

---

---

## الإطار العلمي والعملي لحوكمة المؤسسات الاقتصادية

### *The scientific and practical framework for the governance of economic institutions*

ط.د. نوارة محمد\*

جامعة الجزائر 03 – الجزائر

NouaraMohamed.djelfa@gmail.com

Received:12/05/2019

Accepted: 05/06/2019

Published: 30/06/2019

---

---

#### ملخص:

إن إنشاء أي مؤسسة يتطلب توفر العديد من الموارد المالية والمادية والبشرية، ولعل (المورد) العنصر البشري هو أهم عنصر في المؤسسة والذي من خلاله يتحدد مصير المؤسسة، ولكن في ظل تعارض المصالح بين القائمين على إدارة المؤسسة والمساهمين ومختلف الأطراف زاد البحث عن آلية تحد من فجوة التعارض وتحدد مسؤوليات وواجبات كل طرف، فظهرت حوكمة المؤسسات التي تعمل على حماية مصالح كل الأطراف بما فيهم أصحاب الأقلية من الأسهم وهذا من خلال مجموعة من المبادئ التي يتحدد على ضوءها دور كل طرف.

ومن خلال هذه الورقة البحثية سنوضح الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات وهذا من خلال التعريف بالحوكمة وتتبع تطورها، بالإضافة إلى التطرق إلى متطلباتها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات.

تصنيف JEL: D79,G30

\* المؤلف المرسل: ط.د. نوارة محمد، الإيميل : [nouaramohamed.djelfa@gmail.com](mailto:nouaramohamed.djelfa@gmail.com)

**Abstract:**

*The establishment of any institution requires the availability of many financial resources, material and human, and perhaps (resource) the human element is the most important element in the institution, which determines the fate of the institution, But in light of the conflict of interest between the administrators of the institution and the shareholders and various parties,*

*the search for a mechanism to reduce the discrepancy gap and determine the responsibilities and duties of each party, The governance of institutions that protect the interests of all parties, including minority shareholders, has emerged through a set of principles that determine the role of each party.*

*In this paper, we will explain the conceptual framework of corporate governance by defining governance and tracking its development, as well as addressing its requirements.*

**Keywords:** Corporate Governance

**Jel Classification Codes:** D79,G30

**1. مقدمة:**

إن انتشار الفساد المالي والمحاسبي والإداري وفقدان الثقة بين المالكين والإدارة وتعارض المصالح بينهم ، أدى إلى الاهتمام بحوكمة المؤسسات من طرف عدة جهات وهيئات دولية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذا مؤسسة التمويل الدولية والبنك العالمي وصندوق النقد الدولي، وهذا من خلال وضع لوائح وقوانين تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتحمي مصالح كل الأطراف وكذا الحد من مختلف التجاوزات التي قد تضر ببعض الفئات دون غيرها، ولعل أهم جانب تدعو إليه حوكمة المؤسسات هو الالتزام الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، وعليه ومما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الآتية:

في ما يتمثل الأطار العلمي والعملي لحوكمة المؤسسات؟

وستتم معالجة هذه الإشكالية من خلال التطرق إلى:

- التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات

- أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

- متطلبات حوكمة المؤسسات

### 1-1- أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة كونها تعمل على التعريف بمفهوم ومتطلبات حوكمة المؤسسات والتي تكتسي أهمية لدى المؤسسات الاقتصادية لترشيد قراراتهم.

### 1-2- أسباب اختيار الموضوع

يمكن تقسيم الأسباب المرتبطة باختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية (شخصية) وأخرى موضوعية، ومن بين أهم العوامل الذاتية التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع التخصص والمسار المهني. أما فيما يخص العوامل الموضوعية فتتمثل في أهمية حوكمة المؤسسات على الصعيد الدولي والمحلي، وكذا حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى حوكمة ادارتها وقراراتها.

### 1-3- أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بالإطار العلمي والعملية لحوكمة المؤسسات؛

-إلقاء الضوء على متطلبات حوكمة المؤسسات واسباب انتشارها ؛

### 1-4- المناهج المتبعة

من أجل دراسة الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة سنعمد على إتباع المنهج الوصفي، وذلك من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات في المحور الأول، و أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات في المحور الثاني، وكذا متطلبات حوكمة المؤسسات في المحور الثالث.

### 2- التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات

من خلال هذا المحور سنحاول التطرق إلى الجذور التاريخية للحوكمة وأسباب ظهورها، بالإضافة إلى مفهومها وأهم خصائصها وهذا كما يلي:

#### 1.2- جذور حوكمة المؤسسات

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوك نزيه في

الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهده وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القرصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطلق على هذا الربان (good governer) والتي تعني المتحكم الجيد ( وليد ناجي الحيايلى، حسين عبد الجليل أل غزوي، 2015، ص: 23).

