الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غليزان
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة غليزان
RELIZANE UNIVERSITY

جامعة غليزان
RELIZANE UNIVERSITY

شعبة العلوم المالية والمحاسبية

مطبوعة موجهة لطلبة ماستر 2 مالية مؤسسة

مقياس:

ندوة الحوكمة في المؤسسة

من إعداد الدكتورة
قصاص فتيحة

السنة الجامعية: 2021 – 2022

الفهرس العام للمقياس

فهرس الجداول		**I**
فهرس الأشكال		**II**
مقدمة عامة		أ
الفصل الأول: **الإطار العام لحوكمة الشركات**		
مقدمة الفصل		
1.	**الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات**	
	نشأة حوكمة الشركات	
	مفهوم حوكمة الشركات	
	أهمية حوكمة الشركات و الهدف منها	
2.	**الإطار النظري لحوكمة الشركات**	
	نظرية الوكالة	
	نظرية تكاليف المعاملات	
	نظرية تجذر المسيرين	
	نظرية حقوق الملكية	
	نظرية أصحاب المصالح	
3.	**مبادئ، معايير ومؤشرات حوكمة الشركات**	
	مبادئ OCDE	
	معايير منظمة التمويل الدولية	
	مؤشرات البنك الدولي	
خلاصة الفصل		
الفصل الثاني: **أنظمة الرقابة في إطار حوكمة الشركات**		
مقدمة الفصل		
1.	**ماهية أنظمة الرقابة**	
	مفهوم أنظمة الرقابة	
	أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية	
	أنظمة الرقابة المباشرة وغير المباشرة	
2.	**الآليات الداخلية لحوكمة الشركات**	
	مجلس الإدارة	
	التدقيق الداخلي	
	الرقابة الداخلية ومراقبة التسيير	
3.	**الآليات الخارجية لحوكمة الشركات**	
	عقود النجاعة	

	التدقيق الخارجي	
	هيئات الرقابة العمومية	
خلاصة الفصل		
الفصل الثالث: **الإفصاح المالي وإشكالية الحوكمة**		
مقدمة الفصل		
.1	**قواعد حوكمة الشركات**	
	الإفصاح والشفافية	
	المسؤولية والمساءلة	
	العدالة	
.2	**ماهية الإفصاح المالي والمحاسبي**	
	الإفصاح المالي	
	الإفصاح المحاسبي	
.3	**سبل احترام قواعد حوكمة الشركات**	
.4	**حوكمة المؤسسات العمومية**	
الفصل الرابع: **الفضائح المالية وإشكالية الحوكمة**		
.1	**دور الحوكمة في الحد من الأزمات المالية**	
	ماهية الأزمات المالية	
	تفعيل مبادئ لجنة بازل للحد من الأزمات المالية	
.2	**حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد الإداري**	
.3	**دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي**	
.4	**حوكمة البنوك التجارية**	
.5	**الحوكمة والبنوك الاسلامية**	
الفصل الخامس: **حوكمة الشركات والأطراف ذات المصلحة**		
.1	**الأطراف المعنية بتفعيل حوكمة الشركات**	
	الإدارة	
	العمال	
	مجلس الإدارة	
	المساهمين	
	بقية الأطراف	
.2	**محددات حوكمة الشركات**	
	المحددات الداخلية لحوكمة الشركات	
	المحددات الخارجية لحوكمة الشركات	
.3	**دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة**	
	ماهية التنمية المستدامة وأبعادها	

	الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات	
	الحوكمة ومواطنة الشركات	
	الحوكمة وأخلاقيات العمل	
خلاصة الفصل		
الخلاصة العامة		
المراجع		
الملاحق		

الفصل الأول:

الإطار العام لحوكمة الشركات

1. الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
1.1. نشأة حوكمة الشركات
1.2. مفهوم حوكمة الشركات
1.3. أهمية حوكمة الشركات و الهدف منها
2. الإطار النظري لحوكمة الشركات
2.1. نظرية الوكالة
2.2. نظرية تكاليف المعاملات
2.3. نظرية تجذر المسيرين
2.4. نظرية حقوق الملكية
2.5. نظرية أصحاب المصالح

3. مبادئ، معايير ومؤشرات حوكمة الشركات

3.1. مبادئ OCDE

3.2. معايير منظمة التمويل الدولية

3.3. مؤشرات البنك الدولي

الفصل الأول:

الإطار العام لحوكمة الشركات

1. الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

1.1. نشأة حوكمة الشركات

1.2. مفهوم حوكمة الشركات

1.1. تعريف حوكمة الشركات:

المفهوم اللغوي: ويعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة العربية فهو لفظ مستمد من الحكومة وهو ما يعني الانضباط، السيطرة والحكم بكل ما تعني الكلمة من معاني وعليه فإن لفظ الحوكمة[1] ويلاحظ أن الحوكمة مشتقة من جذر الكلمة الثلاثي المتمثل في (حَكَمَ) الذي لا يقتصر على معنى واحد، بل له معان متعددة أهمها[2]:

- **حَكَمَ:** بمعنى المنع من الظلم(Al-Razi 1979)،
- **حَكَمَ فلان في كذا:** إذا جعل أمره إليه(Al-Razi 1979)،
- **حَكَمَ:** بمعنى أتقن الأمور من أحكم فاستحكم أي صار محكماً (Al-Razi 1999)،
- **حكم يشتق منه الحكومة،** وأصلها رد الرجل عن الظلم، وسياسة الناس بما يصلحهم، وإنما سمي الحاكم بين الناس حاكماً لأنه يمنع الظالم من الظلم، ويحاول الإصلاح بينهم **(Al-Zabeedi,n.d.)**،

- **حَكَمَ من الحَكَمَة** وهي من الإنسان مقدم وجهه ورأسه وشأنه وأمره **(Al-Zabeedi,n.d.)**،
- **حَكَمَ من احتكم** الأمر واستحكم بمعنى وثق **(Al-Zabeedi,n.d.)**،
- **حَكَمَ الشيء وأحكمه**: منعه من الفساد **(Ibn-Manzour, n.d.)**،
- **حَكَمَ من الحكيم وصاحب الحكمة:** وهو العالم الذي يضع الشيء المناسب في المكان المناسب**(Ibn-Manzour, n.d)**.

هي "عملية يقصد بها التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس وضوابط يهدف منها تحقيق الرشد، ويرى البعض إن الحوكمة "تشير إلى التحكم أو المزيد من الضوابط والسيطرة" ويرى البعض الآخر أنها لغويا تعني " نظام ومراقبة يهدف إلى تدعيم الشفافية والموضوعية والمسؤولية"[3]

✓ **المفهوم الإداري:** تعرف الحوكمة من الناحية الإدارية بأنها[4] مجموعة القواعد، والضوابط، والإجراءات الداخلية في الشركة التي بدورها توفر علاجاً لمشكلة الوكالة من أجل حماية حقوق حاملي الأسهم، وحقوق أصحاب المصالح الأخرى بالشركة،

كما تعرف كذلك على أنها[5]:"مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة، بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين"، وتبعا لذلك يمكن أن يوصف ذلك المفهوم بتعبير آخر وهو "الانضباط"، ويعني إتباع السلوك الخلقي المناسب والصحيح عن طريق مجموعة من القواعد تضبط اتجاه إدارة الشركة، وتكفل سلامة التصرفات، والسلوكيات في إدارة الشركة كافة[6]

✓ **المفهوم المحاسبي:** هذا المفهوم يركز على المجال المحاسبي للحوكمة من حيث توفير حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة بما يضمن عدم استخدامها في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة[7]، الحوكمة من الناحية المحاسبية هي:"النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة، ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية، والنزاهة، والشفافية"، ويضيف أيضا " هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة، لتوفير إشراف على المخاطر، ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة"[8]

✓ **المفهوم القانوني:** تعرف الحوكمة من الناحية القانونية بأنها تلك القواعد، والتشريعات القانونية التي تحمي مصالح جميع الأطراف بالشركة، وتضمن إدارة جيدة للشركة، وبعبارة أخرى يشير مفهوم حوكمة الشركات من الناحية القانونية إلى مجموعة القوانين، والتشريعات التي تحدد العلاقة التعاقدية بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم، والأطراف الأخرى ذات المصالح المتشابكة، مثل الدائنين، والعاملين، والموردين من ناحية أخرى، حيث تحدد تلك القوانين حقوق، وواجبات جميع الأطراف[9]

✓ **من الناحية السياسية:** وتتمثل الحوكمة السياسية فيما يلي:

- التقليل من العنف والتعارض الداخلي والخارجي للبلد.
- تحقيق الديمقراطية والتي تتضمن النزاهة في العملية الانتخابية وتعدد الأحزاب والمشاركة السياسية.
- حماية الحقوق الاقتصادية والاجتماعية وكذلك الحقوق السياسية والمدنية لجميع أفراد المجتمع.
- الثقة في النظام القضائي والتشريعي للبلد.
- المساءلة لكل من يرتكب خطأ.
- مكافحة الفساد السياسي[10].

❖ **تعريف الحوكمة من الناحية الاجتماعية:** مفهوم حوكمة الشركات لايضم الشركات والمؤسسات الاقتصادية وأسواق المال فحسب، بل يمتد ليشمل كل المؤسسات ووحدات الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام العاملة في المجتمع، حيث يؤثر نشاطها على رفاهية الأفراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع.

فحوكمة الشركات هي منظور مجتمعي تنموي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع ككل وقد ظهر فيما يسمى بمبادرات العمل المسؤول في هذا الشأن[11].

✓ **مفاهيم مجموعة من المنظمات:** هناك عدة تعريفات لحوكمة الشركات نذكر منها[12]:

- **تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (2004):** "إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة، وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء.

- **تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC:** "الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها.

- **تقرير "Cadbury" (1992)**: يصف حوكمة الشركات كما يلي:"يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤوليتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات."

