

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس الإدارة
دراسة حالة: ديوان الترقية و التسيير العقاري
- وكالة باتنة-

مشروع إشكالية مقدمة للمناقشة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية وحوكمة الشركات

إعداد الطالبة: الأستاذ المشرف:

-صونيا عكاشة - جمال خنشور

الموسم الجامعي: 2012/2013

قسم العلوم الاقتصادية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَالَتْ

أَوْدِيَةٌ بِقَدَرِهَا فَاحْتَمَلَ السَّيْلُ زَبَدًا رَابِيًا وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيْهِ

فِي النَّارِ ابْتِغَاءَ حِلْيَةٍ أَوْ مَتَاعٍ زَبَدٌ مِثْلُهُ كَذَلِكَ

يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ

النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ

الشكر و التقدير:

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمده حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه على أن وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف **خنشور جمال** و الأستاذ **بلعادي عمّار** على ما قدماه لي من نصائح و توجيهات و إرشادات و تشجيعات فقد كانا عوناً لي و سنداً في إنجاز هذه الرسالة كما لا أنسى أن أتوجه بالشكر إلى الأستاذ **كواشي مراد** الذي ساعدني بتوجيهاته القيّمة و تعاونه المتواصل.

كما أتوجه بالشكر إلى إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري و على وجه الخصوص رئيس مصلحة المالية و المحاسبة السيد **لحوي محمد**.

كما لا أنسى مساعدة الوالدين الكريمين حفظهما الله و كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

إلى كل هؤلاء أسمى معاني الشكر و التقدير.

الإهداء:

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، و من كآت أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

أبي العزيز.

إلى من أرضعتني الحب و الحنان و هي رمز الحب و بلسم الشفاء و القلب
الناصح بالبياض

أمي الحبيبة.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي
و الآن تفتح الأشرعة و ترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم
هو بحر الحياة، وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة
البعيدة إلى الذين أحببتهم و أحبوني أصدقائي زملائي.
و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

عكاشة صونية

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	آية قرآنية
	الإهداء
	الشكر و التقدير
.I	فهرس المحتويات
.II	فهرس الأشكال
.III	قائمة المختصرات
.IV	مخلص الدراسة
أ	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات (الإطار المفاهيمي)
02	مقدمة
	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
03	المطلب الأول: جذور و مفهوم حوكمة الشركات
05	المطلب الثاني: نظريات حوكمة الشركات
07	المطلب الثالث: العوامل التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات
	المبحث الثاني: مبادئ، أهداف و أهمية حوكمة الشركات
12	المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات
18	المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات
21	المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات
	المبحث الثالث: مصادر و محددات و اتجاهات حوكمة الشركات
24	المطلب الأول: مصادر حوكمة الشركات
25	المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات
28	المطلب الثالث: اتجاهات حوكمة الشركات
	المبحث الرابع: الأطراف التي تحتاج إلى حوكمة الشركات و آثارها.
33	المطلب الأول: : الأطراف التي تحتاج إلى حوكمة الشركات
35	المطلب الثاني: معايير و آليات حوكمة الشركات
40	المطلب الثالث: الآثار السلبية و الإيجابية في حالة غياب أو تطبيق حوكمة الشركات
43	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات
44	المقدمة
	المبحث الأول: أهمية مجلس الإدارة و الوظائف الأساسية له في حوكمة الشركات.
45	المطلب الأول: كيفية تكوين مجلس إدارة فعال
46	المطلب الثاني: أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات.
47	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة
	المبحث الثاني: إجراءات العمل المتعلقة بمجلس الإدارة
49	المطلب الأول: إجتماعات مجلس الإدارة
51	المطلب الثاني: دور رئيس مجلس الإدارة

52	المطلب الثالث: أهمية تقييم مجلس الإدارة لنفسه
53	المطلب الرابع: إرشادات تعارض المصالح لأعضاء مجلس الإدارة
	المبحث الثالث: دور لجان مجلس الإدارة
54	المطلب الأول: مزايا إنشاء مجلس الإدارة في الحوكمة
54	المطلب الثاني: إختصاصات لجان المجلس
55	المطلب الثالث: أهمية لجان مجلس الإدارة
	المبحث الرابع: دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات
71	المطلب الأول: أهمية دور مجلس الإدارة
72	المطلب الثاني: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات
74	المطلب الثالث: أنماط سلوك مجلس الإدارة
75	المطلب الرابع: مظاهر الحوكمة لمجلس الإدارة
84	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة
	المبحث الأول: عموميات حول ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة
86	المطلب الأول: نشأة و تطور الديوان
87	المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للدواوين
87	المطلب الثالث: التنظيم العملي للديوان
	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للديوان و التنظيم الإداري له.
89	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
89	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للديوان
93	المطلب الثالث: التنظيم الإداري لديوان الترقية و التسيير العقاري
	المبحث الثالث: نشاطات و أهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري.
96	المطلب الأول: مهام الديوان
97	المطلب الثاني: أهداف الديوان
97	المطلب الثالث: إنجازات و المشاريع للديوان
	المبحث الرابع: مجلس الإدارة في ديوان الترقية و التسيير العقاري
99	المطلب الأول: مكونات مجلس الإدارة و من يحضره
100	المطلب الثاني: مراحل إجتماع مجلس الإدارة في الديوان
106	المطلب الثالث: إستخدام الآليات الخارجية للحوكمة كآلية لزيادة فعالية مجلس الإدارة
108	المطلب الرابع: إستخدام الآليات الداخلية للحوكمة كآلية لزيادة فعالية مجلس الإدارة.
109	المطلب الخامس: إستخدام مبادئ حوكمة الشركات من طرف مجلس الإدارة
110	خلاصة الفصل الثالث
111	النتائج
112	التوصيات
113	الخاتمة العامة
	الملاحق
	قائمة المراجع

فهرس الأشكال:

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
17	مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات	01
19	أهمية حوكمة الشركات	02
22	خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات	03
24	مصادر الحوكمة	04
25	المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	05
27	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	06
28	إتجاهات الحوكمة	07
29	مزايا الجذب الإستثماري التي تحققها الحوكمة	08
31	البعد الفوقي الإشرافي للحوكمة	09
32	البعد التحتي للحوكمة	10
33	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	11
34	مكونات مجلس الإدارة	12
41	ما قد يحدث نتيجة غياب الحوكمة	13
74	أنماط السلوك لمجالس الإدارة	14
79	الإرشادات المتعلقة بمجلس الإدارة	15
90	الهيكل التنظيمي الأول لديوان الترقية و التسيير العقاري عام 1991	17
92	الهيكل التنظيمي المستحدث لديوان الترقية و التسيير العقاري لعام 2005	18

قائمة المختصرات:

منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية	O.E.C.D
عضو مجلس الإدارة المنتدب	C.E.O
المدير المالي للشركة	C.F.O
الممارسات المحاسبية المقبولة	GAAP
ديوان الترقية و التسيير العقاري	O.P.G.I

مخلص بالعربية:

أدت الأزمات المالية التي شهدتها الإقتصاد العالمي إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، لتفادي هذه الأزمات، ويرجع ذلك إلى كون الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب إتباعه، بل أن الحوكمة هي وسيلة للتأكد من دقة و حسن أداء المؤسسات الإقتصادية بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية، و النمو الإقتصادي لمؤسسات الأعمال.

فرغبة الجزائر في زيادة التكامل مع المجتمع الإقتصادي العالمي، أدى بها إلى بذل جهود نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها و إنفتاح إقتصادها، فضلا عن قيام الحوكمة بتنفيذ إصلاحات هيكلية و كذا إصدار ميثاق الحكم الراشد عام 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع، إلا أن ذلك غير كاف في ظل محدودية دور المنظمات المهنية و دعم فعالية النظام الضريبي و القضائي، و إنعدام معايير للمراجعة و المحاسبة تتلاءم مع المعايير الدولية، و كذا إطار مؤسسي متين و أنظمة و قوانين داعمة لذلك، فهي بحاجة إلى بذل جهود من أجل وضع إطار وطني لحوكمة الشركات في الجزائر مع تفعيل أطرافها مما جعل تسيير الشركات و مراقبتها يرقى للمستوى الذي يضمن حقوق المصالح. فمجلس الإدارة يعتبر هو الهيئة العليا في المؤسسة، بحيث تعتمد عليه هذه الأخيرة بدرجة كبيرة في تسيير أمواله، وتوجيه المؤسسة نحو الزيادة في منتجاتها من خلال القرارات المتخذة، فهو هيئة رقابية تسييرية تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة.

Résumé

Les crises financières qu'à connues l'économie mondiale ont provoqués la poursuite d'une vision pratique d'introduction de méthode autour du concept de gouvernance d'entreprises pour éviter ces phénomènes.

Ainsi, compte tenu que le concept de la gouvernance des entreprises n'est pas seulement une méthode morale de conduite mais plutôt un outil permettant de s'assurer la précision et le bon fonctionnement des établissements économiques.

Assurant ainsi la garantie d'atteindre des objectifs, la rentabilité et le développement économique des affaires.

A ce sujet, le souhait de l'Algérie de conquérir la complémentarité avec la communauté économique internationale, lui impose de fournir des efforts pour asseoir un cadre constitutif pour la gouvernance des entreprises.

A ce titre, l'Algérie a opté pour l'ouverture économique, en créant un environnement favorable pour le développement des affaires en plus des réformes structurelles et l'adoption d'une charte de bonne gouvernance en 2009 comme issu pour l'application des principes de bonne gouvernance.

Ceci reste insuffisant compte tenu des limites des rôles des associations professionnelles, de l'insuffisance des réformes fiscales et la spécialisation de la justice, en plus de l'absence des critères d'audite et de contrôle conformes aux normes internationaux.

Par ailleurs, il faut créer un cadre constitutif solide avec une législation et une réglementation d'appui.

Pour se faire, l'Algérie doit encore œuvrer dans le sens d'asseoir ce cadre, de mobiliser l'ensemble des acteurs-cités plus haut- instaurant ainsi un niveau élevé de la concrétisation des droits de l'ensemble des services.

Dans ce cadre, le conseil d'administration dans les établissements et les sociétés constitue en tant que haute autorité, l'outil moteur d'en dispose la société pour la gestion des fonds, et l'orientation vers le progrès économique à travers les bonnes décisions ; du fait qu'il est un organe de contrôle et de surveillance pour la réalisation des objectifs de la société.

Ceci ne peut être accompli qu'à travers une stratégie bien élaborée.

المقدمة:

خلال العشر سنوات الأخيرة، وجدنا أن هناك إهتماما ملحوظا بنظام حوكمة الشركات سواء من قبل الباحثين الأكاديميين أو من خلال الشركات المساهمة و الحكومات، و ذلك من اجل إعادة ثقة المستثمرين بقطاع الأسهم بعد الفضيحة التي نमित بها شركة إنرون و سقوط شركة وولدكوم WORD COM الأمريكيتين، الإهتمام الكبير شمل كل من الدول المتقدمة و الدول النامية، و كذلك القطاع العام و القطاع الخاص، و معظم هذه الدول أصبحت تضعه في أجندتها من أجل تطبيقه التطبيق الأمثل، و حوكمة الشركات حسب ما أشار إليها Sir Adrian Cadbury هو نظام وضع من أجل توجيه و إدارة جميع الأعمال داخل و خارج الشركة، من أجل التأكد من أن هناك نظاما محكما يحدد مسؤوليات و واجبات أعضاء مجلس الإدارة، و الإدارة التنفيذية للشركة لحماية حقوق المساهمين بإختلاف أحجامهم، و حماية أيضا حقوق أصحاب المصالح المختلفة في الشركة.

تعدّ حوكمة الشركات من أبرز و أهم الموضوعات في المؤسسات و المنظمات الإقليمية و الدولية، و لقد إكتسبت أهمية كبيرة بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود و حل المنازعات بطريقة فعّالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف و الرقابة و تعمل على إنتشار الفساد و إنعدام الثقة، و خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا في عقد التسعينيات من القرن الماضي و التي فجرها الفساد المالي و سوء الإدارة و إفتقارها للرقابة و الخبرة و المهارة بحيث أدت هذه الأزمات و الإنهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة ممّا دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من دول العالم بالتحول إلى النظام الإقتصادي الرأسمالي الذي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة و نتيجة لكل ذلك زاد الإهتمام بحوكمة الشركات و أصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الإقتصادية.

و نتيجة للإنهيارات في أداء الشركات قام صندوق النقد الدولي و البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الإقتصادية لدراسة آلية الحوكمة و لقد حددت بذلك خمسة مبادئ للحوكمة من بينهم مسؤوليات مجلس الإدارة بحيث أن حقوق المساهمين تعتمد بشكل كبير على أهداف أعضاء مجلس الإدارة، و التي قد تتعارض في الكثير من الأحيان مصلحة المساهمين مع مصلحة إدارة الشركة، و لذلك نجد أن إجراءات و معايير الحوكمة ستظل موجهة بالدرجة الأولى لسدّ الثغرات و النقص في التشريعات التجارية المعمول بها، و ذلك بهدف ضمان جودة التقارير المالية و منع حدوث حالات الغش و بالتالي المحافظة على سلامة الإقتصاد الوطني و ذلك لإرتباطه بأوضاع الشركة العاملة فيها.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

يمكن بعد هذا المدخل الشامل الذي يلخص مضمون البحث، أن نحدد الإشكال الرئيسي من خلال طرح التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة المؤسسات الإقتصادية في الجزائر؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

لفهم و إدراك هذه الإشكالية ينبغي الإحاطة علميا بما يلي:

- ما هي الموجودات الدولية التي جاءت لتفعيل دور و أهمية حوكمة الشركات؟

- فيما تتمثل العلاقة بين مجلس الإدارة و الشركة؟

- ما تأثير حوكمة الشركات على مجلس الإدارة؟

- كيف يكون مجلس الإدارة فعّال؟

ثالثاً: فرضيات البحث:

- تعتبر مبادئ منظمة (OECD) بشأن حوكمة الشركات من بين المجهودات الدولية؛

- تعتبر الشركة مسؤولة عن أعمال مجلس الإدارة مسؤولية شخصية مباشرة لا مسؤولية المتبوع او الموكل، لأن هذه الأعمال طبقاً لهذه النظرية تعتبر صادرة من الشركة نفسها لا من وكيل عنها؛

- المحور الذي تركز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة، فبدون مجلس إدارة فعال فإن بقية ما يطلق عليه كلمة إصلاح سيكون قاصراً؛

- مجلس الإدارة الفعال يضمن للمستثمرين في الشركة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري الشركة و وكلائهم لزيادة تصرفات الشركة التي تهدف إلى تحقيق أغراض الشركة التي وافقوا عليها.

ولهذا ما ستتم محاولة دراسته و الإجابة عليه في هذه المذكرة من خلال دراسة حالة إحدى المؤسسات الوطنية التي تمتاز بطابعها الصناعي و التجاري و المساهمة في الدولة، و التي تضم مجلس إدارة يقوم بالإشراف على هذه المؤسسة و ذلك بإتخاذ القرارات التي توجه مسار المؤسسة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من:

- الأهمية التي إكتسبتها حوكمة الشركات في هذا العصر، بحيث أنها أصبحت عنصراً مهماً تعتمد عليه الشركات في التقليل من مخاطرها و الديون التي عليه، و توجيه الشركة إلى الرقي من خلال إتخاذ القرارات الملائمة لهذه الشركة.

- أهمية مجلس الإدارة في الشركة و الدور الحيوي الذي يلعبه داخلها، و ذلك من خلال الإجتماعات المبرمة و القضايا المطروحة عليه و كل ذلك من أجل تحسين أداء الشركة و نمو الإقتصاد الوطني.

- كما تكمن أهمية الموضوع في الإطلاع العملي على واقع المؤسسة الوطنية من خلال دراسة الحالة، أين سيتم عرض و تحليل حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI من خلال مجلس الإدارة الذي ينظمه الديوان لعرض التقارير و القضايا و إيجاد حلول لها من طرف أعضائه و كلما تخطت الشركة العراقيل و سيرها نحو التقدم و ذلك بتطبيقها لأحكام الحوكمة فهذا يزيد من فعالية مجلس الإدارة في خدمة الشركة.

خامساً: أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة للوصول إلى عدة أهداف منها:

- التعرف على مفاهيم حوكمة الشركات و مبادئها و الأسس القائمة عليها.

- التعرف على مكونات مجالس الإدارة و المهام التي يقوم بها.

- معرفة الأثر الناجم عن تحقيق الحوكمة من قبل مجلس الإدارة.

- معرفة المهام التي يقوم بها مجلس الإدارة و الرفع من فعاليته في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

- معرفة الإستراتيجيات الملائمة للشركة من خلال القرارات المتخذة من طرف مجلس الإدارة.

- الوقوف على نقاط القوة و الضعف حول مدى إلتزام المؤسسات الوطنية بتطبيق مبادئ الحوكمة.

- الوقوف على أهم المعوقات أمام التطبيق المثالي لنظام الحوكمة في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة.

سادسا: الدراسات السابقة:

1- إبراهيم إسحاق نسمان، "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2008. و كانت الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة هي: " ما دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العامة في فلسطين " و تهدف الدراسة بالتعرف إلى الأسس و القواعد اللازمة لإقامة نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وفقا لمتطلبات الحوكمة و بيان الدور الذي تقوم به المعايير المعنية و علاقتها بتطبيقات الحوكمة، و كذلك بالتعرف على نظام و إجراءات إدارة المخاطر و دورها في تفعيل مبادئ الحوكمة، و تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الهام لإدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وفق أسس و مفاهيم جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف، و المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام برنامج SPSS في دراسة الحالة.

2- بادن عبد القادر، " دور حوكمة النظام المصرفي في الحدّ من الأزمات المالية و المصرفية"، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2008. و الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة هي كالتالي: " ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه مبادئ الحوكمة في النظم المصرفية للحدّ من الأزمات المالية و المصرفية؟ و كيف يمكن تفعيل الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري لتفادي حدوث أزمات مصرفية مستقبلا؟ و تكمن أهمية البحث في معرفة المسؤولية الملقاة على عاتق البنوك على المستوى العالمي و مستوى الجزائر بالخصوص كمصدر للتمويل، تجعلها في أمسّ الحاجة إلى مبادئ معترف بها تحكم نشاطاتها و تعيد لها الثقة التي فقدتها نسبيا مع أزمة البنكين، و سدّ حجج المستثمر الأجنبي المباشر ببيروقراطية و كلاسيكية المعاملات المصرفية في الجزائر، إضافة إلى توفرها على سبولة مهمة، تستغل من خلالها الفرصة لتبعت نشاطاتها و دورها في الوساطة المالية من جديد، لأنها السبيل الوحيد أمام الإقتصاد الوطني للحصول على التمويل اللازم خاصة مع الركود الذي يصاحب بورصة الجزائر منذ زمن.

و يهدف البحث، إلى أهمية حوكمة الشركات و كيفية الإستفادة منها في البنوك، و كذلك الوقوف على النموذجين الأساسيين للحوكمة في الإقتصاديات العالمية، و إستعراض مختلف المساعي التي بذلت في إطار تفعيل و تطوير معايير حوكمة الشركات من خلال إصدار المبادئ الدولية و المواثيق الوطنية، و أيضا إبراز أدوات الحوكمة بالبنوك الجزائرية و و التي تعتبر من الضروريات الحالية التي تمهّد المناخ أمام باقي المبادئ المتعارف عليها، و المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

3- عمر علي عبد الصمد، " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة المدية 2009. الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة هي " كيف يمكن الإستفادة من المراجعة الداخلية كأداة لتطبيق حوكمة المؤسسات؟"، و تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ و القواعد الجيدة لإدارة المؤسسات و زيادة كفاءتها و مصداقيتها، و كذلك تبين الدراسة الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية و خصوصا فيما يتعلق بمعاييرها الدولية، و أيضا التعرف على مختلف أدوار المراجعة الداخلية و التي تسمح بتحديد كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية و دورها في إدارة المخاطر و علاقتها التعاونية مع أطراف حوكمة المؤسسات. و تكمن أهمية هذا الموضوع في معالجته من خلال المجهودات التي تبذل في الجزائر، و المتمثلة في إندماج المؤسسات محليا أو مع مؤسسات أجنبية أخرى، و كذا دخولها الأسواق المالية الدولية، باعتبار قواعد حوكمة الشركات تمثل عاملا حاسما لدعم القطاع الخاص، و أداة قوية لجلب الإستثمار الأجنبي المباشر و تحقيق النمو الإقتصادي، و توجيه المدخرات بطريقة مؤثرة نحو إستثمارات جديدة، فالبحت جاء لتسليط الضوء على حوكمة المؤسسات و الأهمية المرجوة من المراجعة الداخلية إتجاهها.

4- **ناهد سبيعة**، " أثر المراجعة الداخلية كآلية من آليات الرقابة في تطبيق حوكمة الشركات"، رسالة لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الإقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة 2011.

5- **قدري عثمان إبراهيم**، "أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافس الشركة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة اليرموك - الأردن 2006.

6- **ماجد إسماعيل أبو حمام**، " أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية"، رسالة لنيل شهادة المحاسبة و التمويل، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية غزة 2009.

و الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة هي كما يلي: " ما مدى تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟"، و تهدف الدراسة إلى الوقوف على الجوانب الفكرية و لحوكمة الشركات، و التعرف على الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات، و كذلك التعرف على الجوانب التقييمية لحوكمة الشركات، و تكمن الأهمية أيضا على دور الإفصاح و الشفافية و تأثيره بقواعد الحوكمة، و الوقوف على جودة المعلومات المحاسبية و تأثيرها بقواعد الحوكمة، و كذلك معرفة العلاقة المتداخلة بين قواعد الحوكمة و كل من الإفصاح المحاسبي، و جودة التقارير المحاسبية، و تساهم أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور المهم و الملائم لتشجيع تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين المالي، خاصة أن هذا السوق يعتبر علامة مهمة لتطوير و إنعاش الإقتصاد الفلسطيني، ممّا يتطلب توفر الثقة و الإفصاح المحاسبي لكل من المستثمر و المساهمين، و كذلك إبراز إيجابيات تطبيق قواعد الحوكمة التي تتعرض إليها هذه الدراسة، و يعمل على تقليل من مستوى المخاطر التي قد تتعرض لها الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى التحسين من أداء الشركات و على قرارات المستثمرين، و حركة التداول في السوق المالي، ممّا يؤدي إلى جذب الإستثمارات و دعم فعالية و كفاءة و شفافية السوق ممّا يعكس إيجابا على الأداء المالي للشركات و يدعم الثقة فيها، و المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

7- **فكري عبد الغاني محمد جودة**، " مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2008. و كانت الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة هي "ما مدى تطبيق بنك فلسطين لمبادئ الحوكمة المؤسسية في ضوء مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل؟"، و تهدف الدراسة إلى الوقوف على المفاهيم و المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين، و كذلك إستكشاف مدى إلتزام بنك فلسطين بالمبادئ المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية و تشخيص أسباب تطبيق هذا النظام و معوقاته، و تكمن الأهمية من هذه الدراسة في فهم أفراد المجتمع لمبادئ الحوكمة يزيد من شفافية و موثوقية البيانات المالية المنشورة للمصارف المساهمة العامة الفلسطينية، و المنهجية المتبعة في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي في دراسة حالة بنك فلسطين

8- **ممدوح محمد العزايزة**، " مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد و الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية غزة 2009. الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة تتمثل في " ما مدى تطبيق المصارف الفلسطينية الوطنية لمعايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية و التي تأتي إنسجاما مع مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية." و تهدف الدراسة إلى مدى إلتزام المصارف الفلسطينية الوطنية بتطبيق معايير الحوكمة التي صدرت عن سلطة النقد إنسجاما مع ما صدر عن سلطة لجنة بازل حول حوكمة المصارف و كذلك إستكشاف الخطوات الإضافية التي إتخذتها المصارف الفلسطينية الوطنية لتطبيق الإرشادات الإضافية لمعايير الحوكمة التي صدرت عن سلطة النقد للوصول إلى الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، و المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

سابعاً: مصادر البحث:

تم الإعتماد على مصادر عدة و متعددة في تحليل إشكالية البحث و من تلك المصادر:

- الكتب و المجالات المتخصصة؛
- التوصيات و التقارير و الدراسات الميدانية التي تقوم بها و تصدرها الهيئات المتخصصة؛
- البحوث و المطبوعات الوطنية و الدولية المنشورة على شبكة الأنترنت؛
- الملتقيات و المحاضرات التي تمت على مستوى الجامعات.

ثامناً: مجتمع الدراسة: دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI

وكالة باتنة

تاسعاً: حدود الدراسة

يأتي البحث للخوض في تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، و ما يمكن أن تقدمه هذه الأخيرة لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة، و معرفة كيف ساهمت في الرفع من مستوى الديوان، و تحقيق إنجازات كبيرة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2012 و ذلك من خلال القرارات المتخذة على مستوى مجلس الإدارة.

عاشراً: منهج البحث

إعتمد البحث في سبيل الوصول إلى مخرج للإشكالية على مناهج بحث متعارف عليها، و نعني بذلك المنهج الوصفي، الذي إستعرض مفهوم حوكمة الشركات كمفهوم جديد أدرج ضمن آليات الإدارة في مختلف الشركات أو كبديل للإدارة الحالية، إضافة إلى الأسلوب التحليلي المستعمل في السعي إلى ربط ما جاءت به الحوكمة من آليات و مبادئ في مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري.

تعريف المنهج الوصفي: المنهج الوصفي هو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية، ويعطي " أمين الساعاتي " تعريفاً شاملاً للمنهج الوصفي فيقول: " يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كفيماً أو كميًا. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى ".

تعريف تحليل الظاهرة: يقوم هذا النوع من الأساليب على عمليات ثلاث: التفسير، والنقد، والاستنباط، وقد تجتمع هذه العمليات كلها في سياق بحث معين، أو قد يُكتفى ببعضها عنها، وذلك بحسب طبيعة البحث .

حادي عشر: أسباب إختيار الموضوع

لقد جاء إختيار هذا الموضوع بناء لإعتبرات منها:

- ميول شخصي نحو الموضوع؛
- لتركيز أغلب الباحثين على دراسة مجلس الإدارة للشركات بإعتباره العمود الفقري للمؤسسة؛

- محاولة لفت النظر حول الأهمية التي يمتلكها مجلس الإدارة، و دوره الفعّال في تحسين خدمات الشركة و زيادة قيمتها الإقتصادية.

التبرير:

كون ديوان الترقية و التسيير العقاري من المؤسسات الإقتصادية الفاعلة في الوطن و ذات وزن على الإقتصاد الوطني، و التي تعمل وفق القرارات المتخذة من طرف مجلس الإدارة بحيث على أعضاء مجلس الإدارة الإدلاء بالإجراءات اللازمة و الحلول المناسبة متبعين بذلك الأحكام المثلى أو الرشيدة في ذلك.

ثاني عشر: معوقات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من الجهات الرسمية، و الموقف السلبي من المؤسسة.

- قلة المراجع بتخصصاتها.

ثالث عشر: منهج الدراسة:

لقد تمّ تقسيم البحث إلى ثلاث فصول بحيث تم إستعراض الجزء النظري في كل من الفصل الأول و الثاني بحيث تناولنا في الفصل الأول مفاهيم حول حوكمة الشركات و مبادئها و جذورها و واقعها في الجزائر، أمّا الفصل الثاني فقد تناولنا فيه مجلس الإدارة و وظائفه الأساسية بالإضافة إلى دوره في ظل نظام حوكمة الشركات و تزيد هذه الأخيرة في تحسين أداءه و الرفع في مستوى الشركة، أمّا الفصل الثالث فقد تمّ دراسة مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي و تجاري ذات مكانة في الجزائر فهي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها من خلال تطبيقها للحوكمة و بتنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

في هذه الدراسة تم الإعتداع على المنهج الوصي التحليل لأنه يقوم بجمع و تلخيص الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر، و يعمل على إستخلاص الدلالات و المعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات و المعلومات التي يمكن الحصول عليها، و هذا ما يسهل ربط الظواهر ببعضها، و إكتشاف العلاقة بين المتغيرات، و إعطاء التفسير الملائم لذلك مع إمكانية التنبؤ بمستقبل الظواهر و الأحداث التي يدرسها، وهو ما يناسب هذه الدراسة و يخدم الوصول لأهدافها، بحيث تهدف الدراسة إلى التعرف على مصطلحات الحوكمة و مبادئها و ذلك من خلال إعتدادها من قبل الشركات و ذلك لنجاحتها و كذلك كيفية عمل مجالس الإدارة في تحسين خدمة الشركة و توجيهها نحو أداء أفضل.

كما تم إعتداع الأسلوب التحليلي في الفصل الثالث، و ذلك بوصفه أحد أساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك بدراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري (POGI)، ذات البعد الإستراتيجي للإقتصاد الوطني .

مقدمة:

إننا لأزماتنا المالية التي تحدثت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى آثاراً تمسألة مهمة جداً تتعلق بجدّة المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية، وكان لابد من البحث عن وسيلة لتغيير هذه الصورة واستعادة ثقة المستثمر رين من خلال تطبيق حوكمة الشركات والتي تستمك من إبراز سياسات الشركات واتخاذها لقرارات.

وقد برز مفهوم حوكمة الشركات والذي يقو معلماً أساساً لتنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في الشركات وبين مديريها والفروع والتنفي ذيين ولجان التدقيق وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات وعلى هذا الأساس فقد أدلتنا الكثير من الجهات والمؤسسات الدولية اهتماماً تزايداً بموضوع الحوكمة حيث تركزت جل اهتمامها بهذا الموضوع عوياً لأخص بعد الدور المتنامي والتوسع الهائل للقطاع الخاص في الحياة لاقتصادية، إذ أصبح لهذا القطاع دور مهم وأساس في تنمية اقتصاديات البلدان، نظراً لزيادة هذا الإهتمام سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تعريفات الحوكمة ونظرياتها و دواعي الحاجة إليها، مبادئها، مصادرها و محدداتها...

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم المواضيع الإدارية الحديثة، حيث حظي باهتمام دولي كبير في السنوات الأخيرة خاصة بعد المشاكل التي عرفتتها بعض الشركات في بعض الدول العالم مما أدى إلى ضرورة إيجاد

قواعد و معايير إدارية و قانونية تحكم الشركات لتفادي تكرار مثل هذه الأزمات و الحفاظ على مصالح الأطراف التي لها علاقة بالشركة.

المطلب الأول: جذور حوكمة الشركات

أولاً: النظرة التاريخية لحوكمة الشركات

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات و مؤسسات عملاقة عديدة، و لقد ساهم حدوث الأزمات و الإنهيار الإقتصادي لدول جنوب شرق آسيا و روسيا و أمريكا اللاتينية و غيرها في تزايد الإهتمام بالحوكمة.

و يمكن تلخيص مراحل تطوّر ووضوح أبعاد الحوكمة فيمايلي¹:

1-1: حتى مرحلة الكساد (مابعد عام 1932) و بدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة و الملاك و تعارض المصالح.

2-1: مرحلة ظهور نظرية الوكالة و ضبط العلاقات (1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم و ضبط العلاقات بين الملاك و الإدارة من خلال نظرية الوكالة و ضرورة تحديد الواجبات و الصلاحيات لكل من الإدارة و أصحاب الأموال.

3-1: تزايد الإهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما إتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الإلتزام بها في تحقيق النمو و الإستقرار و تدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

4-1: مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب إنهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها و إهدار أو سوء إستخدام الإمكانيات و الموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للإهتمام بضياغة بعض مبادئ العامة للحوكمة.

5-1: أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية O.C.E.D مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

6-1: على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، إتجهت مؤسسات و إتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

7-1: مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) و ضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل و الفساد القيمي و الأخلاقي و الفضائح في العديد من الممارسات المالية و الإستثمارية في الكثير من الشركات و المؤسسات.

8-1: مع تتابع ظاهرة الأزمات الإقتصادية و إنهيار عديد من الشركات العملاقة إتجه البنك الدولي أيضاً إلى الإهتمام بالحوكمة، و قام بتعزيد بعض المؤسسات و اللجان و الهيئات و المعاهد لتبني موضوع الحوكمة و إصدار مجموع من الضوابط و الإرشادات لتطبيق الحوكمة و تفعيلها.

- تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناولوا موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932.

¹: عدنان حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص.ص، 26 و 25.

ونأتياً لآليات حوكمة الشركات لتسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مدير يومال كيا الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة.¹

ثانياً: جذور حوكمة الشركات

تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات أنالاقتصاديين Berle و Means كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة ، وذلك في عام 1932 حيث اعتبرا آليات حوكمة الشركات كقيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة،² وكذلك تطرق كل من Jensen and Meckling³ في عام 1976 ، Oliver Williamson في عام 1979 إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.⁴

وإزداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ، حيث حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة، سواء المكتتبة أو غير المكتتبة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل. وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999 من (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسؤولية مجلس الإدارة،⁵ وفي سنة 2004 أصدرت ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيقة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. أما في الآونة الأخيرة، فقد تعاظمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصادات والمجتمعات.⁶

وقد بدأ الاهتمام بموضوع "حوكمة الشركات Corporate Governance" يأخذ حيزاً مهماً في أدبيات الاقتصاد إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل إنرون و وورلدكوم، وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل سويس إير، وفرانس تليكوم، وذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لمصرف سويسري خاص تناول موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات الكبرى.⁷

¹: نرمن أبو العطاء، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 8، 2003، ص 48.

²Nichlas S. Argyres; Julia Porter Liebeskind, "Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory", *The academy of management review*, vol 24, n° 01, January 1999.

³Jensen and Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 1976, vol 3.

⁴ Oliver Williamson, "Corporate governance", *The Yale law journal*, vol 93, n° 7, June 1984.

⁵Organization for Economic Co -operation and Development, "Principles of Corporate Governance", *Economic Reform Journal*, Issue n°. 4, October 2000.

⁶ Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", *Globe white page*, 2004.

⁷Helbling, C, and J. Sullivan, "Introduction: Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies", in *Search for Good Directors, a Guide to Building Corporate Governance in the 21 Century*, Center for International Private Enterprise, Washington, 2003, p 7.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

في بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات "Corporate Governance" ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم¹.

- " هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها".
- " هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".
- " هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين".
- " هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى".

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

كما انه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف لمصطلح "Corporate Governance" باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح " حكومات الشركات " في محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجديدة له بأسواق المال والاقتصاديات المحلية والعربية.

وباختصار يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكنتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين. وتتضمن أيضا موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة الاحتيال وقوانين الإفلاس وعدم الملائمة المالية. وهي تتضمن بالإضافة إلى ما سبق التشريعات الحكومية والجهات التشريعية التي يتعامل معها المساهمون والشركات والإجراءات التي يقوم بها المشرعون لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها.

❖ التعريف المقدم من طرف اللجنة البريطانية كادبيري 1992 cadbury: " حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب"²

¹: الدكتور محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص، ص، 15، 16

²: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم - المبادئ - التجارب التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص، 9

- ❖ التعريف المقدم من طرف Williamson 1999: "هي إستراتيجية تتبناها شركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ينشأ من داخلها بإعتبارها شخصية معنوية مستقلة و قائمة بذاتها و لها هيكل إداري و أنظمة لوائح".
- ❖ التعريف المقدم من طرف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OCED: "أن حوكمة الشركات هي نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال و الرقابة عليها حيث تحدد هيكل إطار توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين و غيرهم من أصحاب المصالح، و تضع القواعد و الأحكام لإتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة"¹
- ❖ التعريف المقدم من طرف إتحاد المصارف العربية سنة 2005: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها"².

❖ تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات³:

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الإقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها و إنفتاح إقتصادها، فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص، كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخصوصية إبتداء من القطاع المصرفي و السماح بقدر أكبر من الحرية و الفرص للقطاع الخاص، و في نفس الوقت الذي تجرى فيه الخصوصية و إستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول ستزداد أهمية حوكمة الشركات لضمان المساءلة و الشفافية في العملية المتعلقة بإدارة الأعمال، و هذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية و معايير الإبلاغ المالي، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية و عرضها و كذا مدونة الحسابات و قواعد تسييرها، و هذا كدعامة لتطبيق حوكمة الشركات.

كما قامت جمعيات و إتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لإكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الإستثمار الأجنبي المباشر، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات و مؤسسة التمويل الدولية لوضع دليل حوكمة الشركات الجزائرية، كما أنه عقد مؤتمر في 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية العمل و التفكير الخاصة بالمشروعات، و اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري، و قد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات و مؤسسة التمويل الدولية و سيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم بإستثمار ذلك في نشر و زيادة الوعي في دوائر القطاعين العام و الخاص و أجهزة الإعلام، بفوائد و مزايا حوكمة الشركات و الإطار المؤسسي اللازم لها، و يعتمد نجاح إتباع ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر على مدى إتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، و هذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، و لمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام و الخاص مثل دائرة العمل و التفكير الخاصة بالمشروعات بهدف الترويج لحوكمة الشركات و زيادة الوعي و إتباع الدليل الخاص بها.

المطلب الثالث: العوامل التي أدت على ظهور حوكمة الشركات.

¹: دهميش نعيم، تحسين و تطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد 10، ديسمبر 2003، ص، 27.

²: زرار العياشي، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية للشركات، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول " الحوكمة المحاسبية للمؤسسة " المنعقد في الفترات 7-8 ديسمبر 2010، بجامعة أم البواقي

³: عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة المدية، 2009.

إن مصطلح حوكمة الشركات من المصطلحات التي أوجدتها ظروف غير مستقرة و اضطرابات و حوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال و الأعمال العالمية و المحلية و لقد أرجع العديد من الخبراء و المحللين الماليين و الإقتصاديين ظهور حوكمة الشركات إلى أسباب عدة، لذا سنتطرق إلى سببين رئيسيين و هما:

1-2: نظرية الوكالة:

تعرف نظرية الوكالة بأنها الإطار بأنها إطار فكري إستخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل و الفكر الإنساني، و تنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة أشخاص) يسمى الأصيل شخصا آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهنة محددة بالنيابة عن الأصيل¹. و يعود ظهور نظرية الوكالة إلى الأمريكيين بيرل و مينز "Adolf Berle and Gardier Meanse" سنة 1932، اللذان أعدا تقريرا عن صورة أو شكل الشركة وضا فيه أن الشركة يمكن أن تصبح كبيرة جدا لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة، نظرا لأن حملة الأسهم هم الذين يملكون الشركة و المديرين يراقبون الشركة التي لا يستطيع مساهموها جماعيا إنجاز القرارات اليومية اللازمة لتشغيل الأعمال²، و هذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة، ثم بعد ذلك جاء دور جنسن و ميكلنج "Jensen and Meckling" سنة 1976 اللذين قدما تعريفهم الشهير لنظرية الوكالة: "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة يلجأ بموجبها شخص (الرئيسي) لخدمات شخص آخر(العامل) لكي يقوم بدله بمهمة ما، هذه الوظيفة تستوجب نيابته للسلطة"³

و عليه فإن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية رأس المال التي تعود للمساهمين و مهمة إتخاذ القرار و التسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة خواصهم و خلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن إختلاف الطبيعة السلوكية و التكوينية و كذا الأهداف بين المسيرين و المساهمين يؤدي إلى خلق منفعة في البداية بين هذين الأخيرين يتعداه فيما بعد إلى باقي الأطراف الأخرى، يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع إستراتيجيات تحميه و تحفظ له حقوقه أو ما يعرف بتجذر المسيرين عن طريق إستغلال نفوذه، سابقة العلاقات التي يطورها مع الموردين و العملاء، و كذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره و بذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه و أهدافه قبل مصالح المؤسسة (خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل)، لمواجهة هذا الإنحراف الذي تعتبره النظرية إحلال بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون بتعديل هذا السلوك السلبي للمسير و للحفاظ على مصالحهم بإتخاذ تدابير تقويمية و رقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات و أدوات رقابية و إشرافية داخلية و خارجية ممارسة من طرف الأسواق⁴.

و منه فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل و إستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين و لفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع و تحافظ على إستمرارية الشركة أيضا.

فرضيات نظرية الوكالة:

¹: عدنان حيدر بن درويش، المرجع السابق، ص، 74

²: كينيث أ.كيم و آخرون، حوكمة الشركات الأطراف الرائدة و المشاركة، الرياض: المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2010، ص، 26

³: Amine Mokhefi, Bourouba Hadj Ahmed, "Examen empirique des principaux système de gouvernance dans le monde d'entreprise", Intervention dans les actes du forum national sur « la gouvernance d'entreprise comme un mécanisme qui limite la corruption financière et administrative », 6_7 mai 2012, Université Mohamed khither - Biskra

⁴: Fateh Debla, le système de gouvernement des entreprises, nouvellement, privatisées en

Algerie, "memoire Magesrter.option getion des entreprises, faculte des Economique et Gestion, Université EL HADJ LAKHRAR Batna.2007.p.38

ترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية¹:

- 1- إن أطراف الوكالة (أصلاء و وكلاء) يتمتعون بالرشد نسبيًا و أن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.
- 2- أن دوال أهداف الأصيل و الوكيل غير متوافقة تماما و أنّ هناك قدرا من التعارض في المنافع بينهما.
- 3- أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء و الأصلاء فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة المنشآت الأخرى.
- 4- إن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل و الوكيل في ما يتعلق بموضوع الوكالة.
- 5- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من إتخاذ بعض القرارات و القيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.
- 6- إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يتعظم منفعة طرف الوكالة و يحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

. تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي²:

أولاً: فرض كفاءة السوق:

ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية للأدوات المالية والأسهم العادية والمعلومات المتاحة. تدان عكس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كما لموسر يعوم موضوع عيسوا وكانتهذا المعلومات مستتبطة من القوائم المالية وفي تحليلات وتقارير عن أداء الشركات. وانفق العديد من الكتاب على تعريف السوق المالية الكفوءة بأنها "السوق التي تنعكس بها القيمة السوقية للأوراق المالية، المعلومات المتاحة جميعها، إذ لا يمكن لأى مشتر كفى السوق من تحقيق عوائد غيرا عتيادية".

وهناك مجموعة من الأبحاث تؤكد بأن أسعار الأسهم تتغير بسرعة وبشكل صحيح في ضوء ظهور معلومات جديدة وهذا ما يطلق عليه بفرض السوق الكفاء.

وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين علنو عيكافيد لالة الأرقام المحاسبية وبالتالي يمكنهما إدراك أثر الطرائق المحاسبية البديلة في هذه الأرقام بعبارة أكثر وضوحاً أنا السوق لا يخذ عابد أبمكائد المحاسبة، ويستطيع أن يدر كحقيقة أي محاولة لتت ضليل. ويستند فرض السوق الكفاء على:

1. أن المعلومات المحاسبية تجعلنا الممكن للأسواق تحديد القيمة الاقتصادية للشركة (من خلال القيمة الأسهم).

2. أن الأسواق تنسج عديتوزيع كفاء للموارد الاقتصادية.

وتقسم كفاءة الأسواق إلى ثلاثة أشكال:

1. الشكلا للضعيف لكفاءة السوق المالية:

¹: عدنان حيدر بن دويش، نفس المرجع السابق، ص، ص، 76، 75.
²: بتول محمد نوري، على خلف سلمان، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجامعة المستنصرية، قسم المحاسبة، العراق، ص، 15.

بموجب هذا الشكل فإن أسعار الأسهم تعكس المعلومات التاريخية ذات العلاقة بالورقة المالية وحجم التداول وجميعها، والفائدة تقصي رة لأجل جانبا متغيرا أخرى، لذا لا يمكن للمستثمر ينفيا السوق من تحقيق عوائد إضافية طبقا للمعلومات وأسعار أو العوائد التاريخية، وعليه فإن أدوات التحليل التقني (Technical Analysis) للتنبؤ بأسعار الأدوات المالية لا تقضي بالنتائج جشانا لتوقعات تحركات أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية).

2. الشكل شبه القوي لكفاءة السوق المالية:

يشير الشكل شبه القوي من الكفاءة إلى أن أسعار السوق المالية تعكس المعلومات التاريخية المتاحة وكذلك المعلومات الجدية وتحتوي المعلومات بجميع السياسات المالية للشركة والإعلان لأرباحا وحول التغيير في الطرائق المحاسبية وغيرها من المعلومات المتاحة للمشتريين في السوق جميعا فضلا عن المعلومات التاريخية، لذا فإن الشكل شبه القوي يحتوي على المعلومات الخاصة بالشك لضعيف لكفاءة السوق¹.