وفي ثلاثينيات القرن العشرين شهدت ميلاد نظرية الوكالة بمعنى فصل الملكية عن الإدارة، وما ارتبط بهذه النظرية من مشاكل وفجوة بين مديري ومالكي المؤسسات، ومع ظهور تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين والمالكين للمؤسسات كان من الضروري وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تدعم نظرية الوكالة، وتعمل في الوقت نفسه على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل المؤسسات ( ناصر عبد الحميد، 2014، ص: 49)، ولذلك من الضروري إنشاء الحوافز واللوائح وآليات المراقبة لضمان قيام المديرين بمزاولة أعمالهم بما يحقق أفضل المصالح للمساهمين وهذا ما يؤكد على الحاجة إلى آليات للحكم الرشيد (حوكمة المؤسسات) (Razika Tabani 2016, p p 307-308)، وتركز أبحاث حوكمة المؤسسات بشكل عام على فهم الآليات المصممة للتخفيف من مشكلات الوكالة ودعم هذا الشكل من أشكال التنظيم الاقتصادي (M. Bushman and Abbie J. Smith, 2003, p 5)

## 2.2- أسباب ودوافع حوكمة المؤسسات

توجد العديد من الأسباب والدوافع التي كانت وراء تبني مفهوم حوكمة المؤسسات، وفي ما يلي أهمها:

- الأزمة المالية وانعدام الشفافية، وإفلاس مؤسستي (Enron) و(Worldcom)؛ (william sun, jim stewart and david pollard 2011, p p284-287)، بالإضافة إلى تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى المؤسسات الأمريكية، حيث أن القوائم المالية لهذه المؤسسات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها وذلك بالتواطؤ مع كبرى المؤسسات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة؛
- جهود الهيئات الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومؤسسة التمويل الدولية، البنك العالمي وصندوق النقد الدولي؛
- التنافس الشرس على جذب الاستثمارات الأجنبية (غضبان حسام الدين، 2015، ص: 30)؛

-توفير الحوافر لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهمتها؛

- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل؛

- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المؤسسة؛

- تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة؛

- توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية (عدنان بن حيدر بن درويش، 2007، ص ص: 15-16)؛

- شيوع ظاهرة الفساد عالميا والذي أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية بقصد القضاء على هذه الظاهرة ( مدحت محمد أبو النصر، 2015، ص: 42).

### 3- مفهوم حوكمة المؤسسات لغة واصطلاحا

في ما يلي مفهوم حوكمة المؤسسات لغة واصطلاحا:

#### 3-1- مفهوم حوكمة المؤسسات لغة:

لغويا على المستوى المحلي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح (corporate governance) باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والنقاشات مع عدد من خبراء اللغة العربية، الاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع اتفق مجمع اللغة العربية على مصطلح حوكمة المؤسسات، وفي سنة 2003 أقر المجمع اعتماده لهذا المرادف.

الحوكمة لغويا التحكم أو الحكم أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المؤسسة بصفة عامة، سواء بالتوجيه والإرشاد، اللجوء للعدالة أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية ( غضبان حسام الدين، 2015، ص ص: 15-16 ) ، وبالبحث في معاجم اللغة العربية تحت لفظ (حكم) نجد أن العرب تقول حكمت وأحكمت أي منعت، ويقال للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم، وأيضا حكم الشيء وأحكمه أي منعه من الفساد(ناصر عبد الحميد، 2014، ص:45).

## 3-1- مفهوم حوكمة المؤسسات اصطلاحاً:

اصطلاحاً لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لحوكمة المؤسسات وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بحوكمة المؤسسات:

تعرف حوكمة المؤسسات على أنها مجموعة من العمليات والسياسات والقوانين التي تؤثر على طريقة توجيه أو إدارة المؤسسة

(D.HEMA, 2012, p02). ووفقاً لتقرير ( Cadbury Report ) الشهير سنة 1992 فإن حوكمة المؤسسات عبارة عن النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات (Belén Díaz Díaz, 2018 p 158) Samuel O. Idowu, Philip Molyneux, فمجالس الإدارة هي المسؤولة عن إدارة المؤسسات، ودور المساهمين هو تعيين المديرين والمراجعين (Justine Simpson and John Taylor, 2013, p105) ، والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه وأن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين وأعضاء الجمعية العامة (أمير فرج يوسف، 2011، ص: 49).