وتواصل **Cadbury** في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:

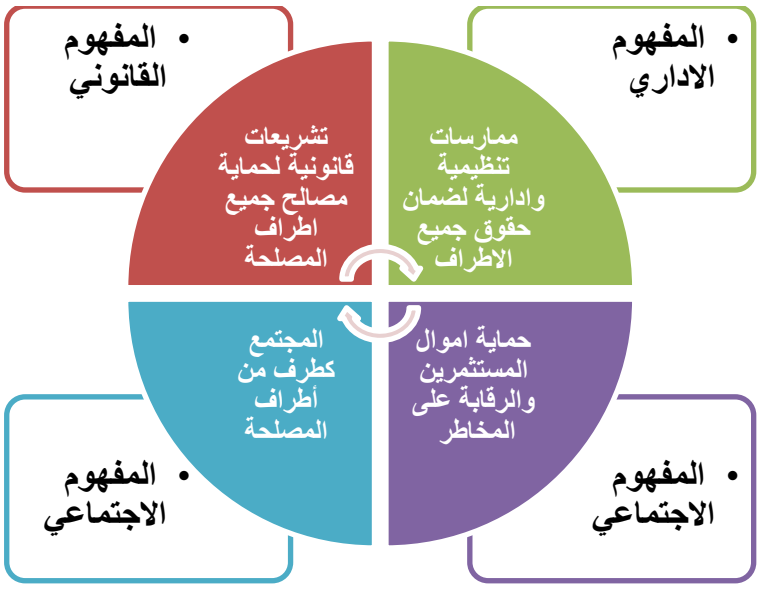
"حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".

- **التعريف حسب البنك الدولي**: بأنها "الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية"[13]

- **تعريف معهد المدققين الداخليين(IIA)**: حوكمة المؤسسات على أنها: "هي العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة"[14].

- **تعريف مجموعة دول النيباد NEPAD**: على أنها[15]: "الحكم القائم على الديمقراطية بالأساس، وذلك تزامنا مع إرساء مبادرة الشركة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا-النيباد-".

الشكل (1-2): مفهوم الحوكمة من مختلف الزوايا (الإدارية، القانونية، المحاسبية، الاجتماعية)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

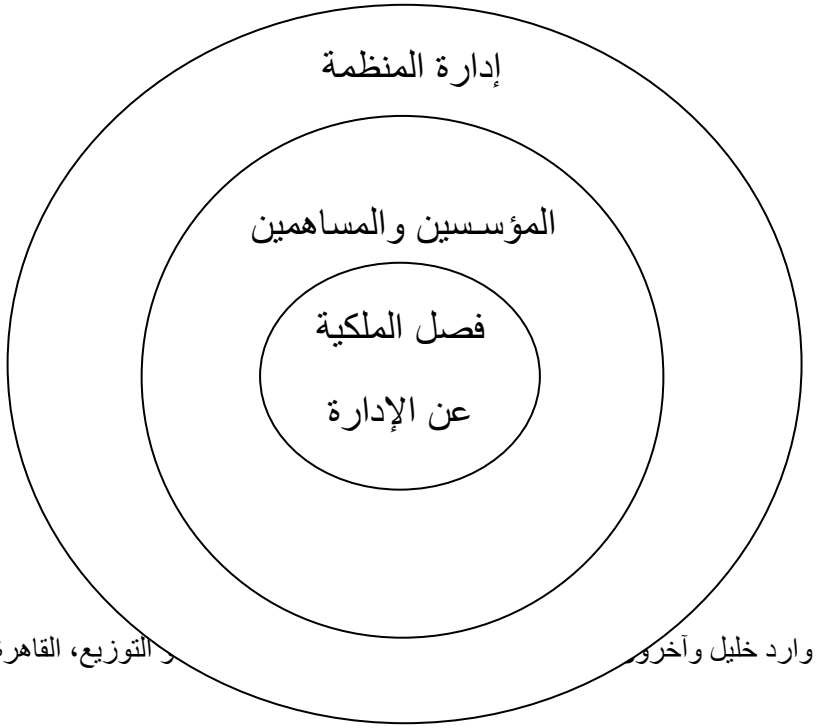
- **التعريف حسب مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE :**"هي الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها وترتكز الحوكمة على العلاقة فيها بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الإطراف في الإشراف على عمليات الشركة."[16]

من خلال عرض المفاهيم المختلفة للحوكمة إلى نتيجة مفادها استمداد الحوكمة معظم مفاهيمها من فروع المعرفة الأخرى، فمن **علم المحاسبة** تستمد عنصري **المصداقية، والشفافية** في القوائم المالية الصادرة للشركة، وتعمل من خلال هذا العلم على **تعزيز كفاءة أداء الشركات**، أما **علم الإدارة** فتستمد منه الحوكمة مسألة **فرض الهيكلة الإدارية** في الشركة **وتعزيزها**، حتى **تحقق التوازن في العلاقات بين أصحاب المصالح المتعارضة** (إدارة الشركة، والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح)، ويعمل على **الحد من مشكلات نظرية الوكالة**، وتأثيرات سلطات المديرين في **تحقيق المنافع الشخصية**، وبالنسبة **لعلم القانون** فهو **يوفر التشريعات** التي تنظم عمل إدارة الشركة، ولا شك أن **تحديث وتعديل القوانين**، والأنظمة الرقابية المختلفة **لتحقيق متطلبات الحوكمة الحديثة** يعد حجر الأساس لتعزيز مكانة الدولة اقتصادياً[17]

إذا هناك بعدين أساسيين للتعبير الموضوعي عن الحوكمة وهما[18]:

1. **البعد التقليدي**: أن **الحوكمة** ينظر إليها بشكل تقليدي على أنها **ذلك النظام الذاتي للتوجيه والرقابة والإدارة** على اقتناء واستخدام الموارد الإنتاجية بمعرفة مجلس إدارة منتخب من حملة الأسهم و**الشكل (1-1)** يوضح جوهره.

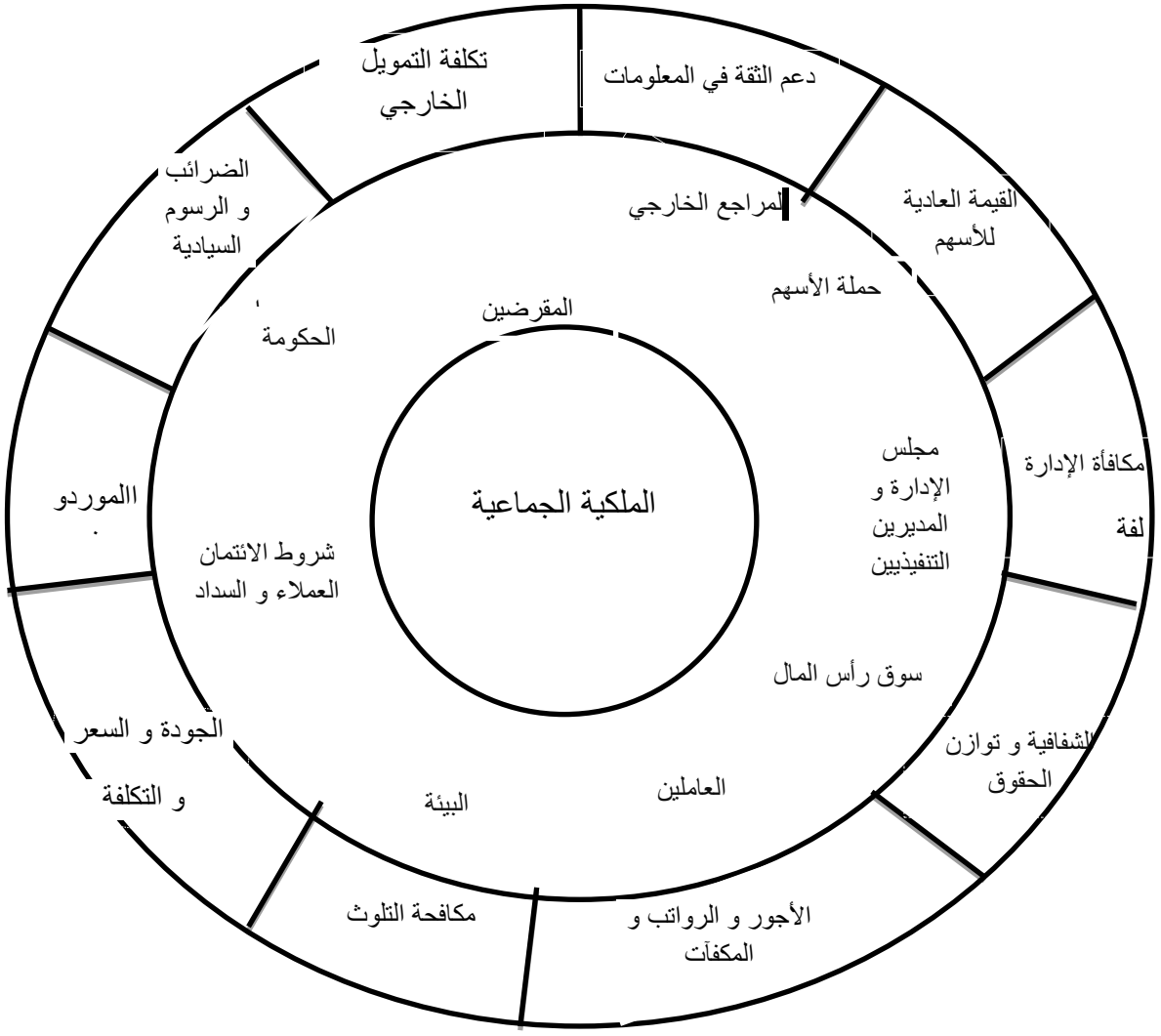
الشكل (1-1): البعد التقليدي لحوكمة الشركات، من منظور التوسع في حركة إدارة الشركة.