أننا المضامين الرئيسية لكفاءة السوق المالية بالشكل شبه القوي هو عدم إمكانية تحقيق المشار كين في السوق عوائد اعتيادية لا اعتمادا على تحليل المعلومات العامة أو بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، وعند حصول تباطؤ في تعديل أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية)

للإعلان عن المعلومات الجديدة يمكننا الاستفادة من هذا التباطؤ من قبل قسمنا المشتركين لتحقيق عوائد غير اعتيادية من بيع أو شراء لأسهم العادية بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، مما يشير إلى عدم كفاءة السوق المالية بشكل كامل للشكل شبه القوي.

3. الشكل القوي لكفاءة السوق المالية²:

بموجب هذا الشكل لكفاءة أسعار الأوراق المالية تعكس المعلومات المالية جميعها، والمعلومات الخاصة. وبالتالي فإن أسواق الأوراق المالية تستجيب بسرعة وبدقة للمعلومات المتوفرة المتاحة للمتعاملين في السوق وألبا ولو تأتت هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين يعلون عيكا فبد لالة لأرقاما المحاسبية أو الاستعانة بالمحلين الماليين من ثم يمكنهم إدراك أثر الطرائق المحاسبية البديلة في تلك الأرقام وبالتالي يستطيعون ترجمة الأرقام الواردة في القوائم المالية بافتراضا ستعمال طرائق محاسبية بديلة.

ثانياً: فرضا التصرف الرشيد:

تشير نظرية الوكالة إلى أن هيا أسواق العمل رأس المال، يتجه الوكلاء إلى التمتع بمنفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة. إذاً الوكلاء إما تكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مقصالحهما الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المال كين (الأصلاء)، بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المال كين، وعليه يعر فالمدراء أفضل من المال كين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهدافهم

¹: يتول محمد نوري، على خلف سلمان، نفس المرجع السابق، ص. 16.

²: المرجع نفسه، ص. 17.

لأهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل جرافيات إضافية، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة.

ثالثاً: فرضاً مختلفاً لأفضلية الأطراف والعلاقة:

أهناك اختلاف فينا هذا فافضلنا تكلامنا لأصيل الوكيل، فبينما يسعدنا لأول (الأصيل) إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من جهة وعملنا قبل الوكيل مقابل أجر معقول، فإنا الطرف الثاني (الوكيل) يسعدنا بتعظيم منفعتهم بخلاف الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد أقل.

رابعاً: فرضاً للاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:

أنكلمنا لأصيل الوكيل وفتجها بالمخاطرة فبينما يعد الأصيل محايداً للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعادها وتجنبه للمخاطرة، ولذلك فإنكلامهم يحفظ بقوم بما احتمل التغيير مما تلجأه التصرفات التي يفوضها الطرف الأول (الأصيل) الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها.

ويعني ذلك أنه يتطلب منا لأصيلاً نيقوم بجعل الوكيل يتحمل كلاً من المخاطرة أو جزءاً منها لكي لا يؤدي ذلك إلينا لإضرار بمصالحنا لأصيلنا من ثم ضراراً بالمصالح وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة.

خامساً: فرضاً لعدم تماثل المعلومات:

تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة قوياً عما لا إدارته مما لا يمكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفرضها المالك ويحدثاً حياناً هذا ما بسبب الاختلاف في أهداف وغايات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخالها الكينون هذا ما يبطئ لقيامهم بتماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحتها الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن المكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر.

مشاكل نظرية الوكالة:

تتعرض الوكالة لنوعين أساسيين من المشاكل هما:

1- مشكلة التخلخل الخلفي: تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (إختياراته) و عندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل و الوكيل حول البدائل المتاحة للإختيار.

2- مشكلة التخلخل العكسي (الإختيار العكسي): تنشأ عندما تكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل و ذلك قبل قيامه بالأداء أو الإختيار في الوقت الذي لا تتوفر للأصيل فيه هذه المعلومات.

2-2: الفضائح المالية:

لقد أدت المشاكل المالية² التي تعرضت لها العديد من الشركات العالمية في السنوات الأخيرة، إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط و المبادئ الأخلاقية و المهنية لتحقيق الثقة و المصادقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية، و تمثل حوكمة الشركات هذه المبادئ و القواعد، و قد الإهتمام بموضوع الحوكمة كنتيجة منطقية لحدوث الإنهيار المالي في دول شرق آسيا منذ عام 1997م. و التي³ لم يكن ينتظر الإقتصاديون

¹: عدنان بن حيدر بن درويش، نفس المرجع السابق، ص 76.

²: ناهد سبيعة، "أثر المراجعة الداخلية كالية من آليات الرقابة في تطبيق حوكمة الشركات"، رسالة ماجستير، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 44.

³: بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية، رسالة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،

و لا الهيئات الدولية و الإقليمية في أن تنشب أزمات كتلك في إقتصاديات مقل إقتصاد منطقة الجنوب شرق آسيا، ومع هذا فقد حدثت الأزمة و إمتدت آثارها إلى الأسواق المالية و المصرفية العالمية، و في أعقاب تلك الأزمات بدأت تطفو إلى السطح أزمات أخرة تمثلت في الإنهيارات الهائلة التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية و بالخصوص شركة إنرون "Enron" للطاقة و شركات وولدكوم "WorldCom" للإتصالات الأمريكية سنة 2002م بالإضافة إلى بنك الإنتمان و التجارة الدولية و بنك باركليز "Barclays" في بريطانيا، مما دفع بالأوساط المالية و النقدية في تلك الدول و على مستوى الهيئات الدولية إلى التساؤل عن أسباب هذه الإنهيارات التي لم يكن متوقع حدوثها من شركات كانت قوائمها المالية و تقاريرها السنوية توحى إلى وضعيات مالية مريحة و ملائمة و مناسبة في رؤوس أموالها، و بإعتبار الجزائر من الدول التي إنتهجت سياسة التحرير المالي و الإنفتاح على القطاع الخاص الوطني و الأجنبي، فقد تعرضت بدورها لأزمة مسّت النظام المصرفي و تمثل ذلك في أزمة بنك الخليفة و البنك التجاري و الصناعي مع مطلع 2003، فبعد فترة أربع سنوات من النشاط و العمل المصرفي تبين للهيئات الإشرافية أنّ ممارستهما لتلك الأنشطة غير قانوني و يتنافى مع قواعد المهنة المصرفية من خلال عدم الإلتزام باللوائح و القواعد التنظيمية التي أقرها بنك الجزائر. إضافة إلى ما سبق تضافرت العديد من العوامل لتظهر أهمية الحاجة إلى حوكمة الشركات¹:

- إهتزاز الثقة في الأسواق، حيث عانت كافة الأسواق من عمليات إهتزاز الثقة و فقدت معها آلاف المستثمرين و ملايين المتعاملين و ضاعت معها أسواق كثيرة.
- الشعور بالإكتئاب و الإحباط الإستثماري، و عدم القدرة على مواصلة عمليات الإستثمار و إتخاذ القرار، و ذلك بفعل الصدمة التي أصيبت بها المؤسسات و العاملين و المتعاملين معها بسبب الفضائح المالية.
- الشعور بالإندفاع و القهر الناتج عن الفساد داخل الشركات و من خلال التلاعب بالحقائق و بأموال الساهمين و بحقوق المتعاملين و ضياع مستقبل الشركات.
- الإنسحاب من سوق الإستثمار سواء المحلي أو العالمي و الذي حدثت فيه الفضيحة و عدم الرغبة و القدرة على العودة إليه مرة أخرى.

المبحث الثاني: مبادئ، أهداف، و أهمية حوكمة الشركات

سننظر في هذا المبحث إلى مبادئ حوكمة الشركات التي تطبق من طرف الشركات للحصول على أفضل النتائج، و كذلك إلى الأهمية التي إكتسبتها الحوكمة في الأونة الأخيرة، و الأهداف التي تتوصل إليها من جراء الإعتدال على حوكمة الشركات.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات

في ابريل من عام 1988 طلب مجلس منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية الأعضاء بالمنظمة، و غيرها من المنظمات الدولية و القطاع الخاص، بوضع مجموعة من

¹: محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع السابق، ص، ص، 13، 14.

المبادئ والإرشادات الخاصة بحكومة الشركات. كما تم الاستفادة من جهودات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة بالإضافة إلى جهودات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، وغيرها من الأطراف المعنية بموضوع حكومة الشركات. وفي مايو 1999 تم إصدار هذه المبادئ ومنذ ذلك الحين حتى الآن، تعتبر تلك المبادئ هي الأساس الذي تستند إليه الدول والشركات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حكومة الشركات¹.

وتوفر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتمشى مع مصلحة المساهمين والشركة، وأيضا توفر المبادئ المتابعة الفعالة التي يمكن عن طريقها قيام الشركات باستثمار مواردها بصورة أكثر كفاءة بالإضافة إلى زيادة قدرتها على جذب الاستثمارات الخارجية بالشكل الذي يمكنها من التوسع والمنافسة العالمية ويجب أن نلاحظ أنه ليس هناك نموذج منفرد واحد لحكومة الشركات الجيدة يمكن تطبيقه في جميع دول العالم ويؤدي إلى تحقيق نفس النتائج، ومع ذلك فقد أدى العمل الذي تم القيام به في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من الدول خارج المنظمة إلى تحديد عدد من العناصر المشتركة التي تعتبر أساسا لحكومة الشركات الجيدة. وتقوم المبادئ على أساس هذه العوامل المشتركة وتم تشكيلها لتضم النماذج المختلفة لهياكل مجلس الإدارة الموجودة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو غيرها من الدول ويجب 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 التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات العامة المكثفة، وقد وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ في 22 أبريل 2004 وتتكون تلك المبادئ من ست (06) مبادئ رئيسية نعرضها كما يلي²:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحكومة الشركات.

2- حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين.

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

5- الإفصاح و الشفافية.

6- مسؤولية مجلس الإدارة.

و يندرج تحت كل مبدأ مجموعة من المبادئ و فصلها كما يلي:

1-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحكومة الشركات:

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات على الآتي:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق و إن يكون متوافقا مع أحكام القانون و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية".

¹: محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص، 45

²: قدرى عثمان إبراهيم، أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك الأردن، 2006، ص، 23

تكمّن أهمية وجود إطار فعال لحوكمة الشركات في تشجيع رفع مستوى الشفافية والكفاءة و تحديد المسؤوليات بوضوح عن الإشراف والرقابة، و إلزام الجميع بتطبيق القانون و يتم ذلك من خلال تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء سواء كان ذلك على المستوى الجزئي أو الكلي، بالإضافة إلى تحقيق النزاهة و الكفاءة في الأسواق، إن الإلتزام بالمتطلبات القانونية و الرقابية في ممارسة الحوكمة تقتضي وجوب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤولية بين الأطراف المختلفة في الشركة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور- مع ضرورة أن تتمتع الهيئات الإشرافية و الرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة و النزاهة و توفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني و طريقة موضوعية.

كي يتم ضمان وضع إطار فعال لحكومة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حكومة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها. ولكي يكن هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحكومة الشركات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها في الاعتبار وهي²:

- A - ينبغي وضع إطار حكومة الشركات بهدف أن يكون ذات تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.
- B - ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حكومة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- C - ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- D - ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذ السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

2 حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي³:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين و أن يسهل لهم ممارسة حقوقهم"

تركز قواعد الحوكمة على حماية حقوق المساهمين من خلال وضع الضوابط و الآليات التي تحقق للمساهمين التمتع بحقوق الملكية و الوقوف على كافة المعلومات على الشركة و توفير حقوق التصويت و المشاركة الخاصة بالتعيرات الجوهرية في الشركة مثل في الشركة مثل طلب الإطلاع على دفاتر الشركة و المساهمة الفعالة في إجتماعات الجمعية العمومية و التصويت على قراراتها، و كذلك أي عملية غير عادية تؤثر على البنية الأساسية للشركة و أيضا وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال و الترتيبات التي يمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة و كذلك إعطائهم الفرصة لتبادل الإستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم لمنع سوء الإستغلال.

و مما سبق يتبين أن من حق المساهمين الإطلاع على جميع التعديلات الأساسية في الشركات و كذلك تسجيل الأسهم بأسمائهم فور شراؤها، و المشاركة و التصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، و تزويدهم بالمعلومات الكافية و في الوقت المناسب بعيدا عن الإحتيال، و الإلتفاف حول قرارات مجلس الإدارة، و بالإضافة إلى حق المساهمين في مساءلة مجلس الإدارة و الرقابة عليها.

¹: ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص، 20

²: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 45

³: ماجد إسماعيل أبو حمام، نفس المرجع السابق، ص، 20، 21.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينص المبدأ الثالث من المبادئ لحوكمة الشركات على الآتي:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية و المساهمين الأجانب و ينبغي ان تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن إنتهاك حقوقهم"

و بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الإلتزام بتطبيق المبدأ الثالث المتعلق بالمعاملة المتساوية لجميع المستثمرين و هي:

A - ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية وفي هذا المجال، ذكرت المبادئ العديد من التوجيهات والإرشادات لضمان معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية وهي كالتالي¹:

- 1 - في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس طبقة ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق، وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء، وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبيا نتيجة للتغيير.
- 2 - ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم أجزاءها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.
- 3 - ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات (أمناء) أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة تم الاتفاق عليها مع المستثمرين.
- 4 - ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
- 5 - ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بان يحصوا على معاملة متساوية، وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بأصوات بدون مبرر.

- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أو بالنيابة عن طرف ثالث، أي مصلحة مادية أو عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفحصوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أم غير مباشر أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

ينص المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية على الآتي:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشأها نتيجة لإتفاقيات متبادلة، و أن يعمل عل تشجيع التعاون النشط بين الشركات و أصحاب المصالح في خلق الثروة و فرص العمل و إستدامة الشركات السليمة ماليا".

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص،ص، 50، 51

و بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الإلتزام بتطبيق المبدأ الرابع المتعلق بالإعتراف بحقوق أصحاب المصالح و هي¹:

- يجب إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يقرّها القانون أو تكون نتيجة الإتفاقات المتبادلة
- عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعّال مقابل إنتهاك حقوقهم.

- ينبغي السماح بوضع و تطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة و بالقدر الكافي و التي يمكن الإعتماد عليها في الوقت المناسب و على أساس منظم.

- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعّال و كفاء للإعسار و إطار فعّال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

5- الإفصاح و الشفافية:

ينص المبدأ الخامس من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية على الآتي²:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يتضمن القيام بالإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي و الأداء و حقوق الملكية و حوكمة الشركات"

بحيث يتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة و دور مراقب الحسابات، و الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، و الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين و أصحاب المصالح في الوقت المناسب و دون تأخير.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة:

يعني التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على إدارة الشركة، كما يعنى محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليتها أمام الشركة والمساهمين. و تشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباتها القانونية و كيفية إختيار أعضائه و مهامه الأساسية، و دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

ولقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

بأن يكون مجلس إدارة الشركة مسؤولاً بشكل أساسي عن مراقبة أدائها وتحقيق أداء مناسب لحملة الأسهم في الوقت الذي يتم تعفيها المجلس تعارضاً لمصالحها بما يواز نال طلباتها المتنافسة على الشركة من خلال ممارسة الأحكام الموضوعية والمستقلة، لاسيما وان صنعاً لقراراتها الصائبة في عدم مكنة فقط عندما يتحمل الأشخاص المسؤولين مسؤولية اتخاذ تلك القرارات إذ أن صنعها واتخاذها يكون فقط من قبل أولئك الذين يتحملون النتائج المترتبة عنها.

أما عن خصائص حوكمة الشركات فتتمتاز بالخصائص الآتية³:

1. تعزيز وتفعيل أداء الشركات وتعظيم القيمة السوقية.

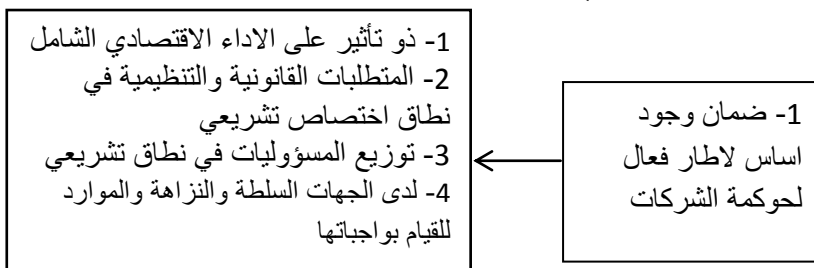
¹:فكري عبد الغاني محمد جودة،مدى تطبيق الحوكمة المؤسساتية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية،رسالة ماجستير،تخصص إدارة أعمال،الجامعة الإسلامية غزة، 2008،ص،ص،33،34

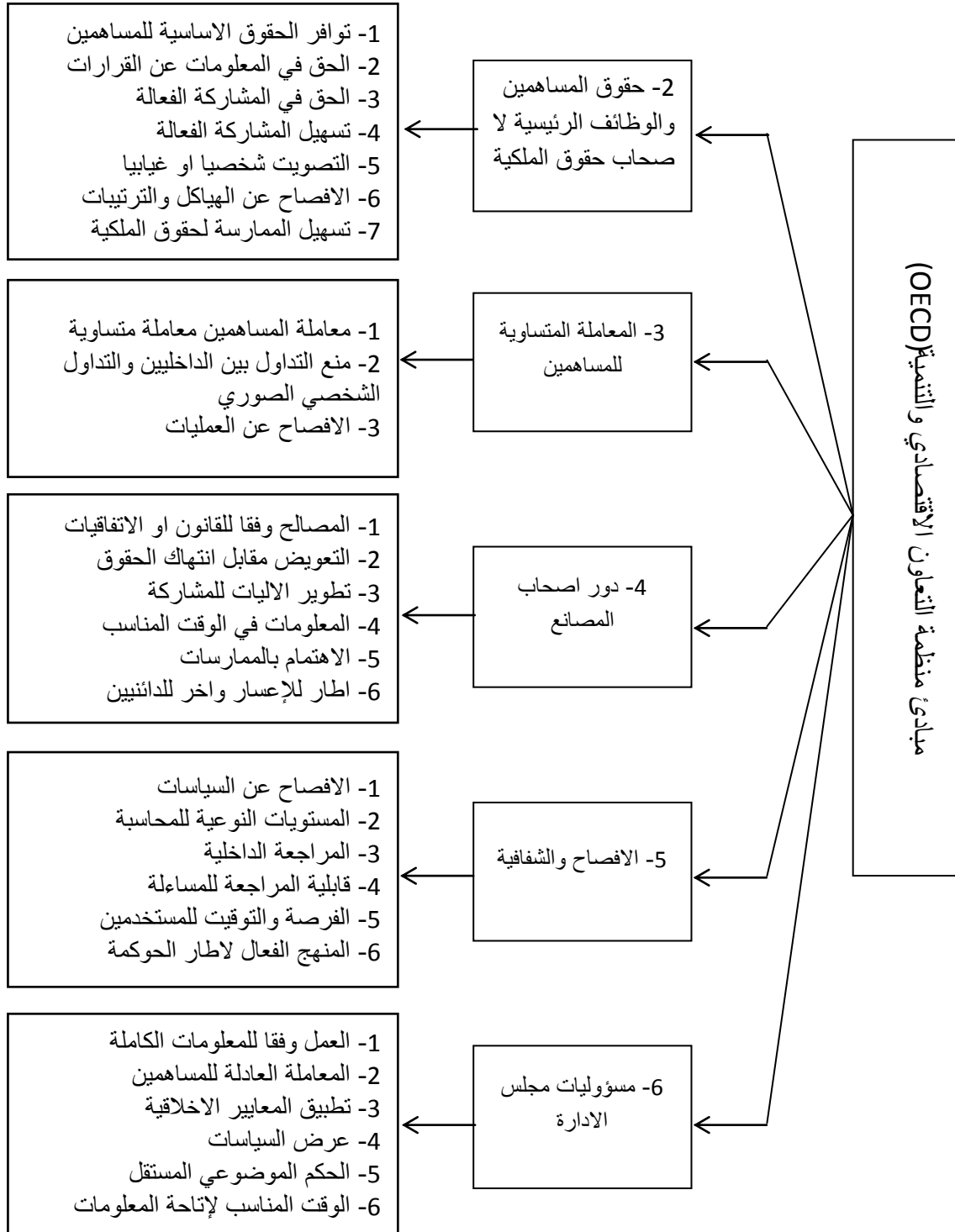
²: بتول محمد نوري، على خلف سلمان، نفس المرجع السابق،ص، 11

³: بتول محمد نوري، على خلف سلمان، نفس المرجع السابق ، ص، 13

2. المساءلة المحاسبية لإدارات الشركات المختلفة.
3. التأكيد التام على التقا علمابينا لأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال الشركات.
4. تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية ما بين إدارات الشركات وأطراف أخرى.
5. العمل على الوصول لأفضل ممارسة للسلطة لأى شركة.
6. العمل على توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد الإداري والمالي.
7. تغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي وأحداث ثقافتها من مجرد التأكيد على الحماية والدقة والكفاءة والالتزام بالمشاركة الفاعلة بالتنبؤ بسلوك الأداء التشغيلي لأى شركة.
8. معرفة حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة فى الشركة بما فى ذلك مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمساهمين وأصحاب المصالح المختلفة.

الشكل رقم (01): قواعد (مبادئ) منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OECD لحوكمة الشركات





المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2009، ص، 44

و في هذا الإطار فقد عورضت OECD مبادئ الحوكمة و أوردت بشأنها ما يلي¹:

1- هذه المبادئ ليست ملزمة بل تعدّ بمثابة نقاط مرجعية.

¹: إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير، تخصص: محاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009

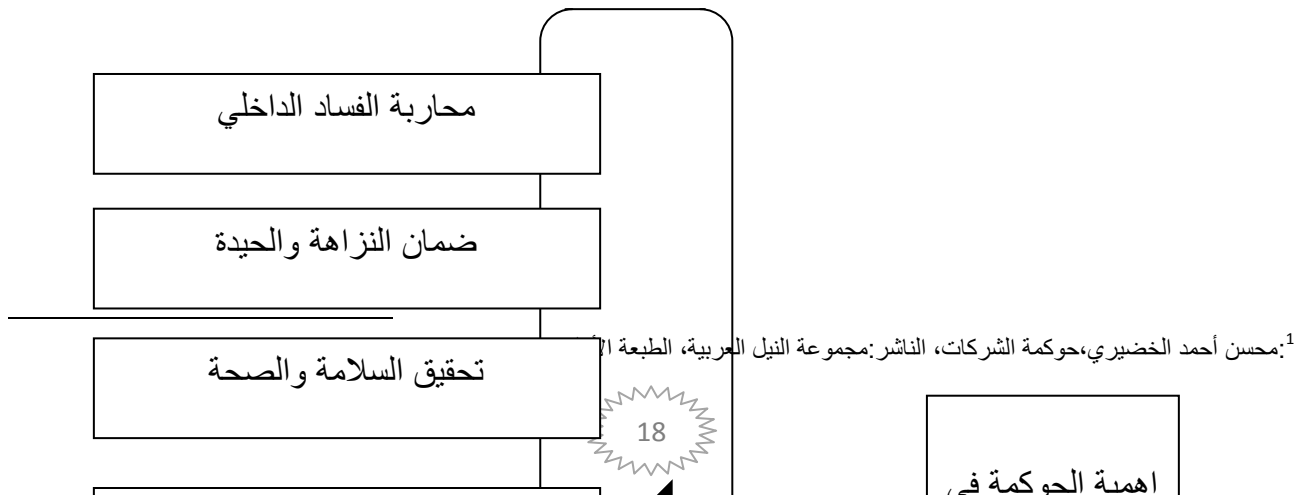
- 2- دائمة التطور بطبيعتها في ضوء التغيرات التي تطرأ على الظروف المحلية.
- 3- لا توصي بنموذج وحيد و سليم للحوكمة و لكنها توصي ببعض الأساليب المشتركة التي يمكن أن يستوعبها أي نموذج في أي مؤسسة.
- 4- تترك للحكومات و أطراف السوق حرية تطبيقها مع الأخذ في عين الاعتبار التكلفة و العائد.
- 5- يعتمد نظام حوكمة الشركات بشكل فعال على مزيج من التنظيم الداخلي و الخارجي لزيادة كفاءة أداء الشركات و تقليل المخاطر على أقصى درجة و حماية مصالح المستثمرين و أصحاب المصلحة .

المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات

لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة كما لها عدة أهداف تسعى إلى بلوغها و تحقيقها، و سيتم التطرق إليهما في هذا المطلب .

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات, وتأكيد نزاهة الإدارة فيها, وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات و لضمان تحقيق الشركات أهدافها, وبشكل قانوني واقتصادي سليم, خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم, وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء الشركات, وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات, وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف وهو ما يوضح أهمية الحوكمة, والتي يظهرها لنا الشكل التالي¹:

شكل (02): أهمية حوكمة الشركات



فالحوكمة أساس جيد للاستقامة، والصحة الأخلاقية وتظهر أهميتها فيما يلي¹:

- 1- محاربة الفساد الداخلي في الشركات، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.
- 2- تحقيق وضمان النزاهة والحيطة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
- 3- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمديه، أو انحراف متعمد، أو غير متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور، بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحاً.
- 4- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.
- 5- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.
- 6- تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنجاز، خاصة وان العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وبيئة فيما يحدث داخل الشركة.
- 7- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

وفي واقع الأمر، فإن الحوكمة أداة جيدة، تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات وبأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير اطر عامة، لحماية أموال المستثمرين والمقرضين، وتحقيق وصيانة نظام بيانات

¹:محسن أحمد الخضيرى،نفس المرجع السابق، ص،60

ومعلومات عادل وشفاف، نظام يتيح البيانات والمعلومات على قدم المساواة، وبما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولجميع أصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات... وفي الوقت ذاته توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات، ومحاسبتهم وتقييمهم.

إن مفهوم حوكمة الشركات له العديد من المزايا و المنافع التي يمكن للشركات بل و الدول سواءا كانت متقدمة أو ناشئة من أن تجني ثمارها و هي تتمثل في الآتي¹:

- 1- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي و الإداري التي تواجهها الشركات و الدول.
 - 2- رفع مستويات الأداء للشركات و ما يترتب عليه من عجلة التنمية و التقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
 - 3- جذب الإستثمارات الأجنبية و تشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية.
 - 4- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية و فتح أسواق جديدة لها.
 - 5- الشفافية و الدقة و الوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات و ما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها و إعتمادهم عليها في إتخاذ القرارات.
- و تتمثل أهميتها أيضا في²:
- تساعد في ضمان حقوق كافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
 - الإفصاح الكامل عن أداء الشركة و الوضع المالي و القرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد الأخطار المترتبة على الإستثمار في هذه الشركة.
 - و تكمن أيضا الأهمية في³:
 - ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين و حملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لإستثماراتهم.
 - توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال، و خاصة في ظل تزايد سرعة حركة إنتقال التدفقات الرأسمالية.
 - تجنب الإنزلاق في مشاكل محاسبية و مالية، و تحقيق الدعم و إستقرار نشاط الشركات العاملة بالإقتصاد، و درء حدوث إنهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية و العالمية، و المساعدة في تحقيق التنمية و الإستقرار الإقتصادي.
 - و تكمن أيضا في⁴:
 - زيادة ثقة المساهمين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة لأن ذلك يضمن حقوقهم.
 - تؤدي إلى الإنفتاح على أسواق المال العالمية و جذب المستثمرين لتمويل المشاريع.

المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات.

¹: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الطبعة الأولى، 2006، ص، ص، 28، 29.
²: عبد الوهاب نصر علي شحاتة، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة، الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية، 2006، ص، 14.
³: زرزار العياشي، نفس المرجع السابق.
⁴: طاري العربي، تغليب لامين، حوكمة الشركات و علاقتها بالمسؤولية الإجتماعية، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري" المنعقد في الفترة 6-7 ماي 2012 بجامعة بسكرة.

وتلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها بالآتي¹:

1. حماية حقوق المساهمين:

وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات تثبت ملكية سهمها لأسهوم الشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهمين بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.

2. تحقيق العدالة:

وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف إذا اتا المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة.

3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة:

وهذا ما يتطلب لزراعة وحالات انتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمتهم ذلك العاملون بها.

4. توفير المعلومات وعمس سلامة قنوات الاتصال:

أن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كذلك يعكس سلامة وصحة التحكم في الشركة فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القوانين عليها تدعيم حوكمة الشركة بما يعكس سلامة أداء الشركة.

ويمكن إضافة النقطة التالية أيضاً:

5. استراتيجية الشركة:

تنتهج الشركات مجموعة من الاستراتيجيات التي تستهدف من وراءها البقاء ضمن دائرة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع والسوق الذي يعمل فيه. إذ يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص والتهديدات البيئية بما يعتمد منهجية التحليل الاستراتيجي.

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف التي تحققها² (OECD):

1. تحسين أداء الشركات؛

2. وضع أنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائياً وأخلاقياً؛

3. وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارته؛

4. وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقاً لهيكلها وتوزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين)

مجلس إدارة المساهمين؛

5. وضع قواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.

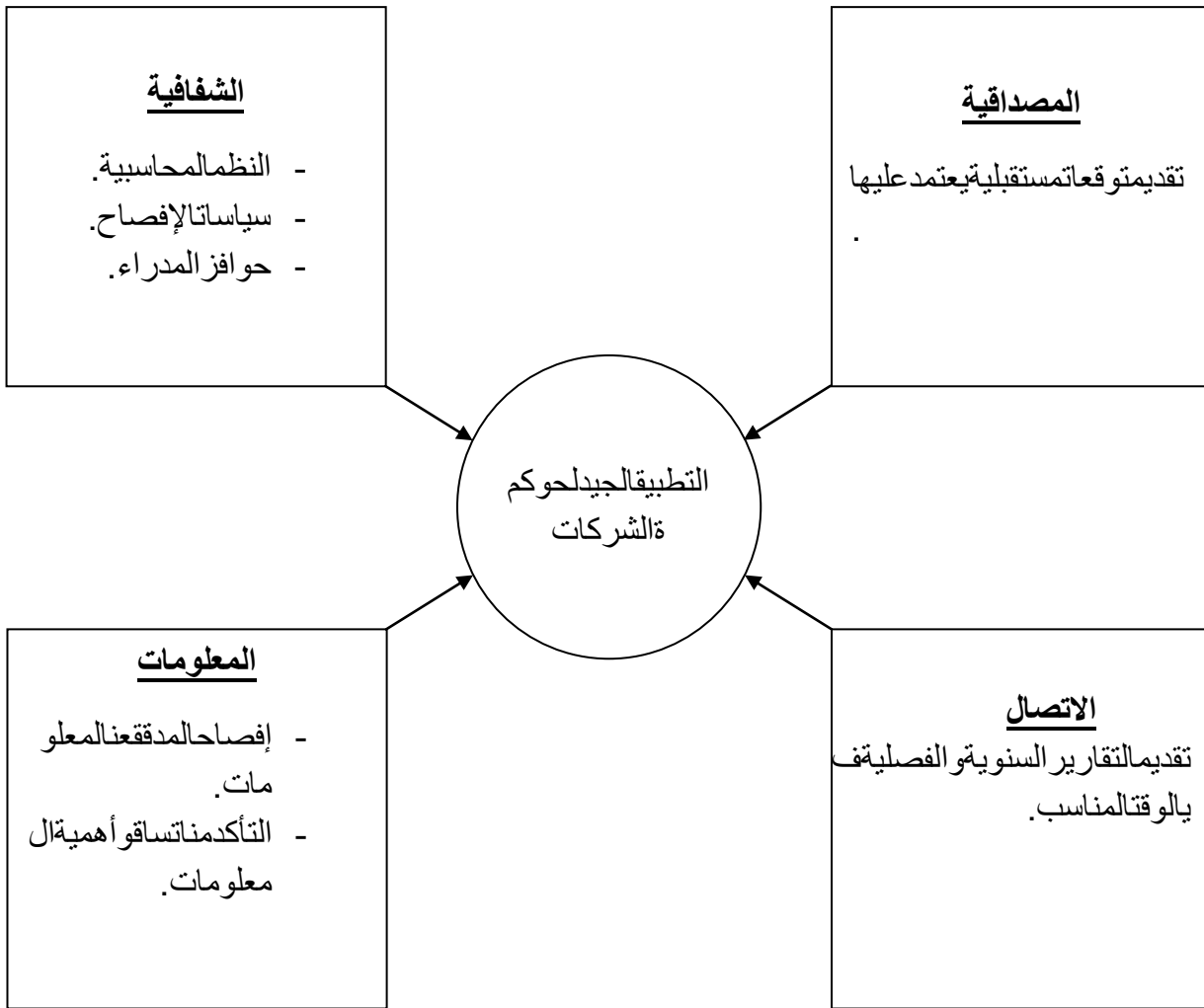
وتشير معظم الأدبيات إلى أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتطلب بخصاً نصت مثلاً بالمصداقية والشفافية والاتصال بالمعلومات

والشكالات البيوض ذلك:

¹: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، نفس المرجع السابق، ص، 8 - 10

²: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، نفس المرجع السابق

شكل (03)
خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات



المصدر: إعداد بتول محمد نوري، علي خلف سلمان.
إضافة إلى الأهداف التالية¹:

- خفض تكلفة رأس مال الشركة و ضمان إستمراريتها، حيث تساعد الحوكمة على الحدّ من هروب رأس المال و مكافحة الفساد المالي و الإداري اللذان يقفان عثرة في طريق التنمية؛
- تحسين كفاءة إستخدام مورد الشركة و تعظيم قيمتها بالأسواق، و القدرة على جذب مصادر التمويل المحلية و العالمية اللازمة للتوسع و النمو، بحيث يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم إستقرار الأسواق، الذي ينعكس إلى تحقيق الكفاءة و التنمية؛

¹: موسى سهام، خالد فراح، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحدّ من الفساد المالي و الإداري" المنعقد في الفترة 6 - 7 ماي 2012 بجامعة بسكرة.

- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح في حالة تعرض الشركة للإفلاس.

إضافةً إلى¹:

- إيجاد الحوافز و الدوافع لدى مجلس إدارة الشركة في متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة الشركة من خلال فرض الرقابة الفعالة على الشركة؛

- توفير مركز تنافسي للشركة قياساً بمثيلاتها في سوق رأس المال، يؤدي إلى زيادة قدرتها على اجتذاب المستثمرين الذين بإمكانهم تدعيم النمو المالي للشركة؛

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات و عمليات الشركة و إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية و بالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة²؛

المبحث الثالث: مصادر و محددات و اتجاهات حوكمة الشركات.

سنعرض في هذا المبحث مصادر و محددات الحوكمة التي تعتبر من الوسائل المساعدة في ممارسة الإدارة سلطتها.

المطلب الأول: مصادر حوكمة الشركات.

تتم الحوكمة من خلال ممارسة سلطة الإدارة³، سواء كانت إدارة خاصة أو إدارة عامة، وسواء كانت إدارة مدنية أو غير مدنية، وسواء كانت جماهيرية أو كانت تابعة لإحدى الأجهزة الحكومية، حيث تمارس سلطاتها في الرقابة والإشراف، وكذلك تفعيل دور الجهات الرقابية والإشرافية، وممارستها لدورها الرئيسي سواء في تفعيل الالتزام، أو تحقيق ثقافة الوعي بأهمية الالتزام، وسواء بمعايير المحاسبة أو بمعايير المراجعة، وتطبيق معايير حوكمة الشركات، وبما يعمل على توفير البيانات المالية، والمعلومات المالية وبشكل فوري، وبما يمكن محلي البيانات

¹: ممدوح محمد العزايزة، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد و الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص، 20.

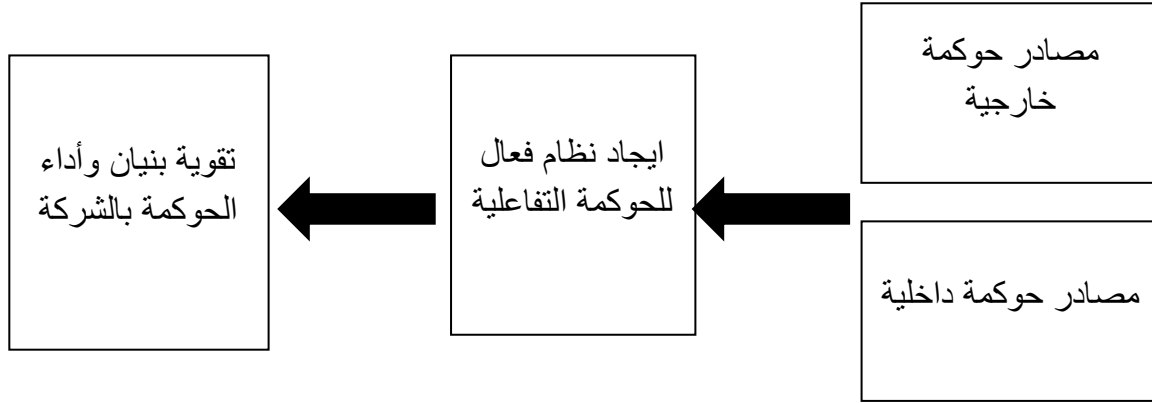
²: ماجد إسماعيل أبو حماد، نفس المرجع السابق، ص، 17.

³: محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع السابق، ص، 100 - 102.

ومتخذي القرار المالي من الوقوف بشكل فوري على حقيقة أوضاع الشركات، وعلى أي متغيرات أو مستجدات، قد تؤثر على المركز المالي للشركة سواء بشكل حالي حاضر فوري، أو بشكل أجل مستقبلي لاحق، وتحقيق الإفصاح الفوري وإتاحة المعلومات عن أي أحداث جوهرية أو غير جوهرية، قد تؤثر على سلامة المركز المالي للشركة، أو تهدد مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بهذه الشركات، محففة بذلك حماية كاملة لهذه المصالح ولجميع المتعاملين في السوق.

ومن هنا فإن الحوكمة عملية متعدد المصادر، يضمنها مصدران أساسيان يظهرهما الشكل التالي:

شكل (04): مصادر الحوكمة



فالحوكمة لها مصدران رئيسيان ضاغطان، يمكن تناولهما بالتحليل والعرض والموجز هما:

المصدر الاول: حوكمة خارجية

أي خارج نطاق الشركة أو الجهة التي تصدر البيانات والمعلومات، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق معايير الحوكمة والعمل بها، والتحقق من احترامها، والتحقق من احترامها والاستجابة لمتطلباتها، خاصة وأن المصدر يملك من قوة التأثير الكثير، ولعل أهم مثال على ذلك، ما تمارسه منظمة الشفافية العالمية من ضغوط هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد، وما تمارسه منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وما تمارسه لجنة بازل من أجل ممارسة الحوكمة في البنوك وما تمارسه مؤسسات البنك الدولي، والمؤتمر الاقتصادي العالمي، ومنندى العالم من أجل ذلك.... الخ.

المصدر الثاني: حوكمة داخلية¹:

أي تلك التي تمارسها سلطة الإدارة داخل الشركات، والتي تتناول النظم المحاسبية المعمول بها، ومدى سلامتها ومدى قدرتها على تحقيق عناصر الشفافية والتعبير عن الموجودات القائمة في المشروعات، ومن ناحية أخرى إظهار نتائج الأعمال التي تمت فيها.

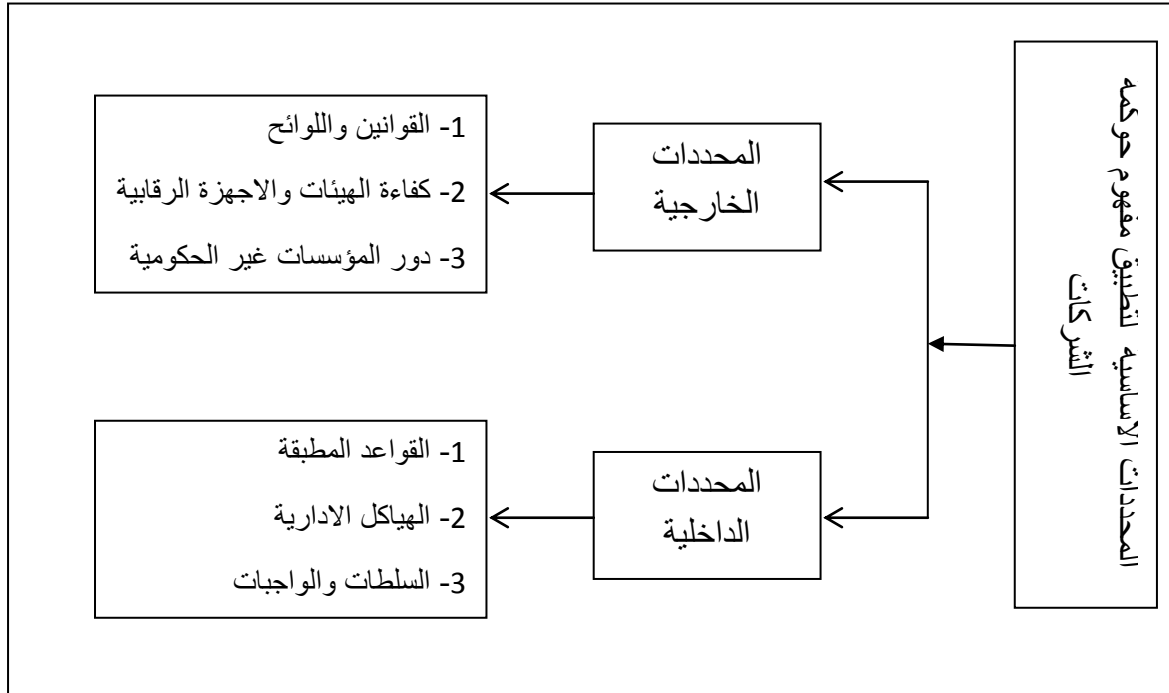
ومن ثم فإن لكل من مصادر الحوكمة الخارجية ومصادر الحوكمة الداخلية مقومات، ولكل دور بالغ الخطورة والأهمية في تحقيق الحوكمة، ومن ثم فإن تفاعلها وفعالها يكون قوي وبالغ التأثير على تحقيق وتنمية الدور الذي تمارسه الحوكمة في الشركات، وهو ما يوضح أيضاً لماذا الحوكمة؟ ويوضح أيضاً أسبابها وكيفية التعامل معها، وكيفية تحقيقها...

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات.

¹:محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع السابق،ص، 103

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات¹، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، ويوضح الشكل رقم (05) هذه المحددات، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمراً مشكوكاً فيه. وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين:

الشكل رقم 05: المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، 19،

- 1- المجموعة الأولى وتشتمل على المحددات الخارجية²:** وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى، وهي عبارة عن:
- A** - القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛
- B** - وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- C** - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات؛
- D** - دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة. وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال؛

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 19،

²: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 20،

2 - المجموعة الثانية وهي المح ددات الداخلية: وهي تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصلح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل؛

ويجب أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحكومة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق العوامل الإنتاجية، ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة والتي يمكن أيضا أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.

اله

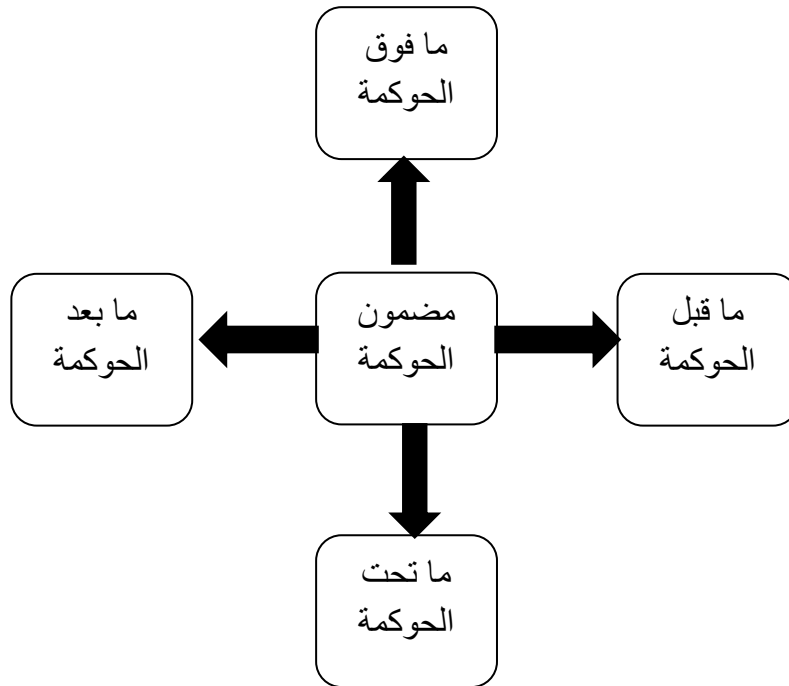
تنظيم
معايير: • المحاسبية • المراجعة • أخرى القوانين
القطاع المالي • قروض • مساهمة في رأس المال
الأسواق: • تنافسية الأ. • استثمار أجا مباشر • الرقابة على الشركات
* المؤسسات الخ الجهات التي تقلل للإدارة.

مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الإستثمار القومي. 2007

المطلب الثالث: اتجاهات حوكمة الشركات.

فالحوكمة لها ما قبلها وما بعدها, ولها ما فوقها وما تحتها... ولكل اتجاه من هذه الاتجاهات ممارسات, كما ان لكل منها معنى ومضمونا, وهو ما يوضحه الشكل التالي¹:

شكل (07): اتجاهات الحوكمة



فالحوكمة لها مضمون يمثل القلب النابض لها, المؤثر على هيكل القيم, وعلى نسق العادات والتقاليد وعلى بنیان المبادئ, وعلى النسيج الذي يحفظ ادارة الشركات والمشروعات من الوقوع في برائث الانحراف والفساد, وفي الوقت ذاته فان للحوكمة أطراف أربعة, تشكل أذرعتها المتحركة في كافة الاتجاهات والتي نعرض لها بإيجاز على النحو التالي:

اولا: ما قبل الحوكمة

¹:محسن أحمد الخضيرى, نفس المرجع السابق, ص,ص, 107, 108

عند معالجة الأسباب، يحتاج المرء إلى دراسة الأوضاع التاريخية السائدة قبل حدوث الظاهرة، ومعرفة ذات الأوضاع، بعد حدوث الظاهرة ومن هنا فان عمليات القياس قبل، والقياس بعد تظهر تأثير الحوكمة على الشركات والمشروعات وعلى المجتمع.

حيث يختلف الوضع العام في المجتمع، وما بين الجماهير ذات العلاقة قبل الحوكمة عما سيكون بالطبع بعدها، كما أن حالات عدم وجود الحوكمة، وما قد يكون قد انتشر من أمراض الفساد الإداري، ما قد ينبه إلى ضرورة وجود الحوكمة، حيث يؤدي انتشار حالات التسبب إلى إصابة المجتمع بالإحباط والاكتئاب الاقتصادي، وعزوف الأفراد عن المشاركة، بل عزوفهم عن الاهتمام بأي عمليات استثمارية، خاصة بعدما عايشوا وخبروا خسائر (غير مبررة)، وضاعت أموالهم والتهمت الخسائر جانبا كبيرا من استثماراتهم، خاصة في أسهم الشركات التي طرحت للخصخصة، والتي غالى الجميع من قيمتها، وحققت أسعار أسهمها انخفاضا حادا في قيمتها السوقية، وبالتالي فقد عدد كبير من المستثمرين، خاصة صغار المستثمرين الثقة في الاسهم، وفي الاستثمار فيها وهو ما دعا إلى دراسة أوضاع ما قبل الحوكمة، حتى يظهر متخذ القرار كم هي لازمة.

فعندما تسيطر العشوائية العنثية الارتجالية الجاهلة، وعندما تسيطر أوضاع الضياع والتفكك وروح عدم الالتزام، وثقافة اللانتماء وعدم المسؤولية، يصبح الاستثمار في ظل هذا المناخ جنوبا، ويصبح الاقبال عليه نوع من انواع العبث.

ثانيا: ما بعد الحوكمة¹: عندما تحدث الحوكمة يزداد اهتمام الأفراد، وتنشط مشاركتهم الايجابية في الاستثمار، ويزداد عنصر الثقة في المستقبل، ويرتفع اهتمام الأفراد بالدور الاستثماري، فضلا عن (التداول) وأحداث حالة من الانتعاش والرواج الاستثماري، تدفع وتزيد من عناصر الجذب الاستثماري للاقتصاد الوطني، مما يؤدي إلى تمتع المجتمع بالعديد من مزايا الجذب الاستثماري، بل قد يعاني الاقتصاد من تخمة استثمارية، ومن فائض من الاستثمارات لزيادة عناصر الثقة فيه، ولزيادة الأمان الاستثماري فيه، فضلا عن مزايا أخرى كثيرة للحوكمة، مزايا توجد مزايا أخرى، والتي يوضحها لنا الشكل التالي:

شكل (08) مزايا الجذب الاستثماري التي تحققها الحوكمة.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، المرجع السابق، ص، 110

¹:محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع السابق، ص، 109، 110

حيث يتوضح لنا من هذا الشكل أم الحوكمة تحقق العديد من المزايا والتي أهمها ما يلي:

- زيادة تدفق الاستثمارات الخارجية الى الداخل الوطني؛
- زيادة إقبال الأفراد المحليين على توطین استثماراتهم في الداخل؛
- نمو وتراكم العائدات الاستثمارية وتحقيقها للتكوين الرأسمالي والتراكم الرأسمالي؛
- انتشار مراكز الاستثمارات في مناطق جغرافية جديدة؛
- التعدد والتنوع في مجالات الاستثمار.

إن هذا يوضح كيف أن الحوكمة عمل بالغ الأهمية من أجل تطوير المجتمعات النامية، وإصلاح أوضاعها، ومعالجة الاختلالات القائمة فيها، وذلك من خلال تطوير مناخ الاستثمار، وتطوير قواعده المختلفة، فالحوكمة تشجع وتعمل على جذب المستثمرين للاستثمار وتعمل أيضا على إيجاد الأوضاع التي تبعث الأمن والطمأنينة، ومعالجة حالات عدم الثقة في النظام القائم، أو في بعض القائمين على هذا النظام.

إن الحوكمة بذلك تخلق تفعلا ما بين الذات الانسانية في علوها وسموها الاخلاقي، وبين المجتمع المحيط في ارتقائه وتطوره نحو الاكثر رحابة واتساعا وهو تفاعل يزداد ويؤدي الى بعث الامان والثقة واستقرار في المعاملات والعمليات المالية باختلاف أنواعها ومعالجتها وأجالها.

ثالثا: ما فوق الحوكمة:

على الرغم من ان الحوكمة تعني تفعيل دور سلطة الادارة العليا في الشركات، وزيادة كفاءتها في ممارسة دورها، وفي جعل هذا الدور نزيها، وبعيدا عن المصالح الشخصية والخاصة لمجلس الادارة، او للأقارب والأصدقاء والمعارف المرتبطين بأفراد مجلس الادارة.... وما قد يشير اليه هذا الارتباط بعناصر (الفوقية) وقمة الهرم الإداري في المشروعات... فانه في الوقت ذاته يحمي ويصون نزاهة هذه الادارة... ويجعلها تشعر ان سلطتها محاسبية وان¹:

- السلطة = المسؤولية

- الحرية = المسؤولية

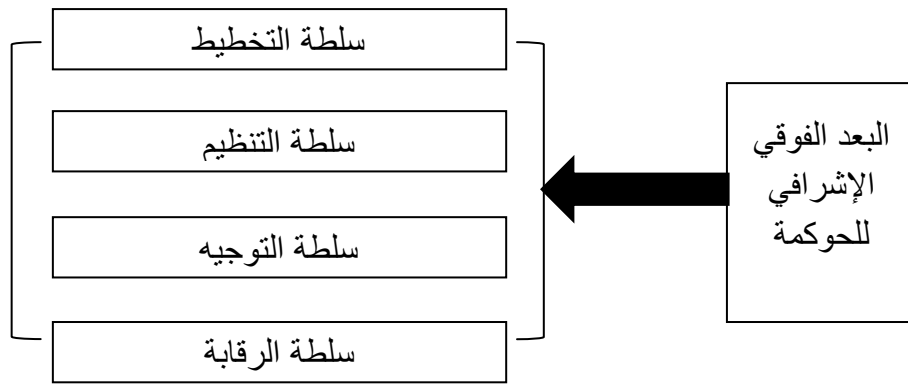
وان هذا النظام الذي يتيح اعلى من النزاهة والشفافية والفاعلية، وان القرارات التي يتم اتخاذها هي من اجل الصالح العام للشركة، وكذلك للمساهمين فيها، وليس لصالح فئة معينة، أو لصالح أشخاص بذاتهم، وعلى حساب الباقي.

ومن ثم فان ما فوق الحوكمة يهتم بقيمة الهرم الإداري، أي بالإدارة العليا للشركات وبتوزيع اختصاصات ومسؤوليات وسلطات كل أصحاب القرار، ليصبح هذا القرار سليما وفعالاً ومنجزاً ولا يتضمن أي فساد أو انحراف، أو متاجرة بالنفوذ أو السلطات... وهو ما يعني اتخاذ سلطة الادارة لدورها في الرقابة والإشراف، وفي

¹: محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع السابق، ص، 111

الوقت ذاته فإنها أي الإدارة العليا لا توجد ذاتها، بل يتم اختيار أفرادها بدءاً من رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، وكذلك كبار المديرين التنفيذيين من جانب الجمعية العمومية للمساهمين، فإنها بصورة أوبأخري تخضع أيضاً للمساءلة، وتخضع للتقييم، وتخضع للمحاسبة... وبمعنى أخر فإنها كأداة ووسيلة تحتاج إلى إدارة... فإنها تحتاج إلى سلطات تديرها تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ومتابعة، ومن ثم يتعين أن يكون هناك كيان إداري مؤسسي يشرف على الحوكمة، ويعمل على تفعيل دورها وزيادة مساحة ممارسة هذه الحوكمة، انطلاقاً من اليقين بالضرورة، واستيعاباً لمقتضيات عصر العولمة الإجتياحية، وتوافقاً مع متطلبات التقدم وأهميته وهو ما يظهره أنا بوضوح الشكل التالي¹:

شكل (09): البعد الفوقي الإشرافي للحوكمة.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع السابق، ص، 112

فالحوكمة تحتاج إلى رعاية، وإلى تعهد إشرافي يعمل على تفعيل دورها، وعلى زيادة حجم ومساحة هذا الدور.

وإذا كانت سلطة الحوكمة العليا هي سلطة إدارية قائمة على التفعيل والمفاعلة الشاملة للحوكمة، فإن أدوات الإدارة الرئيسية هي:

- 1 - سلطة التخطيط لنشر فكر وثقافة الحوكمة الذاتية في مجتمع الشركة، سواء كانوا في عامين في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى، أو الإدارة التنظيمية وتعميق فكر الحوكمة، وزيادة قدرته على الوصول إلى ضمير كل فرد يعمل في المشروع؛
- 2 - سلطة التنظيم لا يجاد الهيكل والبيان التنظيمي القادر على إحداث قدر كبير من الحوكمة الإدارية، وإيجاد الوظائف التي تدعم الحوكمة وتساعد على نشر آثارها، وتأثيرها العام في الشركة؛
- 3 - سلطة التوجيه والتحفيز لاستخدام وتطبيق الحوكمة، باعتبارها فرضية من فرضيات الوجود للشركة، ومقوماً رئيسياً من مقومات استمرارها، وباعتبارها الإطار العام الذي يحمي المصلحة العامة لمجتمع الشركة؛
- 4 - سلطة الرقابة والمتابعة على أداء الحوكمة، وعلى تطور تأثيرها وعلى مدى امتداد أثرها، ومدى فاعلية هذا الأثر، وبصفة خاصة على تحقيق كل من:
 - ثقافة الالتزام في مجتمع العاملين في الشركة؛
 - العدالة الكاملة وعدم التحيز والانحياز أو الظلم في أي فئة من فئات العاملين في الشركة؛

¹: المرجع نفسه، ص، 112

- الوضوح الكامل في الحقوق والواجبات, والشفافية الكاملة في المعاملات وعدم وجود مناطق مظلمة, أو ضبابية تحجب المعلومات والبيانات عن مجتمع العاملين في الشركة؛
- المسؤولية التنفيذية والجماعية المشتركة لتحقيق النجاح الكامل للشركة, وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها وزيادة ربحيتها؛
- التعاون المشترك وسيادة روح الثقة المتبادلة بين كافة العاملين في الشركة, وبينهم وبين المجتمع المحيط بالشركة.

ومن ثم فإن البعد الفوقي للحوكمة يعد بالغ الضرورة والأهمية ينظر إليها من خلال القمة العليا, وباعتبار إن القمة هدف وباعتبار إن القمة أداة ووسيلة أيضا للارتقاء وللصعود إلى أعلى, وإلى الأفضل, وإلى الأحسن وإلى الأرقى.

رابعاً: ما تحت الحوكمة

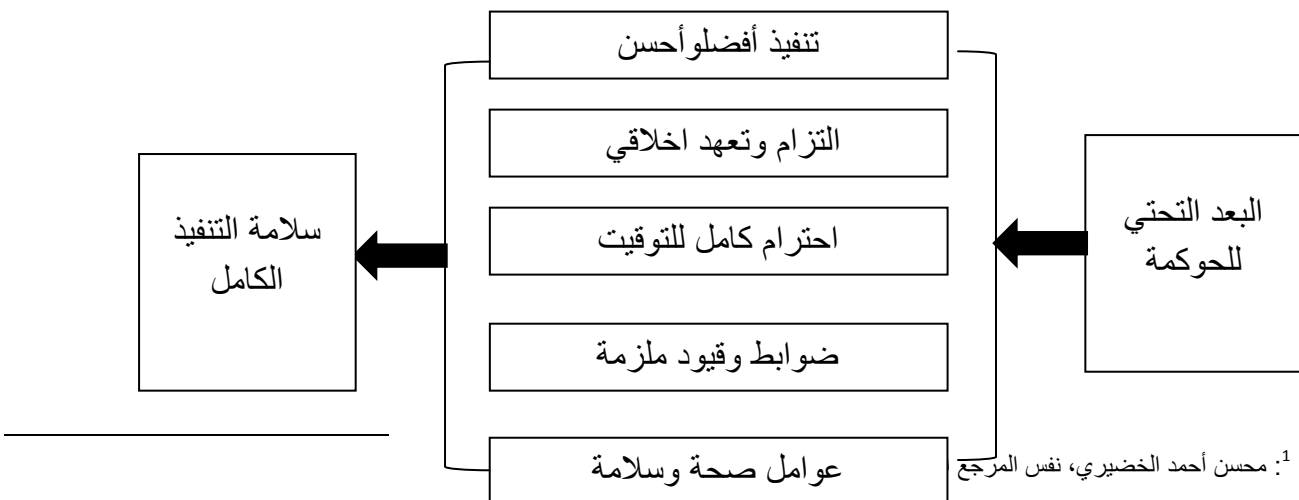
ويتصل ما تحت بعمليات تنفيذ وممارسة الحوكمة, ومن ثم بسلطات تنفيذ التوجيهات والتعليمات المنظمة للحوكمة, وهو أمر يرتبط بعدة عناصر رئيسية أهمها ما يلي¹:

- مدى جودة الحوكمة
- مدى فاعلية الحوكمة
- مدى الاقتناع بها والالتزام بأحكامها وضوابطها
- مدى الابتعاد عن نواهيها وعدم مخالفتها, وعدم الاجترار عليها.

فالبعد التحتي للحوكمة بعد يرتبط بالتنفيذ, ويرتبط أكثر بالنتائج التي تحققها الشركات من تطبيق وتنفيذ الحوكمة, وبالتالي إذا كانت هذه النتائج ايجابية فسوف تمون عنصر تشجيع وتحفيز لمجتمع الشركات على تطبيق الحوكمة, وعلى زيادة عدد المؤيدين لديها.

ومن هنا فإن الفساد والإفساد في الشركات سوف تعمل على عدم الالتزام بتطبيق الحوكمة, بل وعلى استخدام الخداع والتزييف, بل واتساع مناخ عام من اللامسؤولية, ومن الفوضى ومن العشوائية الارتجالية الجاهلة, وهو ما يؤدي إلى اتساع نطاق الخداع, ونطاق التضليل ونطاق الخسائر وبالتالي تزداد الحاجة إلى تأكيد أهمية وضرورة الالتزام بتنفيذ الحوكمة كما يجب أن تكون, وعدم التهاون مع من تسول له نفسه المساس بها, خاصة فيما يتصل بجوانبها وأبعادها التحتية, والتي يوضحها لنا الشكل التالي:

شكل (10): البعد التحتي للحوكمة.



¹: محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع السابق، 115.

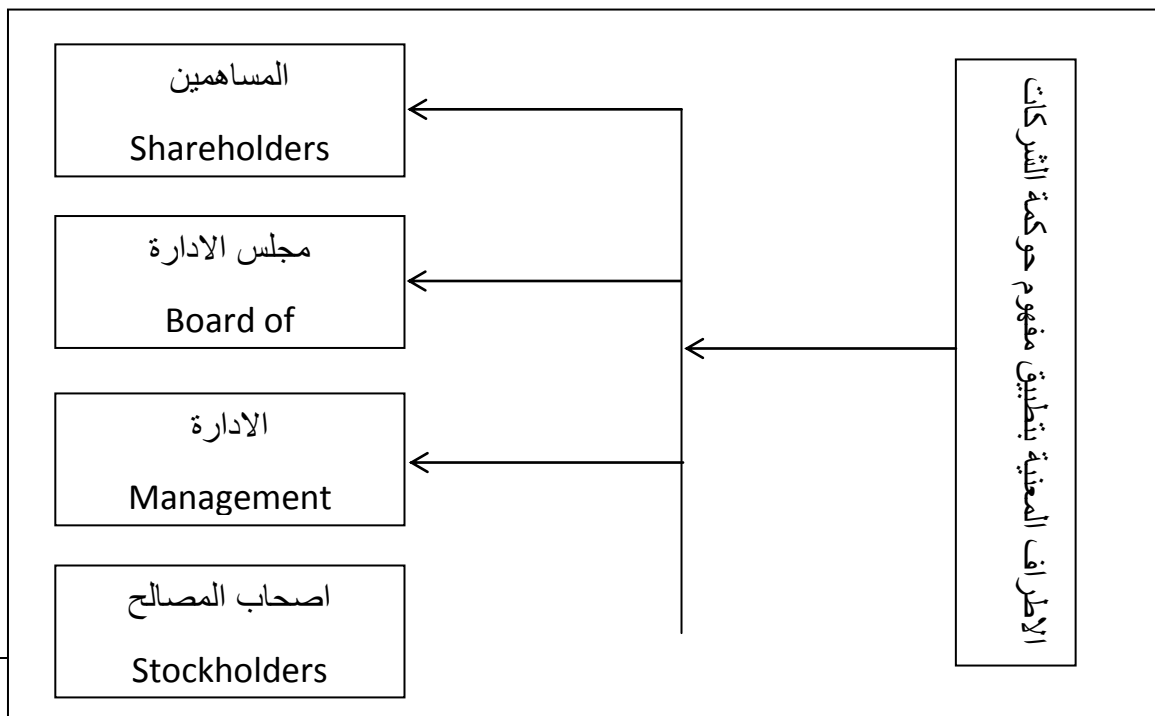
المبحث الرابع: معايير و آليات حوكمة الشركاتو الأطراف التي تحتاج إليها.

تعدّ المؤسسة جزء من المحيط الإقتصادي الذي تنتمي إليه بالإضافة إلى محيطها الداخلي الخاص بها، و لكل محيط مجموعة من المتغيرات التي تميّزه عن الآخر، لكي تحقق المؤسسة أهدافها لابد من توفر مجموعة من الأطراف التي تحتاج إلى الحوكمة و كذا مجموعة من المعايير و الآليات، لكي نستخلص بعد ذلك الآثار الناجمة عن حوكمة الشركات¹.

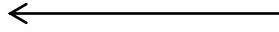
المطلب الأول: الأطراف التي تحتاج إلى حوكمة الشركات.

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسية، و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، و يمكن تلخيص هذه الأطراف بالشكل التالي:

شكل رقم (11) يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



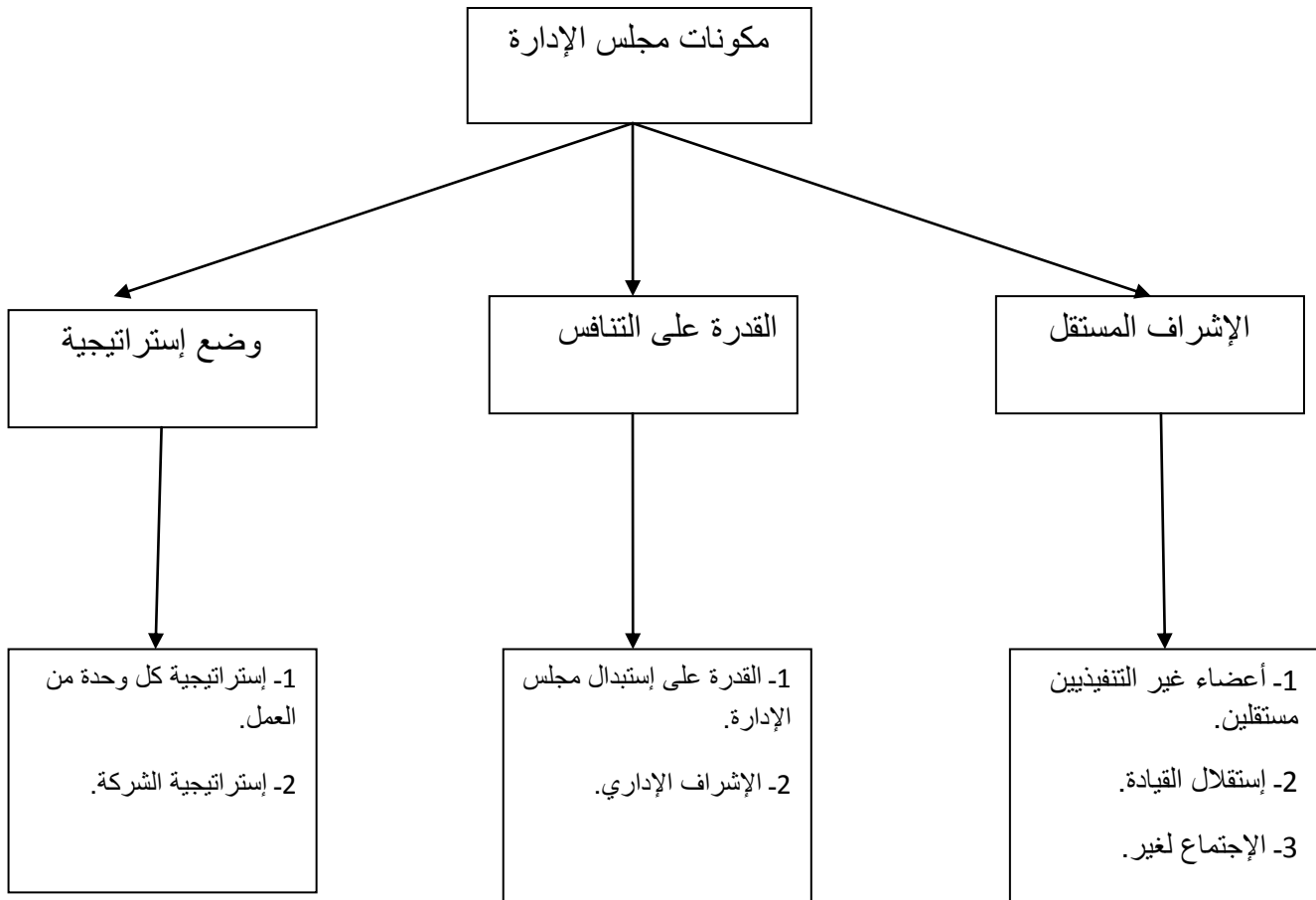
¹:محمد مصد



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإدارية، الدار الجامعية، جمهورية مصر، 2006، ص، 17

- 1- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلي الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
- 2 **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال لشركة. بالإضافة إلى الرقابة على أداائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

الشكل رقم (12): مكونات مجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، 98

- 3 الإدارة¹: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
- 4 أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على الاستمرار.
- هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العمّال و الموظفين²، و يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمّال و الموظفين على مقدرة الشركة على الإستمرار.

ويجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحكومة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة، ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحكومة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة، ويلعب الدائنون دورا هاما في عدد من أنظمة حوكمة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة. كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحكومة الشركات ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

المطلب الثاني: معايير و آليات حوكمة الشركات.

و نقسم هذا المطلب إلى فرعين بحيث نتحدث في الفرع الأول عن المعايير التي تخص حوكمة الشركات أما الفرع الثاني فيكون حول آلياتها.

الفرع الأول: معايير حوكمة الشركات.

لقد حرصت العديد من المؤسسات على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة، وفي هذا المبحث سيتم استعراض بعض معايير الحوكمة وذلك من خلال منظور وجهة النظر لهذه المؤسسات على النحو التالي³:

أ- معايير منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية:

حددت منظمة التعاون الاقتصادية خمسة معايير في عام 1999 ثم أصدرت تعديلا لها عام 2004 وهذه المعايير هي :-

وجود اطر فعالة لحوكمة الشركات تضمن كفاءات وشفافية وفعالية الأسواق, وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية .

حفظ حقوق جميع المساهمين مثل :

- نقل ملكية الأسهم ؛

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 16

²: نصر على شحاتة، شحاتة السيد شحاتة، نفس المرجع السابق، ص، 21

³: مناورة حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول "حوكمة الشركات و دورها في الإصلاح الإقتصادي" في الفترة 15-16 تشرين الأول 2008، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق.

- الحق في اختيار مجلس الإدارة ؛
- الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية ؛
- حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة ؛
- حق التصويت .
- المساواة بين جميع المساهمين, أي المساواة بين حملة الأسهم سواء كانوا وطنيين أو أجانب من حيث التصويت في الجمعية العامة بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات .
- إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين مشاركتهم في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بذلك أصحاب البنوك والعاملين وحملة السندات والعملاء.
- تطبيق الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال الشركة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية, حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين .
- تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ومهامهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة .

ب- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :

- وضعت لجنة بازل في عام 1999 تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية واهم هذه التعليمات هي¹ :
- وضع موثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات .
 - وضع استراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الأفراد فيها .
 - تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس .
 - إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة .
 - إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات.
 - إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا) .
 - تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين او الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقية أو إدارية .
 - ضمان توفير وتدقق المعلومات المناسبة .

ج- معايير مؤسسة التمويل الدولية :

- في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات واهم هذه الأسس هي :
- يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة .
 - إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد .

¹: مناورة حداد، نفس المرجع السابق.

- اسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محلياً .
- القيادة الجيدة .

الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات.

و هي تكمن في الآليات الخارجية و الآليات الداخلية و نستعرضها كما يلي:

1. : الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة و فعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة و يمكن تصنيفها إلى حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي¹:

➤ 1- دور مجلس الإدارة:

يذكر كل من Harianto & Singh إن الناشر في مجال حوكمة الشركات كاتو الباحثين الممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداء لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمير أسالم الاستثمر في الشركة من سوء الاستعمال المقبل لإدارة، وذلك من خلال صلاحياتها القانونية في تعيين وإعفاء مكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشار كفا على قبوله وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم بأداءه، وبالتالي يعطي قيمة للشركة و لكي تكون هذه المجالات السبع التي ينبغي أن تكون نفايا للموقف الذي هو لها العمل المصلحة الشركة، وفي ذات الوقت أخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية وقرارية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة و الإفصاح عن ذلك.

كما وضحه الشكل السابق " مكونات مجلس الإدارة " . لكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه المراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضاء من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحمل مجلس الإدارة فهيتقوم مبر فعنقرير مفصل للمجلس بالتالي في المجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة.

➤ 2- لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة و الباحثين، وبخاصة بعدا لإخفاقاتو الاضرار المالية التي حصلت في الشركات العالمية. ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات كاتفيز زيادة الثقة و الشفافية في المعلومات المالية التي تصفح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالي ة و إشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي للشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي جيز زيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانتهاء من المراجعة المالية لبعض الشركات كاتالكبرى .

ففي الولايات المتحدة الأمر يكتفي بتصديق Sarbanse Oxley Act في سنة 2002

، الذي ألزم جميع الشركات كاتبتشكيل لجنة التدقيق لمهام مندور هافيم منع حدوث تلك الإهيار المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك كاتفيز زيادة استقلالية كاتمن المدقق الداخلي خارجي بالتالي فقد أنشأ القانون جهازاً جديداً للإشراف وتنظيم المراجعين أو جديقواين خاصة بمسؤولية الشركة.

أمافيا المملكة المتحدة فقد صدر عدد من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة 2003 ، الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق كيفية الإفصاح عن هذا المسؤولية وليا في التقارير السنوية للشركات. وتجدر الإشارة إلى أن هذه التوصيات لم تكن كافية، وفرنسا، وألمانيا، وماليزيا وسنغافور اقدظهر فيها مفهوم هذه

¹: بروش زين الدين، دهمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى العلمي حول: " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري " يومي: 7-6 ماي 2012 كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير، بجامعة محمد خيضر- بسكرة

هالجنة منذ سنو اتعديدة، و تطور هذا المفهو مبعد صدور العديد من التوصياتو المقترحات لملمشكلات التيتو اجها هذا للجنة في الواقع العملي، وبالشكلا لذيا صبحت هذا للجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات. و عنشكيا للجنة التدقيق في الشركات المملوكة للدولة، فإنها علو فقا لمعلوماً المتوفر قد ظهر تالذ عوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report فيجنو بأفر يقيا في سنة 1994 وتالذ لك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذا للجنة في العديد من الدولو قبل لتطر قابلاً أهمية هذا للجنة الو اجباتا لتتقوم بها، لا بد من الإشارة إلى المقصود بها .

و نظر التعدد التعار يففي أدبيات التدقيق لهذا للجنة، سوف يكتفي الباحث بإيراد تعريفي نادر هما لإحدى الهيئات المهنية أو الأخر لأحد الباحثين¹.

✓ لقد عر فتلجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنها "

لجنة مكوونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤو ولياتهم في مراقبة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها للمجلس لإدارة، و تتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارج جيو مناقشة نطاقو نتائج التدقيق معه، وكذلك مراقبة نظام الرقابة الداخلية للشركة و التأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركة كاتفي الشركة.

✓ كما عر فهاميا خائياً لشر فحنا بأنها "

لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكو من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، و يحضر اجتماعاتها هذا للجنة المدققو نالذ خاليو نو الخارج جيو نالذ اقتضال أمر ذلك، و تقوض هذا للجنة صلاحيات العمل طبقاً للأحكام التي يقرر هامجلس الإدارة، و ترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة"

و يتضح لنا من خلال التعار يفالسابقة أنه يتمتع يف هذا للجنة فيضوء عضويتها و مسؤو لياتها، و إنها تتميز بأنها منبثقة عن مجلس الإدارة و تقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، و الذين تتوفر لديهما الاستقلالية و الخبر في مجال المحاسبة و التدقيق.

و تتعلقمسؤو ليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية و مراقبة عمليات التدقيق الداخلي الخارج جيو، و كذلك مراقبة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركة كاتمن قبل إدارة الشركة.

❖ **وظائف و مهام لجنة التدقيق :** تقو ملجنة التدقيق بالعديد من المهام و الوظائف و جزها يفما يلي :

✓ مراقبة الكشوفات المالية قبل تقديمها للمجلس لإدارة؛

✓ التوصية بتعيينو مكافؤو إعفاء المدقق الخارج جيو؛

✓ مناقشة نطاقو طبيعة الألويا تفي التدقيقو الاتفاق عليها؛

✓ المناقشة مع المدققين الخارج جيويناً لية تحفظاتو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق؛

✓ المناقشة مع المدققين الخارج جيويناً لية نظام الرقابة الداخلية في الشركة كات إدارة المخاطر فيها؛

✓

الإشراف علو وظيفة التدقيق الداخلي من اجعة التقارير التي تقدمها و النتائج التي تتوصل إليها و تقديم التوصيات لإدارة لاتخاذ الإجراء اللازمة؛

القيام بأية واجبات تكلفها من قبل مجلس الإدارة، و التيلها صلة بأعمال التدقيقو الرقابة.

➤ 3- لجنة المكافآت :

توصيا غالباً لدر اساتال خاصة بحوكمة الشركات كاتو التوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها بأنها يجب أن تشكلا للجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين .

و في مجال الشركات كات المملوكة للدولة فقد تضمنت إشارات منظمة التعاون و الاقتصاد و التنمية

(OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، و ذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة كات

بإلأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءة الة عالية.

¹: بروش زين الدين، دهيمي جابر، نفس المرجع السابق

❖ وظائف لجنة المكافآت وأجباتها :

تتركز وظائف لجنة المكافآت وأجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا إذ افان Mintz حددت كالواجبات بما يأتي¹:

- ✓ تحديد المكافآت والمزايا الأخر للإدارة العليا، و مراعاة التوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛
- ✓ وضع سياسات لإدارة تبرام مكافأة الإدارة العليا و مراعاة هذا السياسة لتشكيل دورى؛
- ✓ اتخاذ خطوات لتعديل برام مكافآت الإدارة العليا التي تنتج عنها دفعات لا تترتب بشكل معقول لبدأء عضو الإدارة العليا؛
- ✓ وضع سياسات لمزايا الإدارة و مراعتها باستمرار .

➤ 4- لجنة التعيينات :

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين من قبل أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم و خبراتهم مع المهام التي يخبرونهم بها. و لضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة و بقية الموظفين فقد وضعت هذه اللجنة مجموعة من الواجبات.

❖ مهام وواجبات لجنة التعيينات :

- ✓ أن تقوم لجنة التعيينات بتعيينات الشركة كمجلس الإدارة و بمصادقة الوزير المختص بوضع المهام التي يخبرونهم بها و افر هالدع ضو مجلس الإدارة و الموظفين المطلوبين؛
- ✓ يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين؛
- ✓ أن تقوم اللجنة بمراجعة أعضاء مجلس الإدارة و بتقويم المهام التي يطلبون للشركة باستمرار؛
- ✓ يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن وظيفة المطلوبين و إشغالها، و دعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- ✓ على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، و ذلك بمقارنة مؤهلاتهم مع المتقدمين و اصفات الموضوعية مع الشركة.

➤ 5- التدقيق الداخلي :

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، و ذلك بزيادة قدرة الموظفين على مساءلة الشركة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركة كاتال مملوكة للدولة و تقليل مخاطر الفساد الإداري و المالي. و في هذا السياق يرى Archambault إن كمال التدقيق الداخلي و الخارجيين مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، و بشكل خاص فيما يتعلق بضمان دقة و نزاهة التقارير المالية و منعوا اكتشاف أخطاء الغش و التزوير .

وقد أقرت الهيئات المهنية و التنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة. فقد أكدت لجنة Cadbury committee كادبيرر على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع اكتشاف الغش و التزوير و لتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة و تنظم بشكل جيد و تستند إلى نشر يعا صيها.

و في هذا الاتجاه يؤكد Cohen &

al على أن هيمتقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع اعتبارها للجنة التدقيق بشكل مباشر و ليس إلى الإدارة، و يضاف إلى ذلك يمكن أن تزاد فعالية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع عملاً كالتدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية و نوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

- II الآليات الخارجية لحوكمة الشركات :

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابيات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، و الضغوط التي يمارسها الممنظمان الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى للمولدات لضغوطها لتطبيق قواعد الحوكمة و من الأمثلة عليها الآليات بما يأتي²:

¹: بروش زين الدين، دهيمي جابر، نفس المرجع السابق

²: بروش زين الدين، دهيمي جابر، نفس المرجع السابق

1- سوق المنتجات / الخدمات (وسوق العمل الإداري منافسة):

تعد منافسة سوق (المنتجات / الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد عليها الأهمية كلمان، (Hess & Impavido) وذلك بقولهما هذا المتقما لإدارة عيوبها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تنفشل في منافسة الشركات كاتال تيتعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض لضلإفلاس .

إذاً منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعين إدارة الشركة إلى الحالة الإفلاس فيكون لها تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً اتحدوا اختياراً للملائمة للتعيين أنها لا يتم ما يشغلوها مع المسؤولة من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سابقاً قدوا اشركاتهم إلى إفلاس أو التصفية.

2- الاندماجات والاستحواذات.

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في انحاء العالم، ويشير كل من (John & Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عند ماتحصل عملية الاكتساب أو الإندماج.

3- التدقيق الخارجي.

يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، وتحقيق ذلك ينبغي عليهم مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبولاً لها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجلس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى Abbot & Parker إن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقاً ذو نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.

4- التشريع والقوانين.

المطلب الثالث: الآثار السلبية و الإيجابية في حالة غياب أو تطبيق

حوكمة الشركات.

لحوكمة الشركات عدّة مزايا منها ما هو إيجابي و منها ما هو سلبي لذلك ندرس حالات غياب الحوكمة و حالات تطبيقها على الشركات.

الفرع الأول: الآثار السلبية الناجمة عن غياب حوكمة الشركات.

إن غياب مبادئ الحوكمة في الشركات يؤدي إلى¹:

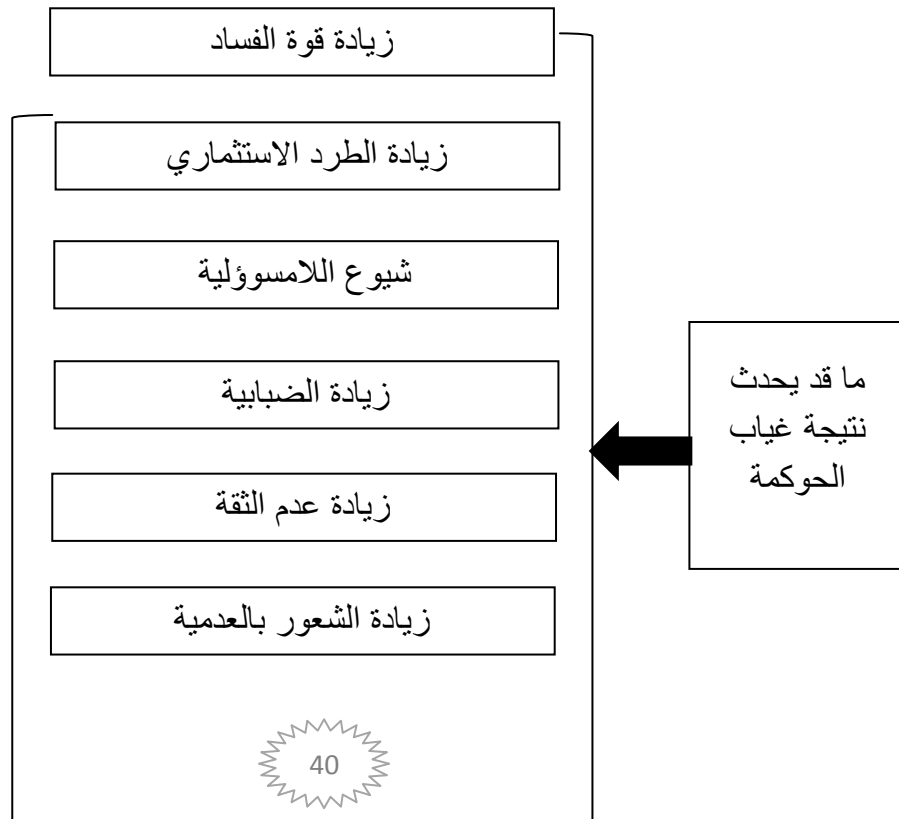
- زيادة قوة الفساد المالي و الإداري، بحيث لن يكون هناك ما يقاومه، و من ثم فإن الحوكمة تصبح ضرورية لمحاربة الفساد و مقاومته و إنهائه.

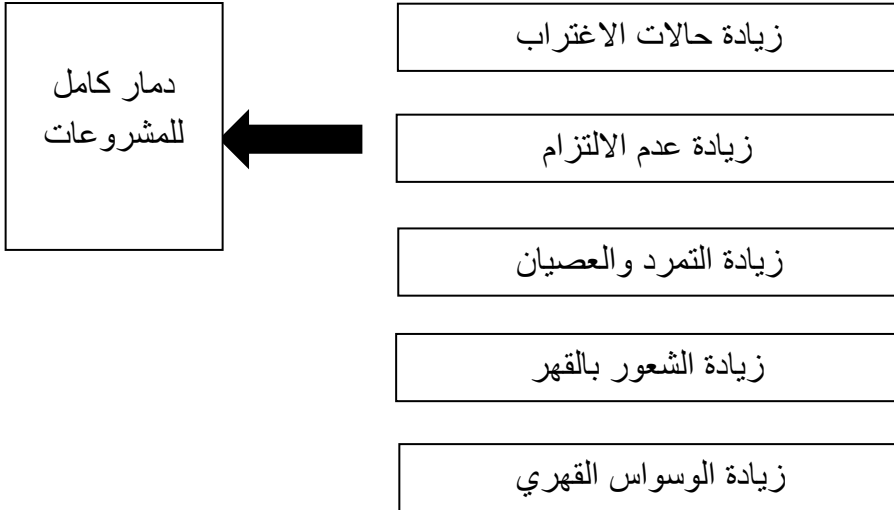
- زيادة الطرد الإستثماري، حيث لا يستطيع أي مستثمر أن يستثمر في دولة من الدول التي تعاني منها إنتشار الفساد أو لديها إضطراب في المعايير و لا يوجد لديها ثقافة الإلتزام، فالعشوائية و عدم وضوح الحقوق و الواجبات تؤدي إلى هروب المستثمرين.

¹: محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع السابق، ص، ص، 104، 106.

- شيوع حالات اللامسؤولية و عدم الإلتزام و هو ما قد يؤدي إلى شيوع حالات من الشك و الهواجس و عدم الإدراك، و بالتالي عدم الشعور بالمسؤولية في ظل ضياع كامل للحقوق و الإلتزامات.
- زيادة عدم الثقة و الخوف من المستقبل و خاصة مع إحتتمالات التغيير و إحتتمالات الرفض لما هو قائم، و هذا يؤدي إلى:
 - سيادة حالة الإنفصال بين مصالح العاملين و بقية أصحاب العمل و الإدارة؛
 - سيادة حالة إكتئاب و إحباط عامة؛
 - سيادة حالة من اللامبالاة.
- زيادة الشعور بالعدمية و عدم القدرة على العمل، حيث يتحول العاملين إلى آلات جامدة و يختفي الدافع على العمل.
- زيادة حالة الإغتراب و الإنفصال عن الواقع، حيث يميل الجميع إلى إستخدام التزييف و التزوير و إستخدام كافة الأساليب غير المشروعة لإظهار الأمر على غير حقيقته.
- زيادة عدم الإلتزام و عدم الشعور بالواجب و عدم الرغبة في تحقيقه حيث لا يلتزم العاملين بالتعليمات الإدارية و يتم الخروج على القواعد و اللوائح و مخالفة القانون و إستخدام الحيل الإدارية، و توسيع دائرة الفساد الإداري و الإتجار بالسلطة و النفوذ و سيادة الرشوة و المحسوبية.
- العصيان و التمرد و عدم الطاعة حيث تظهر نتيجة للفساد الإداري حالات من التمرد، و العصيان و الصراع و التناحرن بين العاملين بعضهم البعض، و عدم الانسجام او عدم التوافق بينهم.
- زيادة الشعور بالقهر و عدم القدرة على إبداء الرأي، أو التحذير من المخاطر التي تواجه الشركة، او التعامل مع الأخطار التي تهدد مستقبلها، أو تهدد استمرارها.
- سيادة الوسواس القهري حيث يؤدي الإرهاب الوظيفي، و استخدام أساليب القمع الإداري الى وجود حالات من الرعب الإداري، و مخاطر فقد الوظيفة، خاصة مع اتساع حالات البطالة في السوق، و عدم وجود فرص عمل كافية.

الشكل رقم (13): ما قد يحدث نتيجة غياب الحوكمة.





المصدر: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الإسكندرية: مصر، مجموعة النيل العربية، 2005، ص،

104

الفرع الثاني: الآثار الإيجابية الناجمة عن تطبيق حوكمة الشركات

للحوكمة دور رئيسي في إحداث التوازنات الأدائية للشركة، لأن تطبيق مبادئها يؤدي إلى¹:

- رفع مستوى الأداء للشركات و من ثم التقدم و النمو الإقتصادي و التنمية للدولة.
- جذب الإستثمارات الأجنبية و تشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية و ضمان تدفق الأموال المحلية و الدولية.
- الشفافية و الدقة و الوضوح و النزاهة في القوائم المالية مما يزيد من إعتداد المستثمرين عليها لإتخاذ القرار².
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة الشركات أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين و المراجعة للوصول إلى قوائم مالية على أساس محاسبية صحيحة.
- تجنب إنزلاق الشركات في مشاكل مالية و محاسبية، بما يعمل على تدعيم و إستقرار نشاط الشركات العاملة بالإقتصاد، و درءا لحدوث الإنهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية و العالمية.
- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع إختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق و تنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين و اللوائح الحاكمة و بطريقة أخلاقية.

