

حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة

أ.د. عبد الغني دادن

جامعة ورقلة

أ. محمد البشير بن عمر

جامعة الوادي

ملخص:

تعد حوكمة المؤسسات من أهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية حيث ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم حوكمة المؤسسات التي تشير إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة وحملة الأسهم والسندات وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالمؤسسة، مما أدى إلى البحث عن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة. وفي هذا الإطار يعتبر الأداء من الاهتمامات الحديثة التي تتبناها أي مؤسسة باعتمادها على مجموعة من الوسائل والأدوات منها ما يرتبط بالمحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، يمكن للمديرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي من أجل اتخاذ قراراتها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، الأداء المالي، تحسين أداء المؤسسة.

Résume:

La gouvernance d'entreprises est des sujets les plus importants dans les institutions et les organisations régionales et internationales , avec plus d'attention aux derniers temps à la notion de gouvernance d'entreprises , qui se réfère à des règles et des normes qui définissent la relation entre Enterprise Manager et les actionnaires , les détenteurs d'obligations et d'autres parties prenantes et associés à l'organisation , ce qui a conduit à la recherche pour les institutions qui appliquent les principes de gouvernance d'entreprise .

Dans ce contexte , la performance des préoccupations des modernes adoptées par une organisation adoptée d' un ensemble de méthodes et d'outils qui sont liés à l'intérieur de l'océan et la périphérie de l'organisation , les gestionnaires peuvent utiliser pour déterminer le niveau de performance globale afin de prendre leurs propres décisions .

Mots-clés: la gouvernance d'entreprise , la performance financière , d'améliorer la performance de l'institution .

مقدمة

تعد حوكمة المؤسسات من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاطم الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم حوكمة المؤسسات التي تشير إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة و بين حملت الأسهم وحملت السندات وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (العمال-الموردين الدائنين-المستهلكين) في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خاصة بعد دخول العديد من الدول في عضوية منظمة التجارة العالمية، والاتفاقيات الأوروبية و الدخول في الاتفاقيات التجارية الحرة مع العديد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد المالي وسوء تدبير الإدارة و الرقابة داخل المؤسسة حيث أدت هذه الأزمات والانهياريات إلى تكبد كثير من المساهمين بالخسائر المادية مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن المؤسسات التي تطبق مفهوم ومبادئ حوكمة المؤسسات.

وفي هذا الإطار يعتبر الأداء من الاهتمامات الحديثة التي تتبناها أي مؤسسة باعتمادها على مجموعة من الوسائل والأدوات منها ما يرتبط بالمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة باعتبارها إستراتيجية يمكن للمديرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي للمؤسسة خصوصا في مجال الأسواق المالية من أجل اتخاذ قراراتها للحكم على أدائها.

1. ماهية حوكمة المؤسسات

حظيت حوكمة المؤسسات باهتمام كبير جاء ذلك نتيجة للتعقيدات المتزايدة في البيئة القانونية والعالمية وزيادة مشاركة المستثمرين في تطوير الأسواق و مدى وعي هؤلاء المستثمرين و المؤسسات القائمة على المخاطر الناجمة عن عدم ممارسة الحوكمة، أضف إلى ذلك مدى أهمية مسؤولية المؤسسات أمام مجتمعاتها المحلية.

1.1. مفاهيم مختلفة لحوكمة المؤسسات

على مستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين و الأكاديميين لمفهوم حوكمة المؤسسات ويرجع ذلك إلى تدخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم.

1. برزت في الآونة الأخيرة بعض المصطلحات المرتبطة بعالم الاقتصاد مثل العولمة، الخصخصة، لعبة الأوراق المالية، وعلى غرار هذه المصطلحات ظهر مصطلح حوكمة

المؤسسات التي تعددت معاني ترجمته وكذا تعاريفه مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا إلى استعمال نفس المصطلح الانجليزي Governance وبذات الحروف مع اختلاف في طريقة النطق.¹

2. هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية والذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها. هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من ربحية معقولة لاستثماراتهم.²

3. حوكمة المؤسسات من الناحية الاقتصادية الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال وتحقيق قدر من طمأنينة ويضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم.³

4. حوكمة المؤسسات هي حالة وعملية اتجاه وتيار كما أنها في الوقت نفسه مزيج بين هذا وذاك، وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال.⁴

5. حوكمة المؤسسات أيضا هي "ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم مراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير المؤسسات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها " أي معناه تضمن مصالح جميع الأطراف: المدراء، والمستخدمون، والمجهزون، والزبائن، والمراقبون، وأصحاب المصالح، والمساهمون والمجتمع.⁵

6. حوكمة المؤسسات هي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.⁶

7. الحوكمة هي الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول المؤسسة ومواردها بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة، فالحكومة المؤسسات تعني تطوير بيئة قانونية واقتصادية ومؤسسية تساعد المؤسسة على النمو والتطور وتحقيق الأهداف طويلة الأجل لتعظيم قيمة المؤسسة وتعزيز أرباحها مع التزامها بتحقيق مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة.⁷

2.1. أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

1.2.1. أهمية حوكمة المؤسسات

ترجع أهمية حوكمة المؤسسات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر التمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق مالية والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.