المصدر: عطا الله وارد خليل وآخرون [illegible] التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص

2. **البعد الثاني**: أن الحوكمة ينظر إليها بشكل معاصر على أنها إدارة موارد الشركة المادية و البشرية والمالية والمعرفية وذلك بمعرفة أطراف الملكية الجماعية القادرة على تحقيق الانضباط المالي و الإداري وتعظيم قيمة الشركة.

الشكل (1-2): البعد المعاصر لحوكمة الشركات من منظور تقييد حوكمة الشركة



المصدر: عطا الله وارد خليل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص35

1.3. أهمية حوكمة الشركات و الهدف منها

1. أهمية حوكمة الشركات و الهدف منها:

أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- تساعد الشركات والإقتصاد بشكل عام على جذب الإستثمارات ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل[19].
- تعمل كمتغير أساس من متغيرات الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر في تحديد أغراض المنظمة وتوجهها الإستراتيجي[20].
- تمكن من رفع الكفاءة الإقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة
والمساهمين[21].

أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تساعد على حماية مصالح المساهمين من خلال مجموعة من الإجراءات مثل: ضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة داخل الهيئات العامة[22]

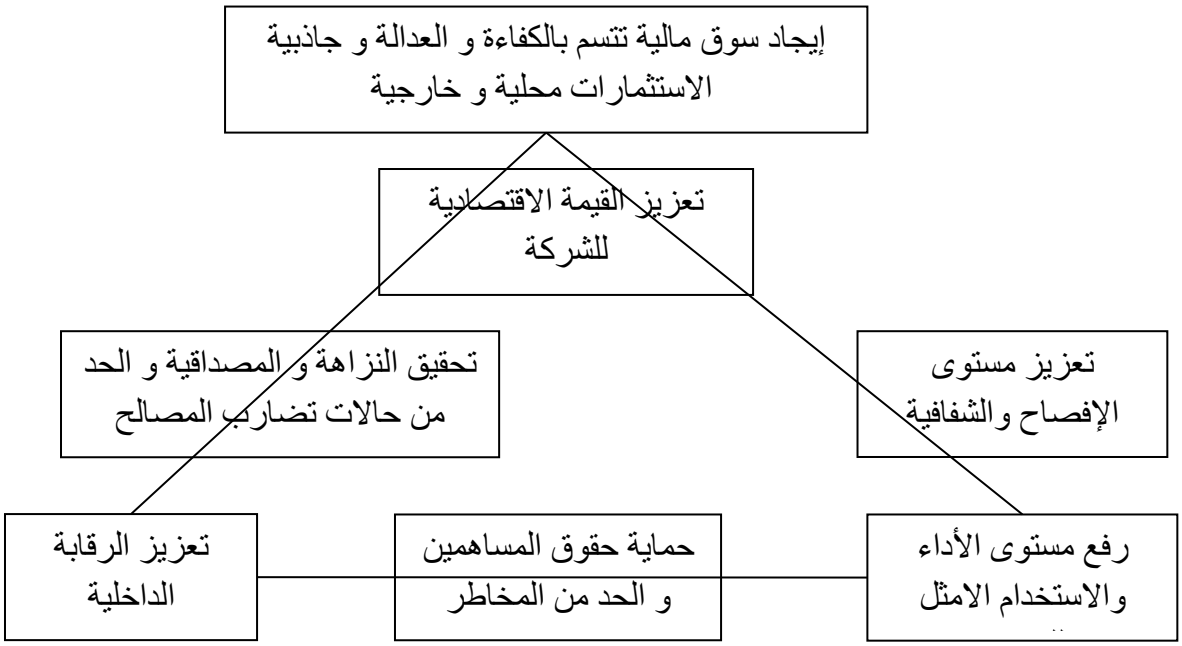
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا و يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه الشركات[23]

أهمية حوكمة الشركات في الجانب المحاسبي والرقابي[24]:

- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

الهدف من الحوكمة: تهدف الحوكمة حسب التعاريف السابقة أساسا لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما إن المديرين يتلقون أجور بقدر ما يقدمونه ، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين و المساهمين، إن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم لتصبح بعد ذلك مشكلة تعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا.[25]

الشكل(1-3) أهداف الحوكمة



المصدر: أحمد بن عبد الله آل الشيخ **الحوكمة و الشركات العائلية** يوليو 2012-ص04
http://jeg.org.sa/data/modules/contents/uploods/infopdf/1888.pdf (05/02/2017)

2. الإطار النظري لحوكمة الشركات

2.1. نظرية الوكالة

- **نظرية الوكالة**: تعتبر نظرية الوكالة من النظريات الحديثة، وذلك من أجل تعزيز أداء الشركات في ظل النمو الاقتصادي للمشاريع من خلال الفصل بين الملكية و الإدارة، و العلاقة بين الإدارة و المساهمين و الذي أدى بدوره إلى خلق مشاكل الوكالة بين مختلف الأطراف في المؤسسة.[26]

و بما أن نظرية الوكالة تنظم العلاقة بين أصحاب المصالح و تحت ظروف معينة و لعدم كفاية أو التأكد من المعلومات فإن هناك مشاكل تنجم عن هذه الوكالات و يمكن تلخيصها في ما يلي:

أ - **الاختيار المعاكس**: تظهر مشكلة الاختيار المعاكس، عندما يكون الوكيل يمتلك معلومات و هي مهمة له بعملية وضع القرار، و الموكل غير متمكن من معرفة فيما إذا قام الوكيل باتخاذ القرار الأنسب في ضوء تلك المعلومات التي بحوزته، و عندما يواجه الموكل مشكلة تتعلق بتناسق و شفافية المعلومات لديه، و عندما لا يتمكن الموكل من التحقق بأن الوكيل يمثله تمثيلاً دقيقا بذلك العمل الموكول.

ب - **المخاطر الأخلاقية**: تعرف هذه المخاطر بأنها تلك الأفعال التي يحاول من خلالها الوكيل تعظيم منافعه الذاتية بشكل يضر الآخرين و لا يتحمل مخاطر أو نتائج تصرفات بشكل متكافئ مع موكله، و تكون المخاطر الأخلاقية تلك الظروف التي لا يستطيع الموكل خلالها التأكد أن الوكيل يقدم أقصى جهد لديه و يعمل بأقصى عناية ممكنة لمصلحة الموكل.

وعليه تنشأ مشكلة الوكالة من تعرض الموكل لخسارة نتيجة لتصرفات الوكيل و ما يزيد من فرض حدوث هذا الأمر هو أن الموكل لا يملك وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، كما أن هذا الأخير هو الذي لديه المعلومات و بالتالي

سيستغل الفرصة للبقاء في منصبه أطول مدة و هو ما يطلق عليه " بتجدر الوكلاء "[27].

1. **عولمة أسواق رأس المال**: لقد أدت العولمة و تحديد الأسواق المالية و تحول العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، إلى فتح أسواق جديدة، يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحاً مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها، و بالمقابل أدت هذه العوامل إلى تعرض تلك الشركات إلى المنافسة الشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية، فأدركت تلك الشركات أنه في سبيل أن تكون قادرة على كسب مزايا العولمة و تحديد الأسواق المالية و تجنب المنافسة لابد عليها من البحث عن مستويات رأسمال تتعدى مصادر التمويل التقليدية، فأصبح عدم القدرة على جذب مصادر تمويل بأقل تكلفة يهدد وجود الشركات و يجعلها مجرد شركات تابعة إلى الشركات متعددة الجنسيات، مما يجعلها تواجه خطر خروج من الأسواق العالمية هذا من جهة و من جهة أخرى فإن ما يشهده العالم الآن من تحديد اقتصاديات السوق و ما يتبعها من تحديد للأسواق المالية، يترتب عنها انفصال رؤوس الأموال و التوسع في حجم الشركات، و انفصال الملكية عن الإدارة كل ذلك يؤدي إلى ضرورة الاستعانة بآليات جديدة للرقابة من خلال هيكل تنظيم يضمن حماية رؤوس الأموال في الشركات.[28]

3. مبادئ، معايير ومؤشرات حوكمة الشركات

3.1. مبادئ OCDE

تعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCEDمن أول المنظمات التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999،ثم أصدرت النسخة المعدلة منها في عام 2004، وحدثتها مرة ثانية بمناسبة انعقاد قمة العشرين G20، بتركيا، سنة 2015، في تقرير وجهته إلى وزراء المالية ومحافظي البنوك المركزية لهذه الدول.

وتعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المساهمة ، وتتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة ، و المبادئ التي سنتناولها في هذه الدراسة هي المبادئ المعتمدة من طرف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OCEDفي سنة 2004 .

تحتوي مبادئ المنظمة على ستة (06) مبادئ أساسية موضحة كما يلي:[29]

1- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات** : يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق و كفاءتها ، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون و أن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية المختلفة .

2- **حفظ حقوق جميع المساهمين**: يجب على إطار حوكمة الشركات حماية وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم و تشمل نقل ملكية الأسهم ، و اختيار مجلس الإدارة و الحصول على عائد في الأرباح ، و مراجعة القوائم المالية و حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين** : و تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، و حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ، والتصويت على عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها ،أو من الإتجار في المعلومات الداخلية و كذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين .

4- **دور أصحاب المصالح**:يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على احترام حقوق أصحاب المصالح القانونية و التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق و كذلك مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة و حصولهم على المعلومات المطلوبة و يقصد بأصحاب المصالح البنوك ،العاملين ،حملة السندات ، الموردين و العملاء...[30]

5- **الإفصاح والشفافية**:ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كافة المسائل الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، الملكية و أسلوب حوكمة المؤسسات.[31]

6- **مسؤوليات مجلس الإدارة**: و تشمل هيكل مجلس الإدارة و واجباته القانونية و كيفية اختيار أعضائه و مهامه الأساسية و دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية .

3.2. معايير منظمة التمويل الدولية

3.3. مؤشرات البنك الدولي

الفصل الثاني:

أنظمة الرقابة في إطار حوكمة الشركات

1. ماهية أنظمة الرقابة

مفهوم أنظمة الرقابة

أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية
أنظمة الرقابة المباشرة وغير المباشرة

1. **الآليات الداخلية لحوكمة الشركات**
مجلس الإدارة
التدقيق الداخلي
الرقابة الداخلية ومراقبة التسيير
2. **الآليات الخارجية لحوكمة الشركات**
عقود النجاعة
التدقيق الخارجي
هيئات الرقابة العمومية

الفصل الثاني:

أنظمة الرقابة في إطار حوكمة الشركات

2. ماهية أنظمة الرقابة

أنواع الرقابة

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة و المتمثلة في ما يلي:

أولاً: الرقابة حسب المعايير: [32]

تتضمن رقابة على أساس الإجراءات و رقابة على أساس النتائج:

1) **الرقابة على أساس الإجراءات:** تقوم الرقابة على أساس القواعد و الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، و مطابقتها بمجموعة القوانين و القواعد و الضوابط و الطرق و الإجراءات، و يركز هذا النوع

من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة و من العاملين فيها و ليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج.

2) **الرقابة على أساس النتائج**: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع و يقوم التصرفات و النشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، و إنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

ثانياً: الرقابة حسب موقعها من الأداء:

1) الرقابة السابقة: و يطلق عليها أحياناً الرقابة الوقائية، تهدف إلى ضمان أن جميع القرارات و الأنشطة التي يتم ممارستها وفق ما نصت عليه الأنظمة و اللوائح، و هذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيذ، حيث تمنع وقوع الأخطاء و التجاوزات، و تؤكد مطابقة التصرف المالي مع القوانين. [33]

يمكن أن نستنتج أن هدف الرقابة السابقة هو منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الانحرافات عن معايير الداء، و هي أكثر أنواع الرقابة فعالية في السيطرة على التكاليف.

2) **الرقابة اللاحقة :**و تسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، و في هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات و قرارات و إجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي. [34]

3) الرقابة المتزامنة: هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلاً تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات التفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا للاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية، و يهتم الشكل الرقابي بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل و مستوى الإنجاز المتحقق، و تكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل.

ما يمكن أن نستنتجه أن الرقابة المتزامنة هي رقابة أنية مصاحبة للأداء و تتابع الأنشطة خلال ممارستها، حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء و يحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل و يهيأ في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

إن ما يمكن القول هو أن تطبيق كل من الرقابة السابقة و الرقابة اللاحقة و الرقابة المتزامنة بصورة جماعية، أي تنفيذها كلها و بتسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي هذا بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعة و المخطط لها من قبل، و بالتالي يساعد على تحسين مستوى أداء المؤسسة. [35]

ثالثاً: الرقابة حسب مصادرها:

1) الرقابة الداخلية: [36]

و هي الرقابة التي تمارسها الإدارة أو المنظمة على أوجه النشاط الذي تؤديه، و تعتمد هذه الرقابة على جمع العمليات التي تؤديها المنظمة من خلال مستويات التنظيم

المختلفة، و يطلق عليها الرقابة الرئاسية أو الرقابة التسلسلية، حيث يمارس الرئيس في قمة الهرم الإداري و ضمان حسن سير العمل داخل الجهاز الإداري الحكومي.

و الرقابة الداخلية و التي تسمى بالمراجعة الداخلية في بعض الدول تتم عملية مراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة الداخلية، يكون موجوداً في داخل المؤسسة و يمنح في العادة استقلالا عن الإدارات التي تقوم بمراقبة الأعمال، و ذلك ضماناً لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز أعماله، و تتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل في ما يلي:

_ تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة و العمل على جعلها أكثر كفاءة و بأقل قدر من التكاليف.

_ فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات و الإجراءات الموضوعة من قبل الدولة.

_ المحافظة على أصول المؤسسة و منع التلاعب بها أو سرقتها أو إتلافها و اكتشاف مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك.

_ تقييم درجة كفاءة الأداء و اقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها.

_ تقييم درجة صحة و شمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة.

2) الرقابة الخارجية: [37]

تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد و الإجراءات.

و عادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، و هذا ما يعطيها مكانة مرموقة و قوة دفع عالية و استقلالا يمكنها من حرية العمل و بعدها عند تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

رابعاً: الرقابة حسب مستوياتها الإدارية: [38]

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع و هي:

1) الرقابة على مستوى المؤسسة: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعة و المحددة و ذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات..الخ و الفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

- إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط.

- إجراء تغيرات في الهيكل التنظيمي.
- توفير وسائل الاتصالات الداخلية و الخارجية و توجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة.

إن الشيء الذي يستنتجه مما سبق ذكره هو أن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة و ذلك من خلال المعايير المسطرة و المستخدمة التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل و المخاطر التي تؤثر على أدائها و استقرارها.

2) **الرقابة على مستوى العمليات**: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم و الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، العمال...الخ

و يستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:
- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة.
- قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة.
- معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية و إجمالي المبيعات.

و عند وجود خلل في معايير الموضوعة يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:
- تشغيل العمال وقت إضافي للارتفاع بمعدل الإنتاج.
- تعديل معدلات تشغيل الآلات.
- زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.
- خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.

الرقابة على مستوى الفرد: تشتمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد و سلوكه في الأداء و معرفة تقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، و تستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كيفي و كمي و هي:
تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسيهم.
المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم و تحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.

خامساً: حسب طبيعة التوجه بالرقابة:[39]

1) **الرقابة الشخصية:** المركزة على الفرد و كيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، و كيف يكون سلوكه القيادي و الإشرافي داخل المؤسسة.

2) **الرقابة البيروقراطية:** أي الاهتمام بجميع الإجراءات و المهام التي تنفذ بها الأعمال و التركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات و طرق الأنشطة بالقواعد و الأساليب المستخدمة.

3) **الرقابة على النواتج:** أي الاهتمام و الرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج،الأرباح... الخ.

4) **الرقابة الثقافية:** التركيز و الاهتمام على مدى وضوح الأهداف، و درجة الحرية المطبقة و استقلالية عمل الأفراد.

5) **الرقابة بالنتائج:**تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة و العاملين، أو بين المراقبين و المراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس عن الرقابة اللصيقة على كل جزئيات عمل هذا العامل، و أن يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة من عمله و المحددة له سلفا.

سادساً: حسب جوهر الرقابة: هناك 3 أنواع و هي: [40]

1) **الرقابة التنظيمية:** و التي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
2) **الرقابة الاجتماعية:** تتمثل هذه الرقابة في الأعراف و التقاليد و المفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين و التي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.
3) **الرقابة الذاتية:** تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، و ذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها و مواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله و بالتالي تخدم المؤسسة.

سابعاً: حسب موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:[41]

1) الرقابة المالية: و هذا النوع من الرقابة تقوم بممارسته أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل دواوين المحاسبة المراجعة و تشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات و المستندات و الدفاتر و كذلك أسلوب عمل النظام المحاسبي، إن ما يمكن قوله هو أن هذا النوع من الرقابة يساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية و المالية للمؤسسة من التلف و السرقة و الإسراف حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات يصعب علاجها.

2) الرقابة الإدارية: وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على إدارة المؤسسات و أعمالها و تمارسها عادة الهيئة المختصة فيها بالإشراف عليها مما حدا بالبعض تسميتها بالرقابة الفنية.

إذن هي رقابة السلطات و الأجهزة الإدارية المركزية و اللامركزية لنفسها و لأعمالها أي أن تراقب السلطة الإدارية ما يصدر من أعمال و تصرفات للتأكد من مدى مشروعيتها، ثم تقوم بتصحيحها أو تعديلها أو إلغائها أو سحبها حتى تصبح أكثر اتفاقا و انسجاما مع

أحكام و قواعد القانون السائد في الدولة بمعنى آخر الرقابة الإدارية هي مجموعة العمليات التطبيقية التي تستخدم من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية و تعتبر هي جزءاً مهما من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات و تهدف إلى دعم دائمي لتنفيذ كافة الأعمال في الأوقات المقررة لإنجازها و هي إحدى الوسائل القانونية المستخدمة في عملية التنظيم و التوجيه الإداري.[42]

3) **الرقابة الاقتصادية :** عرف هذا النوع من الرقابة بعد الحرب العالمية الثانية ، بهدف إصلاح مادمرته الحرب ، من خلال محاربة الكساد وتحقيق الازدهار الاقتصادي .
ويهدف من خلال هذا النوع من الرقابة إلى مراجعة نشاط السلطات العامة ، من حيث المشروعات والبرامج التي تقوم بتنفيذها ، للوقوف على ما تم تنفيذه من أعمال وتكلفة انجازها ، وبيان مواطن الضعف في التنفيذ ، وما قد يصاحبه من إسراف وتبذير ، إضافة إلى التأكد من كفاءة السلطات المشرفة على التنفيذ ، وحسن سير العمل في المواعيد المقررة ، ومدى تحقيق النتائج المرجوة .
وتشمل الرقابة الاقتصادية على رقابة الكفاءة ، وهي تعني تحقيق اكبر النتائج بأقل ما يمكن من تكاليف ، ورقابة الفعالية ، وهي الرقابة على مدى تحقيق النتائج المرجوة .[43]

4) **الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة**

تهدف إلى التأكد من أن التصرفات و الإجراءات تسير وفقا للوائح والأنظمة المعمول بها بما يكفل تحقيق أهداف المشروع من جهة والتنبؤ بالأخطاء و الانحرافات المحتمل حدوثها من اجل اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمنع حدوثها من جهة أخرى وتتم الرقابة على المشروعات عادة أثناء عملية تنفيذ الخطة .
من الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانت (جدول الموازنة اليومية) وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج) . هذا النوع من الرقابة على المشروعات هي رقابة ايجابية وليست سلبية وتتم أثناء عملية تنفيذ المشروع ، أي أنها رقابة متزامنة ، وهذا يؤكد تكامل الأنواع المختلفة للرقابة .[44]

توافق معايير الرقابة الاقتصادية مع مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية

أولا : معايير الرقابة الاقتصادية

لكي يتم مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريق كفؤة فانه يجب أن يكون هناك عدة معايير لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد أن بعض المنعطفات تحدد رقما معين كمعيار النتيجة بنشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه و في مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق ، وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد ، للقسم الإدارة ، للمؤسسة ككل .