وعرفت حوكمة المؤسسات من قبل مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها (وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل ال غزوي، 2015، ص: 24) ، وبمعنى آخر هي مجموعة من الآليات التي تحدد الفضاء التقديري للمدير p (Wirtz Peter, , 2005, 142) ، أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فتعرف حوكمة المؤسسات بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات ويحدد من خلاله الحقوق والواجبات والمسئوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء (عصام عبد الفتاح مطر، 2015، ص: 258).

أما من المنظور المحاسبي فيشار إلى حوكمة المؤسسات على أنها توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة

الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية، وترتكز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

ومن المنظور القانوني فتشير إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة

(عدنان بن حيدر بن درويش، 2007، ص: 13-14). أما المنظور الإداري فيرى أنها مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين

(عدنان بن حيدر بن درويش، 2007، ص: 15)، وبمعنى آخر هي النظام الذي تقاد وتراقب به المؤسسات (عبيدي نعيمة، 2014، ص: 89-90).

#### 4- خصائص حوكمة المؤسسات

تمثل الخصائص الآتية السمات التي يجب أن تتوفر في حوكمة المؤسسات وتساعد على تكامل الإطار الفكري الخاص بها وهي :

- المساءلة: يمكن اعتبارها قضية أساسية ومطلب مسبق للمؤسسات الجيدة (K.Shankaraiah, D.N.Rao, , June 2004,p 40).

ويسمح نظام حوكمة المؤسسات مساءلة مجلس الإدارة أمام المساهمين، ومراقبة الإدارة وتقديم النصائح والإرشادات لمجلس الإدارة في كيفية وضع الاستراتيجيات والأهداف.

- المسؤولية: ويقصد بها توفير هيكل واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة مجلس الإدارة ومتخذي القرار عن مسؤولياتهم تجاه المؤسسة والمساهمين (مناد علي، 2014، ص: 117).

- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛

- المسؤولية الاجتماعية: النظر في المؤسسة كمواطن صالح (طارق عبد العال حماد، 2007، ص: 25).

- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

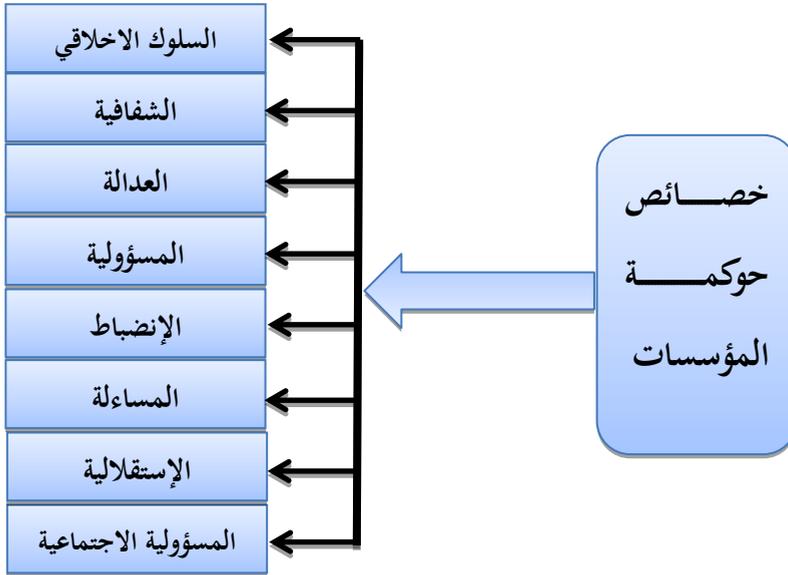
- الانضباط : اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

- الشفافية : تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

- الاستقلالية : بمعنى أن متخذ القرارات يكون حر وغير مقيد بأي عوامل تؤثر على قراراته (عبيدي نعيمة، 2014، ص ص: 46).

والشكل الموالي يوضح هذه الخصائص:

الشكل رقم (01): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: نواره محمد، مليكة حفيظ شبايكي، (2017). حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات

مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الاقتصاد، عدد رقم 12، ديسمبر 2017، ص: 19.