¹: إبراهيم إسحاق نسمان، نفس المرجع السابق، ص، 20

²: المرجع نفسه، ص، 21.

خلاصة الفصل الأول:

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إستعراض هذا الفصل الخاص بحوكمة الشركات ما يلي:

- ❖ إن مصطلح حوكمة الشركات مفهوم حديث ظهر بسبب انفصال الملكية عن الإدارة، و بسبب الأزمات و الإنهيارات المالية الضخمة التي شهدتها كبرى الشركات العالمية، ممّا أدى إلى زيادة الإهتمام بها كونها عبارة عن النظام الذي تتم من خلاله إدارة و مراقبة الشركات، و كذلك تتضمن القواعد و الإجراءات و القوانين التي يجب تطبيقها لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف المختلفة.
- ❖ هناك العديد من الجهود الدولية و الإقليمية و المحلية من طرف الهيئات و المنظمات التي تعمل على وضع مبادئ و قواعد حوكمة الشركات الخاصة بكل دولة، كمنظمة التعاون الإقتصادي و التنمية.
- ❖ بدأت العديد من الدول في تطبيق و ممارسة حوكمة الشركات، خاصة الدول المتقدمة بالإضافة إلى الدول العربية التي إهتمت أيضا بهذا المصطلح ، و تم تنظيم و عقد العديد من المؤتمرات و الندوات فيها، و ذلك لإيضاح مفهوم حوكمة الشركات، كما أوصت بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف الشركات، كما أن تطبيق حوكمة الشركات يختلف من شركة إلى أخرى و من دولة إلى أخرى، و ذلك حسب الظروف البيئية الإقتصادية، و الإجتماعية.

المقدمة:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الدراسة النظرية حول التحليل المالي و كيفية إستخدامه من طرف المحلل المالي من تحسين أداء المؤسسة و كيفية إتخاذها للقرارات اللازمة و أساليب المتبعة من طرف المؤسسات و على وجه الخصوص المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث بحيث يتناول المبحث الثاني التعريف بالمؤسسة و هيكلها المالي و المؤسسات التي تتعامل معها

المبحث الثاني تم فيه دراسة الميزانية المالية للمؤسسة و تحليلها , و المبحث الثالث دراسة التوازنات المالية للمؤسسة أي دراسة مختلف النسب المالية للمؤسسة من رأس مال عامل و إحتياج لرأس المال العامل و الخزينة لهذه المؤسسة

أما المبحث الرابع نتناول في إعداد الجداول التمويلية للمؤسسة و و تحليلها

الفصل الثاني: مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات

سيتم في هذا الفصل التعرف على مجلس الإدارة و ذلك من خلال كيفية تشكيله و وظائفه.

المبحث الأول: أهداف مجلس الإدارة و الوظائف الأساسية له.

إن مجلس الإدارة يضمن للمستثمرين في الشركة بأن رأس المال الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري الشركة بطريقة رشيدة ويستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة¹، وذلك عن طريق مهمة المجلس الرقابية، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة بصفة خاصة والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة، كما يضمن لهم عدم الضياع في حالة إساءة استخدامه من قبل المديرين التنفيذيين. وينبغي أن نتذكر دائماً أن المديرين ما لم تتم مراقبتهم باستمرار سيفضلون مصالحهم الذاتية على مصالح المستثمرين وبدون المراقبة من قبل المجلس سيظل الخطر ماثلاً على الدوام في أن يقوم المديرون الذين قد يكونون أولاً يكونون من أصحاب النسب الحاكمة من الأسهم باستخدام أصول الشركة ومواردها لصالحهم الذاتية بدلاً من المصلحة العامة للمساهمين ناو في عدم ادعاء أعمالهم بطريقة تتسم بالكفاءة وقيامهم بتحسين أنفسهم عن طريق قيامهم بارتكاب أعمال يشوبها الغش والتزوير. وسوف نتناول في هذا الفصل طبيعة وأهمية الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة في حوكمة الشركات مع شرح لأهم الإرشادات الخاصة بعمل مجلس الإدارة واللجان التابعة له.

المطلب الأول: كيفية تكوين مجلس إدارة فعال.

إن بناء مجلس الإدارة فعال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات. فوجود مجلس إدارة فعال يضمن لمحافظة على استمرارية تلك التطبيق والسعي الدائم لتطويره لكي يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال. وسوف يتم التعرض لمناقشة كيفية بناء مجلس إدارة فعال وما هي مسؤولياته وواجباته وسلطاته والتزاماته، وأيضا مناقشة أنواع أعضاء مجلس الإدارة وما هي إجراءات العمل الخاصة بالمجلس وأهمية تقييم المجلس لأعماله، ذلك في ضوء التشريعات واللوائح والنظم المتعلقة بحوكمة الشركات والصادرة عن الهيئات العلمية المتخصصة والبورصات المالية الدولية وأيضا لوائح حوكمة الشركات المطبقة في العديد من الدول العربية².

في ظل مفهوم حوكمة الشركات فإن مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المستثمرين وهي وضع الخطة الإستراتيجية للشركة والتي تعكس أهدافها ومساءلة المديرين التنفيذيين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق تلك الأهداف وتحقيق مصالح المستثمرين، وهذا هو السبب في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين التنفيذيين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب. وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل إذ أن التأكيد على المحاسبة عن المسؤولية يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في الشركة. وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الحوكمة الجيدة و الأداء الناجح للشركة، وكانت النتيجة أن هناك علاقة كبيرة لها وزنها من الناحية الإحصائية بين الشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة مستقلة و الأداء الأفضل للشركات. وهذا يؤكد أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة لاداء الشركة ولحماية حقوق المستثمرين.

وفيما يخص كيفية تكوين مجلس إدارة فعال، أوضحت مبادئ حوكمة الشركات الدولية والعديد من لوائح حوكمة الشركات بالدول العربية على النواحي التالية والتي يجب الالتزام بها عند تكوين مجلس الإدارة:

- 1- أن يحدد النظام الأساسي للشركة عدد أعضاء مجلس الإدارة، على ألا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن احد عشر؛

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، "حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري"، ص، 95
²: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الناشر: الدار الجامعية. الإسكندرية، 2008، ص، 29- 31

2- أن تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة للمدة النصوص عليها في النظام الأساسي للشركة بشرط ألا يتجاوز ثلاثة سنوات، ويجوز إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة ما لم ينص النظام الأساسي على غير ذلك؛

3- أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء التنفيذيين؛

4- يحظر الجمع بين منصب رئيس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة مثل منصب العضو المنتدب أو رئيس التنفيذي أو المدير العام؛

5- ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين، أو ثلث أعضاء المجلس، أيهما أكثر.

6- أن يبين النظام الأساسي للشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس، وأنه يجوز للجمعية العامة في أي وقت عزل جميع أعضاء مجلس الإدارة أو بعضهم؛

7- عند انتهاء عضوية احد أعضاء مجلس الإدارة بأي من طرق انتهاء العضوية يجب على الشركة أن تخطر هيئة سوق المال وسوق الأوراق المالية المسجلة أسهمها به فوراً مع بيان الأسباب التي دعت لذلك¹.

8- ألا يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة في آن واحد.

9- لا يجوز للشخص ذي الصفة الاعتبارية (الذي يحق له بحسب النظام الأساسي للشركة تعيين ممثلين له في مجلس الإدارة) التصويت على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة.

ولضمان فعالية المجلس، فيجب على الأعضاء تعريفهم بشؤون الشركة عند بداية عملهم، حيث يجب أن يكتسب الأعضاء الجدد المهارات والمعرفة المناسبة بعد تعيينهم وذلك من خلال برنامج شامل رسمي معد خصيصاً عن شؤون الشركة، بحيث يشتمل على الآتي:

1- الاجتماع مع المسؤولين في الشركة وكبار المساهمين؛

2- إعداد زيارات ميدانية إلى مواقع الشركة؛

3- الحصول على معلومات عن الشركة ونشاطها وأسواقها ومنافسيها والخدمات التي تقوم بها، وتنظيمها الإداري والمخاطر الرئيسية التي تواجهها، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والقيود التنظيمية التي تعمل من خلالها الشركة.

المطلب الثاني: أنواع أعضاء مجلس الإدارة.

يمكن تصنيف أعضاء مجلس الإدارة إلى ثلاث أنواعهم²:

(أ) العضو التنفيذي. (ب) العضو غير التنفيذي. (ج) العضو المستقل.

وفيما يلي تعريف لكل نوع من أعضاء المجلس وأهميته والتشريعات التي تحكم عضويته بالمجلس:

(أ) العضو التنفيذي.

العضو التنفيذي يمكن تعريفه على أنه العضو الذي يشغل منصب تنفيذي بالشركة، ومن لمثلته المدير التنفيذي للشركة أو العضو المنتدب ورؤساء القطاعات بالشركة مثل رئيس القطاع المالي. وترجع أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين بمجلس الإدارة لما لهم من دراية كاملة بالشركة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها وبالفرص الاستثمارية التي يمكن لشركة الدخول فيها ووجودهم مع باقي الأعضاء يمثل إضافة لفعالية الأداء. مع مراعاة أن نسبة تمثيل الأعضاء التنفيذيين بالمجلس يجب ألا تتعدى الثلث.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، 2008، ص، ص، 31، 32.

²: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 35.

(ب) العضو غير التنفيذي.

العضو غير التنفيذي يمكن تعريفه على انه العضو الذي لا يشغل منصب تنفيذي بالشركة، ولا يكون متفرغ لإدارة الشركة، أو لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها. ويجب ملاحظة أن العضو غير التنفيذي عن طريق علاقته بالشركة يمكن أن يكون عضو مستقل أو غير مستقل.

(ج) العضو المستقل

عرفت الهيئات والمنظمات العلمية الدولية والعديد من لوائح حوكمة الشركات بالعديد من الدول العربية عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه عضو المجلس الذي يتمتع بالاستقلالية التامة. ومما ينافي الاستقلالية على سبيل المثال لا الحصر أي من الآتي:

- 1- أن يملك حصة سيطرة في الشركة أو في أي من شركة مجموعتها.
- 2- أن يكون من كبار التنفيذيين خلال العامين الماضيين في الشركة أو في أي شركة مجموعتها.
- 3- أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها. حيث تم توضيح الأقرباء من الدرجة الأولى وهم الأبوالأم والزوج والزوجة والأولاد.
- 4- أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة أو في أي شركة في مجموعتها.
- 5- أن يكون عضو مجلس إدارة في أي شركة ضمن مجموعة الشركة المرشح لعضوية مجلس إدارتها.
- 6- أن يكون موظفاً خلال العامين الماضيين لدى أي من الأطراف المرتبطة بالشركة أو باي شركة من مجموعتها كالمحاسبين القانونيين وكبار الموردين، وأن يكون مالكا لحصص سيطرة لدى أي من تلك الأطراف خلال العامين الماضيين.

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة.

يؤدي أعضاء مجلس الإدارة عملهم على أسس مبنية على معلومات وافية تقدمها الإدارة لهم أو أية مصادر موثوقة أخرى مثل المراجع الخارجي، ويتصرفون بمسؤولية، وبحسن نية، وجدية واهتمام، والمجلس مسؤول أمام المساهمين عن التوجيهات الإستراتيجية للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة التنفيذية. حيث نصت مبادئ حوكمة الشركات الدولية والعديد من لوائح الحوكمة بالدول العربية على العديد من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وتتمثل في التالي¹:

(أ) اعتماد التوجيهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها وتتمثل في:

- 1- وضع الإستراتيجية الشاملة للشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها.
- 2- تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة واستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.
- 3- الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للشركة، وتملك الأصول والتصرف بها.
- 4- وضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل في الشركة.
- 5- المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية والوظيفية بالشركة واعتمادها.

¹: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجال الإدارة و المديرين التنفيذيين، نفس المرجع السابق، ص، 34-32

(ب) وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، وتتمثل في:

1- وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات تعارض المصالح المحتملة لكل من أعضاء المجلس والإدارة والتنفيذية والمساهمين ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقها وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة؛

2- التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية. بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بأعداد التقارير المالية؛

3- التأكد من تطبيق أنظمة رقابة مناسبة لا دارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بشفافية على أعلى المستويات؛

4- المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية بالشركة.

(ج) وضع نظام حوكمة للشركة والإشراف العام عليه ومراقبته مدى فعاليته وتعديله عند الحاجة.

(د) وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.

(هـ) وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم وعلى وجه الخصوص يجب أن تغطي هذه السياسات الآتي:

1- آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود.

2- آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح.

3- آليات مناسبة لا قامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم¹.

4- قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في الشركة تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح، كما يجب على مجلس الإدارة وضع آليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها.

5- مساهمة الشركة الاجتماعية.

(و) وضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الأخرى.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 32-34

المبحث الثاني: إجراءات العمل المتعلقة بمجلس الإدارة.

في ظل مفهوم حوكمة الشركات فإن مجلس الإدارة يقوم بصفة محددة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم على أدائهم، لتحقيق أهداف الشركة وتحقيق مصالح المستثمرين، وهذا هو السبب في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب. وبالتالي فإن حوكمة الشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل، إذ أن التأكد على المحاسبة عن المسؤولية يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في الشركة، وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة، وكانت النتيجة أن هناك علاقة كبيرة لها وزنها من الناحية الإحصائية بين الشركات التي تتبع ممارسات جيدة لحوكمة والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة مستقلة والأداء الأفضل للشركات. وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة لأداء الشركة ولحماية حقوق المستثمرين.

ومن ناحية أخرى فإن حوكمة الشركة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات الحتمية للهبوط في الأعمال بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان. كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري وعلى تركيز اهتمام المديرين على تحسين أداء الشركة، كما ينبغي أن يعمل على ضمان استبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم. وإن الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق إشراف مجالس الإدارة، توفر تخفيض تكلفة رأس المال إلى جانب الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها.

المطلب الأول: إجتماعات مجلس الإدارة.

يختلف تكرار الاجتماعات الرسمية بين الشركات الناجحة وتعتبر حوالي 4 اجتماعات للمجلس الرئيسي وهي تمثل الحد الأدنى للمجلس الموحد في الولايات المتحدة وإنجلترا وقد يجتمع المجلس أكثر من ذلك حسب ظروف وطبيعة عمل الشركة، وبصفة عامة يجب على أعضاء مجلس الإدارة عند تحديد عدد الاجتماعات الرسمية مراعاة العوامل التالية¹:

- (أ) **حجم وتعقيد الشركة:** حيث تحتاج الشركات البسيطة والصغيرة إلى اجتماعات رسمية قليلة، أما الشركات الكبيرة والتي تتميز عملياتها بالتعقيد، يتم طرح موضوعات ذات أهمية كبيرة كافية لجذب انتباه المجلس ولعقد عدد أكثر من الاجتماعات.
- (ب) **كمية العمل التي عهدت إلى لجان المجلس:** حجم وكمية الأعمال التي وكلها المجلس للجان التابعة له مثل المراجعة أو لجنة الترشيحات والمكافآت، وسوف تؤثر بلا شك على اجتماعات المجلس. حيث تقوم تلك اللجان بعرض النتائج والتحليلات والقرارات التي توصلت إليها على المجلس لكي يقوم باتخاذ قرارات فيها وبالتالي يجب أن يوفر المجلس الوقت المناسب لذلك.
- (ت) **فترة وطول الاجتماعات:** هذه أيضا تتعلق بتعقيد الموضوعات ولكن هناك اعتبارات أخرى تتدخل مثل طول الوقت المستغرق لجمع أعضاء المجلس وعقد الاجتماعات وفترة كل اجتماع.
- (ث) **مهارة رئيس مجلس الإدارة:** مما لا شك فيه أن مهارة رئيس مجلس الإدارة الشخصية سوف يكون لها تأثير كبير على كيفية إدارته للاجتماعات، حيث نجد رئيس مجلس الإدارة المثالي سيتفق مع بقية الأعضاء على البنود التي يجب مناقشتها ووفقا لذلك سيقوم بترتيب تكرار ومدة الاجتماعات، إما الرئيس الغير جيد سيرتك بنود لم يكن من الضروري طرحها على المجلس أن تتسلل داخل جدول الأعمال، والأسوأ من ذلك انه قد لا يصر على أن يتعامل مجلس الإدارة مع قضية أو موضوع كان ينبغي أن يكون داخل اختصاصهم.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 41-45.

ويختلف المحتوى الفعلي لاجتماعات مجلس الإدارة، وقد أسفرت الدراسات والتوصيات بهذا الموضوع على انه في معظم مجالس الإدارة يكون هناك أمور روتينية يجب القيام بها بالترتيب وهي:

- 1 - التحقق من الغياب لأعضاء المجلس والنصاب القانوني.
- 2 - المراجعة والموافقة على محاضر الاجتماعات السابقة.
- 3 - يتبع ذلك تقرير عن الوضع الحالي للشركة ويستهلك التقرير الذي يقدمه المدير التنفيذي أو العضو المنتدب (CEO) وقتاً أكثر من أي بند آخر في جدول الأعمال. وهذا التقرير يبين لأعضاء مجلس الإدارة عما يحدث في الشركة وما هي الخطط المستقبلية، ويشتمل على تقييمات أداء الشركة ونتائج الأقسام المختلفة وأي تغييرات في الإدارة التنفيذية وأي تطور في الأحداث منذ الاجتماع السابق، ويميل أعضاء مجلس الإدارة إلى اعتبار تقرير المدير التنفيذي كأهم حدث في أي اجتماع عادي ويولونه معظم الانتباه، وعندما تسير الأمور على ما يرام يستخدم أعضاء مجلس الإدارة التقرير لتحسين فهمهم للشركة بدون مناقشة، وعندما تظهر المشاكل يبدأ مجلس الإدارة في تبادل هذا الفهم والمفاهيم في مناقشته.
- 4 - وفي كثير من مجالس الإدارة يتبع تقرير المدير التنفيذي مراجعة النتائج المالية الماضية، حيث تتضمن تل المراجعة عرض مفصل للجوانب المالية التي ظهرت في تقرير المدير التنفيذي، وتشتمل أيضاً على مراجعة التوقعات المتعلقة بنتائج مالية مستقبلية خاصة بالميزانية، ويقوم المدير المالي للشركة (CFO) بتقديم هذه النتائج ويمنح أعضاء مجلس الإدارة فرصة لتقييم الأداء الكلي للشركة.
- 5 - مناقشة التقارير الخاصة بلجان المجلس والتي تحتاج رأي المجلس بها أو التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات.
- 6 - مناقشة العروض التي تقدمها الإدارة، ويتم منح الوقت المناسب لأعضاء مجلس الإدارة لتوجيه الأسئلة وتقديم الاقتراحات.
- 7 - يجب على أعضاء مجلس الإدارة في بعض الاجتماعات تناول بعض الأمور القضائية مثل الانتخابات السنوية للموظفين أو تعيين المرشحين الخارجيين.

وتهتم مبادئ الحوكمة الجيدة للشركات بضرورة أن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات الكافية والمتعلقة بالموضوعات التي سوف يتم مناقشتها في الاجتماع بوقت كاف قبل الاجتماعات، وبالطبع سوف تختلف تلك المعلومات من اجتماع لآخر ولكنها يجب أن تحتوى على¹:

- 1 - محضر الاجتماع السابق وجدول أعمال الاجتماع القادم، وقد يبدو هذا جزئياً إلى حد ما، ولكنه في الحقيقية يلعب دوراً هاماً فعلاوة على أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين الذين يتابعون أعمال الشركة أول بأول إلا أن هناك الأعضاء غير التنفيذيين من خارج الشركة والذين ليسوا بحاجة إلى متابعة أنشطة الشركة بين الاجتماعات حيث تعتبر تلك المحاضر وجدول الأعمال فرصة لهم للاطلاع على شؤون الشركة بين الاجتماعات.
- 2 - قوائم مالية وعروض إدارية معينة إن وجدت، ويتم توفير القوائم المالية في شكل يعكس الممارسات المحاسبية المقبولة، ويتم تقديم عروض الإدارة في ملخص أو شكل موجز لتجنب التفاصيل المبالغ فيه أو الذي يسبب الحيرة وعدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.
- 3 - تقارير التابعة للمجلس إن وجدت.

وفي معظم الشركات تتولى سكرتارية الشركة مسؤولية إدارة تدفق هذه المعلومات إلى المجلس وتنسيق الاجتماعات، إلا انه في بعض الشركات وخاصة الشركات الكبيرة توكل هذه المهمة لموظف متفرغ ليس مسؤول عن أي مهام أخرى وهو مسؤول التقيد (الالتزام) بالشركة Compliance Officer وهو ما سوف يتم التعرض لدوره في ظل مفهوم حوكمة الشركات في الأجزاء المتقدمة من هذا الكتاب.

هذا وقد نصت لائحة حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية، على سبيل المثال، في المادة (16) والمتعلقة باجتماعات مجلس الإدارة جدول الأعمال على التالي:

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 41-45

- (أ) على أعضاء مجلس الإدارة تخصيص وقت كاف للاطلاع بمسؤولياتهم، بما في ذلك التحضير لاجتماعات المجلس واللجان الدائمة والمؤقتة، والحرص على حضورها.
- (ب) يعقد مجلس الإدارة اجتماعات عادية منتظمة، بدعوة من الرئيس وعلى الرئيس أن يدعو مجلس الإدارة لعقد اجتماع طارئ متى طلب ذلك- كتابة- اثنان من الأعضاء.
- (ت) على رئيس مجلس الإدارة التشاور مع الأعضاء الآخرين والرئيس التنفيذي عند إعداد جدول محدد بالموضوعات التي ستعرض على المجلس، ويرسل جدول الأعمال- مصحوبا بالمستندات- للأعضاء قبل الاجتماع بوقت كاف، حتى يتاح لهم دراسة الموضوعات والاستعداد الجيد للاجتماع. ويقر مجلس الإدارة جدول الأعمال حال انعقادها وفي حال اعتراض أي عضو على هذا الجدول، تثبت تفاصيل هذا الاعتراض في محضر الاجتماع.
- (ث) يجب على مجلس الإدارة توثيق اجتماعاته واعداد محاضر المناقشات والمداولات بما فيها من عمليات التصويت التي تمت وتبويبها وحفظها بحيث يسهل الرجوع إليها.

المطلب الثاني: دور رئيس مجلس الإدارة.

- يكون لرئيس مجلس الإدارة دور محوري في خلق ظروف مناسبة للأعضاء وضمان فاعلية أعمال المجلس، ويتم وصف دور الرئيس واختصاصاته ومسئوليته حتى يكون فعالاً.
- دور الرئيس والرئيس التنفيذي يجب فصلها وفصل المسؤوليات بينهما كتابياً وبموافقة المجلس¹.
- يقوم رئيس مجلس الإدارة بدور هام وفعال في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، بل يمكن أن نقول أن نجاح تطبيق تلك المبادئ والحصول على النتائج المرجوة منها يتوقف بدرجة كبيرة على رئيس مجلس إدارة الشركة، ولهذا السبب اهتمت الهيئات العلمية الدولية بأهمية هذا الدور وقامت لإصدار مجموعة من إرشادات المتعلقة بكيفية انتخاب رئيس مجلس الإدارة وبكيفية قيامه بمهامه وواجباته، ويمكن تلخيص تلك الإرشادات في التالي²:
- 1 - يتم انتخاب رئيس مجلس الإدارة من الأعضاء المنتخبين ذات أنفسهم وذلك بغالبية الأصوات.
 - 2 - العضو الذي يشغل منصب العضو المنتدب للشركة أو مدير تنفيذي تابع له، لا يجوز أن يتم انتخابه كرئيس مجلس إدارة الشركة.
 - 3 - مجلس الإدارة سوف يكون له حق إنهاء عمل وإعادة تعيين رئيس المجلس في أي وقت وذلك بغالبية أصوات الأعضاء المنتخبين
 - 4 - سوف يقوم رئيس مجلس الإدارة بالتالي:
- 1.4..تنظيم عمل مجلس الإدارة، وتوفير الأجواء المناسبة لتبادل الآراء والمناقشة المفتوحة بين كل الأعضاء للموضوعات التي يتضمنها جدول الأعمال.
 - 2.4. الترتيب لمواعيد انعقاد اجتماعات المجلس والدعوة لانعقادها، الإعداد لجدول الأعمال ورئاسة الاجتماعات تنظيم عملية التصويت على القرارات.
 - 3.4. تنظيم محاضر الاجتماعات والتوقيع عليها.
 - 4.4. التوقيع على عقود التوظيف بمشاركة العضو المنتدب وأعضاء اللجنة التنفيذية بالنيابة عن الشركة، عدا أن يكون هذا الحق قد قام مجلس الإدارة بتفويضه لأشخاص آخرين.
 - 5.4. التأكد من فعالية عملية اتخاذ القرارات للموضوعات المدرجة في جدول الأعمال من خلال وجود المعلومات الكافية عن تلك الموضوعات وكفاية الوقت لمناقشتها وإجراء عملية التصويت عليها.

¹ محسن أحمد الخضيرى، نفس المرجع السابق، ص، 196

² محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، 2008، ص، 47-45.

6.4. توفير المعلومات المناسبة عن الموضوعات التي سوف يتم مناقشتها في الاجتماعات وذلك قبل أسبوعين من تاريخ عقد الاجتماع.

7.4. إنشاء لجان مجلس الإدارة، وتعيين الأعضاء لتلك اللجان وتنسيق العلاقة بين تلك اللجان وبين المديرين التنفيذيين بالشركة.

8.4. المحافظة على الاتصال المنتظم بالعضو المنتدب.

9.4. استلام الاقتراحات المقدمة من المساهمين والمتعلقة بدعوة الجمعية العامة والترشيحات لعضوية مجلس الإدارة.

10.4. رئاسة الجمعية العامة للمساهمين.

11.4. إعداد تقرير مجلس الإدارة والذي يعتبر من ضمن محتويات التقرير السنوي للشركة، وذلك عن أنشطة المجلس خلال العام.

5- في حالة غياب رئيس مجلس الإدارة عن احد الاجتماعات يتم اختيار احد أعضاء المجلس للقيام بمهامه وذلك بالغالبية أصوات الأعضاء الحاضرين للاجتماع.

المطلب الثالث: أهمية تقييم مجلس الإدارة لنفسه.

إن حتمية التغيير والحقيقة التي تؤكد أن أكثر أعضاء مجلس الإدارة موهبة وممارسة في الماضيين وقد تثار حولهم الشكوك في مستوى أدائهم في الوقت الحال، كل هذا يهني أن مجلس الإدارة الفعال يجب أن يراقب نفسه للوقوف على مستوى أدائه. والجدير بالذكر انه في بعض الشركات يقوم الأعضاء غير التنفيذيين بالمجلس باستخدام استقصاءات لجمع الآراء الخاصة بأدائهم من أنفسهم ومن التنفيذيين في المناصب العليا ثم يقوم المجلس بمراجعة نتائج هذه الاستقصاءات لتحديد فرص التطوير والتحسين. وفي بعض الشركات الأخرى يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتخصيص جزء من احد الاجتماعات سنويا لعقد مناقشة مفتوحة خاصة بأداء المجلس وأساليب تحسينه بغض النظر عن الإجراءات التي تستخدم في التقييم الذاتي، ويجب أن يتم تقدير إلى أي مدى يحسن لمجلس أداء مهامه ومسؤولياته ويتم هذا في ضوء الظروف التي تواجه أعضاء مجلس الإدارة وكيف كان أداء الشركة وما هي صعوبة الموضوعات التي تواجهه؟ وكيف تسير عملية تقييم المدير التنفيذي والى أي مدى تعتبر المعلومات المتوفرة للمجلس مفيدة والى أي مدى يستخدم أعضاء مجلس الإدارة وقتهم معا بفعالية تلك هي بعض الموضوعات التي يجب أن تناقش حتى نجعل المجلس أكثر فاعلية¹.

ويمكن لعملية التقييم الذاتي للمجلس تسهيلها بشكل كبير عن طريق تصميم المجلس لمجموعة من المبادئ التي تعكس ماذا ينوي أعضاء مجلس الإدارة فعله. فعندما يتم وضع هذه المبادئ سيتوفر لأعضاء مجلس الإدارة مرجع واضح يستطيعون من خلاله تقييم أدائهم، كما توفر لهم الفرصة لمناقشة التغيرات التي من شأنها تحسين وتطوير العملية الإشرافية التي يقومون بها، ويجب أن نلاحظ انه بالإضافة إلى مراجعة عمليات المجلس هناك مجالس قليلة هي التي تقوم بإجراء مراقبات خاصة بالأعضاء غير التنفيذيين من خارج الشركة وبالطبع فان هذه المراجعات أكثر إثارة للمشاكل لأنها تشتمل على حساسيات وأحاسيس أعضاء مجلس الإدارة كأفراد وليس عمليات المجلس بصفة عامة. وكنتيجة لذلك فان هذه المراجعات عادة كانت تتم في أوقات إعادة الترشيح أكثر من إتمامها على أساس مستمر بطريقة أو بأخرى فإنها تلفت النظر إلى الأهمية التي يجب أن تضعها الشركات في الاعتبار عند اختيار أو تعيين الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس.

وقد أوضحت لجنة Cadbury بإنجلترا هذه النقطة كالتالي " تعتقد اللجنة أن أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ذو مكانة ومنزلة خاصة، ومع الأخذ في الاعتبار المساهمات المتميزة التي يقدمونها، يجب أن يتم اختيار الأعضاء غير التنفيذيين بنفس الاهتمام الذي يتم به اختيار التنفيذيين في المناصب العليا "، وقد استمرت

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 47-51

توصى بان تعيين الأعضاء غير التنفيذيين يجب أن يكون مسالة يبت فيها المجلس ككل وان تكون معتمدة على الكفاءة وليس عل اعتبارات شخصية أخرى، وإعادة تعيين أي عضو يجب أن تكون بصورة اتوماتيكية ولكن تعكس قرارا جماعيا من المجلس والعضو، ويجب الأخذ في الاعتبار فيما يختص بهذا القرار ضرورة إجراء تغيرات في عضوية المجلس بشكل دوري لضمان حيوية المجلس. وهناك بعض الشركات الأمريكية تضع حدودا لمدة العضوية وذلك لضمان تدفق الدماء الجديدة بشكل منتظم، كما تضع حدودا للسن لضمان أن الأعضاء سيظلوا ملمين بممارسات العمل المالي.

المطلب الرابع: إرشادات تعارض المصالح لأعضاء مجلس الإدارة

إن التطبيق لسليم لمبادئ حوكمة الشركات يتطلب بالضرورة عدم وجود تعارض للمصالح بين أعضاء مجلس الإدارة ومصحة الشركة عند قيام هؤلاء الأعضاء باتخاذ القرارات أثناء اجتماعاتهم، ونظرا لأهمية موضوع تعارض المصالح أصدرت العديد من الهيئات الدولية والمؤتمرات العلمية ولوائح القيد والإدراج بجميع البورصات العالمية العديد من التوصيات والمبادئ التي تؤكد على ضرورة التزام أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الاشتراطات والتي يمكن تلخيصها في التالي¹:

- 1 - لا يجوز لعضو مجلس الإدارة بغير ترخيص من الجمعية العامة يحدد كل سنة، أن تكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، وتسنثني من ذلك الأعمال التي تتم بطريقة المنافسة العامة إذا كان عضو مجلس الإدارة صاحب العرض الأفضل.
- 2 - على عضو مجلس الإدارة أن يبلغ المجلس بما له من مصلحة شخصية في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، ويثبت هذا التبليغ في محضر الاجتماع.
- 3 - لا يجوز للعضو ذي المصلحة الاشتراك في التصويت على القرار الذي يصدر في هذا الشأن.
- 4 - يبلغ رئيس مجلس الإدارة الجمعية العامة عند انعقادها عن الأعمال والعقود التي يكون لأحد أعضاء مجلس الإدارة مصلحة شخصية فيها ويرفق بهذا التبليغ تقرير خاص من المحاسب القانوني.
- 5 - لا يجوز لعضو مجلس الإدارة، بغير ترخيص من الجمعية العامة يحدد كل سنة، أن يشترك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة أو أن يتجر في احد فروع النشاط الذي تزاوله.
- 6 - لا يجوز للشركة أن تقدم قرضا نقديا من أي نوع لأعضاء مجلس إدارتها ا وان تضمن أي قرض يعقده واحد منهم مع الغير، ويستثنى من ذلك البنوك بحيث تقدم له وفق نفس الظروف المطبقة على باقي العملاء.

ومن السابق يتضح لنا أهمية عدم وجود تعارض للمصالح بين الشركة وبين أعضاء مجلس الإدارة بهدف التأكد من أن القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة تنصب في مصلحة الشركة فقط.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 51

المبحث الثالث: دور لجان مجلس الإدارة.

نظرا لكمية وكبير حجم الأعمال التي يقوم المجلس بمناقشتها وتحليلها، تكون مجالس الإدارة مشغولة وتتعدّد مهامها، ويترتب على ذلك قيام تلك المجالس بإنشاء العديد من اللجان، وهذه حقيقة في المجالس الأمريكية والبريطانية، حيث يتيح ذلك الفرصة أعضاء مجلس الإدارة للتعامل مع العاملين الذين يعوق اشتراكهم في المجلس وقد أوضح العديد من أعضاء مجالس الإدارة في الشركات الأمريكية أهمية لجان مجلس الإدارة.

المطلب الأول: مزايا إنشاء لجان مجلس الإدارة.

تتمثل الميزة الرئيسية لهذه اللجان في أنها لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة، فهذه اللجان تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس، والمجلس هو صاحب الكلمة النهائية¹. وبالتالي يعتبر دور تلك اللجان بمثابة الدور الاستشاري للمجلس ويتحمل المجلس المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصيه اللجنة، وأكثر اللجان انتشارا أو شيوعا في إنجلترا والولايات المتحدة هي لجنة المراجعة، ولجنة الأجور (في الولايات المتحدة) أو لجنة المكافآت (في إنجلترا) حيث يؤديان نفس الوظيفة، ولجنة التعيينات أو الترشيحات.

المطلب الثاني: إختصاصات لجان المجلس.

يمكن من لجان مجلس ملاحظة أمثلة لاختصاصات كل لجنة الإدارة، وذلك من معنى الكلمة ذاتها لكن الهدف الرئيسي لكل لجنة يمكن عرضه كما يلي على التوالي²:

- تقوم لجنة المراجعة بمساعدة المجلس في ضمان صحة البيانات المالية، حيث يتضمن ذلك إجراء اتصالات مع المراجعين الخارجيين والداخليين، مع وجود سلطة لا جراء تحقيقات عند الضرورة.
- تقوم لجنة الأجور أو المكافآت بمساعدة المجلس وتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافأة المناسبة للمديرين التنفيذيين في ضوء مستوى الأداء والتحفيز وحالة السوق والعوامل النسبية الداخلية والخارجية.
- تقوم لجنة التعيينات بالموافقة على موصفات الوظيفية للاماكن الشاغرة في مجلس الإدارة وان المرشحين لهذه الوظائف قادرون على أدائها بشكل موضوعي.

وقد تختار الشركة لجانا أخرى وقد تقوم بإنشائها إما على أساس مستمر أو لغرض معين وأية كانت الوظيفة التي ينبغي على اللجنة القيام بها، فانه يجب على كل لجان مجلس الإدارة كتابة قائمة باختصاصاتها ومسؤولياتها وواجباتها وإجراءات العضوية بها، ويقوم المجلس باعتمادها وتسمى لائحة اللجنة، ومن بين العديد من الاختصاصات يجب أن توضح هذه اللائحة كيفية ومتى يمكن للجنة تقديم التقرير الخاص بها.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، 2008، ص، 86.

²: المرجع نفسه، ص، ص، 86، 87.

المطلب الثالث: أهمية لجان مجلس الإدارة.

للجان تأثير استشاري كبير، ولكل هذه اللجان ميزة إضافية تتمثل في منح هذه اللجان لا أعضاء المجلس رؤية أوضح تتعلق بالشركة لن يتمكنوا من الحصول عليها بدون هذه اللجان، الى جانب ذلك تكمن قيمة هذه اللجان في ثلاث مجالات¹:

- 1 - طمأنة المساهمين خارج المشروع بخصوص شمولية وموضوعية عمليات مجلس الإدارة، وينطبق هذا على عمل لجنة المراجعة فيما يتعلق بالبيانات المالية، وعلى لجنة الأجور فيما يتعلق بأجور التنفيذيين، وعلى لجنة الترشيح في البحث عن مرشحين مناسبين لمجلس الإدارة .
- 2 - تحسين جودة المهام حيث تضيف اللجان الجيدة قيمة ملحوظة للعمليات التي يقومون بها وتساعد على زيادة درجة ثقة المساهمون في صحة تلك العمليات.
- 3 - حل المنازعات التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين ومصلحة المساهمين، أو التي قد تنشأ بين هؤلاء التنفيذيين والمراجعين الداخليين أو الخارجيين وهو الدور الذي تلعبه لجنة المراجعة، ويمكن للجان المجلس وضع هذه النزاعات داخل المنظور المناسب لها وأيضا سهولة التعامل معها.

ويجب أن تعتمد اللجان على كل الأعضاء وليس فقط الأعضاء التنفيذيين، حيث تنادي مبادئ (OECD) بضرورة أن تتكون تلك اللجان من الأعضاء غير التنفيذيين فقط، وعلى الرغم من ذلك فإنه يلزم دعوة بعض الأعضاء التنفيذيين لحضور الاجتماعات (على سبيل المثال يجب دعوة المدير المالي لحضور اجتماعات لجنة المراجعة) وبهذه الطريقة فقط يمكن الحفاظ على استقلالهم، ويجب أن تتكون تلك اللجان من ثلاثة أعضاء على الأقل مع ضرورة أن يكون هناك تناسب بين حجم اللجان وكمية الأعمال الموكلة إليها. هذا وسوف نستعرض في الجزء التالي من الفصل لمبادئ حوكمة الشركات التي تنظم عمل تلك اللجان والتي توضح مسؤولياتها وسلطاتها وقواعد العمل بها.

لجنة المراجعة:

حظيت لجان المراجعة في الوقت الحالي باهتمام بالغ من الهيئات العلمية لدولية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبرى الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تلعبه لجان المراجعة كإداة من أدوات حوكمة الشركات في زيارة الدقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالشركات ودورها في دعم وظيفة المراجعة الخارجية وزيادة الاستقلالية لها، وأيضاً أهميتها في التأكد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات. وهو الأمر الذي أدبالي قيام البورصات المالية الدولية بمطالبة الشركات التي تسجل أسهمها بها بإنشاء لجنة المراجعة. وهو ما اتبعته هيئات السوق المالية بالدول العربية عند إصدارها مؤخراً للوائح حوكمة الشركات بها.

تعريف لجان المراجعة:

لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان المراجعة " Audit Committees " وذلك نظراً لأن مسؤوليات لجان المراجعة قد تختلف من شركة إلى أخرى، إلا أننا سوف نقوم بعرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بها.

" هي لجنة يتم تعيين أعضائها عن طريق الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة وتعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي للشركة، وفي نفس الوقت لها دور رقابي على جميع عمليات الشركة " .

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، ص، 87، 88.

²: المرجع نفسه، ص، 89.

" هي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وتقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين أو غالبيتها من الأعضاء غير التنفيذيين ومسئوليتها يجب أن تشمل على المراجعة المبادئ والسياسات المحاسبية المطبقة داخل الشركة، والاجتماع بالمراجع الخارجي ومناقشته حول نتيجة عملية المراجعة، وأيضا التأكيد على ملائمة نظم الرقابة المالية بالشركة.

" هي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وعضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة، وتكون مسؤولة عن الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية ومراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية والداخلية ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات " .

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن لجنة المراجعة تم تعريفها في ضوء كل من عضويتها ومسئولياتها، إلا أنه من الواضح من خلال هذه التعريفات أن هناك ثلاث خصائص مميزة للجنة المراجعة وهي:

- 1 - لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة.
- 2 - عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة.
- 3 - مسؤولية لجنة المراجعة تتعلق بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية وأيضا مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات داخل الشركة.

الهيكل القانوني للجان المراجعة:

طالبت جميع لوائح الحوكمة التي قامت بوضعها الدول العربية، الشركات المسجلة أسهمها في السوق المالية بضرورة إنشاء لجان المراجعة نظرا لتنوع وتعاضد الدور الذي يمكن أن تؤديه مثل هذه اللجان، ويمكن ان يتم تلخيص المواد التشريعية المتعلقة بلجان المراجعة والتي تتضمنها تلك اللوائح في التالي:

ا- يشكل مجلس الإدارة لجنة من أعضائه غير التنفيذيين تسمى لجنة المراجعة، لا يقل عدد أعضائها عن ثلاث يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية.

ب- تصدر الجمعية العامة للشركة بناء على اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة.

ج- تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسئولياتها ما يلي¹:

- 1 - الاشراف على ادارة المراجعة الداخلية في الشركة، من اجل التحقيق من مدى فاعليتها في تنفيذ الاعمال والمهمات التي حددها لها مجلس الادارة.
- 2 - دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رايها وتوصياتها في شأنه.
- 3 - دراسة تقارير المراجعة لداخلية ومتابعة تنفيذ الاجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها.
- 4 - التوصية لمجلس الادارة بتعيين المحاسبين القانونيين وفصلهم وتحديد أتعابهم، ويراعي عند التوصية بالتعيين التأكد من استقلاليتهم.
- 5 - متابعة اعمال المحاسبين القانونيين واعتماد أي عمل خارج نطاق اعمال المراجعة التي يكلفون بها اثناء قيامهم بأعمال المراجعة.
- 6 - دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانوني وابداء ملحوظاتها عليها.
- 7 - دراسة ملحوظات المحاسب القانوني على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شأنها.
- 8 - دراسة القوائم المالية الاولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الادارة وابداء الراي والتوصية في شأنها.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، ص، 92، 93.

9 - دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وابداء الراي والتوصية لمجلس الادارة في شأنها.

أهمية انشاء لجنة المراجعة:

لعل الحافز على انشاء لجنة المراجعة ينشا من المنافع المتوقعة منها والتي يمكن ان تقدمها الى جميع الاطراف مثل مجلس ادارة الشركة والمراجع الخارجي والداخلي والمساهمين واصحاب المصالح. وفيما يلي نوضح بشيء من التفصيل المنافع المتوقعة من لجنة المراجعة لكل طرف من الاطراف السابقة.

1 - اهمية لجنة المراجعة لمجلس الادارة:

ان انشاء لجنة المراجعة سوف يؤدي الى مساعدة اعضاء مجلس الادارة التنفيذيين من تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والمراجعة، وذلك عن طريق دور لجنة المراجعة في تحسين الاتصال بين مجلس الادارة والمراجع الخارجي، وذلك من خلال الاجتماع بالمراجع الخارجي اثناء وفي نهاية عملية المراجعة وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات الى مجلس الادارة والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المراجع مع ادارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية .

ومن ناحية اخرى فان وجود لجنة المراجعة بما لديها من استقلالية وخبرة في اعضائها، سوف يؤدي الى تحسين الاتصال بين مجلس الادارة وقسم المراجعة الداخلية داخل الشركة بالشكل الذي يدعم دورها واستقلاليتها ويجعل مجلس الادارة على دراية تامة بالمشاكل التي تواجهها المراجعة الداخلية، بل والاكثر من ذلك تقوم لجنة المراجعة بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الادارة والتي تؤدي الى تفعيل الدور الرقابي والاشرافي له تجاه وظيفة المراجعة الداخلية.

2 - اهمية لجنة المراجعة للمراجع الخارجي:

تعرضت مهنة المراجعة الخارجية للعديد من الانتقادات المتعلقة بفاعليتها وذلك في ضوء الانهيارات المالية في بداية القرن الحالي، وهو الامر الذي ادى الى قيام الهيئات العلمية العالمية بتقديم حلول من شأنها تفعيل الدور الذي تلعبه، ومن هذه الحلول، الاهتمام بالدور الذي تلعبه لجان المراجعة في تدعيم الاستقلالية للمراجع الخارجي بالشكل الذي يؤدي الى قيام المراجع الخارجي بمهامه دون ضغط او تدخل من ادارة الشركة. وهناك مجموعة من المسؤوليات للجان المراجعة تجاه المراجع الخارجي منها:

- دور لجان والمراجعة في تعيين المراجع الخارجي.
- دور لجان المراجعة في تحديد اتعاب المراجع الخارجي.
- دور لجان المراجعة في حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي وادارة الشركة.
- دور لجان المراجعة في زيادة تفاعل المراجع الخارجي بقسم المراجعة الداخلية بالشركة.
- اهمية قيام لجان المراجعة بمراجعة القوائم المالية الفترية والسنوية وذلك قبل ت من قبل مجلس الادارة.