ومن أنواع معايير ومستويات الأداء مايلي : [45]

1 . معـايير الربحيـة :المتمثلـة فـي معـدل نمـو الأربـاح المسـتهدف رقـم الـربح المطلوب ... الخ .

2 . معـايير التسـويقية :مثـل حصـة المنظمـة فـي السـوق ، حجـم مبيعـات معـين ، معدل نمو المبيعات .

3 . معايير تكنولوجية :ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدام السلعة .

4 . معـايير زمنيـة : انجـاز مهمـة أو إنتـاج عـدد معـين مـن الوحـدات خـلال فتـرة زمنيـة .

5 . معايير مالية : مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط ورأس المال .

6 . معايير إنتاجية :مثل حجم معين من الإنتاج ، نسبة استغلال الطاقة .

7 . معـايير تـرتبط بـالقوة العاملـة :مثـل أنـواع بـرامج التـدريب المطلوبـة لمختلـف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم ، ونظام الأجور والحوافز .

8 . معايير التكلفة :مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة .

ثانيا : مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية

يـتم تطبيـق الحوكمـة وفـق مبـادئ توصـلت إليهـا منظمـة التعـاون الاقتصـادي والتنميـة فـي عـام 1999، علمـا بأنهـا قـد أصـدرت تعـديلا لهـا فـي عـام 2004 . وتتمثل في : [46]

- **ضـمان وجـود أسـاس لإطـار فعـال للحوكمـة :** حيـث تعمـل الحوكمـة علـى ضـمان شـفافية وكفـاءة الأسـواق الماليـة بمـا يتوافـق مـع حكـم القـانون ، مـع تحديـد وتوزيـع واضـح للمسـؤوليات بـين مختلـف الجهـات الاشـراقية والتنظيميـة والتنفيذية .
- **حفـظ حقـوق جميـع المسـاهمين :** وتشـمل نقـل ملكيـة الأسـهم ، واختيـار مجلـس الإدارة ، والحصـول علـى عائـد فـي الأربـاح ، ومراجعـة القـوائم الماليـة ، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة .
- **المعاملـة المتسـاوية بـين جميـع المسـاهمين :** وتعنـي المسـاواة بـين حملـة الأسـهم داخـل كـل فئـة ، وحقهـم فـي الـدفاع عـن حقـوقهم القانونيـة ، والتصـويت فـي الجمعيـة العامـة علـى القـرارات الأساسـية ، وكـذلك حمـايتهم مـن أي عمليـات اسـتحواذ أو دمـج مشـكوك فيهـا ، أو مـن الاتجـار فـي المعلومـات الداخليـة ، وكـذلك حقهـم فـي الاطـلاع علـى كافـة المعـاملات مـع أعضـاء مجلـس الإدارة أو المديرين التنفيذيين .
- **دور أصـحاب المصـالح فـي أسـاليب ممارسـة سـلطات الإدارة بالمؤسسـة :** وتشـمل احتـرام حقـوقهم القانونيـة ، والتعـويض عـن أي انتهـاك لتلـك الحقـوق ، وكـذلك آليـات مشـاركتهم الفعالـة فـي الرقابـة علـى المؤسسـة ، وحصـولهم

علـى المعلومـات المطلوبـة ، ويقصـد بأصـحاب المصـالح البنـوك والعـاملين وحملـة السندات والموردين والعملاء .

- **الإفصـاح والشـفافية :** وتتنـاول الإفصـاح عـن المعلومـات الهامـة ودور مراقـب الحسـابات ، والإفصـاح عـن ملكيـة النسـبة العظمـى مـن الأسـهم ، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة .
- **مسـؤوليات مجلـس الإدارة :** يجـب أن يتـيح أسـلوب ممارسـة حوكمـة الشـركات الإرشـادية الإسـتراتيجية لتوجيـه الشـركات . كمـا يجـب أن يكفـل المتابعـة لـلإدارة التنفيذيـة مـن قبـل مجلـس الإدارة ، وان يضـمن مسـاءلة مجلـس الإدارة مـن قبـل المسـاهمين ولا ريـب أن هـذه المبـادئ هـي بمثابـة نقـاط مرجعيـة تضـم عـددا مـن العناصـر المشـتركة فـي ضـوء حـدوث تغيـرات كبيـرة فـي الظـروف والتـي تعـد أساسا لحوكمة الشركات .

ثالثا: **دور المصالح الاقتصادية في تفعيل قواعد حوكمة:**

لقـد أشـارت العديـد مـن الدراسـات والتقـارير المعـدة مـن قبـل الدراسـيين والبـاحثين فـي مجـال حوكمـة الشـركات إلـى الركـائز الرئيسـية لحوكمـة الشـركات ، والتـي تمثـل جـزءا مـن الإطـار ألمفـاهيمي لهـا ، وتتضـمن هـذه الركـائز كـلا مـن العدالـة والإنصـاف ، والشـفافية ، والمسـؤولية والمسـاءلة ، و الاسـتقلالية ، وفـي أدنـاه توضـيحا مختصـرا لتلك الركائز وكالاتي :

أولا : العدالة والإنصاف

يعـد مفهـومي العدالـة والإنصـاف مـن المفـاهيم الجوهريـة لضـمان الحوكمـة الجيـدة ، مثـل تـوفر القناعـة لـدى الأطـراف ذات الصـلة بـان القـرارات التـي اتخـذت مـن قبـل المسـؤولين داخـل الشـركة كانـت عادلـة وغيـر متحيـزة وتعكـس المعاملـة المتوازنـة لتلـك الأطـراف ، هـذا وتشـمل العدالـة والمعاملـة المتوازنـة لكـل مـن حملـة الأسـهم وأصـحاب المصـلحة الآخـرين فيمـا يتصـل بنشـاطات وفعاليـات الشـركات كافـة ، وبمـا يكفل منع أي تعارض محتملة في مصلحة أولئك الأطراف . [47]

ثانيا : الشفافية

يقصـد بالشـفافية قيـام الشـركة أو الجهـة بتـوفير المعلومـات و البيانـات المتعلقـة بنشـاطها ووضـعها تحـت تصـرف المسـاهمين وأصـحاب المصـالح و الآخـرين المتعـاملين فـي السـوق الماليـة وإتاحـة الفرصـة لمـن يريـد الاطـلاع عليهـا وعـدم حجـب المعلومـات ، فيمـا عـدا تلـك التـي تكـون مـن شـانها الأضـرار بمصـالح الشـركة علـى أن تكـون هـذه المعلومـات والبيانـات معبـرة عـن المركـز المـالي الحقيقـي للشـركة ونتـائج أعمالها خلال مدة زمنية محددة .

ثالثا : المسؤولية والمسائلة

ويقصد بالمسؤولية " توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط المسؤولية والصلاحية ، فضلا عن وجود مجموعة من النظم كالنظام الداخلي للشركة ونظام الرقابة الداخلية الفاعل ، الذي يؤكد على أن سجلات الشركة تتسم بالصحة ، وان الشركة تعمل في ظل أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية ، وهذه الأنظمة يتم مراجعتها بشكل دوري ، كما ينبغي أن يتوافر نظام سلوك أخلاقي ومهني فاعل واليات يلتزم بها العاملون بالشركة جميعا " .[48]

1. عناصر المسؤولية الاجتماعية :إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج أصحاب المصالح تعني الاستجابة لكل طرف من الأطراف التالية[49] :

-المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي :يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمؤسسات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة الرياضية والترفيهية، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، رعاية الأعمال الخيرية...الخ

-المسؤولية الاجتماعية اتجاه حماية المستهلكيين :تتمثل في تقديم المنتجات بأسعار ونوعية مناسبة، الإعلان الصادق، وتقديم منتجات آمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته، التزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، والتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، والتزام بعدم خرق قاعدة العمل مثل الاحتكار...الخ.

-المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة :حماية البيئة من الأضرار الناتجة عن نشاط المؤسسة، المساهمة في حملات البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، تبني سياسة بيئية رشيدة...الخ.

-المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين تتمثل مسؤولية المؤسسة اتجاه المساهمين فيتم تعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن، حماية أصول المؤسسة، الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن أداء المؤسسة، التعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، وإشراك المساهمين في القرارات الهامة للمؤسسة.

-المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين :تتضمن احترام قوانين العمل، وضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر، وحقوقه النقابية، وإشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل، إصدار مدونة لسلوك وأخلاقيات المهنة لضبط سلوك العاملين، منح مكافآت...الخ.

-المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين :على المؤسسة أن تنظر إلى العلاقة بينها وبين الموردين على أنها علاقة مصالح متبادلة، لدى يجب على المؤسسة في إطار التزامها بمسؤوليتها اتجاههم أن تحترم مطالبهم المشروعة، وتسديد حقوقها اتجاههم في الآجال المحددة، الصدق والجد في التعامل معهم...الخ.