#### 1-4 أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

يوضح هذا المحور أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات، وهذا كما يلي:

##### 1.1.4- أهمية حوكمة المؤسسات

تتمثل أهمية حوكمة المؤسسات في ما يلي:

- الحد من وقوع الفضائح المالية (مثل مؤسسة انرون)؛

- زيادة فعالية سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات؛

- إمكانية الانضمام للنظم المالية الدولية ( محمد عمران، 2007، ص: 171)؛

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول؛

- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات ( محمد مصطفى سليمان، 2008، ص ص: 15-16)؛
- منع مجلس الإدارة الإضرار بمصالح المساهمين من خلال تحديد صلاحياته ( ناصر عبد الحميد، 2014، ص: 71)؛

#### 2.1.4- أهداف حوكمة المؤسسات

- تعمل حوكمة المؤسسات على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف بدون استثناء ومن أهدافها:
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسات؛
  - تحقيق العدالة، الشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة أن يستجوب الإدارة؛
  - التعزيز من مستوى المسؤولية لدى المسيرين؛
  - تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات؛
  - تحسين عملية صنع القرار؛
  - تشجيع الاعتبارات الأخلاقية؛
  - توفير مصادر تمويل متعددة للمؤسسات ( غضبان حسام الدين، 2015، ص ص: 68-69)؛
  - وضع أنظمة كفيلة تجنب أو تقلل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا (حديد نوفل، مسوس كمال، 2014، ص: 120).

#### 3.1.4- متطلبات حوكمة المؤسسات

يوضح هذا المحور محددات ومبادئ حوكمة المؤسسات، بالإضافة الى آلياتها، وسنفضل في كل عنصر كما يلي:

##### 1.3.1.4- محددات حوكمة المؤسسات

تتمثل محددات حوكمة المؤسسات في ما يلي:

##### - المحددات الخارجية

تتمثل المحددات الخارجية لحوكمة المؤسسات في:

- المناخ العام للإستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال وقوانين المؤسسات وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛

- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المؤسسات وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات؛

- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية؛

- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية (أمير فرج يوسف، 2011، ص: 384).

#### - المحددات الداخلية

تتمثل المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات في:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة؛

- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف؛

- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار؛

- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين؛

- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية؛

- مساعدة المؤسسات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

- خلق فرص العمل (مدحت محمد أبو النصر، 2015، ص: 58-59).

#### 2.3.1.4- مبادئ حوكمة المؤسسات

أقرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات وهي:

#### - الإفصاح والشفافية

وهذا لكي يتمكن جميع المساهمين من الوصول إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن الأداء المالي للمؤسسة وملكيته (Marc Goergen, 2012, p140).

## - مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة دليلا استراتيجيا للمؤسسة ومراقبة فعالة للإدارة من خلال المجلس ومساءلة المجلس أمام المؤسسة والمساهمين، وينبغي أن يعمل أعضاء المجلس على أساس معروف لهم تماما وبإخلاص جيد واهتمام مناسب واجتهاد لخدمة مصالح المؤسسة والمساهمين، بالإضافة إلى ضرورة التزام المجلس بمعايير أخلاقية عالية (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية، 2004، ص: 21).

## - حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين من خلال تأمين أساليب تسجيل الملكية ونقل وتحويل ملكية الأسهم والحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة، وللمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة (حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، 2011، ص ص: 66-67).

## - دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

يجب أن يعترف إطار حوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصلحة التي يقرها القانون أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة ويشجع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصلحة في خلق (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT OECD, 2004, p21) السلمية الثروة وفرص العمل واستدامة المؤسسة

## - المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين

وهذا بغية تحقيق المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقه في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عملية استحواذ أو دمج مشكوك فيها (مدحت محمد أبو النصر، 2015، ص: 65).

## - وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات

إن ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات يجب أن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية ( محمد الشويات، 2014، ص: 810).

## 3.3.1.4- آليات حوكمة المؤسسات

يمكن توضيح أهم آليات حوكمة المؤسسات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): آليات حوكمة المؤسسات

| الآليات<br>القانونية   | الآليات<br>المحاسبية  | الآليات<br>الرقابية   | الآليات<br>التنظيمية   |
|--|---|---|--|
| وهي التي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار الذي يحقق أهداف حوكمة المؤسسات. | تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية بالشكل الذي يتسم بالشفافية وتوفير المعلومات الملائمة التي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة. | تعمل على تحقيق حوكمة المؤسسات من خلال تحديد بشكل دقيق المسؤوليات الخاصة بالهيئات المختلفة من الإشراف حتى الرقابة. | تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات بالشكل الذي يحقق أهداف حوكمة المؤسسات، مثل تحديد اختصاصات مجالس الإدارة واللجان المختلفة. |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على : قمان عمر، (2017). إسهام الإفصاح المحاسبي في حوكمة المؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق النظام المحاسبي المالي (دراسة ميدانية لعينة من إطارات المؤسسات الاقتصادية والمختصين في المجال المحاسبي)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية والمالية ، تخصص المحاسبة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2017، ص ص: 22-23.

**5- الخاتمة:**

من خلال هذه الورقة البحثية نجد أن تطبيق حوكمة المؤسسات تعمل على ترشيد قرارات المؤسسة وكذا حماية مصالح مختلف الأطراف التي لها علاقة معهم، وتحد من أزمة الثقة القائمة بين هذه الأطراف والمؤسسة.