ومن خلال المسؤوليات السابقة للجنة المراجعة يتضح لنا ان للجنة دور هام في زيادة فاعلية واستقلالية المراجع الخارجي، وذلك عن طريق دورها في اختياره وتحديد اتعابه والعمل على حل المشاكل بينه وبين ادارة الشركة فيما يتعلق بالنواحي المحاسبية، وبالطبع هذا سوف يؤدي الى زيادة جودة المراجعة الخارجية بالشكل الذي يؤدي الى زيادة ثقة الاطراف الخارجية في تقرير المراجع الخارجي وفي مهنة المراجعة بصفة عامة.

3 - اهمية لجان المراجعة للمراجعة الداخلية:

انشاء لجان المراجعة ادى الى وجود عديد من المنافع لقسم المراجعة الداخلية داخل الشركة، فوجود لجنة مستقلة تقوم باختيار رئيس قسم المراجعة الداخلية وتوفير الموارد اللازمة لهذا القسم والاجتماع المستمر بهم لحل المشاكل التي قد تنشأ بين هذا القسم وادارة الشركة، وفي نفس الوقت قيام قسم المراجعة الداخلية بإرسال

¹:محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص،ص، 94، 95.

تقاريره الى لجنة المراجعة والتي تعتبر قناة اتصال بين هذا القسم ومجلس ادارة الشركة، كل هذا سوف يؤدي في النهاية الى زيادة الاستقلالية وتفعيل الدور الذي يلعبه قسم المراجعة الداخلية بالشركة.

وفي هذا المجال اشارت العديد من الابحاث العلمية التي قامت بدراسة العلاقة بين لجان المراجعة وقسم المراجعة الداخلية بالشركات الى التأكيد على اهمية لجان المراجعة في زيادة فعالية المراجعين الداخليين وزيادة استقلاليتهم بالشكل الذي يمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم الرقابية. ومن ناحية اخرى فان وجود لجان المراجعة سوف يمكن المراجعين الداخليين من زيادة التفاعل مع المراجع الخارجي باعتبار ان من ضمن مسؤوليات لجان المراجعة هو التنسيق وزيادة الاتصال بين المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين، بالشكل الذي يؤدي الى مساعدة كل من الطرفين بالوفاء بمسؤولياته وزيادة امكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المحاسبية والمالية التي تصدرها الشركة.

4 - اهمية لجان المراجعة للمستثمرين والاطراف الخارجية:

ان انشاء لجان المراجعة داخل الشركات سوف يؤدي الى زيادة الاعتمادية والشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها الشركات للاطراف الخارجية، فوجود لجنة مستقلة تقوم بعملية الاشراف على اعداد التقارير المالية وعلى تدعيم الاستقلالية ودور كل من المراجعة الداخلية والخارجية والتأكد على الالتزام بتطبيق القواعد حوكمة الشركات، سوف يؤدي هذا بالتأكيد الى زيادة ثقة المستثمرين والاطراف الخارجية الاخرى التي تبنى قراراتها على المعلومات المالية التي تصدرها الشركات في هذه التقارير بل والاكثر من ذلك ان العديد من البورصات المالية العالمية تطالب الان الشركات المسجلة بها بضرورة ان تقوم لجنة المراجعة بهذه الشركات بإصدار تقرير خاص بها ويرفق ضمن القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجي، توضح فيه لجنة المراجعة المسؤوليات التي قامت بتنفيذها خلال الفترة ورايها في الإفصاح عن المعلومات والتقارير المحاسبية، وهذا بالتالي سوف يؤدي الى زيادة درجة الثقة التي يمنحها المستفيدين في هذه التقارير¹.

تكوين لجان المراجعة:

اهتمت العديد من الهيئات العلمية وبورصات الاوراق المالية في العديد من بلدان العالم بتحديد القواعد المنظمة لتكوين لجان المراجعة والاشتراطات الواجب توافرها في اعضائها بالشكل الذي يؤدي الى تعظيم المنفعة المتوقعة منها تجاه عملية اعداد القوائم المالية وكل من المراجعة الداخلية والخارجية، وفي هذا الشأن سوف نقوم بإلقاء الضوء على القواعد المنظمة لتكوين لجان المراجعة وذلك فيما يتعلق باستقلالية وخبرة الاعضاء.

1 - استقلالية اعضاء لجان المراجعة:

في الواقع العملي يوجد هناك شبه اتفاق على ضرورة ان تقتصر عضوية لجان المراجعة على الاعضاء غير التنفيذيين، وذلك لما لهم من استقلالية عن ادارة الشركة حيث اظهرت العديد من الدراسات ان مقدرة الاعضاء مجلس الادارة في الرقابة على ادارة الشركة تتأثر بدرجة كبيرة على درجة الاستقلالية المتوفرة في هؤلاء الاعضاء. وهناك العديد من الدراسات العملية التي اكدت على اهمية الاستقلالية بالنسبة لأعضاء لجنة المراقبة، منها الدراسة التي قام بها Micmullen and Raghunandan على مجموعة من الشركات الامريكية حيث وجد ان الشركات التي ليس لديها مشاكل في القوائم المالية هي تلك الشركات التي يتكون اعضاء لجان المراجعة بها من الاعضاء غير التنفيذيين المستقلين فقط، والدراسة التي قام بها Wright والذي وجد ان هناك علاقة مباشرة بين جودة القوائم المالية ونسبة الاعضاء غير التنفيذيين المستقلين داخل لجان المراجعة.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، ص، 96، 97.

2 - خبرة اعضاء لجان المراجعة:

توفر الاستقلالية في عضو لجنة المراجعة لا يعتبر ضمان كافيا للتأكد من قدرة اعضاء لجنة المراجعة على القيام بوظائفهم، بل يشترط ايضا ان يتوافر في عضو اللجنة الخبرة الكافية في مجال المحاسبة والمراجعة، وذلك نظرا لطبيعة عمل اللجنة من الاشراف على عملية اعداد القوائم المالية والاختيار المناسب للقواعد المحاسبية المطبقة والتي تتطلب توافر مستوى معين من الخبرة. حيث ان تعقد الامور المالية في الواقع العملي، وتعقد هياكل راس مال الشركات، وظهور صناعات جديدة، والتطبيق الخلاق لمعايير المحاسبة القومية، كلها معا توضح اهمية وجود اعضاء مجلس الادارة المؤهلين فقط للعمل في لجنة المراجعة.

المسؤوليات العامة للجان المراجعة ونطاق عملها:

ذكرت مبادئ حوكمة الشركات العديد من المهام والمسؤوليات للجنة المراجعة باعتبارها الاداة الرقابية الاساسية لمجلس الادارة التي تهدف الى التأكد من تحقيق اهداف الشركة وحماية مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة. ويحق للجنة وبدون أي قيود، الاطلاع على كافة المعلومات والبيانات والتقارير والسجلات والمراسلات، او غير ذلك من الامور التي ترى اللجنة اهمية الاطلاع عليها. وعلى مجلس الإدارة اتخاذ كل الاجراءات التي تكفل للجنة القيا بمهامها.

وتشمل مسؤوليات لجنة المراجعة القيام بكل الاعمال التي تمكنها من تحقيق مهامها ومنها:

- 1 - دراسة القوائم المالية السنوية والأولية قبل اعتمادها ونشرها بغرض التوصل الى قناعة بأنها لا تتضمن أي عبارات او معلومات غير صحيحة ذات اهمية نسبية، وانه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات او معلومات او مبالغ ذات اهمية نسبية ينتج عن حذفها ان تكون القوائم المالية مضللة.
- 2 - دراسة السياسات المحاسبية التي تتبناها الشركة قبل اعتمادها وأي تغيير في هذه السياسات وتقديم ما تراه اللجنة من مقترحات بشأنها، اخذا في الاعتبار مدى ملاءمة السياسات المحاسبية لطبيعة اعمال الشركة وأثرها على المركز المالي لها ونتائج اعمالها.
- 3 - التحقق من كفاية تصميم الانشطة الرقابية في الشركة، وفعالية تصميمها بطريقة مناسبة تمكن من الحد من وقوع الغش و الأخطاء واكتشافها فور وقوعها، وفعالية تنفيذ الانشطة الرقابية بطريقة تمكن من التحقق من جودة تنفيذ الانشطة الرقابية والثبات في تنفيذها.
- 4 - الاشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش او الاخطاء التي تقع في الشركة، او أي امور اخرى ترى اللجنة اهمية تقصيها.
- 5 - دراسة تقارير والملاحظات التي يقدمها المراجع الخارجي، وتكون اللجنة حلقة الوصل بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة بما يمكن المراجع الخارجي من القيام بعملية بمنأى عن أي قيود او تأثيرات من قبل مجلس الادارة وإدارة الشركة. وتتولى اللجنة اقتراح المراجع الخارجي للسنة المالية التالية للشركة، والتحقق من ان الخدمات المهنية التي يقدمها المراجع الخارجي للشركة اقتصر على مراجعة القوائم المالية للشركة والخدمات المهنية الاخرى التي يقدمها المراجع تنفيذا لمتطلبات نظامية محددة. كما تقترح اللجنة عزل المراجع الخارجي، مع بيان الاسباب، والحفاظ على حق المراجع الخارجي في المطالبة بالتعويض عن أي ضرر يصيبه بسبب تغييره اذا تم التغيير في الوقت غير لائق او لغير مبرر مقبول.
- 6 - التحقق من استقلالية المرجعين الداخليين، ودراسة خطة عمل المراجعة الداخلية في الشركة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلالية المراجعين الداخليين والرفع من كفاءة ما يقومون به من اعمال وبتكلفة معقولة. وتكون اللجنة حلقة الوصل ما بين مجلس الادارة والمراجعين الداخليين. كما تقوم اللجنة بدراسة طلبات الترشيح لوظيفة مدير المراجعة الداخلية في الشركة والمكافآت والبدلات والمزايا الاخرى المخصصة له وترشيح الشخص الاكثر ملاءمة، مع بيان الاسباب، والنظر في انتهاء عمل مدير المراجعة الداخلية سواء بسبب الاستقالة او العجز او الاعفاء، ورفع ما يتم التوصل اليه من توصيات في هذا الشأن الى مجلس الادارة.
- 7 - اتخاذ ما يلزم للتأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية في الدولة.

8 - الاستعانة، كلما دعت الحاجة بمستشارين مستقلين للقيام بدراسات متخصصة تساعد اللجنة على تنفيذ مهامها وتحديد اتعابهم.

ويتعين على اللجنة اعداد لائحة داخلية خاصة بها توضح الاجراءات التنفيذية التي يتعين على اللجنة الالتزام بها لتنفيذ مهامها وما تتضمنه القواعد العامة المنظمة لعمل لجنة المراجعة الداخلية من احكام.

مسؤوليات اللجنة المتعلقة بإعداد القوائم المالية:

تتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية في التالي¹:

- 1 - مناقشة الادارة والمراجع الخارجي حول سياسة الافصاح والمتطلبات التي تفرضها اللوائح والقوانين التي تفرضها الدولة وبورصة الاوراق المالية المقيدة بها الشركة اسهمها. بالإضافة الى قيام اللجنة بمناقشة جودة ومدى مناسبة المبادئ المحاسبية التي تطبقها الشركة.
- 2 - مناقشة الادارة والمراجع الخارجي في كيفية اعداد التقارير السنوية للشركة والملاحظات والتفسيرات المرفقة بها.
- 3 - مناقشة المراجع في التقارير المالية التي تم مراجعتها وفي التقرير الخاص به.
- 4 - مناقشة التغييرات التي تحدث في خطة المراجعة الخارجية.
- 5 - المشاكل والمعوقات التي يواجهها المراجع الخارجي في قيامه بعملية المراجعة.
- 6 - مناقشة الامور التي يجب ان يقوم المراجع الخارجي بتوصيلها للجنة المراجعة وذلك وفق معايير المراجعة المتفق عليها GAAP.
- 7 - مناقشة المراجع الخارجي في مدى جودة المبادئ المحاسبية التي تطبقها الشركة في اعداد القوائم والتقارير المالية.
- 8 - مناقشة الادارة والمراجع الخارجي في مدى ملاءمة انظمة الرقابة الداخلية المطبقة بالشركة.

مسؤوليات المتعلقة بالمراجع الخارجي.

تتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بالمراجع الخارجي في التالي²:

- 1 - تعتبر لجنة المراجعة هي الجهة المسؤولة الوحيدة عن تعيين وفصل وتحديد اتعاب المراجع الخارجي بالإضافة الى اشرافها على عمله وحل الخلافات التي قد تنشأ بين الادارة والمراجع الخارجي فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية، ويجب على اللجنة القيام بمراجعة واعتماد الخدمات غير المراجعة التي قد يقوم المراجع الخارجي بتقديمها للشركة، بهدف التأكد من عدم تأثيرها على استقلاليتها.
- 2 - يجب على اللجنة بشكل سنوي طلب تقرير من المراجع الخارجي يوضح الاتي:
 - ا- اجراءات الرقابة الداخلية المطبقة بالشركة.
 - ب- العلاقة بين المراجع الخارجي والشركة، وذلك بهدف تقييم استقلالية المراجع الخارجي.
- 3 - قيام المراجع لاجراءات الاتصال مباشرة باللجنة في حالة وجود مشاكل ومعوقات من جانب الادارة.
- 4 - مراجعة اداء واستقلالية المراجع الخارجي.
- 5 - مراجعة خدمات غير المراجعة Non-audit Services التي يقوم المراجع الخارجي بتقديمها للشركة.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 99

²: المرجع نفسه، ص، 101

مسؤوليات المتعلقة بالمراجعة الداخلية

تتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بالمراجع الداخلية في التالي:

- 1 - يقوم رئيس قسم المراجعة الداخلية بالشركة بإرسال التقارير الخاصة بالقسم مباشرة الى لجنة المراجعة. لكي تقوم بتقييم وظيفة المراجعة الداخلية بالشركة من حيث كفاءة الموظفين والمكافآت المتعلقة بهم والعمليات المتعلقة بتقييم المخاطر وانشاء خطط المراجعة الداخلية.
- 2 - مناقشة ادارة الشركة في الامور الاتية:
 - ا- كيفية قيام الادارة بمعالجة الملاحظات التي تم اكتشافها عن طريق المراجعين الداخليين.
 - ب- المعوقات التي يواجهها المراجعين الداخليين والتي تؤثر عليهم في اداء .
 - ج- التغييرات التي تحدث في خطة المراجعة.
 - د- موازنة قسم المراجعة الداخلية.

المسؤوليات المتعلقة بالرقابة الداخلية وادارة المخاطر:

ان وجود نظام رقابة داخلية فعال، هو احد المسؤوليات الرئيسية الموكلة لمجلس الإدارة، وتتمثل المهمة الاساسية للجنة المراجعة في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات لمجلس الادارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق اغراض الشركة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة وتتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية وادارة المخاطر في التالي¹:

- 1 - مناقشة الإدارة والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي في مدى فاعلية وملاءمة نظم الرقابة المحاسبية والمالية التي تطبقها الشركة.
- 2 - مناقشة الإدارة والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي حول السياسات والاجراءات التي تم اتخاذها للتحكم في المخاطر التي تواجهها الشركة مثل مخاطر الاعمال والمخاطر المتعلقة بعدم الالتزام بمبادئ السلوك المهني الخاصة بها.
- 3 - مناقشة الادارة، والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي في الاتي:
 - ا- مدى قوة او ضعف سياسة الافصاح للشركة ونظم الرقابة الداخلية بما تتضمن من نظم للمعلومات.
 - ب- متابعة قيام الادارة بتطبيق الملاحظات والتوصيات التي يقدمها كلا من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.

المسؤوليات المتعلقة بمدى الالتزام باللوائح والقوانين

تتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بمدى الالتزام باللوائح والقوانين في التالي:

- 1 - مناقشة الاجراءات التي تتبعها الشركة والمتعلقة بكيفية اكتشاف وتحديد المخاطر التي تواجهها الشركة قبل القضايا المؤكدة والغير مؤكدة والخاصة بعدم الالتزام بالقوانين والامور الاخرى التي لها تأثير مباشر على عمليات الشركة والقوائم المالية.
- 2 - مناقشة المستشارين الذين تستعين بهم في الشؤون القانونية والضريبية التي لها تأثير مباشر على عمليات الشركة والقوائم المالية.
- 3 - مناقشة الادارة، والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي في مدى مناسبة انظمة المعلومات الادارية المطبقة بالشركة والمخاطر التي تواجهها وكيفية معالجتها.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، ص، 102، 103

واجبات أعضاء لجنة المراجعة

تتمثل واجبات أعضاء لجنة المراجعة في التالي:

- 1 - الانتظام في حضور جلسات اللجنة والمشاركة الفعالة في أعماله، وعلى العضو الذي يطرأ ما يستوجب غيابه عن إحدى جلسات اللجنة أن يخطر رئيس اللجنة كتابة بذلك . ولا يجوز للعضو الانصراف نهائياً من الجلسة قبل ختامها إلا بإذن من رئيس اللجنة..
- 2 - المحافظة على أسرار الشركة، ولا يجوز لعضو اللجنة أن يذيع إلى المساهمين في غير الجمعية العامة أو الغير ما وقف عليه من أسرار الشركة بسبب قيامه بعمله وإلا وجب تغييره عن مسألته عن التعويض عن الضرر الذي قد يترتب على ذلك.
- 3 - عدم القيام بأي أعمال تنفيذية في الشركة.
- 4 - أن يحافظ على الكفاءة اللازمة لمزاولة الأعمال المناطة به، ومواكبة التطورات الحديثة ذات العلاقة بأعمال الشركة.
- 5 - أن يتصف بالعدل وان يتحلى عند قيامه بعمله بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والاستقلال، وان يتجرد من المصالح الشخصية وإلا يخضع حكمه لأراء الآخرين وإلا يقوم عن علم بالإفصاح عن معلومات على غير حقيقتها.
- 6 - ألا يشترك العضو، عن علم، في أي أعمال وأنشطة تعتبر مخلة بكرامة المهنة أو الشركة التي ينتمي إليها.
- 7 - أن يمتنع عضو اللجنة عن الدخول في أي نشاط قد يكون متعارفاً مع مصلحة الشركة أو قد يضر بقدرته على القيام بواجباته ومسئولياته بموضوعية.
- 8 - إلا يقبل أي شيء له قيمة ذات شأن من موظف، أو تابع، أو عميل، أو مورد، أو ممن له علاقة عمل مع الشركة قد تؤدي إلى ضعف في استقلالية عضو اللجنة شكلاً وموضوعاً أو يهدم أو يفترض انه يهدم ما يتوصل إليه من قرارات.
- 9 - أن يفصح لمجلس الإدارة عن العمليات التي تمت بينه وبين الشركة وطبيعة العلاقة، وذلك وفق ما يتطلبه معيار العمليات مع الأطراف ذوي العلاقة، وان يفصح عن العلاقة التي تربطه بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في الشركة.
- 10 - يوقع عضو اللجنة إقراراً يؤكد بموجبه استقلاليته وفقاً للنموذج الذي تعتمده الأشرافية المعنية.

مكافآت أعضاء لجنة المراجعة:

يجب ان يحصل عضو اللجنة على مكافأة متناسبة مع الوقت والجهد الذي يبذله، وتكون المكافأة في شكل بدل حضور عن كل اجتماع من اجتماعات اللجنة، لا يتجاوز بدل الحضور المقرر لأعضاء مجلس الإدارة بهذه الصفة، ومبلغ معين عن كل ساعة من الساعات التي يمضيها العضو خارج اجتماعات اللجنة، وتعويض عن المصاريف الفعلية التي يتكبدها لأعمال تتعلق بممارسة لمهام عمله. ويجب ان يفصح تقرير مجلس الإدارة للجمعية العامة عن المكافآت والمزايا الأخرى التي صرفت لأعضاء اللجنة.

اختصاصات رئيس اللجنة ونائبه وسكرتير اللجنة

- 1 - يختار أعضاء اللجنة من بينهم رئيساً لمدة عضوية اللجنة، ويتولى رئيس اللجنة الإشراف على انجاز اللجنة لمهامها وله على الأخص ما يلي¹:
- 1-1 - دعوة اللجنة للانعقاد وتحديد وقت وتاريخ ومكان كل اجتماع من اجتماعات اللجنة جدول الأعمال وذلك بالتنسيق مع أعضاء اللجنة.
- 2-1 - رئاسة اجتماعات اللجنة.
- 3-1 - رفع نتائج أعمال اللجنة وتوصياتها إلى المجلس.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 105

- 4 1 - إعداد موازنة اللجنة وخطة عملها ومشروعاتها على المدى القصير والطويل بالتنسيق على اللجنة مع سكرتير اللجنة، وعرضها على اللجنة تمهيدا لرفعها لمجلس الإدارة، بعد اعتمادها من اللجنة.
- 5 1 - إعداد تقارير دورية عن أنشطة اللجنة بالتنسيق مع سكرتير اللجنة وعرضها على اللجنة تمهيدا لرفعها لمجلس الإدارة، بعد اعتمادها من اللجنة.
- 6 1 - تمثيل اللجنة أمام المجلس وأي جهة أخرى تستدعي ذلك..
- 2 - يختار أعضاء اللجنة من بينهم نائبا للرئيس لمدة عضوية اللجنة يقوم بمعاونة الرئيس في أداء مهامه ويحل محله عند غيابه.
- 3 - يحضر سكرتير اللجنة الذي تعينه اللجنة وتحدد أتعابه، اجتماعات اللجنة دون أن يكون له حق في التصويت، وبعد محاضر الاجتماعات ويبلغ مواعيد الجلسات وجدول الأعمال للأعضاء ويقوم بكافة الأعمال الإدارية الخاصة باللجنة، ويراعي عند اختيار سكرتير اللجنة أن يكون لديه التأهيل العلمي والخبرة العملية التي تمكنه من القيام بالمهام المناطة بهن ويلتزم سكرتير اللجنة بالمحافظة على أسرار الشركة والامتناع عن ممارسة أي نشاط قد يكون متعارضا مع مصلحة الشركة.

اجتماعات لجنة المراجعة

فيما يخص اجتماعات لجنة المراجعة هناك مجموعة من الإرشادات يمكن الأخذ بها عند مباشرة اللجنة لاجتماعاتها وهي كالتالي:

- 1 - تعتمد اللجنة الجدول الزمني لاجتماعاتها قبل بداية كل سنة على أن يتم الاتفاق بشكل نهائي خلال كل اجتماع على تاريخ الاجتماع اللاحق.
- 2 - تعقد اللجنة دوريا كل ثلاثة اشهر على الأقل وتوجه الدعوة لحضور الاجتماع قبل موعده بأسبوع على الأقل ويرفق بها جدول الأعمال والمستندات المتعلقة بالموضوعات التي يتضمنها، ويلتزم لإكمال النصاب حضور أغلبية الأعضاء.
- 3 - بالإضافة إلى ما ورد أعلاه تعقد اللجنة اجتماعا اذا طلب ذلك رئيس اللجنة أو عضوين من أعضائها أو المراجع الخارجي أو المراجع الداخلي أو مجلس الإدارة.
- 4 - يتعين أن تجتمع اللجنة ولمرة واحدة على الأقل خلال كل سنة، مع المراجع الخارجي للشركة والمديرين التنفيذيين، والمراجع الداخلي (كل على حده)، وذلك لمناقشة الموضوعات ذات العلاقة بالمهام والمسؤوليات المناطة باللجنة، بما في ذلك التقارير المالية للشركة للربع السنوية والسنوية.
- 5 - تصدر القرارات وتوصيات اللجنة بأغلبية أصوات أعضائها الحاضرين وفي حالة تساوي الأصوات يرجع الجانب الذي معه الرئيس، ولا يجوز الامتناع عن التصويت أو الإنابة فيه.
- 6 - يجوز لأي عضو التحفظ على أي قرار تتخذه اللجنة على أن يبين الأسباب الأساسية التي دعت إلى التحفظ. وإذا خرج أي عضو من اجتماع اللجنة قبل اختتامه فيقتصر تحفظه إن وجد، على القرارات المتعلقة بالبنود التي حضر مناقشتها اذا أبدى رغبته كتابة في ذلك.

توثيق محاضر اللجنة

توثيق محاضر اجتماعات اللجنة كما يلي¹:

- 1 - يدون أمين اللجنة خلال الاجتماع أهم المناقشات ويقوم عند الانتهاء من المناقشة أي موضوع بتلخيص ما تم التوصل إليه من توصيات أو قرارات؛
- 2 - يحرر أمين اللجنة لكل اجتماع من اجتماعات اللجنة مشروع محضر يدون فيه تاريخ الاجتماع ومكانة وأسماء الحاضرين والغائبين وملخص المناقشات ونصوص التوصيات والقرارات التي توصلت إليها اللجنة ويرفع لرئيس اللجنة لاعتماده؛
- 3 - يرسل مشروع المحضر لجميع الأعضاء ويطلب منهم تزويد اللجنة بما لديهم من ملاحظات خلال أسبوع من تاريخ إرساله؛

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 108

- 4 - يعدل مشروع المحضر في ضوء الملاحظات التي ترد من الأعضاء ويرفع للرئيس مرفقا به الملاحظات؛
- 5 - في ضوء ما يوجه به رئيس اللجنة يعد المحضر في شكله النهائي ويرسل للأعضاء موقعا من سكرتير اللجنة ورئيسها ويطلب من الأعضاء تزويد اللجنة بما لديهم من ملاحظات إن وجدت؛
- 6 - اذا وردت أي ملاحظات جوهرية من الأعضاء تدرج ضمن جدول أعمال الاجتماع التالي؛
- 7 - تحفظ النسخة الموقعة من المحضر في ملف خاص ويرفق بها جميع الوثائق والمراسلات المتعلقة بالمحضر.

خطة عمل اللجنة والتقارير التي تصدر عنها:

تعد اللجنة قبل بداية كل سنة مالية بثلاثة شهور على الأقل خطة عمل سنوية تشمل وصفا للأعمال التي ستقوم بها خلال السنة القادمة على شكل برامج عمل تقدر فيها التكلفة التقديرية والمدة اللازمة لإنجاز كل برنامج وترفع هذه الخطة إلى المجلس لاعتمادها. ومن ناحية أخرى تقدم اللجنة تقارير دورية إلى مجلس الإدارة، وتقريرا سنويا للجمعية العامة للشركة، تتضمن ما قامت به من أعمال ونتائجها، بما في ذلك ما يتبين للجنة من انحرافات أو أخطاء أو نقاط ضعف مهمة في تصميم أو تنفيذ نظام الرقابة الداخلية في الشركة، وان يتضمن التقرير ما تراه اللجنة من توصيات لمعالجة أوجه القصور بما يمكن من تطوير نظام الرقابة الداخلية في الشركة وتفعيله.

تقرير لجنة المراجعة السنوي:

أوضح العديد من المهتمين بأداء لجان المراجعة على أهمية قيام لجنة المراجعة بإصدار تقرير سنوي ضمن التقرير السنوي للشركة بحيث يتضمن هذا التقرير المسؤوليات والواجبات التي قامت لجنة المراجعة بتنفيذها خلال العام. وبصفة عامة يجب أن يشتمل تقرير لجنة المراجعة الموقع عليه من رئيس اللجنة الآتي¹:

- 1 - ملخص مسؤوليات وواجبات اللجنة؛
- 2 - أسماء أعضاء لجنة المراجعة خلال الفترة والخبرات العلمية والعملية المتوفرة لديهم؛
- 3 - عدد اجتماعات اللجنة أثناء العام ونسبة حضور كل عضو لهذه الاجتماعات؛
- 4 - توضيح للواجبات والمسؤوليات التي قامت اللجنة بتنفيذها أثناء العام.

ويجب أيضا على رئيس لجنة المراجعة حضور اجتماع الجمعية العمومية السنوية للرد على الاستفسارات التي قد يوجهها المساهمون والمتعلقة بعمل اللجنة والمشاكل التي تواجهها في سبيل تحقيق الاهداف المرغوبة منها . وفي هذا الشأن أيضا أوصى (Public Oversight Board (POB في الولايات المتحدة جميع الشركات بان يتم نشر تقرير اللجنة المراجعة بحيث يتضمن ما اذا كانت اللجنة قامت بتنفيذ المهام الاتية خلال العام:

- 1 - مراجعة التقارير المالية السنوية؛
- 2 - التشاور بينها وبين كل من إدارة الشركة والمراجع الخارجي بخصوص عملية اعداد القوائم المالية؛
- 3 - تسلمت من المراجع الخارجي تأكيدات بأنه التزام بجميع معايير المراجعة المقبولة قبولا عاما اثناء ادائه لعملية المراجعة؛
- 4 - التأكيد على ان القوائم المالية التي تقوم الشركة بنشرها تتضمن جميع المعلومات المالية المتاحة لديهم وان الشركة لا تقوم بإخفاء أي معلومات؛
- 5 - التأكيد على ان القوائم المالية تم اعدادها وفق السياسات لمحاسبية المناسبة لطبيعة نشاط الشركة.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 109

لجنة الترشيحات والمكافآت

تهتم مبادئ حوكمة الشركات بضرورة قيام الشركات بإنشاء لجنة خاصة بالترشيحات والمكافآت، وهي تعتبر إحدى اللجان التابعة لمجلس الإدارة والتي تهتم بالموضوعات الخاصة بالترشيح لعضوية مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين والتقييم المتعلق بأعضائه والمكافآت الخاصة بهم، وفي بعض الأحيان قد تقوم الشركات، وخاصة الشركات الكبيرة، بعمل لجنة خاصة بالترشيحات ولجنة أخرى بالمكافآت وفي بعض الأحيان لجنة أخرى للحوكمة والتي تهدف إلى التأكد من التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بصورة سليمة. وفي العديد من الدول العربية، نصت لوائح حوكمة الشركات بها على أهمية إنشاء الترشيحات والمكافآت، وسوف نقوم في هذا الجزء بإلقاء الدور على تكوين ومهام ومسؤوليات تلك اللجنة.

الإطار القانوني للجنة الترشيحات والمكافآت

ذكرت العديد من لوائح حوكمة الشركات مجموعة من الإرشادات وتتمثل في التالي¹:

أ- بشكل مجلس الإدارة لجنة تسمى " لجنة الترشيحات والمكافآت " .

ب- تصدر الجمعية العامة للشركة-بناء على اقتراح مجلس الإدارة- قواعد اختيار أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت ومدة عضويتهم واسلوب عمل اللجنة.

ج- تشمل مهام لجنة الترشيحات والمكافآت ما يلي:

- 1 - التوصية لمجلس الإدارة بالترشيح لعضوية المجلس وفقا للسياسات والمعايير المعتمدة مع مراعاة عدم الترشيح أي شخص سبق ادانته بجريمة مخلة بالشرف والامانة.
- 2 - المراجعة السنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة واعداد وصف القدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة، بما في ذلك تحديد الوقت الذي يلزم ان يخصصه العضو لأعمال المجلس.
- 3 - مراجعة هيكل مجلس الإدارة ورفع التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن اجرائها.
- 4 - تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.
- 5 - التأكد بشكل سنوي من استقلالية الاعضاء المستقلين وعدم وجود أي تعارض مصالح اذا كان العضو يشغل عضوية مجلس ادارة شركة اخرى.
- 6 - وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت اعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، ويراعي عند وضع تلك السياسات استخدام معايير ترتبط بالأداء.

عضوية لجنة الترشيحات والمكافآت

لجنة الترشيحات والمكافآت يجب ان تتكون من عدد من الاعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة اعضاء من اعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين ويتم تعيينهم عن طريق مجلس الإدارة والذي يختار عضو منهم لكي يقوم بمهام رئيس اللجنة.

واجبات ومسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت

لجنة الترشيحات والمكافآت يوكل لها المهام والمسؤوليات من قبل مجلس ادارة الشركة والذي يقوم من وقت لآخر بمراجعتها، وهذه المسؤوليات والواجبات يمكن تقسيمها الى نوعين كما يلي:

- 1 - تقوم اللجنة بتحديد ودراسة الاشخاص المتوقع ترشيحهم في منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب (CEO) Chief Executive Officer

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 111

- 2- تقوم اللجنة بتقديم اقتراحات توصيات خاصة بالأفراد المرشحين لعضوية مجلس الإدارة وذلك في ضوء المتطلبات تم وضعها من قبل مجلس الإدارة، وايضا تقوم اللجنة بدراسة وتقييم المرشحين الذين يتم ترشيحهم من قبل المستثمرين. ويجب ان تكون هذه الترشيحات مدعمة بالخبرات والشهادات المتوفرة لدى المرشح وايضا موافقة كتابية من المرشح على قبوله للخدمة في مجلس ادارة الشركة.
- 3- في قيام اللجنة بأداء واجباتها، فان اللجنة لديها السلطة في الاستعانة بإحدى الشركات المتخصصة لكي تساعد في اختيار المرشحين. وللجنة الحق في تحديد أعاب تلك الشركة.
- 4- اللجنة المسؤولة عن مراجعة وإدارة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات بالشركة وإمداد مجلس الادارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الارشادات.
- 5- اللجنة مسؤولة عن مراجعة قواعد السلوك المهني Company's Code of Ethics بالإضافة الى إمداد مجلس الادارة بالمقترحات المتعلقة بتغيير تلك القواعد او تعديلها لكي تتماشى مع المتطلبات القانونية ومتطلبات بورصة الاوراق المالية التي قد تتغير من وقت الى اخر.
- 6- يجوز للجنة انشاء لجنة تابعة لها توكل اليها جزءا من مسؤولياتها وواجباتها التي تقوم اللجنة بتحديد من وقت الى آخر ،مثل قيامها بإنشاء لجنة متخصصة في الامور المتعلقة بحوكمة الشركات مثل لجنة الحوكمة.
- 7- يجب على اللجنة القيام بتقديم محاضر اجتماعاتها الى جميع اعضاء مجلس الادارة وذلك بمجرد اعتماد اللجنة لتلك المحاضر.
- 8- يجب على اللجنة القيام بفحص التقييم الذاتي الخاص بأعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين وتقديمه الى مجلس الادارة.
- 9- يجب على اللجنة اجراء تقييم ذاتي لأدائها وذلك على اساس سنوي، بهدف تحديد ما اذا كانت تقوم بمسئوليتها بفاعلية ام لا.

ثانيا: فيما يتعلق بالمكافآت¹:

- 1- يجب على لجنة الترشيحات والمكافآت القيام بمراجعة واعتماد الاهداف المرتبطة بمكافاة العضو غير المنتدب (Chief Executive Officer (CEO)، ويجوز ان يشارك اللجنة في تلك المهمة احد اعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين والذي يوصي مجلس الادارة باشتراكه في تلك المهمة مع اللجنة..
- 2- يجب على اللجنة القيام بمراجعة واعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها كبار المديرين التنفيذيين بالشركة.
- 3- يجب على اللجنة القيام واعتماد تقرير لجنة الترشيحات والمكافآت الذي يتم نشره بالتقرير السنوي للشركة، ويوضح هذا التقرير المهام التي قمت اللجنة بها خلال العام.
- 4- يجب على اللجنة، بصفة دورية كل عام، القيام بمراجعة واجباتها ومسؤولياتها التي يتم ذكرها في اللائحة الداخلية الخاصة بها واعطاء توصيات لمجلس الادارة بشأن تعديلها اذا لزم الامر.
- 5- يجب على لجنة الترشيحات والمكافآت القيام بتقديم محاضر اجتماعاتها الى جميع اعضاء مجلس الادارة وذلك بمجرد اعتماد اللجنة لتلك المحاضر.

اجتماعات لجنة الترشيحات والمكافآت

تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بتحديد القواعد والاجراءات المتعلقة بكيفية اجتماعها والوقت والمكان المناسب لتلك الاجتماعات ، ويتم عقد تلك الاجتماعات بناء على طلب رئيس اللجنة وفي كل اجتماعات اللجنة يجب ان يكون الحضور لغالبية اعضاء اللجنة لكي تتمكن اللجنة من مباشرة مسئوليتها بفاعلية.

¹:محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق،ص113

خروج واستبدال اعضاء اللجنة:

أي عضو من اعضاء اللجنة يمكن ان يخرج من عضوية اللجنة في أي وقت بشرط ان يكون هذا الخروج في الوقت المناسب وبصورة كتابية. وعند دخول عضو جديد للجنة، يجب ان يحصل هذا العضو على موافقة غالبية اعضاء مجلس الادارة.

مكافآت اعضاء اللجنة:

يتم سداد المصاريف المتعلقة بحضور الاعضاء لاجتماعات اللجنة، وذلك بالإضافة الى حصول العضو على المبالغ الثابتة التي يحصل عليها مقابل حضوره لاجتماعات اللجنة وذلك في ضوء سياسة مجلس الادارة المتعلقة بعضوية اللجان التابعة له وبحضور الاعضاء بها.

اللجنة التنفيذية:

اوصت لعدد من التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وفي نفس الوقت اظهرت العديد من الممارسات المطبقة في الشركات العالمية، بأهمية انشاء اللجنة التنفيذية بالشركة وهي لجنة منبثقة من مجلس الادارة يتم تعيينها بواسطة مجلس الادارة لتوفير تواجد المجلس فيما بين اجتماعاته وتوفير القدرة على الاستجابة السريعة في الحالات الطارئة، بالإضافة الى القيام بمساعدة المجلس في اداء مهامه الإشرافية بكفاءة وفعالية وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاهداف الاستراتيجية للشركة والاولويات المالية والتشغيلية لهان ووضع التوصيات الخاصة بسياسة توزيعات الارباح، بالإضافة الى قيامها بتقييم الانتاجية طويلة الاجل لعمليات الشركة التشغيلية. ويجب ان نلاحظ ان جميع القرارات التي تصدر عن اللجنة التنفيذية تعتبر غير ملزمة بمجلس الادارة، ولكنها تعتبر توصيات للمجلس.

مسؤوليات وواجبات اللجنة التنفيذية:

بالاطلاع على افضل الممارسات المطبقة في الشركات العالمية والمتعلقة بكيفية قيام اللجنة التنفيذية بمسؤولياتها وواجباتها ، يمكن تحديد تلك المسؤوليات والواجبات في التالي¹:

- 1- تمارس اللجنة جميع السلطات وتتحمل واجبات مجلي الادارة في الفترة ما بين اجتماعات المجلس.
- 2- تقوم اللجنة بمناقشة واتخاذ القرارات المتعلقة بالموضوعات التي تحتاج الى اتخاذ قرارات عاجلة ولا تتحمل التأجيل لحين دعوة نجلس الادارة للاجتماع.
- 3- تتضمن مسؤوليات اللجنة اتخاذ القرارات الروتينية التي تتطلبها اعمال الشركة العادية.
- 4- فيما يتعلق باستراتيجية الشركة وأهدافها سوف تقوم اللجنة بالتالي:

1-4- ارشاد المدير التنفيذي والمجلس للشركة في وضع رسالة واهداف الشركة.

2-4- ارشاد المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي للشركة في وضع الخطة الاستراتيجية للشركة والاهداف التشغيلية لها.

3-4- مراجعة اجراءات وعمليات التخطيط الاستراتيجي للشركة بالتعاون مع المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي بالشركة.

4-4- التأكد من ان الخطط الاستراتيجية للشركة قد تم ترجمتها الى تصرفات واعمال فعلية تهدف الى تحقيق اهداف الشركة.

5-4- مراجعة توصيات المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي فيما يتعلق بتوزيع موارد الشركة التي تهدف الى تحقيق التوافق بين الخطط الاستراتيجية للشركة واهدافها التشغيلية طويلة الاجل.

¹:محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 117-119

- 4-6-** المراجعة الدورية للخطط الاستراتيجية للشركة وشركاتها التابعة والاهداف التشغيلية للتأكد من توافقها مع رسالة الشركة واهدافها.
- 5-** فيما يتعلق بأولويات الشركة التشغيلية، سوف تقوم اللجنة بمراجعة واعداد التوصيات لمجلس الإدارة بالنسبة للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالأولويات التشغيلية متضمنا التوسع الى اسواق ودول جديدة او الخروج من اسواق ودول حالية.
- 6-** بالنسبة للتخطيط المالي للشركة وسياسة التوزيعات، سوف تقوم اللجنة بالتالي:
- 6-1-** اعداد ومراجعة التوصيات لمجلس الإدارة المتعلقة بالأهداف والاستراتيجيات المالية السنوية وطويلة الاجل، وايضا مؤشرات الاداء المرتبطة بها.
- 6-2-** مراجعة الامور المالية الهامة للشركة والشركات التابعة لها مثل الامور المتعلقة براس مال الشركة، والتصنيف الائتماني للشركة، والتدفقات النقدية، وانشطة الاقتراض، والودائع الاستثمارية، وذلك بالتعاون مع ادارة الشركة التنفيذية ولجنة المراجعة.
- 6-3-** اعداد ومراجعة التوصيات المقدمة لمجلس الإدارة والمتعلقة بسياسة التوزيعات للشركة وبكيفية تنفيذها.
- 6-4-** المراجعة الدورية لنفقات الرأسمالية الفعلية ومراجعتها مع الموازنات المعتمدة مسبقا لها.
- 7-** فيما يتعلق بتقييم انتاجية الشركة في المدى الطويل وفعالية عملياتها التشغيلية، سوف تقوم اللجنة بمراجعة واعداد التوصيات لمجلس الإدارة بالنسبة للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالفرص التي امام الشركة التي تهدف الى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة وترشيد التكاليف المتعلقة بها.

حقوق اللجنة التنفيذية

- لكي تقوم اللجنة التنفيذية بواجباتها ومسؤولياتها السابقة، يجب ان يتوافر لها الحقوق التالية:
- 1-** طلب المستندات والتقارير والتوضيحات والمعلومات الاخرى المناسبة من المسؤولين والتنفيذيين والموظفين بالشركة؛
 - 2-** دعوة المسؤولين التنفيذيين والموظفين بالشركة لاجتماعاتها لسؤالهم ولسماع تفسيراتهم؛
 - 3-** الاستعانة بخدمات الخبراء والمستشارين من خارج الشركة؛
 - 4-** اداء الخدمات الاخرى التي يطلبها مجلس الإدارة والتي تقع داخل سلطات اللجنة؛
 - 5-** اللجنة سوف تقوم بعمل مراجعة وتقييم سنوي للائحتها بهدف التأكد من قيامها لواجباتها ورفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن التعديلات بها؛
 - 6-** اللجنة سوف تقوم بتقديم تقرير دوري عن اعمالها لمجلس الإدارة بحيث لا يقل عن مرة كل ستة شهور وكلما امكن بعد كل اجتماع.

واجبات اعضاء اللجنة التنفيذية

من خلال العرض السابق لواجبات ومسؤوليات وحقوق اللجنة التنفيذية يتضح لنا اهمية الدور التي تقوم به اللجنة والذي يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية اعضائها وفهمهم الكامل لواجباتهم لكي تتمكن اللجنة من الوفاء بمسؤولياتها، وتتمثل تلك الواجبات في التالي:

- 1-** المشاركة في أنشطة واعمال اللجنة، وحضور جميع الاجتماعات؛
- 2-** ان يكونوا على دراية كاملة بجميع المستجدات في بيئة الاعمال التي تعمل بها الشركة؛

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، ص، 119، 120.

- 3 - اعتبار جميع المعلومات التي اطلعوا عليها بسبب عملهم في اللجنة على انها معلومات سرية؛
- 4 - اعلام مجلس الادارة في حالة وجود تغييرات في وضعهم كأعضاء مجلس ادارة مستقلين او أي تعارض مصالح قد ينشأ نتيجة قرارات تقوم اللجنة باتخاذها؛
- 5 - اعداد مراجعة وتقييم سنوي لأنشطة اللجنة ولأعضائها متضمنا مراجعة درجة التزام اللجنة بلوائحها.

اختيار وتكوين وانهاء خدمة اللجنة التنفيذية

من خلال دراسة وتحليل افضل الممارسات العملية المطبقة في الشركات العالمية والمتعلقة بكيفية اختيار وانهاء اعضاء اللجنة التنفيذية، يتضح ان هناك مجموعة من الاسس والمعايير يجب اخذها في الاعتبار والتي تتمثل في التالي¹:

- 1 - تتكون اللجنة من اربعة اعضاء على الاقل ويتم اختيارهم عن طريق غالبية اصوات اعضاء مجلس الادارة؛
- 2 - اعضاء مجلس الادارة فقط هم الذين يتم الاختيار منهم لعضوية اللجنة؛
- 3 - مجلس الادارة، كلما توفر ذلك سوف يختار فقط اعضاء المجلس المستقلين لعضوية اللجنة، وفي حالة عدم امكانية ذلك، سوف يكون هناك على الاقل عضوين من الاعضاء المستقلين؛
- 4 - اعضاء اللجنة يجب عليهم ان يمتلكوا المعرفة المناسبة والخبرة والمهارة في تعاملاتهم مع كبار التنفيذيين بالشركة؛
- 5 - يجوز لمجلس الادارة في أي وقت انهاء خدمة أي عضو من اعضاء اللجنة واختيار عضو اخر.