إن تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مسائلها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي وفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجب إنشائها. وعلاج أسبابه وأثارها قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة المؤسسة.⁸

تعظيم القيمة السوقية الأسهم، وتدعيم التنافسية المؤسسات في الأسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث الأدوات وآليات مالية الجديدة، وحدث اندماجات واستحواذ أو بيع لمستثمر الرئيسي.⁹

تكمّن أهمية حوكمة المؤسسات أيضاً في توفير البيئة المناسبة لدعم فرص المؤسسات في حصول على رأس المال والتمويل، فاهتمام المستثمرين بحوكمة المؤسسات. طالما أن تلك المؤسسات تتفوق على نظيراتها من ناحية الأداء المؤسسي، كونها تعمل ضمن إطار الشفافية يؤدي إلى حماية حقوق شركائها أكثرية كانوا أم أقلية، فيتوفر لديها عناصر إضافية جاذبة للاستثمار.¹⁰

وكما تزايدت أهمية حوكمة المؤسسات خلال العقدين الأخيرين نتيجة لعدة أسباب من أهمها :

- التحول إلى نظام اقتصاديات السوق؛
- تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي؛
- اتساع حجم المشروعات مما أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة؛
- تزايد الانتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود؛
- ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين مما أدى إلى حصول أزمات اقتصادية. مثال على ذلك: أزمة جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى الأزمات بعد ذلك ولعل من أبرزها أزمة شركة انرون وورلدكوم في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001.¹¹

وفي الجانب المحاسبي والرقابي فتتجسد أهمية حوكمة المؤسسات بما يأتي:

- ✓ محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛
- ✓ تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها؛
- ✓ تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية؛¹²
- ✓ تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج؛
- ✓ تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.¹³

2.2.1. أهداف حوكمة المؤسسات:

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- ✓ تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها؛
- ✓ تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية؛
- ✓ تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود؛
- ✓ إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار؛
- ✓ تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات؛
- ✓ زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى؛
- ✓ زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين؛¹⁴
- ✓ محاربة الفساد بكل الصورة سواء كان فاسد مالياً أو محاسبياً أم سياسياً؛
- ✓ جذب الاستثمارات سوى أجنبية أو محلية والحد من هروب رؤوس الأموال؛
- ✓ تحقيق الاستقرار ومصدقية للقطاعات المالية على مستوى المحلي والدولي؛
- ✓ تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبية
- ✓ المراجعة المالية بشكل الذي يمكن من ضبط العناصر الفساد في أي مرحلة؛¹⁵
- ✓ تنمية المدخرات وتشجيع التدفقات مما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية ووصولاً لتعظيم الأرباح وبعيد عن الاحتكارات.

3.1. مكونات وخصائص ومزايا حوكمة المؤسسات

1.3.1. مكونات حوكمة المؤسسات

وتعتمد حوكمة المؤسسات على الأركان التالية :

➤ **المساءلة:** وتعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما وتشمل جانبين:

الجانب الأول هو تقديم؛

الجانب الثاني هو الثواب أو العقاب أي تقييم العمل، ثم محاسبة القائمين عليه، ويتالي
فمجلس الإدارة يخضع لمساءلة المساهمين والمدير العام بدوره يخضع لمجلس الإدارة
ويخضع المدراء التنفيذيون لمساءلة مدير العام والموظف يخضع لمساءلة مديره
وهكذا.¹⁶

➤ **الإفصاح والشفافية:** وتعني العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية التداول المعلومات بشأن

العمل ويتطلب هذا الركن القيام بخطوتين أساسيتين:

✓ إعداد كافة البيانات المرتبطة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي
والأداء والملكية والرقابة؛

✓ على المؤسسة بالإضافة إلى معلومات الأخرى التي تتطلبها الجهات الرقابية حسب
التشريعات القائمة؛

✓ توفير قنوات اتصال لبث المعلومات تسمح بعدالة ولكافة المستخدمين والمهتمين
بالحصول على تلك معلومات وبتوقيت مناسب وبتكلفة اقل.

