة المدرجة لسنة 2017 والواجب تطبيقها اعتبارا من تاريخ إصدارها (**المفوضين**، 2017، **الصفحات** 1ـ25) .

3.3.4. **تجربة الجزائر**: تشكل الحوكمة أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وطنية واستراتيجية ومردّ ذلك يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة، وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعني الأول بهذه الحوكمة في ظل التحديات، باعتبار المكانة التي نأمل أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة (**عثماني**، 2009، **صفحة** 14)، ومن بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسساتي لحوكمة المؤسسات ما يلي:

• انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات: انعقد بالجزائر في شهر جويلية من عام 2007، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة المؤسسات، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهميتها في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية (**عثماني**، 2009، **صفحة** 13).

• **إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات**: قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات(GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) دليل حوكمة المؤسسات الجزائري (**علي عبد الصمد، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر ـدراسة مقارنة مع مصر**، 2013، **صفحة** 41).

• **إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري**: في 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية كير (CARE) للحوكمة واللّجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار هذا الدليل، وقد اعتمد بمساعدة المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية (كايف، كايف، و بوربيع، 2018، صفحة 137)، وتضمن هذا الدليل جزئين وملاحق حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت بحوكمة المؤسسات لأن تصبح أمرا ضروريا في الجزائر، ويتطرق الجزء الثاني إلى المعايير الأساسية لحوكمة المؤسسات، ويختتم هذا الدليل بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال معين.

• **إطلاق مركز حوكمة الجزائر**: بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 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 (**سهايلية** ، 2018، **صفحة** 77).

• **إصدار نظام مالي محاسبي جديد** (SCF): يشكل النظام المحاسبي المالي خطوة هامة لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق (**سعيداني و رزيقات**، 2018، **صفحة** 260)، ويعتبر كدعامة لتطبيق الحوكمة وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية الذي بدأ تطبيقه في 01 جانفي 2010.

• **برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:** تبني الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل (الربيع (، ويرمي هذا البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، كما يهدف إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة (**سهايلية** ، 2018، **صفحة** 77)

5. خاتمة

تعتبر حوكمة المؤسسات من المواضيع الحديثة التي نالت الكثير من العناية والدراسات في السنوات الأخيرة لا لكونها مجرد تحسين للإجراءات الداخلية في المؤسسة كما يعتقد البعض، ولكن لما لها من تطبيقات أوسع بكثير، ومن خلال المعالجة العلمية لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

- تمثل حوكمة المؤسسات مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة وتقلل من صور التعارض والاختلاف والتضارب بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة.

- من أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى ظهور حوكمة المؤسسات هي الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة، الفضائح المالية، والتغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات.

- أصبحت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات حاجة ملحة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والأزمات الناجمة عن سوء ممارسات الإدارة، وقد أظهرت السنوات السابقة أن اقتصاديات العديد من الدول قد تعثرت نتيجة افتقارها إلى حوكمة المؤسسات مما ألحقت أضرار بالغة بالمساهمين والدائنين والموردين.

- اعتمدت العديد من الدول المتقدمة على الحوكمة وأدرجت مبادئها ضمن سير اقتصادياتها ومؤسساتها، أمّا الدول الناشئة فهي تخطو خطوات إيجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

- تسعى الدول العربية على غرار الدول المتقدمة والناشئة إلى تعزيز إرساء متطلبات الحوكمة من خلال العديد من الإصلاحات الاقتصادية مست مختلف مبادئ وآليات الحوكمة.

- تبدي مصر تقدما ملحوظا في مجال الإيفاء بمتطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات مقارنة بالدول العربية الأخرى، وتعد الدولة العربية الرائدة في هذا المجال.

وعلى ضوء النتائج السابقة نقترح التوصيات التالية:

-ضرورة إرساء ثقافة الحوكمة في المؤسسات وخاصة المدرجة منها ورفع مستوى الوعي لدى الأطراف الفاعلة، وذلك من خلال إجراء لقاءات ودورات تكوينية في هذا المجال.

-لابد أن تقوم الدول العربية بتطوير تشريعاتها وفقا لأفضل الممارسات الدولية وإصدار قوانين تلزم مؤسسات المساهمة بتطبيق مبادئ الحوكمة التي نصت عليها المنظمات الدولية.

-فرض رقابة صارمة على المؤسسات من خلال إنشاء هيئات رقابية مستقلة تتابع مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة.

تضارب المصالح

❖ يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

قائمة المراجع العربية

[1] أحمد طلحة. (2012). أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية دراسة حالة مجمع صيدال (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط: جامعة عمار ثليجي.

[2] ألكسندر إيكونيوف. (2003). جمعية حماية المستثمر تدخل حوكمة الشركات في الاتحاد الروسي. واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة.

[3] أمين علم الدين سلامة عبد الصانع. (2016). دور الرّقابة في حوكمة الشركة. القاهرة: دار النهضة العربية.