الاجراءات المتعلقة باجتماعات اللجنة التنفيذية

هناك مجموعة من التوصيات والارشادات يمكن الاعتماد عليها عند وضع الالية الخاصة باجتماعات اللجنة التنفيذية والتي يمكن عرضها كالتالي:

- 1 - تقوم اللجنة باختيار رئيس لها وفق غالبية اصوات اعضائها.
- 2 - سكرتير الشركة (مسؤول التقيد) سوف يقوم بعمل سكرتارية اللجنة لحين قيام اللجنة باختيار احد الاعضاء بها.
- 3 - اجتماعات اللجنة هي الشكل المناسب الذي من خلاله سوف تقوم اللجنة بأداء اعمالها ومباشرة انشطتها.
- 4 - الاجتماعات سوف يتم عقدها عندما يتطلب الحاجة قيام اللجنة القيام بوظائفها وواجباتها، وعلى الاقل سوف يتم عقد اجتماع للجنة كل شهرين، وفي حالة ان يكون هناك اجتماع لمجلس الادارة سوف يتم فيه مناقشة موضوعات تقع ضمن سلطات اللجنة، فان اجتماع اللجنة يجب ان يكون قبل اجتماع مجلس الادارة بفترة لا تقل عن عشرة ايام.
- 5 - الاجتماعات يتم الدعوة لها بواسطة رئيس اللجنة والاعضاء او عن طريق مجلس الادارة.
- 6 - اجتماعات اللجنة يمكن ان تتم عن طريق حضور الاعضاء او عن طريق التمرير او عن طريق video-Audio-Conferences .
- 7 - نصاب الاجتماعات سوف يعتمد على حضور نصف الاعضاء على الاقل.
- 8 - سكرتير اللجنة سوف يكون مسؤول عن توزيع دعوة الاجتماعات وجدول الاعمال لجميع اعضاء اللجنة، والتأكيد على ان المعلومات المتعلقة بالموضوعات التي يتضمنها جدول الاعمال متوافرة لدى كل الاعضاء على الاقل قبل عقد الاجتماع بعشرة ايام، وهذه الدعوة سوف تكون في أي شكل يتفق عليه الاعضاء مثل الفاكس او التليفون او البريد الالكتروني.
- 9 - محاضر الاجتماعات سوف يتم التوقيع عليها من جميع الاعضاء الحاضرين للاجتماع.
- 10 بعد نهاية مناقشة كل موضوع من موضوعات جدول الاعمال، سوف يتم كتابة رأي كل عضو وموقع عليه من العضو ويتم ارسال تلك الآراء الى رئيس مجلس الادارة او سكرتير الشركة.
- 11 قرارات اللجنة سوف يتم اتخاذها بأغلبية اصوات الاعضاء الحاضرين للاجتماع.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 121

مكافآت اعضاء اللجنة التنفيذية¹:

يتم سداد المصاريف المتعلقة بحضور الاعضاء لاجتماعات اللجنة، وذلك بالإضافة الى حصول العضو على المبالغ الثابتة التي يحصل عليها مقابل حضوره الاجتماعات اللجنة وذلك في ضوء سياسة مجلس الادارة المتعلقة بعضوية اللجان التابعة له وبحضور الاعضاء بها.

لجان مجلس الادارة الاخرى:

من خلال دراسة لوائح حوكمة الشركات الصادرة في الدول العربية، نجد ان تلك اللوائح ركزت على انشاء كلا من لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، الا انها اوصت بإمكانية قيام المجلس بإنشاء لجان اخرى تابعة له مثل اللجنة التنفيذية التي سبق التعرض لها. وبدراسة تحليل افضل الممارسات المطبقة دولياً ومبادئ حوكمة الشركات، نجد ان للمجلس الحرية الكاملة في انشاء اللجان التي يراها مناسبة وذلك وفق حجم الشركة وكمية الاعمال والمسؤوليات الملقاة على المجلس ووفق ايضاً طبيعة الشركة.

ففي بعض الشركات كبيرة الحجم يقوم مجلس الادارة بها بإنشاء لجنة خاصة تسمى لجنة الحوكمة تتمثل مهامها في انشاء اليات الحوكمة بها والتأكد من الممارسات العملية السليمة للحوكمة واجراء تقييم سنوي لنظم الحوكمة واجراء التعديلات المناسبة بما يتفق مع المستجدات التي تواجهها الشركة. وبعض الشركات الاخرى، يقوم مجلس الادارة بها بإنشاء لجنة خاصة للتمويل والتخطيط الاستراتيجي تتمثل مهامها في اعداد الاستراتيجيات قصيرة وطويلة الاجل والتأكد من التزام الادارة التنفيذية بها ومقارنة الاداء الفعلي للشركة بما هو مخطط له بتلك الاستراتيجيات بالإضافة الى قيامها بوضع الاسس العامة المتعلقة بالقرارات التمويلية قصيرة الاجل التي تخدم الاستراتيجية العامة للشركة.

وايضا نجد في قطاع البنوك ان مجالس الادارة بها تقوم بإنشاء العديد من لجان مجلس الادارة التي تعكس الطبيعة المميزة لهذا القطاع، مثل قيام المجلس بإنشاء لجنة الائتمان والتي تتمثل مهامها في وضع السياسة الائتمانية للبنك ودراسة وتحليل ووضع التوصيات المتعلقة باتخاذ القرارات الائتمانية الهامة، وايضا يقوم مجلس الادارة بإنشاء لجنة اخرى تعكس الطبيعة المميزة لهذا القطاع تسمى لجنة ادارة المخاطر وتتمثل مهامها في دراسة وتحليل واتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر التي يواجهها البنك مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر القانونية.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 123

المبحث الرابع: دور حوكمة الشركات فيمجلس الإدارة.

إن مجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بان رأس المال الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري الشركة بطريقة رشيدة ويستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة، وذلك عن طريق مهمة المجلس الرقابية، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة بصفة خاصة والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة، كما يضمن لهم عدم الضياع في حالة إساءة استخدامه من قبل المديرين التنفيذيين. وينبغي أن نتذكر دائماً أن المديرين ما لم تتم مراقبتهم باستمرار سيفضلون مصالحهم الذاتية عن مصلحة الشركة، ولهذا سوف نبرز في هذا المبحث الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة و ذلك في نظام حوكمة الشركات و كيف تزيد هذه الأخيرة من فعالية مجلس الإدارة¹.

المطلب الأول: أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات.

وفي ظل مفهوم حوكمة الشركات فان مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة وتحقيق مصالح المستثمرين، وهذا هو السبب في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا أداء المطلوب. وبالتالي فان الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل، إذ أن التأكيد على المحاسبة عن المسؤولية يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في المنشأة. وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة، وكانت النتيجة أن هناك علاقة كبيرة لها وزنها من الناحية الإحصائية بين الشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة مستقلة والأداء الأفضل للشركات. وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة لأداء الشركة ولحماية حقوق المستثمرين.

ومن ناحية أخرى فان الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات لاحتمية للهبوط في الأعمال بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان. كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري وعلى تركيز اهتمام المديرين على تحسين أداء المنشأة كما ينبغي أن يعمل على ضمان استبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم. وان حوكمة الجدة للشركات عن طريق إشراف مجالس الإدارة، توفر تخفيض تكلفة رأس المال إلى جانب الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها، ونظراً لأهمية الثقة حوكمة الشركات، فان المستثمرين يرحبون بتقديم مبلغ اكبر للشركات ذات الممارسات الجيدة في حوكمة عمما قد يرغبون في دفعة لشركة ذات ممارسات سيئة. وبالتالي فان الشركات في جميع أنحاء العالم وسواء أكانت الشركة مملوكة لعدد كبير من المستثمرين أو عدد قليل من الأفراد ومنشأة تسيطر عليها، يمكن أن تقوم بتحسين تقييم الشركات عن طريق تحسين نوعية ممارسات حوكمة الشركة. وان ذلك سيجقق الكسب لكافة الأطراف التي يعينها الأمر، فالشركة ستستفيد عن طريق خفض تكلفة رأس المال وتحسين مستوى الأداء والمساهمون يستفيدون عن طريق ارتفاع تقييم الأسهم والدولة ستستفيد عن طريق تحسين درجة الاستقرار الاقتصادي وكافة الفوائد المترتبة عليه. كما أن أولئك المسيطرين على المنشأة قد يصبحون أكثر ثراء عن طريق التحسن الذي يطرأ على القيمة الكلية لأصول المنشأة.

وبصفة عامة، فانه عن طريق الإشراف على المديرين التنفيذيين بالشركة، يمكن لمجالس الإدارة الجيدة أن تضمن الأداء الاقتصادي الجيد. كما أن وجود الحوكمة وقدرتها على تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء تؤدي إلى تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمون. وعلى هذا يمكن القول بان مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات.

¹: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، نفس المرجع السابق، ص، 95، 96.

المطلب الثاني: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات

ليس هناك نظام بعينه وحيد للحكومة الجيدة، للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعاً للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور. إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها وان تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح. ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وان عناصر النظام توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات. وبصفة عامة، وهناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي¹:

1 - الإشراف المستقل.

2 - قدرة مجلس الإدارة على التنافس.

1 - دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة.

كما وضحه المخطط السابق الذي يعود إلى مكونات مجلس الإدارة.

الإشراف المستقل

إن وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة الشركة، فعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة فإنها تهيئ نفسها للالتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين، وسوف يؤدي هذا إلى حث إدارة الشركة على زيادة صافي الأرباح والعمل على تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل. ويوجد هناك مجموعة من الإرشادات التي يوفرها مبادئ حوكمة الشركات لضمان استقلالية المجلس وهي:

1 - وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لكي يصبح المجلس قادراً على ممارسة

التفكير المستقل. وفي بعض الأحوال تتطلب المبادئ أن يكون غالبية المجلس من هؤلاء الأعضاء.

2 - وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.

3 - اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير تنفيذيين يدون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة على انفراد، لبحث أداء الإدارة.

4 - قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عمه وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

إن ما يجري العمل عليه الآن في العديد من دول العالم، هو أن مجالس إدارة الشركات في معظمها تتكون من المديرين التنفيذيين. إلا أن المنطق والحكمة يوضحان أن مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبر أساساً للإشراف والإدارة، ولا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين الأعضاء في مجلس الإدارة بالإشراف على أنفسهم كمديرين. وبالتالي تنادي العديد من الهيئات العلمية والبورصات العالمية والمهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات في الوقت الحالي، بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء الغير التنفيذيين، بل ذهبت إلى أكثر من ذلك عندما نادى بان تكون غالبية المجالس من الأعضاء غير التنفيذيين، وذلك حتى يتمكن المجلس من إنشاء اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة، ولجنة المكافآت، ولجنة التعيينات، والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين. ومن ناحية أخرى، فإن وجود مجلس إدارة غالبية من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية تجاه إدارة الشركة.

4-3-2: قدرة مجلس الإدارة على التنافس:

هناك عامل آخر لمساعدة الإدارة على التركيز في أداء واجباتها، وهو القدرة على التنافس وهي الآلية التي تمكن ذوي القدرة على القيام بعمل ما، وان يحل في القيام به محل أولئك ذوي القدرة الأقل. وينبغي أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، ص، 97، 98.

إلى طرف ثالث. وباختصار ينبغي أن يكون لتهديد بالاستحواذ قائماً باعتباره احد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لمدة طويلة. كذلك فان السوق الذي يراقب إشراف الشركة قد يتدخل عن طريق البيع إلى طرف ثالث أو تغيير مجلس الإدارة ويؤدي هذا إلى المحافظة على التركيز لدى كل من المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ويشجع على القيام بالتغيير إذا ما استدعى الأمر ذلك، وعندما توفر نظم حوكمة الشركات قيام الإشراف الإداري والقدرة على التنافس يصبح الأمر أكثر احتمالاً هو استبدال المديرين ومجالس الإدارة الذين لا يركزون اهتمامهم على تحسين أداء المنشأة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.

4-3-3: دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة:

قد بدأت مجالس الإدارة في أرجاء العالم في التحرك إلى ما وراء التغييرات الهيكلية التي تم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة إلى القيام بالتغييرات السلوكية التي تتعلق بصلب الموضوعات الخاصة بعمل المجلس. واهم ما جاء بمبادئ حوكمة الشركات بخصوص هذا الموضوع، أن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الاستراتيجية يعتبر أمراً حاسماً. ويتضمن هذا كلا من¹:

1 - استراتيجية كل وحدة من العمل.

2 - استراتيجية الشركة.

- استراتيجية كل وحدة من العمل: وتعني كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.

- استراتيجية الشركة: وتعني الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي بها لإدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل.

ولمشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية يجب أن يكون على فهم تام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها الشركة، وكيفية الترابط والتناغم والتوافق بين تلك الأعمال وكيفية إدارتها والقيام بها مثل (الهرم الإداري- خطوط السلطة- هياكل الوحدات) ولكي يؤكد المجلس مشاركته في الاستراتيجية مع المحافظة على الاستقلال فانه يجب أن يضع جدول أعمال خاص به يمكن لمجلس الإدارة أن يكون لديه الوسيلة لمراجعة الإستراتيجية بصورة دورية وشكل منتظم، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والتي لا يمكن تفاديها والتي تتطلب قيام الإدارة بإعادة تقييم الإستراتيجية من وقت لآخر.

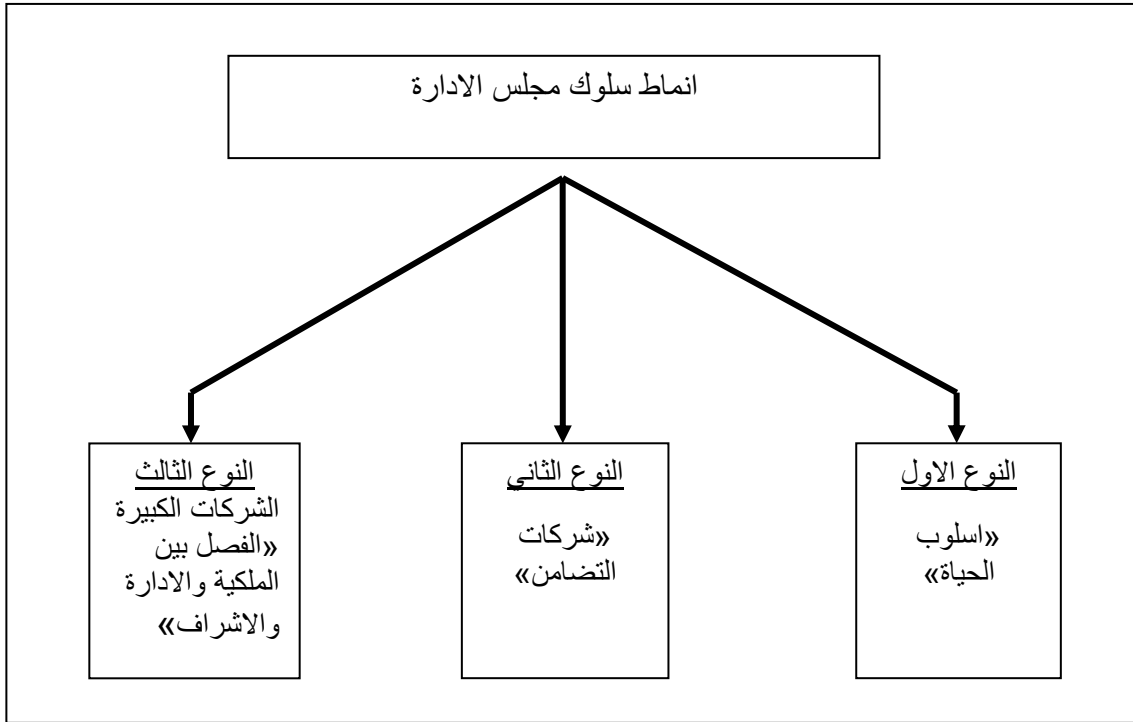
ومما سبق يتضح لنا أن الإشراف النشط والاستقلالية، والقدرة على التنافس، والمشاركة في الإستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء الشركة وهي تعتبر أساساً لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية، من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء مع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء الشركة وتعزيز قيمة الأسهم.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 100

المطلب الثالث: أنماط سلوك مجلس الإدارة.

يتشابه تنظيم الشركات في العديد من دول العالم ليس فقط من حيث التنوع ولكن من حيث جوانب أخرى هامة. وفي دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة صنف أنماط الشركات إلى ثلاثة أنواع رئيسية من الشركات، ويوضح الشكل (14) هذه الأنماط كما يلي¹:

النوع الأول: هو الشركة التي يمكن أن يطلق عليها اسم «أسلوب حياة»، والتي لا يطمح مديرها ومالكها في تحقيق تقدم كبير، وإنما ينظر إلى شركته، والتي قد تكون عبارة عن نموذج إداري فردي، كمصدر للدخل. ويوجد آلاف من هذه المشروعات لدى معظم الاقتصادات، والتي تعد مشروعات قيمة للغاية، لكن حوكمة الشركات لا تمثل مفهوما له أهميته في هذا الشأن.



الشكل (14) يوضح أنماط السلوك لمجالس الإدارة

المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، 2006، ص، 102

النوع الثاني: هو الشركة التي تكون في صورة شركة تضامن بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الأشخاص، حيث يتولى أصحاب الشركة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة. وبمرور الوقت يحدث الاندماج بين الأنواع المتماثلة من هذه الشركات فيتحول الشركاء إلى أعضاء مجلس إدارة ذوي مسئولية محدودة، ثم يتحقق استمرار الشركة الذي يصاحبه تكوين شخصية قانونية مستقلة للشركة. ويكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو، وغالبا ما تتمكن هذه الشركات من تحقيق ما تصبو إليه من طموح. ويعتمد اقتصاد هذه الشركات على نجاحها في تحقيق طموحها، ولا تقوم الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات، مثل إنجلترا، بفرض التزامات أو لوائح على هذه الشركات وذلك بسبب حجمها، وقد يمكن فرض لوائح وقواعد إضافية ذا سعت هذه الشركات نحو زيادة رأس المال. ويطلب من هذه الشركات في دول أخرى مثل ألمانيا، إعداد هيكل مختلف إذا ما وصلت الشركة إلى حجم معين، يتم قياسه طبقا لعدد الموظفين. وعادة يكون معدل حدوث الكوارث مرتفعا بين هذا النوع من الشركات خاصة في بدء تشغيلها، وقد بدأت عديد من الشركات الكبيرة والمعروفة في يومنا هذا بمثل هذا الأسلوب. وهذا هو الحال في دول وسط وشرق أوروبا وفي كثير من

¹: محمد مصطفى سليمان نفس المرجع السابق، ص، 101- 103

الأماكن أخرى، لذلك كان من الضروري التفكير في كيفية حل مشكلة إنشاء أفضل لطار عمل خاص بأسلوب حوكمة هذه الشركات.

النوع الثالث: من أنواع الشركات هو المشروعات الكبيرة، حيث تنفصل الملكية عن الإدارة والإشراف. وقد يتم إنشاؤها من البداية بواسطة الدولة ناو تكون الدولة قد استولت عليها، لكن هذا لا يجعل هذا النوع من الشركات مختلفا عن مثيلاتها الغربية من حيث الجوانب الهيكلية.

وتتشابه المبادئ التي تتحكم في حوكمة الشركات بالنسبة للنوعين الثاني والثالث من الشركات، بالرغم من وجود وسائل مختلفة لتطبيق هذه المبادئ. وقد تكون هذه المبادئ واضحة ولكنها تتطلب دراسة جيدة تشتمل على كيفية التطبيق السليم لها، فهي حيوية لتحقيق النجاح في هذه الشركات فيما عدا النوع المسمى بـ «أسلوب حياة» حيث يمكن ملاحظة هذه المبادئ على المدى البعيد.

المطلب الرابع: مظاهر الحوكمة لمجلس الإدارة.

هناك مجموعة من المظاهر الخاصة بالحوكمة والتي تحكم سلوك مجالس إدارة الشركات والتي اتفقت عليها العديد من التقارير والتوصيات المتعلقة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات هي¹:

1-4: المبادئ الأساسية

المبدأ الأول: هو ضرورة خلق حرية داخ مجلس الإدارة حتي يسهل دفع المشروع إلى الأمام دون تدخل غير ضروري من أطراف خارجية. وغالبا ما سيكون من الصعوبة البالغة ترتيب حدوث ذلك بعد سنوات من الإشراف والتدخل الدقيق في حالة الشركات المملوكة للدولة وتمت عملية الخصخصة لها. وحتى يمكن تحقيق النجاح في اقتصاد السوق، ويجب تشجيع مختلف المشروعات وزيادة الجهود الفردية، ولن يمكن تحقيق ذلك إذا افترض شخص من خارج المنشأة انه يعرف أفضل من أولئك الذين بداخلها، وبخاصة إذا تم منح هذا الشخص السلطة لفرض آرائه. وبالطبع سيكون هناك ترتيبات ضرورية لتحديد السلطة داخل الشركة.

المبدأ الثاني: وهو منح المجلس السلطة اللازمة، ويعتبر نتيجة للمبدأ الأول، لأنه من الضروري منح الإدارة دورها الرئيسي، ومن ثم يجب أن تكون هناك مساءلة فعالة بشأن طريقة استخدام تلك السلطة. ويتركز فن حوكمة الجيدة للشركات في فهم الفرق بين التدخل المبالغ فيه والمسئولية المناسبة.

2-4: رئيس مجلس الإدارة: لقد تمّ التطرق لهذا العنصر في العناوين السابقة

3-4: المدير التنفيذي أو العضو المنتدب²:

يبيد المساهمون والسوق اهتماما خاصا بالمديرين التنفيذيين أكثر من أعضاء مجلس الإدارة. فحينما نقرا عن مشروع كبير في الصحافة المالية، يكون المديرين التنفيذيين هم مركز الاهتمام بينما لا يذكر أعضاء مجلس الإدارة. وفي الواقع، يتم إعطاء اهتمام بسيط لأعضاء مجلس الإدارة من خلال المساهمين أو السوق أو الصحافة، وذلك في الظروف الطبيعية. ويتمتع بالطبع، المدير التنفيذي بمساندة كل المديرين

وبالرغم من وجود لجنة خاصة للتعيينات تابعة لمجلس الإدارة، إلا أن المدير التنفيذي هو الذي يختار هؤلاء المديرين في الواقع العملي. كما أن هناك علاقة بينهم وهي علاقة الرئيس بالمرؤوسين.

وقد ساعدت سيطرة المدير التنفيذي كعضو في مجلس الإدارة (دائما يكون المدير التنفيذي كذلك) على تعزيز الإدراك العام لأهمية وظيفته.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، 2006، ص، 103

²: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، 2008، ص، 105، 106

4-4: المساءلة

توضح الدراسات المتعلقة أن المساءلة يتم ترتيبها بطرق عديدة ومتنوعة، والترتيب الشائع هو إدراك أن المساءلة يمكن أن تتم من خلال نوعين هما:

المساءلة الداخلية: حيث يمكن تصنيفها كمرحلة داخلية، وهي الترتيبات التي يتم من خلالها تكوين الإدارة التي تكون مسؤولة أمام جهاز أو جهة داخل المنشأة. ففي الولايات المتحدة وانجلترا، تخضع الإدارة للمساءلة أمام مجلس الإدارة، والذي قد يضم بعض الأعضاء من ذوي المسؤوليات التنفيذية. وفي لولايات المتحدة لوحظ لعدة سنوات تناقص أعضاء مجلس الإدارة من ذوي المسؤوليات التنفيذية. وهناك كثير من الحالات الآن، التي يكون فيها المدير التنفيذي الرئيسي هو الوحيد الذي يمثل الإدارة في مجلس الإدارة.

ويتميز هذا النظام بإمام المديرين الخارجيين بالعمل، وقدرتهم على المساهمة بأسلوب ايجابي في مباحثات المجلس. وهناك بعض المتشككين الذين يشعرون أن المديرين الخارجيين يكونوا خاضعين للجهاز التنفيذي لأنه مصدر المعلومات، ولأننا حين نطلب من نفس الأشخاص أن يساهموا بأرائهم في بعض الأحيان وان يصبحوا مشرفين في أحيان أخرى فان ذلك يعد مطلباً صعباً.

وفي الدول التي تتبع نموذج مجلس الإدارة المنفرد، يجب توجيه الاهتمام إلى الفصل بين دور المسئول التنفيذي الرئيسي CEO (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب) وبين دور مجلس الإدارة. وقد حدث هذا في المملكة المتحدة. وهناك حالات عديدة في الولايات المتحدة تصور أخطار الجمع بين الدورين، إذ أن هذا يشكل تركيز قدر كبير من السلطة، بينما أن إدارة أمور مجلس الإدارة بكفاءة تتطلب قدراً كافياً من السلطة دون إضافة مسؤوليات تنفيذية رئيسية.

ويوجد أسلوب آخر لتنظيم المسؤولية الداخلية عن طريق فصل المهام الإشرافية وإسنادها إلى جهاز منفصل يسمى المجلس الإشرافي ويطلق على هذا الأسلوب النظام المزدوج وهو النظام المطبق في ألمانيا.

وحتى يؤدي المجلس الإشرافي عمله بفعالية فهو بحاجة إلى القدرة على العمل الجماعي وهذا يفرض عبئاً ملحوظاً على رئيس مجلس الإدارة الذي يجب أن يقوم بخلق روح الجماعة. كذلك يجب عليه خلق علاقات عمل مناسبة مع مجلس الإدارة وذلك ليكون على دراية بما يحدث في الشركة. وبالرغم أن المجلس الإشرافي يعتمد كثيراً على المعلومات التي يوفرها مجلس الإدارة أي انه قد يقوم بالتحقيق والبحث في أي موضوع بصورة مباشرة إذا أراد النظر إلى هذا الموضوع بمزيد من التفصيل.

المساءلة الخارجية: وتعني استجواب مجلس الإدارة ككل، أو كلا المجلسين في النظام المزدوج لمجلس الإدارة من شخص ما خارج الشركة. ومن خلال المنظور الرسمي، فان هؤلاء الأشخاص هم المساهمون، لكن من خلال المنظور العملي ومع انتشار وتشنت لمساهمة في الوقت الحالي، فان هذا النوع من المسؤولية يجعلها غير موجودة، وان وجدت تكون في أضيق الحدود.

4-5: التقرير السنوي¹

يعد المجلس مسئولاً مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح عن تقييم الأداء الإداري ويجب أن يقدم مجلس الإدارة تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل تقرير السنوي، وتتفاوت المتطلبات المتصلة بما يتم اطلاع المساهمين عليه وكذا بأسلوب الإعلام به من دولة لأخرى، ولكن دائماً ما يتناول التقرير ذاته معالجة للحسابات السنوية للشركة والتي تم إعدادها بواسطة إدارة الشركة وتم مراجعتها بواسطة مراجعين خارجيين، ويعزى هذا إلى المراجعة الخارجية عادة ما توفر مراجعة مستقلة للطريقة التي أعدت وقدمت بها حسابات الشركة، حيث ينطوي هذا على طمأنينة لكل من لديه مصالح مالية في الشركة. وفي هذا الشأن تعتبر المراجعة الخارجية أكثر الطرق تأكيداً على مسؤولية الشركة بصورة مباشرة عن

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 108

أعمالها والتقرير السنوي هو أهم وسيلة تبدو خلالها مسؤولية الشركة أمام مستثمريها. ويجب أن نلاحظ أن هناك جانبين للتقرير السنوي تجدر الإشارة إليهما وهما:

أولاً: أن المراجعين الخارجيين يصدرن أحكامهم من خلال لطار المعايير المحاسبية وحتى مع تطبيق نفس المجموعة من المعايير فإن المعالجات المحاسبية المختلفة التي تطبق على مختلف الحقائق يمكن أن تؤدي إلى إظهار مواقف مالي مختلفة اختلافاً جوهرياً وبالإضافة إلى ذلك فإن الأعراف المحاسبية التي تستند إليها التقارير تختلف اختلافاً ملحوظاً من دولة لأخرى. وعلى سبيل المثال إذا كانت المعايير الأمريكية تعكس تقليداً مؤداه أن الحسابات تقدم صورة صادقة وحقيقية للشركة فإن المعايير الألمانية تنبثق من مبدأ الحذر.

ثانياً: تتم المراجعة في ظل افتراض استمرار الشركة في العمل خلال المستقبل القريب وأعضاء مجلس الإدارة مطالبون رسمياً بإثبات صحة هذا الافتراض عن طريق التنبؤ بالتدفقات النقدية على سبيل المثال وقد يؤدي غياب مثل هذه البيانات إلى انهيار الشركة دون سابق إنذار لذلك أصبح من الضروري أن يتفهم أعضاء مجلس الإدارة معنى استمرار فيما يختص بمعايير المراجعة، وأيضاً من الأهمية بمكان ملاحظة أن حسابات الشركة يتم إعدادها بواسطة الشركة وليس المراجعين ناما مهمة المراجعين فهي قاصرة على إيضاح ما إذا كانت هذه الحسابات تعبر بدقة عن مركز الشركة المالي بمعنى أنها توفر قدراً من التأكيد على أن هذه الحسابات خالية من البيانات المضللة أو المزورة ومع ذلك فالمجلس هو المسئول عن كشف ومنع هذه البيانات المضللة.

فوظيفة المجلس الأساسية هي التأكد من نزاهة العلاقة بين المراجعين والإدارة التي تتم مراجعة قوائمها المالية، والمجلس هو الذي يعين أو يوافق على تعيين المراجعين لذا يجب مراعاة ألا يعمل المراجعون بالقرب من الإدارة فمثل هذا القرب يمكن أن تنتج عنه في بعض الأحيان علاقات بين الطرفين قد يكون من شأنها التأثير على نزاهة عملية المراجعة. وأيضاً فنظراً لتنافس المراجعين على العمل للشركة فأنهم في غمار المنافسة على السعر يمكن أن يضروا بصالح المساهمين، وأخيراً فإن البيانات المضللة بشأن المركز المالي للشركة قد يصعب كشفها أو إثباتها بواسطة أشخاص من خارج الشركة حتى لو تمكن المراجعين من إثارة الشكوك بوجود تزوير فإن المراجع قد لا يكون في مركز قوي يسمح له بمواجهة الإدارة أو تبليغ الجهات المسئولة.

4-6 التقييم الذاتي لمجلس الإدارة

4-7: إجتماعات مجلس الإدارة.

4-8: لجان مجلس الإدارة

4-9: الإطار القانوني لمجلس الإدارة

يلعب الهيكل القانوني الخاص بكل دولة دوراً هاماً في عمل مجالس إدارة الشركات به، والسؤال الذي يطرح نفسه هو إلى أي مدى يجب أن يسهم القانون في تحديد حجم وتكوين ووظيفة مجلس الإدارة؟ ففي الولايات المتحدة، هناك العديد من أشكال الشركات المساهمة حيث لا يدع القانون الأمريكي العديد من الأمور المتعلقة بهذا الشأن إلى الولايات الفردية لتقرير القواعد المناسبة إلا أن قوانينها تميل إلى أن تكون إرشادية من حيث الحجم والتكوين، وفي نفس الشأن نجد أن قانون إنجلترا يعتبر تخطيطاً بصفة عامة ويترك للشركات حرية وضع التفاصيل، ويتيح القانون الفرنسي إلى الشركات فرصة الاختيار بين نوعين من الأنظمة هما الفردي أو المزدوج كما يتيح فرصة التغيير، بينما يحدد القانون الألماني هيكل المجلس¹.

وفي الأعوام الماضية قامت بعض الجهات الأخرى مثل البورصة بالتدخل عن طريق فرض قواعد معينة متعلقة بحجم وتكوين ومسئوليات مجلس إدارة الشركة كشرط مسبقاً للقيود بها، على سبيل المثال وجود لجنة مراجعة مكونة من أعضاء من خارج المجلس وهو نظام بدأت إنجلترا في إتباعه مؤخراً وطبقته بورصة

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، ص، 117، 118.

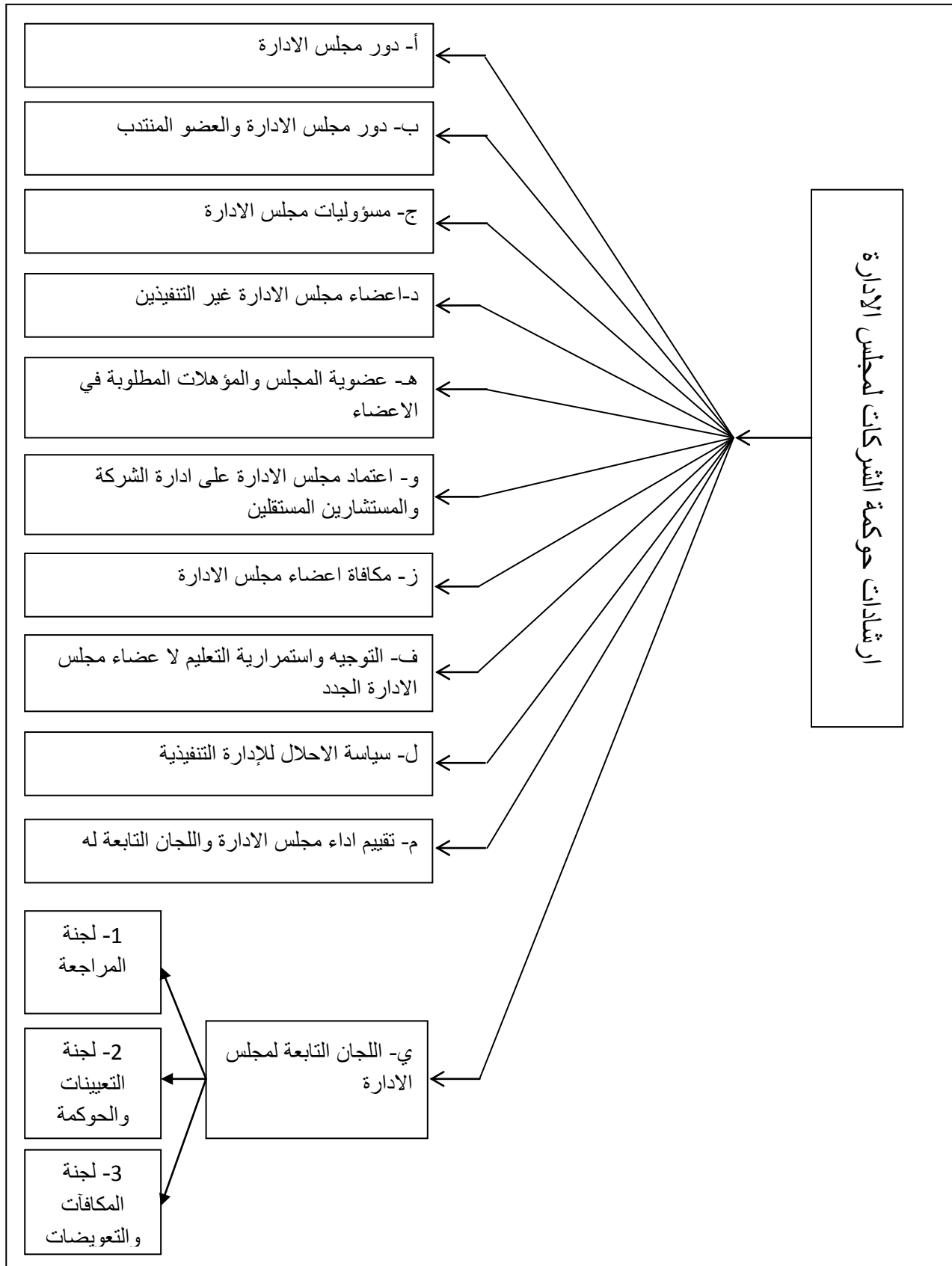
الأوراق المالية بلندن. ويجب أن تكون هناك مرونة بين هذه الوسائل طالما كان هناك وضوح في وظيفة المجلس، فالإدارة بحاجة إلى أن يتم الإشراف عليها من داخل الشركة عن طريق مجلس الإدارة، وذلك بغض النظر عن حجمه أو تكوينه، أما فيما يتعلق بمسئولياتهن فلا يوجد مبرر لعدم الإفصاح عن المهام الأساسية لأعضاء المجلس في التقرير لسنوي لها. وهناك الآن إجماع بين لدول يفيد بان لجان المراجعة والمكافأة هما ملحقات ضرورية للمجلس، وكذلك لجنة الترشيح وقد تم جعل هذه اللجان الثلاثة إجبارية كما في الولايات المتحدة وانجلترا.

ويحتاج القانون إلى التفرقة بين الشركات الصغيرة والكبيرة، بحيث يفرض التزامات اكبر على الشركات الكبيرة وذلك نظرا لقدرتهم على إحداث خلل اقتصادي ويوضح القانون الألماني مثل هذا الفرق وتعمل معظم الدول على التفرقة بين الشركات الخاصة والمسجلة ولحمية المستثمر الخارجين وكثيرا ما تتداخل التقسيمات بين الشركات الكبيرة والصغيرة والمسجلة وغير المسجلة. وهنا يبرز الدور الذي يلعبه الإطار القانوني في ترسيخ مبادئ الحوكمة السليمة، حيث يعتبر هذا الإطار بمثابة نقطة البداية في ضمان درجة التزام الشركات.

إرشادات حوكمة الشركات لمجلس الإدارة واللجان التابعة له:

سوف نستعرض في هذا الجزء الإرشادات العامة لعمل مجلس الإدارة واللجان التابعة له والتي استقرت عليها أفضل الممارسات في العديد من دول العالم، وهذه الإرشادات تهدف إلى تحسين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالشكل الذي يحافظ على أداء الشركة على المستوى الطويل، وتساعد أعضاء مجلس الإدارة في كيفية القيام بوظائفهم داخل المجلس أو داخل اللجان التابعة لهن وهذه الإرشادات يجب أن يتم وضعها بموقع الشركة على شبكة الانترنت، أو القيام بوضعها بالتقرير السنوي الذي تصدره الشركة بحيث يمكن للمستثمرين وأصحاب المصالح الاطلاع عليها. وهذه الإرشادات يجب أن يتم تعديلها من وقت إلى آخر لكي تتماشى مع المتطلبات القانونية الجديدة ومع أفضل الممارسات الحديثة المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات، وسوف نتناول الإرشادات المتعلقة بمجلس الإدارة والنظام الأساسي لكل من لجنة المراجعة ولجنة التعيينات والحوكمة وكذلك المكافآت (التعويضات).

ويوضح الشكل (15) الإرشادات المتعلقة بمجلس الإدارة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص 120

➤ الإرشادات المتعلقة بمجلس الإدارة:

أ - دور مجلس الإدارة:

المسؤولية الأساسية لمجلس إدارة الشركة هو العمل على نجاح الشركة في المدى الطويل وتعظيم الأرباح التي يحصل عليها المستثمرين. ويتمثل دور مجلس الإدارة في الآتي¹:

- 1 - مراجعة الأهداف والسياسات والخطط الإستراتيجية بالشركة.
- 2 - بمجرد اعتماد مجلس الإدارة لتلك الأهداف والخطط الإستراتيجية، يجب على أعضاء المجلس مساعدة رئيس المجلس والمديرين التنفيذيين في تحقيقها.
- 3 - مجلس الإدارة مسؤول عن إدارة شؤونه والمتمثلة في: عضوية المجلس، اختيار رئيس المجلس، ترشيح الأشخاص تمهيدا لانتخابهم لعضوية المجلس، انتخاب أعضاء اللجان التابعة للمجلس ورؤساء تلك اللجان، وتحديد مكافأة أعضاء المجلس.
- 4 - يجب على مجلس الإدارة مراجعة مدى التزام الشركة بالمتطلبات القانونية التي تحكم الشركة والمتطلبات الخاصة بالإفصاح والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والمراجعة وعملية إعداد التقارير المالية.

ب - دور رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب:

- 1 - المسؤولية الأساسية لرئيس مجلس الإدارة هي قيادة الشركة.
- 2 - يقوم كل من رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب برسم السياسات المتعلقة بالشركة ويتم عرضها على أعضاء مجلس الإدارة لكي يقوموا بمراجعتها واعتمادها.
- 3 - يجب على رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب إعلام باقي أعضاء المجلس بالتقدم الذي تحققه الشركة تجاه تحقيق الأهداف التي تم وضعها، وما هي الانحرافات الجوهرية التي تواجهها الشركة والتي تعوق تحقيق تلك الأهداف.

ج- مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب على مجلس الإدارة الاجتماع أربعة مرات بصفة منتظمة خلال العام وذلك بغرض مراجعة ومناقشة التقارير التي يقدمها كل من رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب والمتعلقة بأداء الشركة وخططها الإستراتيجية. ويجوز لمجلس الإدارة الاجتماع لعدد أكثر من المرات وذلك إذا لزم الأمر. وعلى رئيس مجلس الإدارة بالتعاون مع سكرتارية المجلس التنسيق في إعداد جدول الأعمال الخاص بكل اجتماع. ويجب أن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على جدول الأعمال والمستندات والتقارير المرتبطة بالموضوعات التي سوف يتم مناقشتها، قبل الاجتماع بوقت كاف، وذلك لكي يتمكنوا من دراسة تلك الموضوعات ومراجعتها بالشكل الذي يمكنهم من إبداء الرأي فيها عند عرضها أثناء الاجتماع. وبصفة عامة تتمثل مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة في الآتي:

- 1 - مراجعة واعتماد الموازنة السنوية، الخطط المالية السنوية، التقرير السنوي المتعلق بإدارة المخاطر، الوضع الضريبي للشركة والتقارير المتعلقة به، السياسات والإجراءات المتعلقة بالبيئة والصحة والأمان، التقارير المتعلقة بالتأمين على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين، والتقارير المتعلقة بصندوق المعاشات.
- 2 - مراجعة العمليات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للشركة والمحافظة على التقدم الذي تحققه الشركة تجاه تحقيق أهدافها.
- 3 - تقييم واعتماد أداء رئيس الشركة والشركة في ضوء الأهداف التي تم وضعها لها، والمكافآت الخاصة برئيس وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الإدارات التنفيذية، وهيكل المكافآت الخاص باللجان التابعة لمجلس الإدارة.
- 4 - مراجعة واعتماد والإشراف على تطبيق الإرشادات الخاصة بمفهوم حوكمة الشركات داخل الشركة، والقواعد الخاصة بأداب السلوك المهني المتعلقة بالمديرين والموظفين بالشركة، والنظام الأساسي للجان التابعة لمجلس الإدارة، وسياسات الاتصال داخل الشركة، والإرشادات المتعلقة بالإفصاح.

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، 121

- 5 - تعيين أعضاء جدد بمجلس الإدارة، واختيار أعضاء اللجان التابعة لمجلس الإدارة، توجيه وتدريب الأعضاء الجدد، واختيار المديرين التنفيذيين الجدد.
- 6 - مراجعة مدى التزام الشركة بتطبيق اللوائح والقوانين التي تفرضها الدولة واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود تجاوزات من قبل الإدارة.
- 7 - بالتعاون مع لجنة المراجعة، يجب أن يقوم المجلس بالتأكد من مدى التزام الشركة بتطبيق المتطلبات الخاصة بإعداد القوائم والتقارير المالية السنوية والفترية ومتطلبات الإفصاح التي تتطلبها بورصة الأوراق المالية المقيدة الشركة بها أسهمها.
- 8 - المراجعة والإشراف على إنشاء وتقييم هيكل نظام الرقابة الداخلية الذي أنشأته الإدارة والمتعلق بإعداد القوائم المالية.
- 9 - مراجعة وحل المشاكل المتعلقة بالمعاملات التي قد تتضمن تعارض في المصالح.
- 10 - بالتعاون مع لجنة المراجعة، يجب على أعضاء مجلس الإدارة المراجعة والإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية بالشركة.
- 11 - بالتعاون مع لجنة المراجعة، يجب على أعضاء مجلس الإدارة الإشراف على عملية تعيين المراجع الخارجي للشركة وتحديد الأتعاب الخاصة به، واعتماد قيامه بأداء خدمات غير المراجعة Non-Audit Service والإشراف عليها لضمان استقلاليتها.

د - أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين¹:

يجب على مجلس الإدارة الاجتماع بشكل منتظم بأعضاء المجلس غير التنفيذيين المستقلين وذلك في غياب الأعضاء التنفيذيين وذلك للقيام بمناقشة أداء الأعضاء والمديرين التنفيذيين.