➤ **التفريق بين الإفصاح والشفافية:** فالإفصاح يشمل المعلومات المالية والمحاسبية، أما
الشفافية فتكون أكثر عمومية من حيث أنها تمس مختلف جوانب الحياة السياسية والاجتماعية
والاقتصادية.¹⁷

➤ **المشاركة:** تعني أن يكون أسلوب الإدارة ديمقراطيا يشجع على المبادرة، وليس سلطويا ينشر
التقاعس واللامبالاة وتكمن أهمية هذا المبدأ في انه يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة إنتاجية
العمال، كما أن عدم المشاركة يؤدي إلى إضعاف الدور الاستراتيجي للإدرات العليا ،وذلك
لانشغالها بتفاصيل وعدم توفر الوقت الكافي لاهتمام بالإستراتيجية مما ينعكس سلبا على أداء
المؤسسة.¹⁸

2.3.1. خصائص حوكمة المؤسسات

- ✓ الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- ✓ الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- ✓ الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- ✓ المسائلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛ العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- ✓ المسؤولية: أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.¹⁹

3.3.1. مزايا حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات عدة مزايا نذكر منها.²⁰

أ- مزايا مجتمع:

- ✓ تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة؛
- ✓ محاربة الفساد؛
- ✓ تشجيع على زيادة الإنتاجية والابتكار؛
- ✓ التشجيع على العمل كفاءة؛
- ✓ جعل الأسواق المالية مستقرة وتنميتها؛
- ✓ التشجيع على القيام بعلاقات تتمتع بشفافية بين أصحاب الأعمال الدولة.

ب- مزايا للشركات والمساهمين:

- ✓ تحسين أداء المؤسسة؛
- ✓ تقليل رأس المال؛
- ✓ تقوية سمعة المؤسسة؛
- ✓ بناء علاقات قوية مع أصحاب المصالح؛
- ✓ حماية حقوق المساهمين ومساواة بينهم حسب المساهمة؛
- ✓ تخفيف اثر المخاطر من خلال الشفافية؛
- ✓ رفع السيولة وقابلية التمويل .

4.1. أطراف ومحددات حوكمة المؤسسات

1.4.1. أطراف حوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في تطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف وهي: ²¹

➤ **المساهمون:** هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعطيم قيمة المؤسسة على المدى البعيد مما يحدد مدي استمراريته مقابل الحصول على الإرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم وبالمقابل عدم تحقيق الإرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه المؤسسة مما يؤثر على مستقبل المؤسسة. و يمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة المؤسسة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة؛

➤ **مجلس الإدارة:** بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، قد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

✓ واجب العناية اللازمة؛

✓ واجب الإخلاص في العمل.

➤ **الإدارة:** وهي المسؤولية عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولية عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين. ²²

➤ **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف على وشحاتها، وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في المؤسسة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة. ²³

2.4.1. محددات حوكمة المؤسسات

تعمل محددات حوكمة المؤسسات على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية، ولعل المحددات الأساسية لحوكمة المؤسسات تتمثل في:²⁴

➤ **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وتتكون داخل المؤسسات نفسها وتشمل:

- ✓ آلية توزيع السلطات داخل المؤسسة؛

- ✓ الآلية والقواعد والأسس الناطمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في المؤسسة؛
- ✓ العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.

➤ **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل العناصر:

- ✓ القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي عموماً؛
- ✓ المناخ العام للاستثمار في الدولة؛
- ✓ كفاءة القطاع المالي من بنوك وشركات تأمين وأسواق مالية ذات الأثر على التمويل؛
- ✓ مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج والسلع والخدمات اللازمة للشركات لممارسة نشاطاتها الإنتاجية؛

- ✓ وجود وكفاءة ومقدرة الأجهزة الرقابية، مثل وجود هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال المؤسسات، خاصة المؤسسات المدرجة في أسواق المال؛

- ✓ وجود جمعيات مهنية ذات صلة، مثل جمعية المحامين والمحاسبين ومكاتب المراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات.. الخ.²⁵

2. مقومات ومبادئ وآليات حوكمة المؤسسات

1.2. مقومات حوكمة المؤسسات

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق وتسنين قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أجل أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة منظمات الأعمال وبرز هذه المقومات :

✓ توفر القناة الكاملة لدى إدارة المنظمات بقبول قواعد ومبادئ الأشراف والرقابة وهذه القناة مهمة وأساسية؛

✓ توفر الثقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة الإدارية بالعاملين والعاملين بإدارة المؤسسة؛

✓ وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة إذ إن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ؛

✓ وضوح وإمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح؛

✓ نظام اتصالات متطور وبتقنيات حديثة يسهل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة؛

✓ الإجراءات والسياسات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.²⁶

2.2. مبادئ حوكمة المؤسسات

في أبريل من عام 1988 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية الأعضاء بالمنظمة، وغيرها من منظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة بحوكمة المؤسسات. كما تم الاستفادة من مجهودات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة بالإضافة إلى مجهودات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي وقطاع الأعمال، وغيرها من الأطراف المعنية بموضوع حوكمة المؤسسات وفي مايو 1999 تم إصدار هذه المبادئ. ومنذ ذلك الحين حتى الآن تعتبر تلك المبادئ هي الأساس الذي تستند إليه الدول و المؤسسات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات.²⁷

يجب أن نلاحظ أن المبادئ التي سوف يتم عرضها هي المبادئ المعدلة التي أخذت في الاعتبار ما حدث من تطورات منذ عام 1999 حتى الوقت الحالي، وتتضمن تلك المبادئ العديد

من تعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات العامة المكثفة، وقد وافقت الدول الأعضاء في المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ في 22 ابريل 2004 وتتكون تلك المبادئ من ستة مبادئ أساسية هي:²⁸

1.2.2. حقوق المساهمين: يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية

الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج إصدار أسهم جديدة؛

2.2.2. المعاملة المتكافئة للمساهمين: يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة

المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم؛

3.2.2. دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: يجب 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؛²⁹

4.2.2. الإفصاح والشفافية: ينبغي أن تكفل الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت

الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة و من بينها الموقف المالي و الأداء و الملكية و أسلوب ممارسة السلطة؛³⁰

5.2.2. مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط

الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين؛

6.2.2. ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات: ينص هذا المبدأ على

ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.³¹

3.2. آليات حوكمة المؤسسات

هي الطرق والأساليب التي تستخدم لتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموما، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم.

هي مجموعة الطرق والأساليب التي تطبق على مستوى المؤسسة لحل مشاكل حوكمة المؤسسة، ويتوقف استخدام هذه الطرق والأساليب على نظام الحوكمة المطبق في البلد محل الدراسة.

هناك العديد من الأهداف لآليات الحوكمة منها التأكد من عدم انتهاك حقوق الأقلية من حملة السهم ومراقبة أداء المديرين، واستبدالهم في حالة عدم أدائهم بشكل جيد، كما تأثر آليات حوكمة المؤسسات مستوى الإفصاح الإدارة عن المعلومات لحملة السهم، فهذه الآليات تكفل عن عدم الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأخيرا تكفل آليات حوكمة المؤسسات الحصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم.³²

أشار التراث الأدبي لحوكمة المؤسسات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق حوكمة المؤسسات بالشكل الذي يلاءم ظروف المؤسسات، وبيئة العمل الخاصة بها، وكذلك نظام حوكمة المؤسسات المطبق داخل البلد، ويمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال الحوكمة المؤسسات على تصنيف آليات حوكمة المؤسسات إلى آليتين:

أولاً: آليات داخلية لحوكمة المؤسسات؛

ثانياً: آليات خارجية لحوكمة المؤسسات.

ومع ذلك توجد اختلافات بينهم فيما يتعلق بمحتوى كل فئة، ومدى كفاءة هذه الآليات بينما أشار **Jensen** إلى وجود أربع آليات لحوكمة المؤسسات وهي:

✓ أسواق رأس المال؛

✓ النظم القانونية والسياسية؛

✓ المنتج وعامل السوق؛

✓ نظم الرقابة الداخلية والتي تخضع لإشراف مجلس الإدارة.

بينما أشار **Shlifer et Vishny** إلى عقود الحوافز، والحماية القانونية للمستثمرين من التصرفات الشخصية للإدارة، وأخيرا الملكية بواسطة كبار المستثمرين كآليات لحوكمة المؤسسات. أما **Denis** فأشار إلى أن آليات حوكمة المؤسسات أربع آليات وهي:

✓ الآليات القانونية والتشريعية؛

✓ الآليات الرقابة الخارجية؛

✓ المنافسة السوقية لمنتجات المؤسسة؛

✓ الآليات الرقابية الداخلية مثل مجلس الإدارة، ملكية المديرين التنفيذيين لجزء من أسهم المؤسسة، نظم التعويض المادي للتنفيذيين، الاعتماد على الديون، وكذلك الملكية بواسطة كبار المستثمرين.

كما أشار **Denis et Mcconnell** إلى أن آليات حوكمة المؤسسات يمكن تصنيفها

كما يلي:

أ- الآليات الداخلية لحكمة المؤسسات وتحتوي على:

✓ مجلس الإدارة؛

✓ هيكل الملكية.

ب- الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات وتحتوي على :

✓ النظم القانونية؛

✓ السوق كأحد الآليات الرقابة على المؤسسات.

أما **Gillan** فقد قام بمسح لتراث الأدبي لحوكمة المؤسسات، واستعراض الآليات المختلفة التي تناولها الباحثين في مجال حوكمة المؤسسات، وأشار إلى آليات حوكمة المؤسسات يمكن تصنيفها إلى:

1- الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات وتحتوي على العناصر التالية:

✓ مجلس الإدارة؛

✓ الحوافز الإدارية؛

✓ هيكل رأس المال؛

✓ الآليات الداخلية للرقابة؛

✓ القانون الأساسي واللائحة الداخلية.

2- الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات وتحتوي على العناصر التالية:

✓ الهيئات القانونية والمالية والمحاسبية؛

✓ القوانين وتشريعات مطبقة؛

✓ الأسواق تحتوي على (سوق منتجات شركة، سوق رأس مال، سوق قوة العمل

سوق كأحد آليات الرقابة على شركة)؛

✓ الجهات الخارجية للإشراف ورقابة؛

✓ المعلومات التي يوفرها سوق رأس مال وتحليلها.