وتقوم حوكمة المؤسسات على مجموعة من المبادئ والمعايير التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذا مؤسسة التمويل الدولية، وعليه فقد أصبح الالتزام بمتطلبات حوكمة المؤسسات اليوم أمراً ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتطورها، لأن التطبيق الجيد لنظام حوكمة المؤسسة يحدد الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات لكل الأطراف مما يجعل الجو ملائم للعمل بعيدا عن الصراعات والاختلافات، وعليه فمن الضروري الانتقال من التطبيق الاختياري لحوكمة المؤسسة إلى التطبيق الإلزامي.

بالرغم من الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات وما تتيحه من مزايا للمؤسسات إلا أنها غير كافية لوحدها لضمان بقاء استمرار المؤسسة ونجاحها، لأن أهم عنصر يحقق ذلك للمؤسسة هو العنصر البشري الكفاء والذي يلتزم بالسلوك الأخلاقي المثالي ويلتزم بالضمير المهني، لأنه لا يمكن التحكم في كل العمال انطلاقا من القوانين والإجراءات، لأن الالتزام بالسلوك الأخلاقي والضمير المهني يعتبر عنصر معنوي وجوهري يتصف به البعض دون غيرهم، وعليه فيجب غرس هذه الفكرة لدى العمال وجعلهم يشعرون بان نجاحهم يعني نجاح المؤسسة ككل، بمعنى أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

**6- قائمة المراجع:**

- 1- وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل أُل غزوي، (2015)، حوكمة الشركات وأثارها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- 2- أمير فرج يوسف، (2011)، الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.
- 3- عصام عبد الفتاح مطر، (2015)، الفساد الإداري، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- 4 - عبدي نعيمة، (2014)، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات -دراسة نقدية وتحليلية- مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، غرداية.
- 5- مناد علي، (2014)، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية- حالة spa الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،
- 6- طارق عبد العال حماد، (2007)، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب والمتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 7 -محمد عمران، (2007)، البورصة المصرية وحوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر،
- 8- ناصر عبد الحميد، (2014)، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك، مصر،
- 9- محمد مصطفى سليمان، (2008)، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،
- 10-- حديد نوفل، مسوس كمال، (2014)، العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيرورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 05، جامعة الجزائر 03،

- 11- منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية (OCED) ، (2004) ، مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك،
- 12- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، (2011)، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- 13- غضبان حسام الدين، (2015)، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- 14- عدنان بن حيدر بن درويش، (2007)، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية،
- 15- مدحت محمد أبو النصر، (2015)، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر،
- 16- محمد الشويات، (2014)، الحاكمة والفساد الإداري والمالي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن،

17- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT OECD, (2004) , **Principles of Corporate Governance**,

18-Razika Tabani,(2016), **La gouvernance des entreprises publiques algériennes: vers un réexamen du rôle de participation de l'Etat dans la gestion des entreprises**, El-Tawassol: Economie, Administration et Droit, N°48 – Décembre

19- M. Bushman and Abbie J. Smith, (2003), **Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance**, Transparency, Financial Accounting Information ,FRBNY Economic Policy Review , April

20- william sun, jim stewart and david pollard, (2011), **Corporate Governance and the Global Financial Crisis International Perspectives**, First published, Published in the United States of America by Cambridge University Press, New York

- 21-D.HEMA, (2012), **FINANCIAL REPORTING AND CORPORATE GOVERNANCE - AN EMPIRICAL STUDY**, *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol.2 Issue 2, February.
- 22- Belén Díaz Díaz, Samuel O. Idowu, Philip Molyneux, (2018), **Corporate Governance in Banking and Investor Protection From Theory to Practice**, Springer International Publishing , Switzerland ,
- 23- Justine Simpson and John Taylor,(2013), **Corporate Governance, Ethics and CSR**, First published, published by Kogan Page Limited, London,.
- 24- Wirtz Peter, **Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur**, (2005), **revue comptabilité-audit-contrôle**, **Association francophone de comptabilité**, Tome11, Volume1, Association francophone de comptabilité,.
- 25- K.Shankaraiah, D.N.Rao, (2004) , **CORPORATE GOVERNANCE AND ACCOUNTING STANDARDS IN OMAN: AN EMPIRICAL STUDY ON PRACTICES**, This article was presented in Accounting, Commerce & Finance: The Islamic Perspective International Conference V, held in Brisbane, Australia during 15-17, June.
- 26- Marc Goergen,(2012), **INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE**, First published, Pearson Education Limited, England,.