رابعا : الاستقلالية

تعني الاستقلالية " القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل وبعيدا عن الضغوطات الخارجية ، وهي تشمل أعضاء مجالس الإدارة واللجان التابعة له وكذلك استقلالية مراقب الحسابات الخارجي ركنا أساسا في حوكمة الشركات ، إذ تؤدي استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له إلى تعزيز قدرته على رسم الخطط والإشراف والمتابعة ومسائلة المقصرين ، وكذلك تؤدي إلى استقلالية مراقب الحسابات إلى تمكنه من إبداء رأي فني محايد حول صحة الكشوفات المالية و دون أي ضغوط . [50]

3. الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات الاقتصادية

قبل التطرق إلى مفهوم آليات الحوكمة لا بد من تحديد معنى الآلية التي يرى بأنها منظومة تشمل مجموعة من الأجزاء ، التي تعمل بتناسق وتعاون ، حيث أن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بكاملها أو خلل في طريقة عملها ، ومن هذا المنطلق جاء مفهوم الآلية كاصطلاح على أنها : " مجموعة من العوامل التي تتحكم بظاهرة معينة ، كمثال على ذلك آليات السوق التي تتحكم في طبيعة العرض والطلب " . وتأسيسا على ماتقدم ، تعرف آليات الحوكمة بأنها : " مجموعة الممارسات مهمات وخصائص التي تضمن للمؤسسة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية ، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عالي وشفافية واضحة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة . [51]

تتمثل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في العناصر التالية :

1 – دور مجلس الإدارة :

يذكر كل من singh&Harianto ان الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافاءة الإدارة العليا ، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون

في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة ، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك .

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في الشركة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة ، يلجا إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين وتتمثل في :[52]

1– لجنة المراجعة (التدقيق) :

وتحدد مهامها في الإشراف غلى إعداد وتدقيق التقارير المالية فضلا عن دورها في دعم المدقق الداخليين والخارجيين والتأكد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات ، ويعتمد اختبار أعضاء لجنة التدقيق وعدد أعضائها على حجم الشركة فضلا عن معايير الاختبار تختلف من شركة إلى أخرى لوجود علاقة مباشرة بين مهام لجنة التدقيق ومعايير اختبار أعضائها أكثر تأهيلا وخبرة . [53]

2– لجنة التعيينات :

تقوم هذه اللجنة بوضع السياسات الخاصة بالتعيينات في الشركة ووضع المعايير الخاصة باختيار أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا ، كما تعمل على مراقبة وتقييم مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، والتي من بينها مبدأ الإفصاح والشفافية بحيث تعمل مثلا على توفير قنوات لنشر المعلومات وإمكانية الحصول عليها من طرف مستخدميه في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة . [54]

3– لجنة التعويضات والمكافآت :

وتتحدد مهامها في تحديد الرواتب والمكافآت للإدارة العليا واتخاذ خطوات تعديل المكافآت ووضع السياسات لإدارة البرامج ووضعها بموجب معايير خاصة بالأداء ويفضل أن يكون أعضاء اللجنة غير التنفيذيين . [55]

2– التدقيق الداخلي :

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ، إذ أنها تعزز هذه العملية ، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، والعدالة ، وتحسين سلوك للموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة ، والمملوكة للقطاع الخاص ، وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري .

ويرى (Archambeault.2002)أن التدقيق الداخلي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة في إطار هيكل الحوكمة ، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة التقارير المالية ونزاهتها ، اكتشاف حالات الغش والتزوير ومنعها .

وقد أكدت لجنة (cadburycommittee) على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في اكتشاف حالات الغش والتزوير ومنعها ، ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها ، يجب أن تكون مستقلة ، وتستند إلى تشريع خاص بها . وفي هذا الاتجاه يؤكد على أهمية تقوية استقلال هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة . [56]

3- آلية ترتكز الملكية :

وتحدد بعدد الأسهم التي يمتلكها حملة الأسهم وتعد من الآليات المهمة للسيطرة على القرارات الادارية ، وهناك نوعين من هياكل الملكية هما هياكل الملكية المركزة وهياكل الملكية المشتتة ، هذا وتشير هياكل الملكية المركزة إلى تركز الملكي لدى حملة الأسهم الذين يمتلكون 5 بمئة على الأقل من الأسهم المصدرة من قبل الشركة ، في حين تعد هياكل الملكية المشتتة الآلية البديلة لتركز الملكية وتتمثل بوجود عدد كبير من المساهمة الذين يملكون نسب صغيرة من أسهم الشركة وبذلك لايوجد دافع قوي لديهم لمراقبة أنشطة الشركة عن قرب .

4- آليات تعويضات المديرين التنفيذيين :

تهدف هذه الآلية دمج مصالح المديرين والمالكيين وتوجديها من خلال الرواتب والعلاوات وتعويضات الحوافز طويلة الأجل ، وتعقد هذه الآلية من خطورة إذ أن مجلس الإدارة إذ ما اخفق في تحديد التعويض المناسب فان الشركة ستعاني الكثير .

5- آلية الإفصاح و الشفافية :

إن لهذه الآلية أهمية في تطبيق الحوكمة ، إذ تتطلب الإفصاح عن جميع المعلومات المادية مع الإطراف ذوي العلاقة ، شرط أن تكون هذه المعلومات ذات صلة بالظروف والقرارات والتصرفات القائمة في الشركة وان تكون قابلة للفهم ، ويمكن عدها وسيلة لتعزيز انظمة الضبط الداخلي والمساءلة وحوكمة الشركات . [57]

4. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

يعد المراجع الخارجي احد أهم الآليات الخارجية للحوكمة والتي تلعب دورا مهما في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، باعتبارالمراجع الخارجي هو الذي يوقع على صحة القوائم المالية المعدة من طرف الشركات وخلوها من الأخطاء والتحريفات .

ونتيجة لما يقوم به المراجع الداخلي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده والمرفق بالقوائم المالية ، فان دور المراجعة الخارجية أصبح جوهري وفعال في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من مشكلة عدم التماثل المعلومات ويحد من مشكلة الانحراف الخلقي في الوحدات الاقتصادية .

1 – التدقيق الخارجي :

إن دور التدقيق الخارجي أصبح جوهريا وفعالا في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين المالكين وإدارة الشركة كما انه يحد من مشكلة عدم التماثل في المعلومات المحاسبية فممارسة التدقيق من قبل مراقب الحسابات يتمتع بالاستقلالية والحياد يعد من احد أهم الوسائل التي تضمن جودة المعلومات المالية التي تتضمنها القوائم المالية ، كما تمثل الوسائل والأساليب والطرائق والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق مراقب الحسابات بوصفها آلية مهنية عملية لها مساهمة ايجابية في دعم الدور الحكومي مرتبط باستعداده وقدرته على إثراء الممارسات المهنية بشكل سليم واثبات أن للتدقيق دور حكومي لا غنى عنه لأصحاب المصلحة في الشركات ، ويمكن أن يتحقق هذا الدور من خلال حرص المراقب على الارتقاء بجودة التدقيق والإبلاغ عن رأيه بشكل سليم ، ويتم قياس هذه الآلية من خلال معرفة رأي مراقب الحسابات إلى ارتفاع جودة التقارير المالية ، إما التقرير غير النظيف (المتحفظ) يشير إلى عدم جودة التقارير المالية ، لذلك فان قياس هذه الآلية يكون على أساس المتغيرات الصورية ، فإذا كان رأي مراقب الحسابات غير متحفظ فسوف يعطى الرقم (0) إما إذا كان رأيه متحفظا فسوف يعطى الرقم (1) .

ومن ذلك يرى الباحثان بان الأساس في الحوكمة هو حماية المساهمين من خلال القواعد التي تفرضها على الإدارة وتحد من صلاحيتها ومن ثم فان الحوكمة تقوم بتطبيق أو زيادة تطبيق كافة الإجراءات أو الممارسات المحاسبية التي تصب في مصلحة المستثمرين (مساهمين ، دائنين) والأطراف الأخرى ذات المصالح .[58]

2 – القوانين والتشريعات :

مما لا شك فيه تأثير التشريعات والقوانين الدولية والمحلية على أطراف عملية الحوكمة ، وابرز الأمثلة على ذلك صدور القانون الأمريكي (ساربينزاوكسلي) الذي جاء بفرض متطلبات جديدة على شركات القطاع العام والتي تتمثل في تقوية وتدعيم الدور الذي تقوم به

لجان المراجعة وضرورة توقيع كل من المدير التنفيذي والمدير المالي الرئيسيين على تقرير نظام الرقابة الداخلية بما يعطي خطوط أتال فعالة بين المراجع ولجنة المراجعة بالإضافة إلى إعطائه للجنة المراجعة الكثير من الصلاحيات أو لها في تعيين آو إعفاء المراجع الخارجي من عمله لأنها الجهة الأصلية المخول لها الاطلاع على تقرير المراجع ، بالإضافة لحقها في التصديق على تقديم المراجع الخارجي لخدمات غير المراجعة لعميله .[59]

3 – منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري :

تعد سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات ، حيث أن هذه المنافسة تهدب سلوك الإدارة ، وخاصة إذا كانت سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا ، وهذا يعني أن إدارة الشركة التي في حالة إفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة او مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية .[60]

- الاندماجات والاكتساب :

مما لاشك فيه أن الاندماجات والاكتساب تعدان من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ، ويشير كل من " john&kedia " الى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب والاندماج ، إما في الشركات المملوكة للدولة فتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن الحوكمة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية ، بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج ، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الأضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات .[61]

الفصل الثالث:

الإفصاح المالي وإشكالية الحوكمة

1. **قواعد حوكمة الشركات**
   الإفصاح والشفافية
   المسؤولية والمساءلة
   العدالة
2. **ماهية الإفصاح المالي والمحاسبي**
   الإفصاح المالي
   الإفصاح المحاسبي
3. **التشخيص المالي**

4. تقييم تطبيق قواعد الحوكمة
5. حوكمة المؤسسات العمومية

الفصل الثالث:

الإفصاح المالي وإشكالية الحوكمة

1. قواعد حوكمة الشركات

1.1. **قاعدة الشفافية**: نعني بالشفافية البساطة أي جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض وتعقد الإجارءات بطريقة لتتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها(طارق محسن منصور بمعنى تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث(طارق عبد العال، وفي 2007 ص 25.)، حالة المؤسسات العمومية، يجب تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن في معرفة وفهم ومارقبة سلوكيات الموظفين العموميين وا تاحة المعلومات للمواطنين عن ذلك دون طلب، أو بناء على الطلب حسب الحالة(عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، ص 2008 ص 180.)، 2008، وتتمثل عناصر الشفافية في(طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري 438-439): وضوح رسالة المؤسسة الحكومية. شرعية ومشروعية وجود المؤسسة و المنظمة. أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح

2.3. **قاعدة المساءلة**: أي إمكانية تقييم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (طارق عبدالعال 04ص،2007) وتمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ، ومساءلة الموظفين العموميين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه بغير سند وتتمثل وسائل المساءلة على سبيل المثال في(عطا الله وارد خليل، :)185-184ص ص،2008محمد عبد الفتاح العشماوي، مجالس المستفيدين(مثل مجلس الآباء في المدرسة، ومجلس العملاء في البنوك ...إلخ). النشر بكافة صوره، فالشفافية تؤدي إلى المساءلة، ويجب الإلتزام بالنشر. متابعة الالتزام بالمعايير. المجالس المستقلة للتقييم والرقابة ،جمعية حماية البيئة ،

- الجمعيات الأهلية بكافة مجالّتها وصورها مثل: جمعية حماية المستهلك إقامة إداارت متخصصة ، الصحافة ووسائل الإعلام ، جمعيات حقوق الإنسان ،المحافظة على التارث للمساءلة...إلخ.

يعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بأنها "خطوط واضحة و فعالة للمساءلة(القانونية،السياسية،المالية،الإدارية) لضمان المحاسبة المالية، والقانونية، والادارية، والسياسية، للجهات المختلفة المقدمة للخدمات (القطاع الحكومي، القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية.....)[62].

2-3-أهميتها:

يعتبر كثرة استخدام مصطلح المساءلة بين أجهزة الإدارة العامة دليلا نسبيا على اهميته في مجال الممارسة لتصويب حالات القصور التي يشعر بها أفراد المجتمع.

وتلعب المساءلة دورا محوريا في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة، وتمثل المساءلةقيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديموقراطية والشفافية والتمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة، حيث تهدف الإدارات إلى التطبيق الكفء والفعال للسياسات العامة، ولا يمكن أن يتأتى ذلك في ظل غياب المساءلة.

ولايخفى أهمية تفعيل المساءلة في تحقيق التماسك التنظيمي لمختلف المنظمات و المؤسسات، وكذلك لصيانة التماسك الاجتماعي على مستوى المجتمع،وتحسين وتقييم الثقة العامة في عمل الإدارة العامة، وفيحالة النظر للمساءلة كوسيلة لدعم التنمية والتحسن المستمر في الأداء، وتحقيق الإنصاف وإظهار الإنجاز الجيد إضافة لمحاسبة الأداء القاصر، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية وواضحة.

تنبع أهمية دراسة مفهوم المساءلة في المنظمات العامة من اعتبارين أحدهما يتعلق بالنسق القيمي العام للمجتمع، والآخر يرتبط بأهمية العملية لتطبيق هذا المفهوم على الأعمال و أنشطة الأجهزة والمنظمات العامة. فعلى مستوى القيمي نجد أن المساءلة تستمد أهميتها من

الناحية القيمية من توافر مجموعة أخرى من القيم تربط بها ارتباطا وثيقا وعلى رأس هذه القيم الديمقراطية والشفافية و التمكين. وعلى المستوى العلمي تستمد دراسة موضوع المساءلة أهميتها من السعي الدائم للمنظمات العامة والأجهزة الحكومية على اختلاف أنواعها لتحقيق الكفاءة والفاعلية و الجودة فيما تقدمه للمواطنين من منتجات أو خدمات، فالإدارة العامة هي أداة تنفيذ السياسة العامة للدولة، ومن ثم فإنها تسعى إلى تحقيق هذه الأهداف بأقصى قدر من الكفاءة و الفعالية وتصبح آليتها لتحقيق ذلك هي المساءلة[63].

3-3-أنواعها:

1-المساءلة السياسية:المساءلة السياسية هي أقوى أشكال الإدارة العامة المترسخة في المبادئ الديمقراطية، وهي تعني فرض سيطرة أو رقابة على الساسة. فالمسؤول الحكومي المعين يُحاسب أمام السلطة التنفيذية التي تنهض بمسؤولية صنع السياسات، بدءا من التعليم إلى الدفاع القومي وحماية البيئة. وفي الوقت ذاته، فهؤلاء المسؤولون يتمتعون أيضا بسلطات مختلفة على عملية وضع القرارات والممنوحة لهم من المشرعين. وتملي هذه المسؤوليات على المسؤول الحكومي أن يخضع للمحاسبة عن أعماله في سياق تصميم وتنفيذ القوانين والقواعد واللوائح.

2-مساءلة الإداريين:يعمل النمط التقليدي لعلاقة القيادة والتحكم بشكل كامل في مساءلة الإداريين. فالمدير في الهيئات الحكومية بحاجة إلى التركيز على أولويات من هم أعلى منه على السلم الوظيفي. ويتطلب تطبيق نظام مساءلة الإداريين علاقة منظمة ومشروعة بين المدير والمرؤوس يكون فيها اتباع الأوامر غير قابل للنقاش، ويترسخ في إطارها نظام صارم لإدارة الأداء لإجراءات العمل المعيارية. وفي إطار هذا النهج، تتحقق مساءلة الإداريين عن طريق الاستراتيجيات أو القواعد الإدارية أو مراجعة الميزانيات أو نظم إدارة الأداء.

3-مساءلة المواطنين:يمكن أن يحاسب المواطن أي مسؤول حكومي من خلال قوانين المشاركة ومنتديات التشاور، ومن الجدير بالذكر أنه في معظم البلدان الغربية فإن ضغوط المساءلة التي يمارسها المواطن على الموظفين الحكوميين هي قوة غير مباشرة لأن الموظفين المعينين لا يخوضون الانتخابات (التي تمثل مصدرا رئيسيا لمساءلة الساسة والمشرعين المنتخبين) غير أن الابتكارات التي لا حصر لها، والتي تزداد بالتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إنما تُصمم لتمكين المواطن من تقييم المعلومات الإدارية تقييما مباشرا ومراقبة أنشطة الحكومة وتقديم معلومات آنية عن الخدمات العامة. ولا ريب أن هذه الأدوات على جانب الطلب تشجع على تطوير مساءلة المواطنين.

4-المساءلة القانونية:تعتمد المساءلة القانونية على العلاقات بين أعضاء الحكومة والمشرعين. فالمشرع يستطيع أن يفرض عقوبات قانونية أو ترتيبات تعاقدية رسمية. وينبغي إبراز أن العلاقة مختلفة بين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في مساءلة الإداريين

التي هي في الأساس علاقة هرمية. أما في المساءلة القانونية، فالطرفان مستقلان بعضهما عن بعض، ويتضمن الأمر اتفاق قانوني بين المشرعين والموظفين الحكوميين.

5-مساءلةالمهنيين:مساءلة المهنيين هي وسيلة جديدة لغرس الانضباط في الأنشطة الحكومية. ويحدث ذلك حين يعتمد الموظف الحكومي على موظفين يتمتعون بمهارات وخبرات معينة لتقديم حلول لمشاكل صعبة ومعقدة فنيا. ويمكن لهذا الموظف أن يفرض سلطته عبر معايير الأداء أو مدونة السلوك أو الترخيص بالعمل داخل الحكومة. فيجوز أن يخضع المتخصصون الفنيون بالوكالات الحكومية كالموظفين الطبيين أو القانونيين للتحقيق أو العقوبة من مجالس المراجعة أو اللجان التأديبية داخل تخصصهم. ويمكن تصعيد مساءلة المهنيين حين يخضع الموظف الإداري لمعايير مهنية معترف بها دوليا[64].

3.3. قاعدة المشاركة :إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع القواعد للعمل في مختلف المجالات وبخاصة الأعمال الحكومية وتتمثل أهمية ذلك فيما يلي (عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي 186 ،ص2008) توسيع نطاق الأفكار والعقول والتخصصات التي تصنع القرار وهو ما ينعكس ايجابيا على القرار في أغلب الحالات.

2. الإفصاح والشفافية كآلية خارجية في الحوكمة

2-1) مفهوم الإفصاح والشفافية:

تتمثل الشفافية المالية في خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقدرات والأعمال الحالية متاحة ومفهومة لكل المشاركين في السوق، فالشفافية تعمل على توفير المناخ الذي يتيح المعلومات للمستخدمين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتعرف الشفافية على أنها: " حرية تدفق المعلومات للمستخدمين لاتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء".[65]

أيضا تعرف الشفافية على أنها: " القدرة على نشر المعلومات المالية وغير المالية الحالية والمستقبلية الخاصة بمنظمات الأعمال والتي تتصف بالملائمة والمصداقية من خلال التقارير والقوائم المالية المختلفة وباستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة وغيرها من الوسائل الإعلامية لضمان وصولها إلى مختلف المهتمين بها من داخل وخارج المنظمة بشكل عادل وفي التوقيت المناسب، وذلك لتحقيق الرقابة على أداء المنظمة ودعم الثقة بها وتخفيض عدم التأكد، والمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة دون الإضرار بمصلحة أي طرف آخر من الأطراف المتعددة".[66]

ونعني بالافصاح بشكل عام على أنه:" الكشف عن المعلومات المالية وغير المالية وبيانها في تقارير تقدم للمستخدمين والمهنيين بالمؤسسة".[67]

ويعرف كذلك على أنه: " بيان الشيء من أجل أن يكون معروفا وواضحا، ومن هنا يشكل إفصاح المنظمة عن المعلومات حماية للمستثمر العادي والأطراف الأخرى من

التضليل، إضافة إلى تقليل مخاطر الاستثمار ويتحدد مستوى الافصاح المناسب حسب مجموعة من العوامل منها الشخص الذي يستخدم المعلومة والغرض من استخدامها وأن مفهوم الإفصاح المثالي أو الكامل أصبح شيئا من الماضي ليحل محله في عصرنا الحاضر مفهوم الافصاح الواقعي أو المناسب".[68]

2-2) الإفصاح والشفافية كآلية خارجية في الحوكمة :

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسة التي تقوم عليها الحوكمة المحاسبية، لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الافصاح والشفافية، خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة المحاسبية من عدمه داخل الشركات الاقتصادية المختلفة.[69]

2. **خصائص الحوكمة المحاسبية:** تتميز الحوكمة المحاسبية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:[70]

1. المسؤولية أمام مختلف الاطراف؛
2. استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة؛
3. الانضباط الذاتي والالتزام بالقوانين؛
4. منع المتاجرة بالسلطة والمعلومات الداخلية للوحدة الاقتصادية؛
5. حماية أصول الوحدة الإقصادية.