4.2. ركائز حوكمة مؤسسات

هناك عدة ركائز نذكر من بينها:

1- **الركيزة الأولى: وضع النظام وتنفيذه:** يصنع النظام الفرق بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات المتخلفة وأيضا يصنع الفرق بين النجاح والفشل. والنظام هو الترجمة العلمية والأفكار والخطط والطموحات والنظريات والأهداف التي تسعى لتحقيقها أي انه تجسيد للنظريات في صورة علمية وتدير الموارد المادية والبشرية في إطار متكامل ومتناسق لتحقيق أهداف المنظمة، ويمر النظام بالمراحل التالية:

2- وضع خطة إستراتيجية طموحة وبمشاركة فعالة من الأطراف ذات مصلحة وبما يحقق التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة .

3- ترجمة الإستراتيجية الموضوعية إلى سياسات وإجراءات تشغيلية بحيث يعلم الجميع الدور المطلوب منهم (حتى أصغر عامل).

4- التنفيذ الأمين والدقيق ، بحيث تفشل معظم الاستراتيجيات الممتازة بسبب سوء التنفيذ.

5- متابعة وتقييم وتحسين الأداء بصفة مستمرة.³³

6- التغذية العكسية المرتدة والرقابة المستمرة.

الركيزة الثانية: التوازن: ويمكن النظر إلى توازن أكثر من منظور.

❖ **المنظور الأول: توازن القوى والسيطرة:** لذلك نجد أن تشكيل مجلس الإدارة وهو

الهيئة الإدارية العليا بدأ بتغير من عدة جوانب لتحقيق هذا التوازن و أهمها:

إن يتم تشكيل مجلس الإدارة بحيث تكون الأغلبية فيه للأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين
حيث:

➤ **عضو مجلس الإدارة التنفيذي:** هو العضو الذي يشغل منصبا تنفيذيا في المؤسسة التي يشغل عضوية مجلس الإدارة.

➤ **عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي:** هو العضو الذي لا يشغل منصبا تنفيذيا في المؤسسة التي يخدم في مجلسها ولكن قد تربطه بها علاقة من نوع ما، مثل كونه مساهما فيها أو عميل أو مورد هام لها.

➤ **عضو مجلس الإدارة المستقل:** هو عضو مجلس إدارة تتحصر علاقته بالمؤسسة فقط في أنه عضو في مجلس إدارتها. وينبغي أن يتوفر في أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين أو المستقلين الخصائص التالية:

- ✓ قوة الشخصية والنزاهة والسمعة الطيبة؛
- ✓ القدرة على تخصيص وقت واهتمام وكافيين لعضويته؛
- ✓ ألا تمثل العضوية تعارضاً للمصالح الأخرى له؛
- ✓ أن يتمتع بمهارات فنية أو تحليلية بما يخدم مناقشات المجالس والمنظمة.
- ✓ أن يكون له دارية معقولة بالجوانب المادية والقانونية.

❖ **المنظور الثاني: توازن المصالح:** يرتبط بالمنظمة أطراف عديدة (ملاك، الإدارة، العاملين، العملاء، الموردين، الجهات الحكومية، البنوك الدائنة، والمجتمع بصفة عامة) وينشأ عن تعارض المصالح مشكلات وكالة عديدة، حيث يسعى كل طرف إلى تعظيم مصلحته الذاتية ولو على حساب مصالح الآخرين.

❖ **المنظور الثالث: توازن الأداء:** ويقصد بذلك توازن بين:

- ✓ الاهتمام بالأداء في الأجل الطويل بنفس درجة الاهتمام بالأداء قصير الأجل؛
- ✓ الاهتمام بجميع الإبعاد مؤثرة في الأداء بنفس درجة الاهتمام بكل منها؛³⁴
- ✓ الاهتمام بالمقاييس غير المالية للأداء بنفس درجة الاهتمام بالمقاييس المالية؛
- ✓ الاهتمام بالمؤشرات القائدة (المستقبلية) بنفس درجة الاهتمام بالمؤشرات التابعة (التاريخية)؛

✓ الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء بنفس درجة الاهتمام بتقييم ومتابعة الأداء.

❖ **الركيزة الثالثة: السلوك الأخلاقي الرشيد:** أن العنصر الحاسم لنجاح أو فشل المجتمعات أو المنظمات هو العنصر البشري فهو الفاصل بين نجاح الاستراتيجيات والنظم أو فشلها، فمهما تم تدبيره من موارد مادية وإمكانات وتسهيلات مالية دون أن يدعمها عناصر بشرية فاهمة وقادرة ومدبرة وتتمتع بأخلاقيات المهنة وأدوات الرقابة الملائمة فإن المنظمة لن تستطيع تنفيذ الإستراتيجية، كما لن تتحقق الفائدة المرجوة من الحوكمة، وينبغي أن يتوافر في العناصر البشرية والقوة العاملة الأخلاقيات الحميدة مثل الأمانة والنزاهة والصدق والاستقامة وغيرها من الأخلاقيات الحميدة.³⁵

وكما تتمثل ضمانات الالتزام السلوكي من خلال:

- ✓ الالتزام بالأخلاقيات الحميدة ؛
- ✓ الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛
- ✓ التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة؛
- ✓ الشفافية عند تقديم المعلومات؛
- ✓ القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

الركيزة الرابعة: إدارة المخاطر: هي منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطرة عن طريق توقع الخسائر المحتملة بداية ثم تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد الأدنى أي أنها تتضمن: ³⁶

- قياس المخاطر؛
- ضبط المخاطر.