هـ - عضوية المجلس والمؤهلات المطلوبة في الأعضاء:

يعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن عضوية الأعضاء وعن عملية اختيارهم. ويجب أن يتوافر في العضو المهارات والخبرات الشخصية المناسبة ويجب أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساهمي الشركة وأصحاب المصالح. ويجب أن تعكس عضوية المجلس توازن في المهارات والخبرات والدراسة المناسبة بطبيعة الصناعة وبيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة، وأن يكون هناك توازن في عدد أعضاء المجلس من المديرين التنفيذيين ومن الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين والذين يتم الاستعانة بهم من خارج الشركة. ويجب أن يناسب عدد أعضاء المجلس حجم الشركة وطبيعة العمليات التي تقوم بها، وفي جميع الأحوال يجب أن لا يتجاوز عمر عضو مجلس الإدارة عن 70 عاماً. وفيما عدا موافقة مجلس الإدارة، يجب على العضو عدم الجمع بين عضوية أكثر من ثلاثة مجالس إدارة شركات عامة ويجب على العضو قبل قبوله عضوية المجلس، أن يذكر لرئيس مجلس الإدارة أسماء الشركات التي يعمل بها كعضو مجلس إدارة.

و- اعتماد مجلس الإدارة على إدارة الشركة والمستشارين المستقلين:

لكي يقوم المجلس بأداء المهام المطلوبة منه، يجوز له الاعتماد على نصائح وتقارير وأراء الإدارة والمحاسبين والمراجعين بالشركة والمستشارين من ذوي الخبرة من خارج الشركة، وللمجلس الحق في الاستعانة بهؤلاء الخبراء وتحديد الأتعاب المناسبة لهم. ولمجلس الإدارة الحرية الكاملة في الاتصال بجميع موظفي الشركة وذلك من خلال مديري الأقسام التي ينتمون إليها.

ز- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة:

أعضاء مجلس الإدارة من موظفي الشركة، لا يحق لهم الحصول على مكافآت إضافية مقابل عضويتهم بمجلس الإدارة، أما بالنسبة للأعضاء من غير موظفي الشركة، فيجب على المجلس القيام بمراجعة هيكل المكافآت التي يحصلون عليها وذلك على الأقل كل ثلاث سنوات في ضوء المكافآت التي يحصل عليها الأعضاء من غير موظفي الشركة في الشركات المماثلة.

ح- التوجيه واستمرارية التعليم لأعضاء مجلس الإدارة الجدد:

على إدارة الشركة بالتعاون مع مجلس الإدارة العمل على التوجيه السليم لعضو مجلس الإدارة الجديد فيما يتعلق بطبيعة عمل الشركة وبيئة الأعمال التي تعمل بها، وأهداف الشركة القصيرة والطويلة الأجل، وبطبيعة المخاطر التي تواجهها، وبدليل السلوك المهني الخاص بها، والعمل على عقد لقاءات مع مديري الإدارات

¹: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص، ص، 124، 125.

التنفيذية بالشركة. ويجب على الإدارة، بصفة دورية، إعداد تدريب وعقد لقاءات مع أعضاء مجلس الإدارة لتحليل ومناقشة المستجدات التي تطرأ على بيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة، والتغيرات التي تحدث في دليل آداب السلوك المهني بها.

ف- سياسة الإحلال للإدارة التنفيذية:

على الأقل كل عام، يجب على مجلس الإدارة وضع الخطط والسياسات والبادئ المتعلقة بسياسة الإحلال للإدارة التنفيذية بالشركة، وبخلافه رئيس مجلس الإدارة في جميع حالات الكوارث والأزمات، ويجب أن تشمل تلك السياسات على تقييم لجميع الخبرات والمهارات الشخصية المتوافرة لدى موظفي الشركة.

ل- تقييم أداء مجلس الإدارة واللجان التابعة له:

يجب على مجلس الإدارة القيام بشكل سنوي بإجراء تقييم ذاتي له ولكل عضو على حدة، لتحديد درجة فاعلية المجلس في القيام بوظائفه. ويجب عليه أيضاً، الأخذ في الاعتبار طبيعة المهارات والخبرات المتوافرة في أعضائه وذلك لتحديد ما إذا كان المجلس تتوافر به المهارات والخبرات التي تمكن المجلس من أداء مسؤولياته الإشرافية بفاعلية أم لا. وأيضاً يجب على اللجان التابعة للمجلس القيام بذلك التقييم الذاتي لها بشكل سنوي، وعرض نتائجه على مجلس الإدارة، ويجب أن يتم هذا التقييم في ضوء النظام الأساسي لكل لجنة.

م- اللجان التابعة لمجلس الإدارة:

على الشركة أن تنشئ على الأقل، اللجان التي تنص عليها متطلبات بورصة الأوراق المالية المقيدة بها أسهمها، وهذه اللجان بصفة عامة هي: لجنة المراجعة ولجنة التعيينات والحوكمة ولجنة المكافآت (التعويضات)، ويقرر مجلس الإدارة مدى احتياجه من عدمه لإنشاء إحدى تلك اللجان أو اللجان الأخرى. وتتشكل كل لجنة من تلك اللجان من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين والذين تتوافر لديهم الخبرة والمهارات المناسبة للعمل في تلك اللجان، ويجوز لعضو مجلس الإدارة الانضمام لأكثر من لجنة طالما المهارات والخبرات المتوافرة لديه تؤهله لذلك. وقد تمّ التطرق للجان التابعة لمجلس الإدارة في المبحث سابقاً.

المطلب الخامس: الوصايا العشر لمجالس إدارة المنشأة.

قام الاتحاد القومي لمديري الشركات ومؤسسة إيرنست و يونج بوضع الوصايا العشر التالية لمساعدة مجالس ادارة المنشآت على تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقا لما تحتاج اليه كل شركة منها¹.

- (1) التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالا على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.
- (2) التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاثة معا للتركيز بشكل اكبر على تلك الموضوعات.
- (3) ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والاشراف القوى على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارة.
- (4) وضعا لية يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتأكد من حصول المجلس عليها.
- (5) عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والاتصالات القوية.
- (6) وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص اللازم للعمل في المجلس.
- (7) زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص للإعداد للاجتماعات.
- (8) التركيز على المعلومات، ولكن مع التركيز في ذات الوقت على هيكل واليات عمل مجلس الإدارة.
- (9) التفكير في تحديد مستوى معين كحد ادني لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة لتحقيق قدر اكبر من التوافق بين مصالحهم ومصالح الشركة وأصحابها.
- (10) إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة، والبحث عن الحلول الأفضل ملائمة لمرحلة الحياة التي بلغتتها الشركة.

¹بطارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص، ومصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الناشر: الدرا الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية: 2007- 2008، ص، ص، 213، 214.

خلاصة الفصل الثاني:

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إستعراض هذا الفصل الخاص بمجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات ما يلي:

- ❖ إن بناء مجلس الإدارة فعال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات. فوجود مجلس إدارة فعال يضمن لمحافظة على استمرارية تلك التطبيق والسعي الدائم لتطويره لكي يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.
- ❖ إن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات لحنمية للهبوط في الأعمال بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان.
- ❖ أن رئيس مجلس الإدارة يقوم بدور هام وفعال في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، بل يمكن أن نقول أن نجاح تطبيق تلك المبادئ والحصول على النتائج المرجوة منها يتوقف بدرجة كبيرة على رئيس مجلس إدارة الشركة.

المبحث الأول: عموميات حول ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

يعدّ ديوان الترقية و التسيير العقاري إحدى أهم المؤسسات العمومية الإقتصادية في الجزائر، فهي لها تاريخها و مكانتها على المستوى الوطني، من خلال هذا البحث يتم التعرف على المؤسسة و على مهامها و نشاطها الإقتصادي.

المطلب الأول: نشأة و تطور ديوان الترقية و التسيير العقاري "OPGI":

مرّ إنشاء ديوان الترقية و التسيير العقاري بفترات مختلفة حتى أخذ الشكل الذي هو عليه الآن، و كل فترة حكمتها مراسيم و قوانين محددة من أجل تحقيق الأهداف و المهام الإجتماعية و الإقتصادية الموكّلة له.

كما عملت هذه القوانين و المراسيم على تقييم حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري من حيث الإستقلالية المالية.

و تلخص مراحل تطوره من خلال الفترات المختلفة التالية:

1- الفترة 1962-1976: بعد الإستقلال تم إلغاء جميع القوانين الفرنسية و ذلك من أجل تجسيد السيادة الوطنية، و في مجال الإسكان وضع القانون 157/62 من 31/12/1962 المتعلق بتنظيم المؤسسات العامة المسؤولة عن تطوير العقارات، و كأول إجراء تم إنشاء دواوين عامة للإسكان ذات الإيجار النموذجي Des Offices Public d'Habitation a Logement Modelé "OPHLM" في العديد من ولايات الوطن، وفقاً للمرسوم رقم 53/68 المؤرخ في 03/05/1968 المتعلق بإنشاء دواوين العامة للإسكان في جميع الولايات.

و خلال هذه الفترة، لم يكن لدى دواوين العامة للإسكان قوانين محددة لإدارتها بصرف النظر عن بعض أحكام القانون الفرنسي الخاص بالتخطيط الحضري، و كانت هذه الدواوين العامة ذات طابع إداري، و تتميز بالإستقلال المالي و القانوني، تسيير عن طريق مجلس إداري مسؤول عن إدارة الديوان بالتعاون مع مسيرين معينين عن طريق مرسوم من وزارة "الأشغال العامة و البناء".

و بتاريخ 1976/10/23 صدر مرسوم رقم 144/76 الخاص بتأسيس دواوين الترقية و التسيير العقاري في الولايات، الذي أدى إلى تفكيك و حل دواوين العامة للإسكان و نقل ممتلكاتها و حقوقها و إلتزاماتها إلى هذه الهيئات العامة ذات الطابع الإداري .

2- الفترة 1976-1982: خلال هذه الفترة، لم يكن هناك أي تغيير ملموس إلى غاية عام 1984، تم تنفيذ عملية نقل الملكية إلى دواوين الترقية و التسيير العقاري وفق للمرسوم رقم 207 المؤرخ في 24/02/1984، و النقل تعلق فقط لإدارة هذه الأصول، و أصبحت بذلك دواوين الترقية و التسيير العقاري تعمل و تنشط في إطار قانوني محدد و منظم جيداً و أهم العوامل المحدد: الطبيعة القانونية و المسؤوليات و الوظائف

3- الفترة من 1991 إلى الوقت الحالي: في إطار الإنفتاح على إقتصاد السوق القائم على المنافسة و الجودة، كان من اللازم على دواوين الترقية و التسيير العقاري لأداء المهام الإقتصادية و الإجتماعية الأساسية و تنفيذ برامج الإسكان، كان لابد من إجراء تحول جذري في جميع المجالات و كان ذلك بموجب المرسوم 147/91 المؤرخ في 12/05/1991 و المتعلق بتغيير الوضع القانوني للدواوين و تحديد شروط تنظيم و سير عملها.

و لقد إعتد على المرسوم في سرد كل المعلومات العامة التسييرية و التنظيمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة و من خلال هذا المرسوم أصبحت دواوين الترقية و التسيير العقاري مؤسسات عامة ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بشخصية قانونية و الإستقلال المالي و تخضع لقواعد القانون التجاري.

المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للدواوين

• الديوان كمؤسسة عامة ذات طابع إداري:

هذه الطبيعة القانونية تستخلص من القواعد و السياسات التي إعتمدت خلال تلك الفترة، فكانت المهمة الرئيسية تلبية إحتياجات المجتمع من السكن الإجتماعي.

و لقد وضع المشرع الجزائري نظام أساسي إجتماعي ذو طابع إداري وفقا للأمر الإداري 93/76 المؤرخ في 23/11/1985 الذي وضع الشروط اللازمة لتنظيم و إنشاء و تشغيل دواوين الترقية و التسيير العقاري، و هذه الدواوين تتمتع بالإستقلال المالي، و الشخصية القانونية، و نطاق أعمالها يغطي كامل أراضي الولاية.

• الديوان كمؤسسة ذات طابع إقتصادي:

أول تغيير أدخل على الطبيعة القانونية للدواوين بعد 9 سنوات من إنشاءها، فقد كان من المهم تغيير النظام القديم و الأخذ بالنظام الجديد، و ذلك للتعديل و الوصول إلى نتائج إقتصادية و إجتماعية جديدة و كان التغيير مجسدا في المرسوم 270/85 المؤرخ في 11/05/1985 الخاص بعملية التحول إلى مؤسسة دواوين الترقية و التسيير العقاري، و لقد ساد هذا الوضع إلى غاية 1991.

المطلب الثالث: التنظيم العملي لديوان الترقية و التسيير العقاري

حسب المرسوم 147/91 المؤرخ في 12/05/1991 يمكن لدواوين الترقية و التسيير العقاري أن يكون مقرها الرئيسي أين تمارس نشاطاتها في كل ولاية من ولايات الوطن.

و يدير دواوين الترقية و التسيير العقاري مجلس إدارة يشرف عليه مدير عام، يعين بمرسوم تنفيذي بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالسكن.

و يتشكل مجلس الإدارة من:

- أربعة خبراء يقترحهم الوزير المكلف بالسكن

- خبيرين يقترحهما الوزير المكلف بالمالية.

- خبيرين يقترحهما الوزير المكلف بالجماعات المحلية.

- و ممثلين للعمّال

و يشارك المدير العام في إجتماعات مجلس الإدارة بصفة إستشارية و يتولى أيضا أمانة المجلس.

و يمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص لديه كفاءته من شأنه أن يفيد في المسألة المدرجة في جدول الأعمال و ينتخب رئيس مجلس الإدارة من طرف نظرائه لمدة مهمته.

و يعين أعضاء مجلس الإدارة بمقرر من الوزير المكلف بالسكن لمدة (03) ثلاث سنوات، و في حالة توقيف أي عضو من الأعضاء يعوّض بالأشكال نفسها إلى غاية إنتهاء المهمة، و يتقاضى أعضاء مجلس الإدارة تعويضات حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

و يتداول مجلس الإدارة طبقا للقوانين و الأنظمة المعمول بها و يصادق على:

1- مشروع نظامه الداخلي؛

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

2- برامج عمل الديوان؛

3- النظام الداخلي للديوان؛

4- القروض و المصادقة على المخطط السنوي لتمويل الديوان؛

5- القواعد العامة لإستعمال الأموال القابلة للصرف و توظيف الأموال الإحتياطية؛

6- قبول الهبات و الوصايا؛

7- إقتناء العقارات و تأجيرها و التصرف فيها و تبادل الحقوق المنقولة و العينية؛

8- الشروط العامة لإبرام الصفقات و العقود و الإتفاقيات و الصفقات الأخرى التي يكون الديوان فيها طرفاً ملتزماً؛

9- المسائل المرتبطة بالقانون الأساسي و شروط التوظيف و دفع الأجور و تكوين المستخدمين؛

10- الحصائل و حسابات النتائج و إقتراحات تخصيص النتائج؛

11- بصفة عامة كل القضايا التي يعرضها عليه المدير العام و التي من شأنها تحسين تنظيم الديوان و عمله و التشجيع على تحقيق أهدافه.

بالإضافة إلى ذلك يعين مجلس الإدارة محافظ للحسابات و يحدد مرتبه.

كما يجتمع مجلس الإدارة بإستدعاء من رئيسه كلما إقتضت مصلحة الديوان ذلك، أربع مرات في السنة على الأقل، بالإضافة إلى الإجتتماعات الإستثنائية و يتعين على الرئيس دعوة المجلس للإنعقاد بناء على طلب من ثلثي أعضائه على الأقل.

و لا تصح مداولة مجلس الإدارة قانوناً إلا بحضور ثلثي أعضائه على الأقل، و في حالة عدم إكتمال النصاب، يعقد إجتماع آخر بعد أجل ثمانية أيام (08) و يتداول المجلس حينئذٍ قانوناً مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

يصوّت على القرارات بأغلبية الأعضاء الحاضرين و في حالة تعادل الأصوات، يرجح صوت الرئيس.

و تدوّن مداولات مجلس الإدارة في محاضر و تسجيل في سجل خاص يوقع عليه رئيس المجلس و ترسل محاضر الجلسات خلال أجل مدته خمسة عشر يوماً (15) إلى الوزير المكلف بالسكن و أعضاء مجلس الإدارة.

المبحث الثاني: التعريف بالديوان و هيكله التنظيمي

يعتبر ديوان الترقية و التسيير العقاري من المؤسسات العمومية الهامة، و ذلك للمكانة الراقية له في المجتمع، من خلال تلبية مشاريع و إنجازات تغطي حالات الإكتضاض في المنطقة.
من خلال هذا المبحث سوف نتطرق في هذه المبحث إلى ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية و باتنة و هيكله التنظيمي، و التنظيم الإداري.

المطلب الأول: التعريف بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة.

ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة مؤسسة وطنية عمومية تحت وصاية وزارة السكن و العمران ذات طابع صناعي تجاري بموجب المرسوم 143/76 المؤرخ في 1976/10/23 بطابع إداري و قد تغيرت الطبيعة القانونية للمؤسسة بموجب المرسوم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 و بذلك يتمتع ديوان الترقية و التسيير العقاري بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و يعدّ تجرا في علاقاته مع الغير، و تخضع لقواعد القانون التجاري، و يسييره مدير عام تحت إشراف مجلس الإدارة مكوّن من مدير الإدارة المحلية و مدير السكن و مدير السكن و التجهيزات العمومية، و أمين خزينة ولاية باتنة، و مدير التخطيط و التهيئة العمرانية و عضو لجنة المشاركة تحت إشراف وزارة السكن و العمران تشغل 346 عامل، و تبلغ كتلة الأجر الشهرية 16.489 مليون دينار جزائري، و يتم تحصيل الإيجار عن طريق 23 وكالات مالية مهامها تحصيل الإيجار و تمثيل الديوان على مستوى المناطق موزعة على تراب الولاية كما يلي:

دائرة أريس، دائرة أولاد سلام، دائرة أولاد سي سليمان، دائرة إشمول، دائرة الجزائر، دائرة الشمره، دائرة المعذر، دائرة باتنة، دائرة بريكة، دائرة بوزينة، دائرة تازولت، دائرة تكوت، دائرة تيمقاد، دائرة ثنية العابد، دائرة رأس العيون دائرة سريانة، دائرة سقانة، دائرة عين التوتة، دائرة عين جاسر، دائرة مروانة، دائرة منعة، دائرة نقاوس

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الأول لديوان الترقية و التسيير العقاري عام 1991:

يصادق الوزير المكلف بالسكن بمقرر على الهيكل التنظيمي للدواوين بناء على إقتراح مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري، ففي بادئ الأمر و حسب المرسوم رقم 147/91 كان الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري يتكوّن و تحت إشراف المدير 3 دوائر، و في كل دائرة 3 مصالح مع إمكانية رفع هذا العدد إلى أربعة على الأكثر و ذلك حسب أهمية الممتلكات، و يحدد مجلس الإدارة صلاحيات كل مصلحة بناء على إقتراح من المدير العام.

و كان يحتوي الهيكل التنظيمي عند تغيير الشكل القانوني لديوان الترقية و التسيير العقاري في سنة 1991 كما يلي:

1- دائرة الإدارة و المالية: تضم

- مصلحة الموارد البشرية. - مصلحة المحاسبة و الميزانية. - مصلحة الوسائل العامة.

2- دائرة تسيير الممتلكات: و تضم

- مصلحة إستغلال الممتلكات. - مصلحة التنازل عن الممتلكات. - مصلحة الصيانة و الترميم.

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري
لولاية باتنة

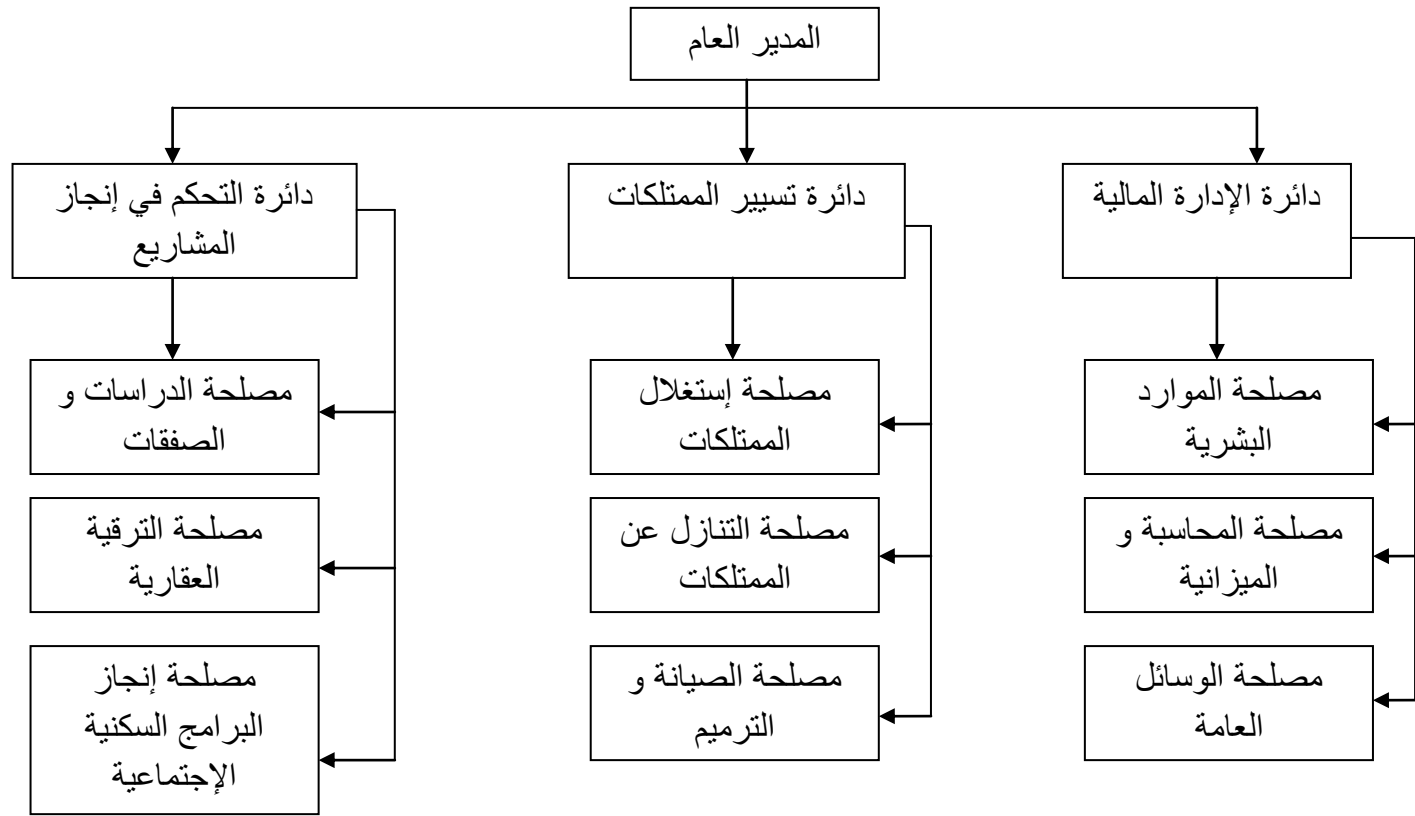
3- دائرة التحكم في إنجاز المشاريع: و تضم

- مصلحة الدراسات و الصفقات. - مصلحة إنجاز البرامج السكنية الإجتماعية.

- مصلحة الترقية العقارية.

و يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي الأول لديوان الترقية و التسيير العقاري لعام 1991



تم إعداده بناء على الوثائق المتحصّل عليها من طرف المؤسسة من طرف السيد محمد لحوحي مصلحة المحاسبة و المالية.

- الهيكل التنظيمي المستحدث لديوان الترقية و التسيير العقاري لعام 2005:

و لوجود عدّة أسباب أدعت الضرورة لتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة و من أهمها ما يلي:

- تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة و دخول الجزائر إلى نظام إقتصاد السوق.

- مواكبة التطورات.

- زيادة مهام و نشاطات المؤسسة بزيادة حجم المشاريع المقررة من طرف الدولة و إحتياجات أفراد المجتمع.

- ظهور برامج سكنية جديدة كمشاريع السكن التساهمي و الترقوي ممّا زادت الحاجة للمورد البشري.

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

وعن طريق القرار الوزاري رقم 05/512 المؤرخ في 2005/04/25 المعدل و المتمم للقرار الوزاري رقم 43/م.خ/98 المؤرخ في 1998/10/10 المتضمن الهياكل التنظيمية لدواوين الترقية و التسيير العقاري.

و بناء على محضر مجلس الإدارة رقم 2005/02 المؤرخ في 2005/09/19 المتضمن الهياكل المصادقة على الهيكل التنظيمي للديوان و إقتراح الإطارات المسيرة له، و بناء على المرسوم الرئاسي 2006/176 الصادر في 2006/05/25 أصبح الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة يتكوّن من (05) خمسة دوائر على النحو التالي:

• المدير

• نائب مدير مساعد يتضمن 05 دوائر و هي:

1- دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة: و تتضمن

- مصلحة الموارد البشرية. - مصلحة الوسائل العامة. - مصلحة المنازعات.

2- دائرة المالية و المحاسبة: و تتضمن

- مصلحة المحاسبة. - مصلحة المالية. - مصلحة الإستثمارات. - مصلحة التحصيل.

3- دائرة التسيير و صيانة الحاضرة: و تتضمن

- مصلحة الإستغلال. - مصلحة التنازل. - مصلحة الصيانة.

4- دائرة التحكم في المشاريع: و تتضمن هي الأخرى

- مصلحة الدراسة و البرمجة. - مصلحة الأسعار و الصفقات. - مصلحة متابعة العمليات.

5- دائرة الترقية العقارية و العقار: و تتضمن

- مصلحة الترقية العقارية و العقار. - المصلحة التجارية.

و كذلك (03) ثلاث هياكل خاصة منظمة في شكل خلايا و هي:

- الأمن الداخلي للمؤسسة. - التدقيق الداخلي للمؤسسة. - التنظيم و أنماط الإعلام و الإستقبال.

و يمكن عرض الهيكل التنظيمي للديوان في الشكل التالي:

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

المطلب الثالث: التنظيم الإداري لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يمكن التعرف على المهام التي تقوم بها الدوائر و مصالح الهياكل الخاصة:

1- المدير العام: و يتولى المهام التالية:

- يمثل الديوان إزاء الغير و يمكنه إذ يوقع على جميع الوثائق التي تلزم الديوان؛
- يسهر على تحقيق الأهداف المرسومة للديوان و يضمن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة؛
- يضمن سير المصالح و يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي الديوان، و يعني المستخدمين و يعزلهم حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الجاري به العمل؛
- يقوم بالأعمال التحفظية و يمارس الدعاوي القضائية؛
- يعدّ الجداول التقديرية للإيرادات و النفقات و يقدمها للمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة؛
- يبرم كل صفقة أو عقد أو إتفاقيات في إطار التنظيم المعمول؛
- يعرض في نهاية كل سنة مالية تقريراً سنوياً عن النشاط مرفقاً بالإيرادات و حسابات النتائج و يرسله إلى السلطة الوصية بعد المصادقة عليه من مجلس الإدارة يعدّ النظام الداخلي للديوان و يقدمه و يصادق عليه من مجلس الإدارة و يسهر على إحترامه.

2- الدوائر: و تعمل تحت إشراف و تسيير نائب مدير مساعد و تقوم بالمهام التالية:

- دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة: و تقوم ب:
 - ✓ المشاركة في تحديد الأهداف و الإستراتيجية العامة للديوان؛
 - ✓ التنسيق و التنشيط و مراقبة كل النشاطات ذات الطابع الإداري للديوان؛
 - ✓ ضمان التنسيق و المتابعة و المراقبة للنشاطات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية و الوسائل العامة؛
 - ✓ ضمان التنسيق الداخلي و الخارجي بين مصالح الديوان؛
 - ✓ وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛
 - ✓ تنظيم دورات تكوينية للعمال لتحسين و رفع كفاءة و أداء العامل؛
 - ✓ متابعة و مراقبة القضايا الخاصة بالمنازعات و كذا الإجراءات الخاصة بالأمن ووقاية و حماية ممتلكات الديوان.
- مصلحة الوسائل العامة: مهامها محددة في:
 - ✓ تسيير الوسائل المادية و كل المعدات و السهر على توفيرها بصفة دائمة؛
 - ✓ مراقبة مشتريات الديوان؛
 - ✓ تسيير و مراقبة المخزونات؛
 - ✓ أعمال الجرد؛
 - ✓ مراقبة و تنسيق و صيانة حظيرة السيارات؛
 - ✓ مراقبة و ضمان المخالصة على فواتير مشتريات العتاد و التجهيزات الخاصة بالديوان.

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

- **مصلحة المنازعات: تعمل على:**
 - ✓ التنسيق و المتابعة و تنشيط مختلف النشاطات التي لها علاقة بقضايا المنازعات الخاصة بالديوان؛
 - ✓ السهر على حماية مسؤولية الديوان والحفاظ على مصالحه في علاقته التعاقدية و القضائية مع الغير؛
 - ✓ متابعة مختلف القضايا المطروحة أمام القضاء و التي الديوان طرفا فيها و الدفاع و الحفاظ على حقوقه؛
 - ✓ متابعة تنفيذ الأحكام القضائية لصالح الديوان؛
 - ✓ تمثيل الديوان أمام الهيئات القضائية و التأسيس كطرف في مختلف القضايا.
- **دائرة المالية و المحاسبة: و تقوم ب:**
 - ✓ مراقبة و متابعة و تنسيق مختلف النشاطات المالية و المحاسبية للديوان؛
 - ✓ مراقبة و متابعة كل عملية متعلقة بتحديد الوسائل المالية للميزانية و كذا الوسائل الأخرى المتعلقة لتنفيذها؛
 - ✓ مراقبة و متابعة و تنسيق كل العمليات المتعلقة بإعداد الميزانية و تنفيذها؛
 - ✓ مراقبة كل النشاطات المتعلقة بمسك كل الحسابات الخاصة بالديوان؛
 - ✓ مراقبة مداخل و المصاريف للديوان؛
 - ✓ مراقبة و تسيير الإيداعات المالية للديوان و تحركاتها.
- **مصلحة المحاسبة: و تتمثل مهامها في:**
 - ✓ تسجيل جميع العمليات اليومية كالشراء و التسديدات و غيرها؛
 - ✓ مسك الدفاتر المحاسبية؛
 - ✓ مراقبة و مراجعة الوثائق المحاسبية و السهر على مطابقتها للقانون الساري به العمل؛
 - ✓ إعداد الميزانية الختامية و ملحقاتها للسنة.
- **مصلحة الخزينة: تتمثل وظائفها هي الأخرى في:**
 - ✓ تحصيل المداخل و تسديد المصاريف؛
 - ✓ مسك و متابعة عمليات الحسابات البنكية و الصندوق؛
 - ✓ تسيير و متابعة و مراقبة الإيداعات المالية للديوان.
- **دائرة تسيير و صيانة الحاضرة: و تقوم بك**
 - ✓ تسيير و إدارة الحاضرة و الممتلكات العقارية من خلال عملية التأجير و الملكية المشتركة؛
 - ✓ مسك و مراقبة و متابعة بطاقة و وصلات الممتلكات؛
 - ✓ السهر على حفظ و صيانة وسائل حاضرة الديوان.
- **مصلحة الإستغلال: تعمل على:**
 - ✓ متابعة كل عمليات تأجير الممتلكات؛
 - ✓ إعداد عقود الإيجار و البيع للممتلكات؛
 - ✓ تحديد قيمة الإيجار و الأعباء للممتلكات؛
 - ✓ متابعة و مراقبة و مراجعة بيانات مداخل الإيجار.
- **مصلحة التنازل: وظائفها هي:**
 - ✓ متابعة عملية التنازل على الممتلكات وفقا للتشريع المعمول به؛
 - ✓ متابعة عملية تقييم الممتلكات و تحديد سعر التنازل وفقا للتشريع المعمول به؛

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

- ✓ متابعة عملية نقل ملكية الممتلكات المتنازل عليها مع مصالح أملاك الدولة و التسجيل.
- **مصلحة الصيانة:** و تقوم ب:
 - ✓ متابعة و مراقبة بطاقيه الممتلكات و إعداد الدفاتر الصحية للعمارات؛
 - ✓ برمجة و مراقبة تنفيذ أعمال الصيانة و النظافة و الحراسة و ترميم العمارات و إعادة الهيكلة.
- **دائرة التحكم في المشاريع:** يتمثل نشاطها في:
 - ✓ ضمان مراقبة و متابعة تسيير مشاريع الدراسة و الإنجاز الخاصة بالسكنات الإجتماعية؛
 - ✓ متابعة و مراقبة أشغال إنجاز المشاريع بالتنسيق مع مكاتب الدراسات؛
 - ✓ إعداد الإتفاقات و الصفقات الخاصة بدراسة و إنجاز المشاريع السكنية و مراقبة تنفيذها وفقا للنشرية المعمول به.
- **مصلحة الدراسات و الصفقات العمومية:** و تتحدد مهامها في:
 - ✓ دراسة و تحليل مشاريع إنجاز المشاريع الإجتماعية؛
 - ✓ تقييم و تحليل و فحص عروض الخدمات؛
 - ✓ تسيير الصفقات العامة و الإتفاقات الخاصة بالدراسة و إنجاز المشاريع و متابعتها بعد المصادقة عليها؛
 - ✓ السهر على حسن تسيير العلاقات المالية للمشاريع و على إعادة تقييمها في حالة نفاذها لتكملة المشاريع؛
 - ✓ متابعة تخليص وضعيات الأشغال؛
 - ✓ التنسيق مع مصلحة المحاسبة قصد غلق العمليات المالية للمشاريع.
- **مصلحة إنجاز برامج السكنات الإجتماعية:** و هي تعمل على:
 - ✓ المتابعة الدائمة لعمليات الأشغال الخاصة بالإنجاز؛
 - ✓ السهر على إحترام بنود الصفقات و الإتفاقات الخاصة بالإنجاز؛
 - ✓ متابعة رزنامة تنفيذ أشغال الإنجاز؛
 - ✓ المصادقة على وضعيات الأشغال و رزنامة الأشغال و محاضر الإستلام المؤقت و النهائي و إبداء التحفظات إن وجدت؛
 - ✓ الحرص على مراقبة المعايير التقنية الخاصة بالبناء و مطابقة الأشغال مع دفتر الشروط وفقا للنشرية المعمول به.
- **دائرة الترقية العقارية و العقار:** و هي تعمل على:
 - ✓ إنتقاء و إختيار الأراضي قصد شرائها من أجل تكوين حافظة عقارية و إنجاز مشاريع ترقية و تساهمية عليها؛
 - ✓ إجراء دراسات إقتصادية و تقنية خاصة بالترقية العقارية؛
 - ✓ تقييم إحتياجات الترقية العقارية و إعداد التركيبة المالية لها مع مختلف المتعاملين و الزبائن بتكوين صناديق متابعة بيع أو تسويق السكنات الترقية عن طريق إستعمال و إعداد الإطار القانوني لها؛
- **الخلية الخاصة (الخلايا):** و تتمثل في:
 - **خلية الأمن الداخلي للمؤسسة:** و يتمثل نشاطها في:
 - إعداد و متابعة و مراقبة مخطط الأمن للديوان؛
 - إعداد مخطط حراسة المقرات الإدارية للديوان؛

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

- إعداد برنامج تدريبات الأمنية و الوقاية لأعوان الديوان مع المصالح المتخصصة؛
- إعطاء التوصيات الخاصة بالأمن و الوقاية للعمل.
- **خلية التدقيق الداخلي للمؤسسة:** و تتمثل وظائفها في:
 - تقييم و تحليل القدرات الإدارية و المالية لمختلف مصالح الديوان ومتابعتها؛
 - تدقيق النتائج الفصلية لنشاطات الديوان و تقييم أساليب التسيير؛
 - المراقبة الداخلية لحسابات الديوان و تحليلها و تقييمها.
- **خلية التنظيم و أنماط الإعلام و الإستقبال:** و تقوم ب:
 - التنسيق بين مختلف المصالح التابعة للديوان في مجال الإعلام ووضع الإجراءات اللازمة لذلك؛
 - متابعة عملية إعلام و إستقبال المتعاملين مع الديوان؛
 - تنظيم و تنشيط الإجتماعات؛
 - تنظيم مصلحة إستقبال المواطنين و دراسة إنشغلاتهم و متابعتها مع المصالح المختصة؛
 - تنظيم الأيام الإعلامية و الدراسية و الملتقيات؛

المبحث الثالث: نشاطات و أهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري.

في إطار تجسيد السياسة الإجتماعية للدولة، تتولى دواوين الترقية و التسيير العقاري ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الإجتماعية الأكثر حرمانا.

1- **المطلب الأول: مهام ديوان الترقية و التسيير العقاري.**

- كجزء من أهدافه، و المهام الرئيسية لديوان الترقية و التسيير العقاري، و كما يشير إسمها بذلك، و هي:
- المقاول الرئيسي لصالح الدولة عن طريق أداء العمل المطلوب بشكل يعود بالنفع على الدولة
 - تطوير و ترقية العقارات و الأراضي.
 - إدارة العقارات.
- و يدير ممارسة هذه المهام الرئيسية من قبل التشريعات محددة جدا و يمكن شرح المهام المذكورة فيما يلي:
- المقاول الرئيسي لصالح الدولة:** في إطار المشاركة في تنفيذ سياسة الدولة، يقوم ديوان الترقية و التسيير العقاري بتعزيز الخدمة العامة في مجال الإسكان لاسيما بالنسبة للفئات الإجتماعية الأكثر فقرا.
- تطور العقارات و الممتلكات:** و يتم ذلك على مستوى جميع أنحاء أراضي الولاية، فديوان الترقية و التسيير العقاري هو المسؤول، و لديه تبعية إلى:
- الترقية العقارية؛
 - تطوير الأراضي؛
 - إتخاذ الإجراءات لتقديم الخدمات لضمان صيانة و ترميم الأملاك العقارية و إعادة الإعتبار إليها و إعادة هيكلة القطاع العقاري.

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

و بالإضافة إلى ذلك من حقه أن يفوض له إدارة الممتلكات الموكلة إليها إنجازها.

- إدارة العقارات: تخول دواوين الترقية و التسيير العقاري، فضلا عن ذلك تسيير الأملاك العقارية المسندة لها، تحدد إتفاقية نموذجية شروط و كيفيات التكفل بهذه المهمة و توضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية و الوزير المكلف بالسكن.

و يكلف ديوان الترقية و التسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري، بما يلي:

- تأجير المساكن و المحلات ذات الإستعمال المهني و التجاري و الحرفي، أو التنازل عنها؛

- تحصيل مبالغ الإيجار و الأعباء المرتبطة بالإيجار و كذا ريع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها؛

- المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقاء عليها بإستمرار في حالة صالحة للسكن؛

- إعداد جرد للعمليات المكونة الحظيرة العقارية التي تسييرها، و ضبطه و مراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق و المحلات الكائنة بهذه العمارات؛

- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الإستعمال الأملل للمجمعات العقارية التي تسييرها و تنسيق ذلك؛

- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها، حسب شروط خاصة، في إطار حدودية و قواعد تسيير الممتلكات العقارية؛

- كل العمليات الأخرى التي تندرج في إطار التسيير العقاري.

المطلب الثاني: أهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري.

يعتبر ديوان الترقية و التسيير العقاري المسؤول على تنفيذ ما يتعلق بالسياسة الإجتماعية للدولة:

- إنجاز المعاملات المتعلقة بملكية المنازل السكنية؛

- تعزيز برامج الإسكان العام، كالمشاريع التساهمية و الترقية؛

- تولي مسؤولية إدارة عملية تنظيف و إعادة هيكلة المباني ضمن برنامج خاص لإعادة التأهيل.

المطلب الثالث: الإنجازات و المشاريع قيد الإنجاز.

أمّا في يخص برامج الإنجاز الخاص بالتأجير السكني فديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة ينجز ثلاث أنواع من المشاريع السكنية:

السكنات الإجتماعية: و هي السكنات الممولة من طرف الدولة 100% من حيث تكلفة الأراضي و البناء و توزيعها يكون من طرف الدوائر و البلديات للمستفيدين، و يقوم الديوان بتسييرها.

السكنات التساهمية: و هي السكنات الممولة من طرف الدولة و الأشخاص المستفيدين من السكنات التساهمية، و تسييرها يكون من طرف الديوان.

السكنات الترقية: و هي السكنات الممولة من طرف ديوان الترقية و التسيير العقاري من حيث جميع التكاليف حتى نهاية المشروع، و الإيرادات من هذه السكنات تكون للديوان، لكن هذه المشاريع قليلة جدا نظرا للإمكانيات المالية المحدودة للديوان، و حتى إذا كان هذا النوع من المشاريع قائما، يلجأ الديوان لطريقة البيع من خلال التصاميم حتى يحصل الديوان على الأموال لإنجاز المشاريع.

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري
لولاية باتنة

المشاريع المنجزة من طرف الديوان

نوع برنامج السكن	إسم المشروع المنجز	العدد الإجمالي للسكنات	عدد السكنات المنجزة
برنامج السكن الإجتماعي التساهمي L.S.P	برنامج 100 مسكن حملة 2010	100	100
	برنامج 102 مسكن حملة 2010	102	102
	برنامج 100 مسكن مروانة 2010	100	100
	برنامج 100 مسكن المعذر 2010	100	100
	برنامج 20 مسكن الحاسي باتنة 2010	20	20
	برنامج 20/1020 باتنة	1020	20
	برنامج 30 مسكن بنقاوس	30	30
	برنامج 40 مسكن حملة	40	40
	برنامج 100 مسكن بحملة	100	100
	برنامج 50 مسكن أفراد الأمن في بوزوران.	50	50
	برنامج 54 مسكن بعين ياقوت	54	54
	برنامج 60 مسكن بعين التوتة.	60	60
	برنامج 74 مسكن للبريد و المواصلات ptt	74	74

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة من طرف العاملة حابة أمال رئيسة قسم المحاسبة العامة.

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري
لولاية باتنة

عدد السكنات المنجزة	العدد الإجمالي للسكنات	إسم المشروع المنجز	نوع برنامج السكن
100	100	برنامج 100 مسكن بباتنة	برنامج السكن الإجتماعي الترقوي
121	121	برنامج VILLA 121 بباتنة	
15	15	برنامج 15 مسكن في باتنة	
18	18	برنامج 18 مسكن بباتنة	
26	26	برنامج 26 مسكن في باتنة	
10	10	برنامج villa 10 باتنة	
33	33	برنامج villa 33 باتنة	
17	17	برنامج villa 17 باتنة	
39	39	برنامج 39 مسكن بباتنة	
78	78	برنامج 78 مسكن بباتنة	
64	64	برنامج 64 مسكن بباتنة	
85	85	برنامج 85 مسكن بباتنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة من طرف العاملة حابة أمال رئيسة قسم المحاسبة العامة.

المبحث الرابع: مجلس الإدارة في ديوان الترقية و التسيير العقاري:

حيث يعتبر مجلس الإدارة هو أعلى سلطة في الشركة وتعتبر اجتماعات المجلس هي أهم الاجتماعات في الديوان و في هذا المبحث سيتم التطرق إلى كيفية يقوم مجلس الإدارة في الديوان بعمله ضمن حوكمة الشركات.

المطلب الأول: مكونات مجلس الإدارة و من يحضره

حيث يتم عقد اجتماعات مجلس الإدارة بصفة دورية، إما اجتماع كل شهر أو اجتماع كل شهرين، فمجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري يعقد ما لا يقل عن أربع اجتماعات في السنة بحيث يناقش في كل اجتماع من الاجتماعات الأمور الهامة والضرورية في مسيرة الديوان والإطلاع على التقدم الحاصل وعلى النتائج والإنجازات التي حققتها إدارة الديوان، كما يتم إنعقاد المجلس في الحالات الطارئة والمهمة التي تتطلب اتخاذ قرار من المجلس في صفقات استثمارية أو مشاريع كبرى خارج عن نطاق قرارات المدير ويجب أن تتصف مناقشات المجلس و إتخاذ القرارات بالشفافية والوضوح وبموافقة أغلبية الحاضرين حيث يتكون مجلس الإدارية من ثمانية أعضاء و عضوين احتياط و لا يحضر الأعضاء الاحتياط اجتماع المجلس ولكن في حالة استقالة احد الأعضاء الأساسيين يتم اختيار العضو الاحتياط ليصبح عضوا أساسيا.

و يتكون مجلس إدارة الديوان من:

- رئيس مجلس الإدارة
- نائب رئيس مجلس الإدارة
- العضو المنتدب

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

- و الأعضاء الأربعة الأساسيين.