[4] انتصار حسين علي عبد اللّه. (2016). لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية "دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" (أطروحة دكتوراه) . كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان: جامعة الرباط الوطني.

[5] إيجور بليكوف. (بلا تاريخ). حوكمة الشركات: العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية. (مركز المشروعات الدولية الخاصة والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) تاريخ الاسترداد 01 07، 2019، من https://: www.cipearabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/Corporate_Governance_The_Intersection_of_Public_and_Private_Reform_.pdf.

[6] حكيمة بوسلمة. (ديسمبر 2018). حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة: ماليزيا نموذجا. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 02(02).

[7] رندة الدبل. (2013). تقييم الشركات العائلية. عمان: دار اليازوري.

[8] سليم عثماني. (2009). ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. الجزائر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

[9] عبد الرزاق حبار. (2011). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

[10] علاء فرحان طالب، و شيحان ايمان المشهداني. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان: دار صفاء.

[11] عمر علي عبد الصمد. (2013). إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -دراسة مقارنة مع مصر-. الباحث(12).

[12] عمر علي عبد الصمد. (2013). إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر –دراسة مقارنة مع مصر-. مجلة الباحث(12).

[13] عمر علي عبد الصمد. (2017). حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي. الجزائر: دار هومة.

[14] عمر عيسى فلاح المناصير. (2013). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية (مذكرة ماجستير). الأردن: الجامعة الهاشمية الزرقاء.

[15] ماجد اسماعيل أبو حمام. (2009). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة

في سوق فلسطين للأوراق المالية"(مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية .

[16] مجلس المفوضين. (2017). تعليمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة لسنة 2017. الأردن: هيئة الأوراق المالية.

[17] محمد السعيد سعيداني، و بوبكر رزيقات. (مارس، 2018). مدى توافق النظام المحاسبي المالي مع المعايير المحاسبية الدولية (دراسة تحليلية تقييمية). مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية(03).

[18] محمد جلاب. (2015). دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية) (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة.

[19] محمد حمو، و هني محمد جعفر. (2013). بواعث الحوكمة وتنميتها في الاقتصاديات. مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

[20] محمد زرقون، و جميلة العمري. (2013). دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات. مقدمة ضمن المؤتمر الثالث حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة. الأردن: جامعة اليرموك.

[21] محمد سفير، و يوسف قاشي. (2016-2017). محاضرات في حوكمة الشركات. البويرة، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج.

[22] محمد عبد الفتاح العشماوي، و عطا الله وارد خليل. (2008). الحوكمة المؤسسية. القاهرة: مكتبة الحرية.

[23] محمد مصطفى سليمان. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة. الاسكندرية: الدار الجامعية.

[24] مركز المديرين المصري. (26 جويلية، 2016). الدليل المصري لحوكمة الشركات. مصر: الهيئة العامة للرقابة المالية.

[25] مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، و إيمان بوربيع. (2018). الحوكمة المؤسسية. الجزائر: ألفا للوثائق.

[26] نده كنان، و حسين القاضي. (2010). مبادئ حوكمة الشركات في سوريا (دراسة مقارنة مع مصر والأردن). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(02).

[27] وليد ناجي الحيالي، و حسين عبد الجليل آل غزوي. (2015). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.

[28] يمينة سهايلية . (2018). دور حوكمة الشركات في تحسين بيئة الأعمال وتنشيط سوق الأوراق المالية –دراسة حالة الأسواق المالية الناشئة-(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

[29] سانتانا، م. هـ. (2003). استراتيجيات مبتكرة لإرساء قواعد حوكمة الشركات في البرازيل حالة سوق الأوراق المالية بساو باولو والسوق الجديدة Novo Mercado.، واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة.

قائمة المراجع الأجنبية

[1] Auditors, T. I. (2002, February). The lessons that lie Beneath. Tone at the top.

[2] Cadbury, A. (1992). Report of The Committee on The Financial aspect of corporate governance "Code of best practice ". England.

[3] Council, F. R. (2018). The UK Corporate Governance Code. london.

[4] Development, O. f.-O. (2008). Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective. Paris.

[5] Malaysia, S. c. (2007). Malaysian Code on Corporate Governance (Revised 2007).

[6] Malaysia, S. C. (2007). Malaysian Code on Corporate Governance (Revised 2007).

[7] Malaysia, S. C. (2012). Malaysian Code on Corporate Governance 2012.

[8] Malaysia, S. c. (2017). Malaysian Code on Corporate Governance.

[9] Ismail, A. Y. (2007). Comment analyser la gouvernance? Paris: L'harmattan.

[10] Roux, B., & Paumier, J. (2006). La gouvernance de l'évolution du si alignement. Paris: Lavoisier.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

المؤلف يمينة شحرور، محمد تقرورت، (2021)، حوكمة المؤسسات: قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر. ص ص: 35-47