الركيزة الخامسة: نظم الرقابة ومسألة الفعالة ومحكمة: ينبغي أن يتم وضع نظام الرقابة والمتابعة والمسألة فعال ومحكم لكي يجعل عملية ارتكاب الفساد المالي والإدارة عملية صعبة جداً، وكذلك وضع آليات متطورة باستمرار لاكتشاف عمليات الفساد المالي والإدارة بسرعة وقيل انتشارها واتساعها في جميع أنحاء المنظمة، وينبغي أن يتم ذلك من خلال إطار قانوني وأخلاقي ملزم للأطراف المرتبطة بعملية الرقابة مثل المساهمين والإدارة ومجلس الإدارة والمراجعة الداخلية وجماعة حملة السندات والبنوك المقرضة والهيئات الرقابية العليا. ³⁷

3. نظريات وتجارب حوكمة المؤسسات:

حوكمة المؤسسات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالمؤسسات لتتلافى النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك المؤسسة ومديروها .

1.3. نظريات حوكمة المؤسسات

من أهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية الحوكمة بالمؤسسات هي ثلاثة : (نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات ونظرية تجذر المديرين بالمؤسسة).

1.1.3. نظرية الوكالة: يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاثة عناصر مهمة وهي (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة و أخيرا تكلفة الوكالة).

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين. فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة المؤسسات جاء من نظرية الوكالة.³⁸ وأول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما (JENSEN et MEKLING) سنة 1976 على تخمين الأكاديمي المتعلق بنظرية المشروع عامل تعدد الأهداف لشركاء المؤسسة التي قد تكون متناقضة في أغلب الأحيان (خاصة بالنسبة للمساهمين، المسيرين والمقرضين)،³⁹ حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك، وتنتظر هذه المقالة للمؤسسة على أنها مجموعة من العقود بين (الأطراف الملأك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة.⁴⁰

بالوحدة الاقتصادية علاقات الوكالة نوعين من النماذج التنظيمية و مفهومين مختلفين حول حوكمة المؤسسات.

- نموذج المساهمين ويتميز ب:

- ✓ على أنشطة المؤسسة خدمة إرادة المساهمين؛
- ✓ هدف المؤسسة هو تعظيم قيمة الأسهم.

- نموذج أصحاب المصالح ويتميز ب:

- ✓ مجموعة أصحاب المصالح لها صلة بأنشطة المؤسسة التي عليها الدفاع عن مصالحهم؛
- ✓ ينبغي التكامل بين أساليب الرقابة المفروضة على أنشطة المؤسسة.⁴¹

2.1.3. نظرية تكلفة الصفقات

النظرية الحديثة التي تعود لتأريخ المنشأة حسب كوز سنة 1973 هي أن المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة،⁴² وتعتبر نظرية كوز من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرت إليها لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصادياً بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقداً تفافيات محددة تماماً وبدقة وملزمة تماماً بدون تكلفة، بالتالي أن يكون الناتج خطة اقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة، وبشكل عام

وواسع، فأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة وتعتبر أعمال وليام سون في سنة 1985 قد شكلتهم⁴³ جيدا لهذه التكاليف.

2.3. تجارب حوكمة المؤسسات

هناك عدة تجارب على المستوى العالمي لحوكمة المؤسسات نذكر من بينها:

1.2.3. تجربة الجزائر

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وافتتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص، كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخصوصية ابتداء من القطاع المصرفي والسماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص، وفي نفس الوقت الذي تجرى فيه الخصوصية واستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول ستزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي من المنتظر والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي تطبيقه في مطلع عام 2010،⁴⁴ حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات. وكما قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهبط تشجيع الحوكمة الجيدة 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)، لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، وأعلنت كل من جمعية كير (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري. وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) ويتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام، بفوائد ومزايا حوكمة المؤسسات والإطار المؤسسي اللازم لها، ويعتمد نجاح في إتباع ممارسات حوكمة المؤسسات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث

تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات خاصة الدولية بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات بهدف الترويج لحوكمة المؤسسات وزيادة الوعيوا يتابع الدليل الجزائري الخاص بها.⁴⁵

2.2.3. تجربة ولايات المتحدة⁴⁶

تمثل تجربة الولايات المتحدة تماما تجربة المملكة المتحدة، وذلك بالرغم من هياكل مسؤولية المؤسسة ولجنة بورصة الأوراق المالية بنظمها تختلف في بضع الجوانب، وتشمل مجموعة مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة تحت اسم "مبادئ حوكمة المؤسسات الأساسية:

- ✓ يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين؛
- ✓ يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين (على الأقل مرة في السنة) بدون ال CEO أو الأعضاء غير المستقلين؛
- ✓ عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة كتنفيذي، فإن المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛
- ✓ إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة:
 - المراجعة؛
 - تعيين الأعضاء.تقيم أعمال المجلس والحوكمة؛
 - تقييم أجور التنفيذيين والإدارة؛
 - التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات.