تكون أهمية اتخاذ القرارات بالإجماع وفي حال تساوت أصوات الأعضاء الموافقين مع الأعضاء المعارضين يكون صوت رئيس مجلس الإدارة هو المرجح في حال كان في قائمة الموافقين فإن القرار موافق عليه وفي حال حان صوته في قائمة رفض القرار فإن القرار مرفوض وفي حال غياب رئيس مجلس الإدارة عن الاجتماع فإنه يكلف بكتاب خطي نائب الرئيس لحضور الاجتماع وقيادة جلسة الاجتماع وفي حال تغيب احد أعضاء مجلس الإدارة فإن العضو يجب عليه إرسال كتاب يكلف فيه إما رئيس المجلس أو أحد أعضاء المجلس بالحضور بالنيابة عنه والتصويت على كافة قرارات اجتماع المجلس ، وبالتالي فإن العضو المكلف يكون صوته بمثابة صوتين في التصويت على قرارات المجلس و لا يجوز للرئيس أو لأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة التغيب عن ثلاثة اجتماعات متتالية.

❖ من يحضر الاجتماع:

رئيس وأعضاء مجلس إدارة الديوان
المدير العام / الرئيس التنفيذي للديوان
سكرتير مجلس الإدارة أو سكرتير المدير العام
مدير مكتب المدير العام لتدوين المناقشات والقرارات

ويكون هناك خارج قاعة الاجتماع من الكادر الإداري أو الموظفين من لهم علاقة بتقديم شرح مفصل عن احد البنود المدرجة على جدول أعمال اجتماع مجلس الإدارة في حالة قيام احد الموظفين بعمل تغطية او شرح مفصل حول احد بنود الاجتماع بحيث يكون على استعداد في حالة طلب المجلس شرح مفصل عن ذلك فإنه يتم استدعاء الموظف لإعطاء شرح تفصيلي عن هذا الموضوع أمام المجلس.

المطلب الثاني: مراحل اجتماع مجلس الإدارة لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري:

يمر اجتماع مجلس الإدارة بعدة مراحل هي:

المرحلة الأولى: الموافقة المبدئية لعقد اجتماع مجلس الإدارة؛
المرحلة الثانية: جدول الأعمال والتحضيرات لعقد اجتماع مجلس الإدارة؛
المرحلة الثالثة: كتابة محضر اجتماع مجلس الإدارة؛
المرحلة الرابعة: إرسال مسود محضر الاجتماع للرئيس والأعضاء.

و سيتم شرح كل مرحلة من المراحل السابقة الذكر:

المرحلة الأولى : نبدأ الآن مرحلة التحضير للموافقة المبدئية لعقد اجتماع مجلس الإدارة

يقوم المدير العام للشركة بالتحضير للاجتماع بعد اخذ موافقة رئيس مجلس الإدارة على موعد ومكان انعقاد الاجتماع حيث يتم التوجيه من رئيس مجلس الإدارة إلى موعد محدد على أن يقوم المدير العام للشركة بالاتصال بباقي أعضاء مجلس الإدارة وإطلاعهم على موعد ومكان وتاريخ الاجتماع وأخذ أرائهم من حيث ملائمة الموعد المحدد للجميع ، حيث انه من الممكن ان يكون لدى بعض أعضاء المجلس ارتباطات مسبقة على جدول أعمالهم وبالتالي عدم تمكن البعض من الحضور ولضمان حضور جميع الأعضاء لإتخاذ القرارات المناسبة والضرورية في مسيرة عمل الشركة أو يمكن ان يقوم المدير العام بتكليف سكرتيره أو مدير مكتبه بالاتصال بالسكرتير الخاص بكل عضو من أعضاء المجلس وإحاطتهم بموعد الاجتماع وانتظار الردود منهم بموافقة رؤسائهم على موعد الاجتماع

لان عملية الإتصال من قبل السكرتير بالعضو مباشرة غير محببة لان عضو مجلس الإدارة في تركيبة المجلس أعلى من المدير العام ويتوجب على المدير العام الإتصال بكل عضو شخصيا لاخذ الموافقة المبدئية على الاجتماع.

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

بحيث يتضمن الموعد العناصر الأساسية:

1- الوقت والساعة - اليوم - التاريخ - مقر انعقاد الاجتماع

فبعد الاتصال واخذ الموافقة من قبل الجميع تكون الآن أصبحت الموافقة الشفهية على إنعقاد الاجتماع معروفة وموافق عليها من قبل الجميع.

المرحلة الثانية : جدول الأعمال والتحضيرات لعقد اجتماع مجلس إدارة الديوان.

بعد أن تم أخذ الموافقة الشفهية من قبل الجميع ننتقل الى الخطوة التالية وهي:

أولا :

إعداد الدعوة للاجتماع متضمنة البنود التي سيتم مناقشتها في الاجتماع
و تكون الدعوة على سبيل المثال كالتالية:

التاريخ:...../...../.....

المحترمين

السادة/ أعضاء مجلس الإدارة.

ديوان الترقية و التسيير العقاري.

باتنة - الجزائر.

الموضوع: دعوة لحضور الاجتماع الثالث لمجلس الإدارة

يسرنا دعوتكم لحضور الاجتماع الثالث لمجلس ديوان الترقية و التسيير العقاري بباتنة الذي سيتم عقده في تمام الساعة من يوم ... بمقر الديوان لمناقشة جدول الأعمال التالي:

1- المصادقة على محضر الاجتماع الثاني الذي المنعقد في التاريخ

2- الإستماع إلى تقرير اللجنة التنفيذية عن الفترة السابقة.

3- إستعراض المشاريع المستقبلية.

4- ما يستجد من الأعمال.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الإحترام...

رئيس مجلس الإدارة

مدير ديوان الترقية و التسيير العقاري

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

نلاحظ هنا أن الدعوة للاجتماع قد تم إعدادها من قبل المدير العام للديوان ، و يتم التوقيع على الدعوة لحضور الاجتماع بشكل رسمي من رئيس مجلس الإدارة حيث أن المدير العام للديوان هو من يضع البنود التي سيتم مناقشتها في اجتماع مجلس إدارة الديوان لانه هو الذي يعرف انه ليس من صلاحياته اتخاذ قرارات فردية دون الرجوع إلى مجلس الإدارة لاستصدار الموافقة النهائية لأن لكل شركة صلاحيات ممنوحة من مجلسها للمدير العام لا يستطيع تخطي هذه الصلاحيات حتى لا يقع تحت طائلة المسؤولية
دائما في كل اجتماع عادة ما يتضمن البند الأول المصادقة على محضر الاجتماع السابق ، والبند الثاني غالبا ما يتضمن تقرير عن مسيرة عمل الشركة خلال المدة التي انقضت بين الاجتماع السابق والاجتماع الحالي ومن ثم يتم وضع البنود الجديدة المراد مناقشتها واتخاذ قرارات فيها
والبند الأخير عادة يتضمن مستجدات الأعمال حيث انه من الممكن أن يستجد طرح موضوع لدى احد الأعضاء خلال الاجتماع أو لدى المدير العام بعد إرسال الدعوة وجدول الأعمال للأعضاء فيتم إدراج الموضوع تحت ما يستجد من أعمال.

للعلم إن المدير العام وقبل وضع أي بند في جدول الأعمال فإنه يعي ويعرف تماما أن هذا البند بحاجة إلى إرفاق شرح وبيانات توضيحية وتفصيلية ووضع الدراسة الخاصة بكل بند والاقتراح والتوصية مع طلب إيداء الرأي من قبل أعضاء المجلس ووضع اقتراحات أخرى ورؤى إضافية تزيد من إثراء وإعطاء البند فاعلية أكثر ، وإن المجلس عند مناقشة أي بند من البنود في حالة رفض إعطاء الموافقة أو الاستمرار في هذا البند سيعطي وسيعلل السبب لهذا الرفض كما يتم إرسال الدعوة لحضور الاجتماع إما على شكل خطاب جماعي يتم إرسال نسخة بالفاكس لكل عضو أو عن طريق تسليمه له في مكتبه الخاص ، أو عن طريق توجيه الدعوة لكل عضو باسمه شخصيا ويكون إرسال الدعوة بمدة لا تقل عن أسبوع واحد من تاريخ انعقاد الاجتماع وعلى أن يقوم المدير العام أو السكرتير بالاتصال بأعضاء مجلس الإدارة بيوم واحد قبل الاجتماع للتذكير بموعد انعقاد الاجتماع باليوم التالي.

ثانيا:

يتم تجهيز ملف الاجتماع حيث يكون ملف الاجتماع إما على شكل كتاب يتم تغليفه لدى المكاتب أو عن طريق إحضار الآلات المساعدة في التغليف للمكاتب والتي تكون صغيرة الحجم بحيث لا يتعدى عدد النسخ عن 10 نسخ ، سبعة يتم إرسالها للأعضاء وواحدة للمدير العام ونسخة احتياطية ونسخة يتم حفظها في ملف اجتماعات مجلس إدارة الديوان كما يتضمن ملف الاجتماع نسخة من بنود جدول أعمال اجتماع مجلس الإدارة وكل بند يتضمن شرح موسع لمحتويات هذا البند ليتسنى للمجلس القراءة وفهم موضوع المناقشة ليتم اتخاذ القرار المناسب ويجب إرسال ملف الاجتماع للأعضاء قبل موعد الاجتماع على الأقل بثلاثة أيام ليتسنى لهم الإطلاع عليه وقراءة ما بداخله.

و يعمل رئيس مجلس الإدارة على جعل الاجتماعات أكثر فاعلية باتّباع عدة خطوات مباشرة، وبذلك تصبح متعة حقيقية من حيث الإدارة والحضور.
وهذه الخطوات هي:

- تقرير عما إذا كانت هناك حاجة حقيقية للاجتماع
- تحضير الاجتماع تحضيراً جيداً وبالعمق من حيث:
- . تحديد الغرض من الاجتماع وأهدافه وهوية الحضور؛
- . تحديد جدول أعمال الاجتماع، مكانه والتجهيزات اللازمة له؛

- تنظيم وبنية الاجتماع؛
- ضبط الاجتماع؛
- التأكد من انجاز النتائج.

تنظيم وبنية الاجتماع:

يتمحور تنظيم وبنية الاجتماع حول:

- أولاً: - توجيهات عامة خاصة بـ: - افتتاح الاجتماع
- تقديم بنود جدول الأعمال.
- شرح أدوار المشاركين.
- وضع القواعد الأساسية لسير الاجتماع.

تقديم بنود جدول الأعمال:

يتم تقديم بنود جدول الأعمال كل بند على حدى. وعند تقديم كل بند تجب تغطية النقاط التالية:

- توضيح هدف ذلك البند؛ حيث يجب التأكد من أن كل مشارك في الاجتماع يفهم النتيجة المتوقعة من إنجاز كل بند، وكذلك من المفيد عند هذه النقطة التدقيق في مدى إنجاز التحضير الضروري للبند من جانب كل مشارك مرتبط به.
- شرح أي خلفية للبند؛ بالتطرق إلى سبب نشوء هذا البند أو الهدف منه باختصار، بالإضافة إلى مدى أهمية البند وإلحاحه.

شرح أدوار المشاركين:

من المهم أن يكون مدير الاجتماع راضٍ فيما يخص الدور الذي سيلعبه هو ودور المشاركين في الاجتماع، ودور أمين السر (كاتب الاجتماع) حيثما يكون ذلك ملائماً. فما هي الأدوار التي يلعبها هؤلاء في الاجتماع

1- دور مدير الاجتماع:

يتمثل دور رئيس مجلس الإدارة أساساً في ضبط مسار الاجتماع والتحكم به؛ بحيث يتم إنجاز الأهداف أو النتائج المخطط لها. لكن قد تواجهه عدة صعوبات عند عدة نقاط. إحدى هذه الصعوبات هي أن يقرر بين الاكتفاء بإدارة الاجتماع أو المشاركة فيه فعلياً. لأن في بعض الأحيان يكون رئيس المجلس هو الشخص الأكثر معرفة في موضوع محدد، وعندها يكون من الصعب الاكتفاء بإدارة الاجتماع. وفي الوقت ذاته تولى غالبية الكلام فيه المهمة الرئيسية الثانية لرئيس مجلس الإدارة هي أن يحدد مدى الاشتراك؛ أي اشتراكه و اشتراك المشاركين في نقاشات الاجتماع. فهذا من شأنه ضبط مسار الاجتماع للتأكد من إنجاز النتائج المرجوة.

2- دور المشاركين في الاجتماع:

في بعض الاجتماعات، يقدم المشاركون آراءهم ومقترحاتهم ليجدوا فيما بعد أن القرار قد اتخذ مسبقاً، هنا لا يكون رئيس مجلس الإدارة قد شرح للمشاركين دورهم في الاجتماع. فماذا سيكون تأثير ذلك على الاجتماع؟ وعليه يجب على رئيس الاجتماع أن يشرح ما هو الاشتراك المطلوب من مجموعة المشاركين في الاجتماع لإنجاز أهدافه، وكذا سبب ضرورة الاشتراك فيه.

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

ففي مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري، كل عضو يدرك مهامه الخاصة و يدلي بإقتراحاته و آراءه في الإجتماع.

3- دور الكاتب (أمين السر):

اللوح الورقي هو مساعد رئيسي في الاجتماعات، لأنه يجعل المعلومات الأساسية مرئية للجميع ويحفظ نقطة الارتكاز في الاجتماع ومواضعه؛ مما يجعل ضبط ذلك الاجتماع والتحكم بمساره أكثر سهولة. فنور أمين السر الذي هو في الواقع رئيس ثانٍ للإجتماع، إلى جانب تدوين المعلومات والقرارات الأساسية يساعد أمين السر في انضباط الاجتماع والتحكم به إذا سمح بذلك.

لا يجب تفويض أمانة السر إلى أحد المشاركين في الاجتماع لأن ذلك يعطيه سلطة ما. فإذا لم يكن ملائماً لها فإنه قد يسيء استعمالها. وهذا ما يجعل ضرورة تكليف أمانة السر للشخص الأكثر ثقة.

وضع القواعد الأساسية لسير الاجتماع:

هذه القواعد الأساسية هي أفضل الوسائل لمنع حصول المشاكل خلال النقاش في الاجتماع. وإذا توقع رئيس الاجتماع حصول مشاكل حول بند من بنود جدول الأعمال يجب التذكير بقواعد سير الاجتماع لدى بحث هذا البند.

ونعني بقواعد سير الاجتماع، وسيلة العمل ومقياس السلوك الذي يطبق على جميع المشاركين في الاجتماع بما يساعد على التأكد من إنجاز النتائج المطلوبة. وبالتالي فإن قواعد سير الاجتماع تفرض:

- مقاييس السلوك المطبقة على الجميع.
- استعمال هذه القواعد لمنع حصول المشاكل.

أولاً: حالات محددة خاصة بـ:

- صنع القرارات.
- التخطيط لمراجعة التقدم في التنفيذ.
- حل المشاكل.
- إيصال المعلومات.
- التدقيق في ردود الفعل.
- ونعرض هذه المحاور بالتفصيل.

- صنع القرارات في الاجتماع:

بعدما يتأكد رئيس المجلس من أن الأهداف واضحة لجميع المساهمين، يكون هؤلاء قد فهموا مدى الحاجة لاتخاذ القرارات. ويكون مدير الاجتماع قد علل وجوب وصول المعنيين مباشرة في البند أو الهدف إلى القرارات، وأنهم مفوضون سلطة اتخاذ هذه القرارات.

- التخطيط لمراجعة التقدم في التنفيذ:

تشمل أغلب الاجتماعات المنعقدة أهدافاً لتخطيط نشاط ما، أو لمراجعة التقدم الحاصل في تنفيذ خطة ما تمّ الاتفاق عليها في اجتماع سابق.

- بنية الخطة:

- توضيح الهدف المرتبط بالخطة: التأكد من أن ذلك الهدف واضح وواقعي وقابل للقياس وموجه نحو نتائج محددة، وأنه يشمل أي قيود أو ضوابط محتملة وموعداً نهائياً للتنفيذ.

- تحديد ما يجب فعله للوصول إلى ذلك الهدف. أي تقرير ما هي المهام الأساسية لذلك.

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

- اعتبار الموارد المطلوبة للوصول إلى الهدف إلى جانب الموارد المتوفرة.
- تحديد المسؤوليات التنفيذية للتأكد من إكمال كل مهمة أساسية في الوقت الملائم وبالمعيار الصحيح

- بنية مراجعة التقدم في التنفيذ:

- تنفيذ الخطة هو شأن يختلف عن التخطيط. ولذلك، ولأهداف انضباطية يقوم بها مجلس الإدارة من المهم مراجعة التقدم الفعلي في التنفيذ حتى تاريخ الاجتماع التالي. ومن المهم كذلك النظر إلى المستقبل ومحاولة منع الصعوبات التي يمكن أن تنشأ؛ لأن هذا يزيد من فرص النجاح وعليه يتعين لمراجعة التقدم في التنفيذ مراعاة ما يلي:
 - مراجعة ما كان يجب أن يحصل حتى هذه النقطة.
 - مراجعة ما حصل فعلاً مع دراسة أي اختلاف مع ما كان يجب أن يحصل، وأسباب ذلك الاختلاف. والأهم من ذلك ما تم فعله في هذا الشأن لإعادة الأمور أو الخطة إلى مسارها.
 - النظر إلى المستقبل وتحديد أي صعوبات رئيسية محتملة واتخاذ قرار تعاوني فيما يجب فعله لاستثناء أو إزالة مسببات تلك الصعوبات، أو على الأقل تخفيض مؤثراتها في حال نشوئها.
 - اتخاذ قرار بالأعمال الإضافية المطلوبة وتحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذها، والحصول على التزام من الأشخاص المعنيين بالتنفيذ بتنفيذ هذه الأعمال وتحديد المواعيد النهائية لإنجازها.
- ### - التأكد من إنجاز النتائج :

تأتي مرحلة التأكد من النتائج كآخر مرحلة لانجاز الاجتماع. وهي خطوة لاحقة لبقية عناصر الضبط داخل الاجتماع. وتتم عملية التأكد من إنجاز النتائج بالمحاور الرئيسية التالية

- 1- وضع محضر أو تقرير الاجتماع.
 - 2- الحصول على التزام بالعمل.
 - 3- متابعة التقدم الحاصل في التنفيذ والالتزام بعد الاجتماع
- غالباً ما تسيير عمليات توضيح ما يجب تدوينه في محضر الاجتماع جنباً إلى جنب مع الحصول على التزام الحضور بالعمل. لكننا هنا نحاول الفصل بين الاثنين لمزيد من الوضوح
- ### 1- وضع محضر أو تقرير الاجتماع :

ما هو محضر الاجتماع؟ محضر الاجتماع هو تدوين دقيق لسير الاجتماع وأحداثه، بحيث يجب أن يرتبط دائماً بالأهداف المحددة له. ويمكن أن يتراوح مقدار التفاصيل في ذلك المحضر بين تدوين لكل ما قيل في الاجتماع (وهذا نادراً ما يحصل) ، وتدوين النقاط الرئيسية التي أثّرت في مناقشات الاجتماع وصولاً إلى تدوين مختصر للقرارات التي تم التوصل إليها أو خطط العمل التي تمت صياغتها.

مقدار التفاصيل المدونة في محضر الاجتماع:

أفضل طريقة لتقرير ذلك هي بوضع معايير لمحضر الاجتماع تتضمن الغرض من وضع محضر للاجتماع، ثم التوافق مع الحضور على المقدار الملائم من التفاصيل التي يجب أن يتضمنها ذلك المحضر. والمبدأ المتبع هو تدوين أدنى مقدار ضروري من التفاصيل اللازمة لإنجاز الغرض من وضع محضر الاجتماع يتضمن في البداية خلاصة لتلك التفاصيل.

2- الحصول على التزام بالعمل :

يعرّف الالتزام في إطار الاجتماعات بأنه اتفاق محدد على تولي مسؤولية تنفيذية بالعمل ونتائج ذلك العمل؛ سواء كانت تلك المسؤولية فردية أو مشتركة مع أشخاص آخرين.

غالباً ما يفترض رئيس مجلس الإدارة أنه قد حصل على التزام الحضور بالعمل وفقاً لمقررات الاجتماع عندما

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

لا يحصل ذلك الالتزام فعلاً. وقد يفترض، أنه بما أنه لا يوجد أحد من المشاركين لم يعترض على ما حصل، إذن فهم موافقون بالإجماع.

3- متابعة التقدم الحاصل في التنفيذ و الإلتزام بعد الاجتماع :

- ما هي ضرورة المتابعة؟ تتفق بعض الاجتماعات ربع الساعة الأولى أو نصف الساعة الأولى من الاجتماع في (التحسّر) على حقيقة أنه كان لا بد من التنفيذ ولكن، وللعديد من الأسباب لم يحصل ذلك التنفيذ، وباختصار لم يتم تنفيذ أي شيء منذ الاجتماع الأخير، لهذا السبب وجبت دائماً الحاجة للمتابعة.

كيف ساهمت آليات و مبادئ الحوكمة في فعالية مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري؟

من خلال الآليات المعتمدة في مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة، يمكننا أن نعرف، إذا ما كان مجلس الإدارة يعتمد بدرجة كبيرة على آليات الحوكمة، و يقوم بتطبيقها للحصول على أفضل النتائج و تحقيق الأهداف المرجوة، و إذا كانت تؤثر على أداء مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: استخدام الآليات الخارجية للحوكمة كألية لزيادة فعالية مجلس الإدارة في الديوان:

تعتبر الآليات الخارجية من الآليات التي يعتمد عليها مجلس الإدارة من أجل توجيه و تحسين أداءه، و الرفع من مستوى الاجتماعات، و كذلك توجيه الديوان نحو التطور و زيادة في إستحواذها على السوق، و تكون لها مكانة إقتصادية في المجتمع. و من أجل تطبيق قواعد الحوكمة بشكل أمثل، سيتم التطرق إلى بعض الآليات التي من شأنها أن تعطي الصورة الحقيقية لعمل مجلس الإدارة، و كيف إنعكس أداءه على المؤسسة.

و اعتماداً على الآليات الخارجية التي تم التطرق إليها في الجزء النظري، سنحاول إسقاطها على مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري.

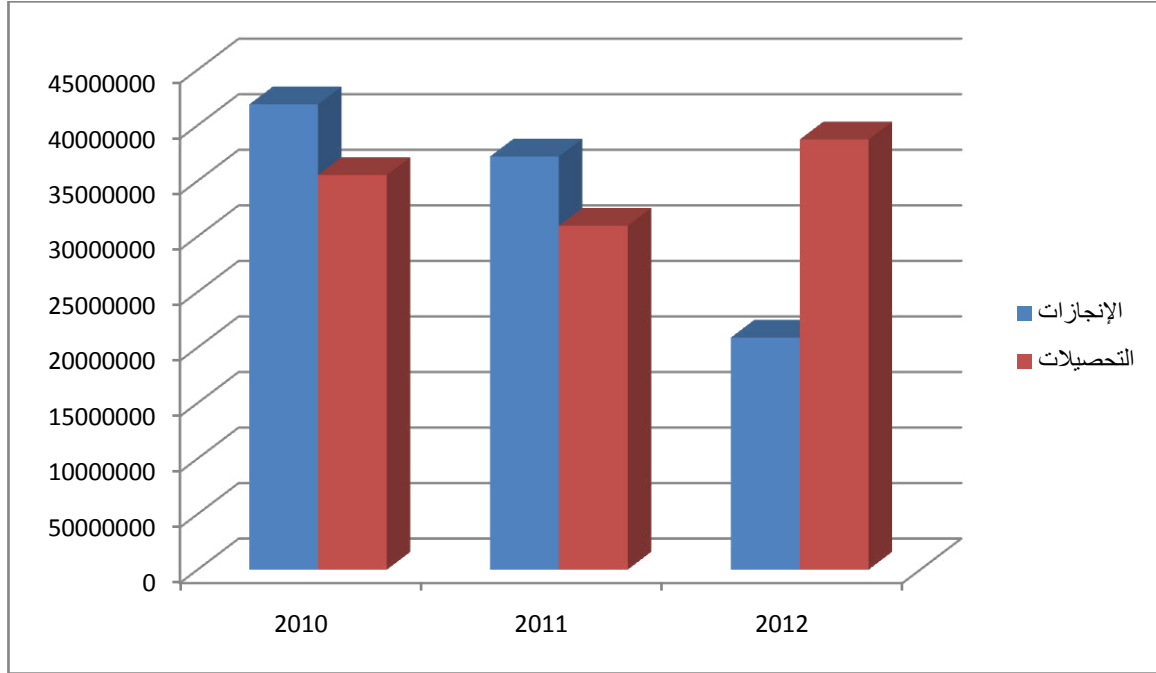
1- تعدّ منافسة سوق المنتجات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، بحيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، أو تكون غير مؤهلة للقيام بذلك، فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس مجالها، من هذه الناحية نجد أن مجلس إدارة الديوان، هو السلطة العليا في المؤسسة، بحيث يقوم بعلاج كافة المشاكل و من خلال الحلول التي يقدمها يمكننا معرفة مدى فعالية مجلس الإدارة و مدى كفاءة أعضائه. فمن خلال المقابلة مع السيد مدير ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة، السيد: رشيد زايدي ، إستنتجنا، بأنه يتم إعداد الاجتماع من أجل طرح المشاكل الموجودة، و محاولة أعضاء مجلس الإدارة إيجاد حلول لها تكون بطرق ناجعة و بأقل التكاليف.

من خلال الأعمال التي قام بها الديوان، يمكننا معرفة فعالية مجلس الإدارة، و تحسين أداءه من خلال القرارات المتخذة. في 2010 قام مجلس الإدارة بدراسة وضعية الديوان من الناحية المالية و الإنجازات، و معرفة مدى تطبيق القرارات المتخذة في مجلس الإدارة. و كذلك معرفة مدى كفاءة الأعضاء

فعلى سبيل المثال لدينا الجدول التالي:

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري
لولاية باتنة

2012	2011	2010	
409.000.000	372.000.000	418.836.800	قيمة الإنجازات
387.292.088	309.536.875	355.322.283	قيمة التحصيلات
95%	83%	85%	النسبة



المصدر: الإعتماد على وثائق المؤسسة من طرف السيد محمد لحوحي رئيس قسم المالية و المحاسبة.

من خلال هذا الجدول، و عبر السنوات محل الدراسة، وجدت نسب متقاربة في تحصيل الأموال التي تم العمل بها؛ ففي سنة 2010 كانت الإنجازات 418.836.800 دج، وتم تحصيلها في ذات السنة بقيمة

355.322.283 دج، و هي نسبة تعادل 85% من نسبة إسترجاع الأموال، و هي تجمع أساسا من :

1- الإيجار (السكنات و المحلات التجارية)؛

2- أقساط التنازل (السكنات و المحلات التجارية)؛

3- عقوبة التأخير عن الدفع؛

4- حقوق الإيجار للمحلات التجارية؛

5- مداخيل السكنات التساهمية و الترقية

إلى أن ترتفع نسبة الإنجازات في 2012 إلى 409.000.000 دج و تم تحصيلها بنسبة 95% أي ما يعادل قيمة 387.292.088 دج .

من خلال هذه المعطيات نجد أن ديوان الترقية و التسيير العقاري يعمل على تحصيل أمواله، و ذلك من خلال الإجتماعات المبرمة على مستوى مجلس الإدارة، فهو يعمل كأداة تسييرية رقابية لزيادة الحصة السوقية للديوان و هذا ما يجعله عرضة للمنافسة من قبل نظرائه أي المؤسسات الخاصة التي تعمل في نفس مجاله، فالمنافسة تعمل على تهذيب سلوك الإدارة فتجعل من منافسة سوق المنتجات فعالة للعمل الإداري و هذا يؤثر إيجابا على

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

مستقبل الديوان و مستقبل المدير و كذلك أعضاء مجلس الإدارة. من خلال تحقيق عوائد أكثر يعمل الديوان بالإستحواذ في السوق الإقتصادية، فيعقد إجتماع مجلس الإدارة من أجل الرفع من فعالية أداءه من خلال إضافة مساهمين جدد يشاركون فيه بأموالهم و بأراءهم و ذلك بدمج شركات خاصة (نص عليها قانون الشركات العامة).

أماً بالنسبة للتدقيق الخارجي، فمجلس إدارة الديوان قام بتعيين مدقق خارجي يعرف *Contrôleur de gestion* و هو مراقب التسيير و فهو متخصص في حقل الصناعة الذي يعمل فيه الديوان و يتمتع بكفاءة عالية و أن دوره مهما جذا، فهو يعمل على مساعدة تحسين نوعية الكشوفات المالية، و يقوم بمدولتها في مجلس الإدارة، و في حالة ما إذا كان هناك خلل ما يقوم بمعالجته رفقة أعضاء المجلس.

ففي هذه الحالة يعتبر مراقب التسيير يعتبر حجر الزاوية لحوكمة جدية للديوان، فهو يعمل على المساءلة و النزاهة و تحسين العمليات في المؤسسة، و يخرس الثقة في أصحاب المصالح.

المطلب الرابع: إستخدام الآليات الداخلية للحوكمة كألية لزيادة فعالية مجلس الإدارة في الديوان:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة و فعاليات الديوان، و إتخاذ الإجراءات اللازمة من طرف مجلس الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، و يتم ذلك من خلال:

1- التدقيق الداخلي:

قام مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري بتعيين شخص ذا كفاءة و خبرة عالية، يعرف بالمستمع، فهو يؤدي دوراً مهماً في الديوان، يقوم بالكشف عن كل مهام كل مصلحة و ما إذا كانت تقوم بعملها بالشكل الصحيح، بعيداً عن عمليات الغش و التزوير، فهو بذلك يزيد من المصداقية، العدالة و تحسين سلوك الموظفين العاملين في الديوان، فهو بذلك يقلل من المخاطر و يضمن دقة و نزاهة التقارير المالية. فعند إفادته لما توصل إليه لمجلس الإدارة، يمكن لهذا الأخير إتخاذ الإجراءات اللازمة في تسوية الوضع.

2- دور مجلس الإدارة:

مجلس إدارة الديوان هو أداة مراقبة لسلوك الإدارة، فهو يحمي رأس مال المؤسسة من خلال حسن إستغلاله في مشاريع ذات إيراد عال و بأقل التكاليف، و هو أيضاً يشارك في وضع إستراتيجية الديوان، فعلى سبيل المثال في عام 2009 قام بتغيير النظام الداخلي ليتماشى و أهداف المؤسسة، فهو يراقب سلوك الإدارة و يقوم أداءها.

فبالتالي نجد أن مجلس الإدارة يعمل لصالح المؤسسة و ليس لتحقيق الأغراض الشخصية

3- لجنة التدقيق:

قام أعضاء مجلس الإدارة بتعيين لجنة تشرف على التدقيق الداخلي للمؤسسة، و هي مكونة من خمسة (05) أشخاص، تعمل هذه اللجنة على مراقبة الحسابات المالية للمؤسسة من مدخلات و مخرجات، و هي تعمل عن كشف إذا ما كانت هناك حالات غش، فهي بذلك تزيد من الثقة و الشفافية في المعلومة المالية التي يفصح عنها الديوان من إعداد التقارير المالية، هذه اللجنة لا يحل محل مجلس الإدارة فهي ترفع التقارير مفصلة للمجلس و من خلالها يعطي القرارات النهائية و يتحمل بذلك المسؤولية كاملة.

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة

المطلب الخامس: إستخدام مبادئ حوكمة الشركات من طرف مجلس الإدارة.

توفر مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية حوافز مناسبة لمجلس الإدارة، لمتابعة الأهداف التي تتماشى مع مصلحة المساهمين و الديوان أيضا.

- في مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة، يتم إختيار الأعضاء على حسب خبراتهم و كفاءتهم و كذلك حسن التسيير في المؤسسات التي يعملون بها، فنتجلى مهامهم في وضع قرارات و خطط إستراتيجية للمؤسسة و قيامهم بالرقابة الفعالة على إدارتها، فيقوم مراقب الحسابات بالإفصاح عن كافة المعلومات المهمة، و كذلك الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، و يتم الإفصاح عنها بطريقة عادلة بين جميع المساهمين، و هذا ما يشجع على الرفع في مستوى الشفافية و كذلك في مستوى الكفاءة و بالتالي يقوم مجلس الإدارة بإتخاذ القرارات اللازمة، و على الجميع الإلتزام بتطبيقها مما يعكس أداء مجلس الإدارة، و من شأنه تحسين تنظيم الديوان و وضع البرامج و خطط التي تحسن من الأداء سواءا على المستوى الجزئي أو على المستوى الكلي، فهو بذلك يحقق نزاهة و كفاءة في المجتمع.

خلاصة الفصل الثالث:

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إستعراض هذا الفصل الخاص بمجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية باتنة نجد ما يلي:

- حيث يعتبر مجلس الإدارة هو أعلى سلطة في الديوان وتعتبر اجتماعات المجلس هي أهم الاجتماعات تعمل على توجيه المؤسسة.

- وجود قيادة قوية في الاجتماع تمنع إمكانية حصول أي تدهور قد يطرأ على سير الاجتماع. كما أن وجود رئيس مسير، مؤهل، وقادر على الإدارة هو عامل ضروري لكي يكون قادراً على التأثير في الاجتماع بالطريقة المطلوبة

- لا يمكن القول أن مجلس الإدارة طبق الحوكمة تطبيقاً كاملاً، وإنما الآليات التي يعتمد عليها المجلس تكون شبه مطابقة لآليات الحوكمة و مبادئها و بالتالي في هذه الحالة و من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها نجد أن، مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري يعمل في شكل متناسق و متكامل مما يتيح له جلب إستثمارات جديدة، فهذا دليل على فعالية مجلس الإدارة من خلال تطبيقه لحوكمة الشركات.

و في الأخير نستنتج أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من قبل مجلس الإدارة يرفع من مستوى أداءه و أداء المؤسسة، و يحقق أفضل النتائج للمؤسسة و يرفع من قيمتها السوقية و إقتصادية، مما يجلب النفع سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي.

نتائج البحث:

على أساس هذا البحث، فإنه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- عرف النشاط الإقتصادي تطورا مهما في تقنيات إدارته و تحكمه في المخاطر التي يمكن أم يتعرض لها، و هذا من بين ما أدى بالملاك و المساهمين للبحث عن فريق إداري متميز و مؤهل يتقن فنون الإدارة الحديثة و يجيد التعامل مع كل ما يحيط بالشركة؛
- 2- إصدار منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية لمجموعة من المبادئ تخص حوكمة الشركات عام 2004 و التي تعتبر معايير شاملة تناسب نموذجي الحوكمة في العالم؛
- 3- قصور أنظمة الرقابة و الإشراف من بين الأسباب التي أدت إلى نشوب الأزمة المالية ؛
- 4- محدودية دور مجلس الإدارة في إختيار المدراء التنفيذيين، مما يؤثر بشكل مباشر على إتخاذ القرارات، الأمر الذي يضعف قدرتهم في المساءلة و المتابعة للمدراء التنفيذيين؛
- 5- يعتبر وجود دليل حوكمة الشركات أمرا ضروريا لضبط أداء مجلس الإدارة لديوان الترقية و التسيير العقاري؛
- 6- يؤدي الإلتزام بلبليات الحوكمة وقواعدها من قبل ديوان الترقية و التسيير العقاري إلى تحسين الوضع الإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها ، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين للدولة ، وبالتالي يزيد من قدرة الدولة على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد ؛
- 7- يعتبر الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في الشركة و تطبيقه لحوكمة الشركات، أمرا مهما للقضاء على البطالة من خلال دمج الإطارات المتخصصة و ذات كفاءة عالية، للرفع من مستوى الشركة.
- 8- إن تطبيق آليات حوكمة الشركات يعمل على إرساء و تكريس مبدأ الشفافية و الإفصاح، وإن عدم كفاية الإفصاح يعد مؤشرا على وجود ضعف في نظم الرقابة الداخلية وإجراءات الإلتزام بقواعد حوكمة الشركات.

التوصيات:

- 1- العمل على بذل المزيد من الجهود و متابعة المستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات بهدف تنمية الوعي و الدور الإستثماري في المجتمع؛
- 2- ضرورة العمل على إيجاد أسس و قواعد عادلة و تطبيقها بشكل متساو على كافة المساهمين؛
- 3- العمل على منح صلاحيات و دور أوسع لأصحاب المصالح في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة مما يساهم في دعم و التشجيع الإستثمار؛
- 4- العمل على زيادة مستوى الإفصاح و الشفافية في التقارير المالية و إتاحتها لجميع أصحاب المصالح لإعطاء المساهمين الأمن و الأمان لأموالهم؛
- 5- ضرورة قيام مجلس الإدارة في إختيار المدراء التنفيذيين من بين الكفاءات و ممارسة دورهم في تطبيق القوانين و الأنظمة؛
- 6- ضرورة قيام مجلس إدارة ديوان الترقية و التسيير العقاري، العمل على رفع مستوى الحوكمة لتعكس قيمتها الإقتصادية لتحفيز المستثمرين؛
- 7- العمل على تعزيز ثقافة ممارسة الحوكمة من خلال عقد البرامج التدريبية التي تعكس مفاهيم و ثقافة تطبيقات الحوكمة؛
- 8- العمل على تحسين مستوى ممارسة الحوكمة في ديوان الترقية و التسيير العقاري و خاصة مبدأ الإفصاح و الشفافية، و ذلك من خلال مساعدة المديرين و مجلس الإدارة للديوان على تطوير إستراتيجية سليمة للحوكمة تساعد على تحسين كفاءة أداء الديوان، و التخصيص الأفضل للموارد، بهدف تعظيم حجم العائد الذي يجنيه؛
- 9- العمل على إجراء المزيد من الدراسات و الأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة و الممارسة السليمة لها، و دورها في علاج المشاكل أو الصعوبات التي يتعرض لها الديوان.

الخاتمة العامة:

تزايد الإهتمام بحوكمة الشركات في الفترة التي أعقبت الأزمات المالية الدولية التي هزت العديد من إقتصاديات الدول في النصف الثاني من التسعينيات، و أزمة شركة إنرون الأمريكية و شركات أخرى في بداية الألفية، و بعد القياس بدراسات من لدن هيئات دولية و الوقوف على حقيقة تلك الأزمات و مسبباتها، تمّ التوصل إلى نتيجة مفادها إفتقار تلك الإقتصاديات و تلك الشركات إلى أنظمة حقيقية تتوافق و مبادئ الإدارة المعصرة التي تتطلب الشفافية في التعامل و الإحترام الضروري لحقوق الآخرين و إحساس المسؤولين و المديرين بمسؤولياتهم تجاه الشركات و تجاه مختلف الأطراف ذات العلاقة. فسارعت منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية بإصدار مبادئ حوكمة الشركات عام 2004 و هي مبادئ عالمية و ملائمة لأنماط و نماذج الحوكمة في العالم، حيث تم الإعتقاد عليها في بناء المواثيق الوطنية، فهي تعتبر بوابة لدخول الإستثمارات الأجنبية لأي إقتصاد. فنجد أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد و المؤسسات و المجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من إستثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة و سلامة أداء الشركة، و من ثمّ تدعيم و إستقرار تقدم الإقتصاديات و المجتمعات.

ومن خلال ذلك، يتبين لنا أن تبني مفهوم حوكمة الشركات من خلال مجلس الإدارة في ديوان الترقية و التسيير العقاري أمراً ضرورياً، و لاسيما ما يتصل بإعداد التقارير المالية الشفافة و إتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس و الإفصاح، و التحديد الواضح لحقوق المساهمين ، و أن المسؤوليات ملقاة على عاتق مجلس الإدارة و كبار التنفيذيين فيها .

و هذا يستوجب تبني مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر و تطبيق مجموعة من المبادئ ذات الصلة، و إجراء مراجعة تحليلية للإطار القانوني و الرقابي الذي يحكم نشاطات تلك الشركة، لتحديد مستوى مساهمته في إرساء تلك المبادئ و الكشف عن مجالات القصور ذات الصلة.

قائمة المرجع:

1: المراجع باللغة العربية:

- 1- بن درويش عدنان حيدر ، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية،2007.
- 2: طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات "المفاهيم - المبادئ - التجارب " تطبيقات الحوكمة في المصارف، الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية،2005
- 3: عبد الوهاب نصر علي شحاتة، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة، الإسكندرية:مصر،الدار الجامعية، 2006.
- 4: كينيث أ. كيم و آخرون، حوكمة الشركات الأطراف الراصدة و المشاركة، الرياض: المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2010.
- 5: محسن أحمد الخضيرى ، حوكمة الشركات، الإسكندرية: مصر، مجموعة النيل العربية،2005.
- 6: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2009.
- 7- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، الإسكندرية: مصر، الدار الجامعية،الطبع الأولى، 2006.
- 8- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة التنفيذيين و المديرين التنفيذيين، الإسكندرية:مصر، الدار الجامعية، 2008.

2- المجالات:

- 9- دهميش نعيم، تحسين و تطوّر الحاكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد10، ديسمبر 2003.
- 10- نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الإقتصادي، العدد 08، سنة 2003.

3- المؤتمرات و الملتقيات:

- 11- بروش زين الدين، دهيمي جابر، " دور آليات الحوكمة في الحدّ من الفساد المالي و الإداري"، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول، " حوكمة الشركات كآلية للحدّ من الفساد المالي و الإداري"، المنعقد في الفترة 6 -7 ماي 2012 بجامعة محمد خيضر - بسكرة.
- 12- بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، " حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، الجامعة المستنصرية، قسم المحاسبة - العراق.
- 13- زرزار العياشي، " أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية للشركات"، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول " الحوكمة المحاسبية للمؤسسة"، المنعقد في الفترة 7- 8 ديسمبر 2010 بجامعة أم البواقي.

14- طارق العربي، تغليسية لمين، " حوكمة الشركات و علاقتها بالمسؤولية الإجتماعية"، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول، " حوكمة الشركات كألية للحدّ من الفساد المالي و الإداري"، المنعقد في الفترة 6- 7 ماي 2012 بجامعة محمد خيضر - بسكرة.

15- موسى سهام، خالد فراح، " أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية"، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الوطني حول، " حوكمة الشركات كألية للحدّ من الفساد المالي و الإداري"، المنعقد في الفترة 6- 7 ماي 2012 بجامعة محمد خيضر - بسكرة.

16- مناورة حداد، " دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية"، المؤتمر العلمي الأول " حوكمة الشركات و دورها في الإصلاح الإقتصادي"، في الفترة 15 - 16 تشرين الأول 2008، كلية العلوم الإقتصادية - جامعة دمشق.

4- الرسائل و الأطروحات:

17- إبراهيم إسحاق نسمان، " دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، رسالة ماجيستر، تخصص المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2008.

18- بادن عبد القادر، " دور حوكمة النظام المصرفي في الحدّ من الأزمات المالية و المصرفية"، رسالة ماجيستر، تخصص المحاسبة و التمويل، كلية العلوم الإقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف 2008.

19- عمر علي عبد الصمد، " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات"، رسالة ماجيستر، تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة المدية 2008.

20- فكري عبد الغاني محمد جودة، " مدى تطبيق الحوكمة المؤسساتية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية"، رسالة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2008.

21- قدرى عثمان إبراهيم، " أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافس الشركة، رسالة ماجيستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك الأردن 2006.

22- ناهد سبيعة، " أثر المراجعة الداخلية كألية من آليات الرقابة في تطبيق حوكمة الشركات"، رسالة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الإقتصادية و التجارة و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

23- ماجد إسماعيل أبو حمام، " أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية"، رسالة ماجيستر، تخصص المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2009.

24- ممدوح محمد لعزايزة، " مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد و الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين"، رسالة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2009.

2- المراجع باللغة الفرنسية:

1- Les Mémoires :

25- Fateh Debla, « Le Système de gouvernement des entreprises, nouvellement, privatisées en Algérie », mémoire magister, option gestion des entreprises, faculté science économique et de gestion, université EL HADJ LAKHDAR – Batna, 2007 ».

2- Les séminaires :

26- Amine Mokhefi, Bourouba Hadj Ahmed, (Examen empirique des principaux système de gouvernance dans le monde d'entreprise), Intervention dans les actes du forum national sur {La gouvernance d'entreprise comme un mécanisme qui : limite la corruption financière et administrative}, 6-7 mai 2012, université Mohammed khaither, biskra.

3- المراجع باللغة الإنجليزية:

3- The news paper :

27- Jensen and Meckling, (Theory of the firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure), journal of financial Economics 1976, vol 3.

28- Oliver Williamson,(Corporate Governance), the Yale law journal, n=7, June 1984, vol 93.

29- Organization of Economic, Cooperation and Development,(principles of corporate governance), Economic reform journal, Issue n=4, October 2000.

30- Organization of Economic, Cooperation and Development, (Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the principles), globe white page, 2004.

31- Nicholas s.argyres; Julia porter Libesking,(contractual commitment bargaining power and governance inseparability cost theory), the academy of management review, vol 24, n=1, January 1999.