✓ لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة.
يجب أن تتم مكافأة الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة، مكون الأوراق المالية يمثل جزء هام من الأجر.

4. الأسباب الداعية لوجود علاقة بين حوكمة المؤسسات و أداء المؤسسة.

هناك مجموعة من الأسباب التي تفسر وجود علاقة بين المؤسسات عالية الحوكمة والأداء المتميز لهذا المؤسسات، على الرغم من أنه لا يمكن الجزم بسبب هذه العلاقة، ويمكن بيان أسباب هذه العلاقة فيما يلي:⁴⁷

السبب الأول: إن حوكمة المؤسسات هي انعكاس النوعية الإدارية، فالإدارة ذات المستويات عالية الكفاءة هي التي تهتم بالمراجعات والتوازنات، والمحاسبة الأداء، ورفع مستوى الأداء التشغيلي للمؤسسة؛

السبب الثاني: تجنب المستثمرون الأسهم والأسواق التي تضعف فيها حوكمة المؤسسات، سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية، وعند عدم وجود ملامح جيدة للحوكمة يلجأ المستثمرون إلى مديرو صناديق الاستثمار لتتبع المخاطر للتغلب على ضعف أو عدم وجود دلائل قوية على الحوكمة؛

السبب الثالث: أصبحت حوكمة المؤسسات في حد ذاتها معياراً استثمارياً أكثر أهمية عن ذي قبل، ولا سيما مع اتجاه العديد من الدول في أمريكا وأوروبا وآسيا إلى إصدار تصنيف لمؤسساتها في ضوء التزامها بمبادئ حوكمة المؤسسات المعتمدة لديها؛

السبب الرابع: احتلال المؤسسات الكبرى موقع متميز في ترتيب الحوكمة، مما يدفع المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم إلى الأخذ بمتطلبات حوكمة المؤسسات، لجذب الاستثمارات وتحقيق الانخفاض في تكلفة رأس مالها، ولا شك ما يتطلب تحسين الأداء قبل تحسين أسلوب وطريقة التقدير عن هذا الأداء؛

السبب الخامس: تشير الإحصاءات إلى زيادة معدلات الالتزام بمتطلبات حوكمة المؤسسات في العديد من المؤسسات على اختلاف الأسواق التي تنتمي إليها بل في بعض الدول زاد معدل الالتزام بالمعايير الدولية عن المعايير المحلية المعتمدة على حوكمة المؤسسات؛

السبب السادس: الدور الفاعل من جانب لجان المراجعين، كما تتصف به من صفات تتمثل في الاستقلال والخبرة، والفحص النافي للجهالة يجعل هناك ضوابط للارتقاء بالأداء المؤسسي بسبب التفاعل الإيجابي لهذه اللجنة مع عمل المحاسبين والمراجعين الداخليين والخارجيين؛

السبب السابع: ارتباط حوكمة المؤسسات بتطبيق معايير المحاسبة الدولية، التي تكفل ضوابط كفيhle بضبط الأداء الفني والمالي وكذلك ما يمكن أن يتصل بها من جوانب إدارية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الرقابة وتطوير أداء المؤسسة.

بدأت جهود تحسين حوكمة المؤسسات من خلال وضع معايير دولية منذ أكثر من 15 عاماً، حيث كان التحرك بقيادة منظمة التجارة العالمية (WTO) والدول الأعضاء بها، وقد تضمنت تلك الجهود وضع معايير تقنع المستثمرين والدائمين بالنقطة في الاستثمار في دولهم.

توضح قواعد حوكمة المؤسسات توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المؤسسة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، كما تحدد كل القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بشئون المؤسسة، ويعد ذلك في حال تطبيق هذه القواعد، بمثابة إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة أداء المؤسسة.

الخاتمة

مما سبق يمكن القول بأن مفهوم حوكمة المؤسسات لاقى انتشارا كبيرا في أوساط المؤسسات الكبيرة المساهمة والهيئات الدولية على رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، صندوق النقد والبنك الدوليين أسواق رأس المال و المصارف، وتعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أهم المساعي الأخلاقية التي ينبغي تحقيقها، خاصة في بيئة الأعمال الناشئة كافتصادنا الوطني، وغيره من الاقتصاديات العربية، وتعتبر المساهمات في ميدان حوكمة المؤسسات بمثابة دفعة جديدة للتحلي بالمسؤولية تجاه بيئة أعمال المؤسسات، مما يعتبر الأداء من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتقييم الكفاءة وفعالية الأنشطة داخلها. من خلال ما توصلنا إليه فإن أداء المؤسسة أسلوب في غاية الأهمية ويتصف بدقة كبيرة عند استخدامه لتقييم الأداء ككل، كما أن تقييمه يعد خطوة أساسية على صعيد العمليات الرقابية، وخاصة الأداء المالي في المؤسسة، حيث يكمن جوهر عملية التقييم بمقارنة الأداء الفعلي وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وقياسها ومدى نجاح الوحدة الاقتصادية وتطورها. وذلك لاتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيحها. حيث تصبح المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من المؤسسة وبالتالي يزداد أدائها.

الهوامش

¹ بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء المالي حالة مؤسسات الجزائرية المدرجة في السوق الأوراق المالية، ماجستير علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص: 70.

² محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، دار الجامعة الإسكندرية 2009، ص- ص: 14-15

- ³ احمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2012، ص:90.
- ⁴ محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص-ص:53-54
- ⁵ صادق راشد الشمري، الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 17، 2008، ص:12.
- ⁶ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص-ص: 14-15
- ⁷ حمادي نبيل، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2007، ص:41
- ⁸ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص:22.
- ⁹ اشرف درويش بومرداس، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، ماجستير محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص:24.
- ¹⁰ مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل حوكمة الشركات في جمهورية اليمن، بدون تاريخ نشر، ص: 07.
- ¹¹ سناء عبد الكريم خناق، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للزمات المالية التجربة الماليزية، جامعة ملايا، ماليزيا، ص: 8.
- ¹² بتول محمد نوري وعلي سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، ملتقى دولي حول الإبلاغ وتغير التنظيم في منظمات حديثة، ص:8.
- ¹³ أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل للمؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص:93.
- ¹⁴ بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في حد من الأزمات المالية والمصرفية، ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم تسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن علي، شلف، 2008، ص:13.
- ¹⁵ رأفت حسين مطير، آليات المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، محاضرة قسم محاسبة، جامعة الإسلامية، ص:2.
- ¹⁶ سامح فوزي، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد 10، 2005، ص:18.
- ¹⁷ محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص: 22.
- ¹⁸ يوسف خنيش، دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات، نفس المرجع السابق، ص-ص: 19-20.
- ¹⁹ فريد كورنل، حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد جامعة دمشق، 15-16 أكتوبر 2008، ص:3.

- ²⁰ يوسف خنيش، دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات، نفس المرجع السابق، ص- ص: 20-21.
- ²¹ ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، دراسة ميدانية على شركات مرجه في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص -ص: 27.
- ²² نفس المرجع السابق، ص-ص: 26-27.
- ²³ محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص: 168.
- ²⁴ الجوزي جميلة، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، محاضرة، جامعة الجزائر، ص: 7.
- ²⁵ الجوزي جميلة، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، نفس المرجع السابق، ص: 7.
- ²⁶ حاكم محسن محمد، تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال دراسة تطبيق في سوق العراق للأوراق المالية، مؤتمر العلمي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة كربلا دمشق، 16.15، 2008، ص: 6.
- ²⁷ محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص: 42.
- ²⁸ محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص- ص: 42-43.
- ²⁹ حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، ملخص بحث، جامعة لمدية، المركز الجامعي تيسمسليت ص- ص: 6-7.
- ³⁰ مركز عمان لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات اتحاد الشركات الاستثمارية، الهيئة العامة لسوق المال، 2011، ص: 46.
- ³¹ حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، نفس المرجع السابق، ص: 7.
- ³² بهاء الدين سمير علام، العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص- ص: 41-50.
- ³³ طارق عبد العال حمادة، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص بالمجلة، 25 نوفمبر 2010، ص- ص: 11-12.
- ³⁴ طارق عبد العال حماد، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، نفس المرجع السابق، ص- ص: 14-15.
- ³⁵ طارق عبد العال حماده، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، نفس المرجع السابق، ص - ص: 49 - 50.
- ³⁶ طارق عبد العال حماده، نفس المرجع سابق، ص - ص: 57 - 60.
- ³⁷ نفس المرجع السابق، ص: 60.
- ³⁸ Robert cobbaut, théorie financière, édition economica, paris, 4^{eme} édition, 1997, p:92.

³⁹ الياس بن ساسي ويوسف فريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص:419

⁴⁰ Gérard lécrivain, **management des organisations et stratégies** : Pouvoir et gouvernance, dans l'organisation, dossier N°5, université de littoral, p :10

⁴¹ Gérard lécrivain, op-cit, dossier N°5, p:10.

⁴² P.milgom et j. roberts, **économie .organisation et management**, PUG, 1997, p :47.

⁴³ أفيناش ديكسيت، ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية (منظور علم سياسة تكاليف الصفقات)، ط 1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص :25.

⁴⁴ عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 35-36.

⁴⁵ عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، نفس المرجع السابق، ص-ص 35-36.

⁴⁶ طارق عبد العال حماد، نفس المرجع السابق، ص - ص: 22-23

⁴⁷ http://oossaa33.blogspot.com/2010/05/blog-post_8087.html [22/05/2012: 10.52]