وأيضا هناك بعض الخصائص الأساسية للحوكمة المحاسبية نذكر منها ما يلي:

* **الانضباط:**

أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح،[71]حيث يجب على المسؤولين في الشركة إتباع السلوك المثالي في العمل واحترام اللوائح التي تصدرها الإدارة العليا في الشركة حتى يتم ضمان مصالح الأطراف الأخرى، والتمييز بين الأعمال الصحيحة وغير الصحيحة تجعل الإدارة العليا في الشركة تتفادى المشاكل وتعارض المصالح بينها وبين الأطراف الأخرى ذوي العلاقة.[72]

* **الشفافية:**

تقديم صورة حقيقية لكل مايحدث،[73] أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة وإكتشاف الاخطاء والهيئات الشفافية لها إجراءات واضحة لصناعة القرار، وقنوات مفتوحة للإتصال بين المسؤولين وأصحاب الشأن، توفر قدرا واسعا من المعلومات.[74]

* **الاستقلالية:**

تشمل استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة،[75] وتتمثل الاستقلالية في أن المراج الخارجي ولجان المراجعة وكذلك اللجان المنبثقة منها ينبغي أن يكون مستقلين ولا تتأثر قراراتهم بجهة أخرى ضاغطة من داخل الشركة أخارجها، كما يجب على مجلس الإدارة دعم استقلالية المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ولجان المراجعة لضمان جودة المراجعة ومن ثم دعم مبادئ الحوكمة المحاسبية.[76]

* **المساءلة:**

إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، [77] ونقصد بالمساءلة هي إجابة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين على أسئلة المساهمين وأصحاب المصلحة على كل الأعمال المسندة لهم بغية معرفة كل المستجدات والقرارات المتخذة داخل الشركة بغية رفع أداء الشركة لتفادي كل السلبيات التي قد تتعرض لها الشركة في الفترة الحالية أو المستقبلية.[78]

* **المسؤولية:**

أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة،[79] وتتمثل في مسؤولية مجلس الإدارة تجاه أصحاب المصلحة وخاصة أصحاب الأسهم أي المالكين "المساهمين" وكذلك المقرضين، ويقوم مجلس الإدارة بدوره محاولة ضمان أن تصب القرارات التي يتخذها المدراء في مصالحهم، إن هدف المدراء في الشركات هو تعظيم قيمة الشركة وبالتالي تعظيم قيمة أسهم الشركة.[80]

* **العدالة:**

المالمة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاحتياجات العامة، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة وإعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الاساءة لحقوقهم كالمشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات بالنظر للمؤسسة كمواطن صالح.

* **المسؤولية الاجتماعية:**

ويتحقق ذلكمن خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.[81]

3. التشخيص المالي:

ماهية التشخيص المالي: يرتبط التشخيص المالي بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بمشروع معين، لمعرفة المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعماله خلال فترة معينة، أو يستعان بالتشخيص المالي من أجل دراسة الماضي ومقارنته بالحاضر

لاستكشاف المستقبل، بهذا فهو علم يختص بصناعة المعلومة لمساعدة ذوي الصلة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

أولا: مفهوم و أنواع التشخيص المالي

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم التشخيص المالي و أنواعه.

1. تعريف التشخيص المالي

لقد تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون حول التشخيص المالي والتي يمكن أن نذكر منها ما يلي:

التشخيص المالي للمؤسسة العامة يعرف التشخيص الحالي على أنه عملية تحليل للوضع المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية بهدف استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف ذات الطبيعة المالية.[82]

في حين يرى آخرون أن التشخيص المالي على انه: مدخل أو نظام التشغيل البيانات لاستخلاص معلومات تساعد متخذي القرارات على التعرف على الأداء الماضي للمنشاة وحقيقة الوضع المالي والاقتصادي للمنشاة في الوقت الحالي، و التنبؤ بالأداء المالي للمنشاة في المستقبل.[83]

كما يعرف التشخيص المالي على أنه عملية تحليل الوضع المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات و المؤشرات المالية، بهدف استخراج نقاط القوة و نقاط الضعف. ذات الطبيعة المالية. [84]

و يعرف كذلك : التشخيص المالي على انه عبارة عن معالجة للبيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل. وهو ينطوي على استخدام البيانات والمعلومات؛ لخلق نسب ونماذج رياضية، تهدف إلى الحصول على معلومات تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة. كما يعتبر التحليل المالي مكون أساسي من المكونات القوية والمنافسة التي تساعد على فهم أفضل المواطن القوة والضعف[85]

كما يعتبر التشخيص المالي أداة لتشخيص الوضعية المالية الماضية والحاضرة للمؤسسة واتخاذ القرارات المستقبلية من خلال القوائم المالية التي تتضمن كما كبيرا من البيانات المحاسبية الخاصة بالفترات المالية السابقة الحالية، لذلك لا يكفي إعداد القوائم المالية والكشوف المحاسبية وإنما يجب تحليلها باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة لتحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة عن أداء المؤسسة في الماضي إضافة إلى التنبؤ بمستقبلها، ثم تفسير نتائج التحليل لخدمة كافة الأطراف المستخدمة للبيانات المحاسبية، ويعتبر التحليل باستخدام المؤشرات المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها.[86]

مما سبق يمكن استخلاص تعريف موجز للتشخيص المالي على أنه : عملية منظمة و منهجية لتحليل ودراسة الوضع المالي لمؤسسة ما خلال فترة مالية من خلال تحليل مجموعة من البيانات المحاسبية و القوائم المالية بالاعتماد على الأساليب و المؤشرات و النسب المالية ، بهدف الوصول إلى نتائج و معلومات دقيقة حول الوضعية المالية و استخدامها في اتخاذ القرارات الصحيحة و اكتشاف النقاط و العناصر الواجب تحليلها.

2. طرق التشخيص المالي

يسعى المشخص المالي إلى تحليل البيئة المالية الداخلية للمؤسسة الاقتصادية والتي تهدف إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وبغية الوصول إلى ذلك يتم استخدام مجموعة من الطرق التي نلخصها فيما يلي:

1. **التشخيص التطوري**: يقوم التشخيص المالي التطوري على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية، حيث يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة من أجل تشخيص الوضع الحالي وتقدير الوضعية المالية المستقبلية. يرتكز التشخيص المالي التطوري على العناصر التالية : [87]

- **تطور النشاط** : أي متابعة التغيرات في النشاط عبر الزمن اعتمادا على التغير في رقم الأعمال أو القيمة أو النتائج المحاسبية....الخ ومن ثم الحكم على نمو النشاط فيما إذا كان يتطابق مع أهداف المؤسسة ومعطيات السوق وبناءا على حالات النمو (مرتفع، مستقر، منخفض) يستطيع المحلل المالي مراقبة التطور في هيكل التكاليف والذي من المفترض أن يتناسب طردا مع تطور النشاط.

- **تطور أصول المؤسسة** : تعبر الأصول عن مجموع الإمكانيات المادية والمعنوية والمالية المستخدمة في ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبة تطور هذه الإمكانيات إذ يعد ضروريا لتشخيص النمو الداخلي والخارجي كما يعد مؤشرا استراتجيا هاما يعبر عن الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة إن كانت تتجه نحو النمو أو البقاء أو الانسحاب من السوق.
- **تطور هيكل دورة الاستغلال** : يتكون من العملاء الموردين، المخزون والتي تشكل في مجموعها الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال والتي ينبغي مراقبة تطورها عبر الزمن ومقارنة نموها بنمو النشاط (الارتفاع في رقم الأعمال) من اجل الحكم على مستوى الاحتياجات المالية.
- **تطور الهيكل المالي وتطور المردودية** : يتشكل الهيكل المالي من مصادر تمويل المؤسسة والمتمثلة أساسا في الأموال الخاصة ومصادر الاستدانة وبناءا على العناصر السابقة الذكر يمكن للمحلل المالي مراقبة مستويات الاستدانة والتمويل الذاتي ومساهمة الشركاء وتحديد قدرة المؤسسة على تمويل الاحتياجات وقدرتها

على السداد ومدى استقلاليتها المالية وتأثير الاستدانة على المردودية... الخ. كما يعتبر تطور المردودية الهدف الاقتصادي الرئيسي الذي تقوم عليه المؤسسة ، كما يمثل ضمان للبقاء والنمو والاستمرارية و تعد احد أهم المؤشرات التي تستخدم في الحكم على أداء المؤسسة من جميع النواحي وعليه فمراقبة تطور معدلات المردودية يمثل قاعدة أساسية للتشخيص المالي التطوري، وذلك عن طريق نسب المردودية وآلية اثر الرافعة المالية.

2. **التشخيص المقارن:** إذا كان التشخيص التطوري يعتمد على تحليل الوضع المالي للمؤسسة ومراقبته عبر الزمن، فأن التشخيص المقارن يرتكز على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة العامة مقارنة مع مؤسسات مماثلة في النشاط، وعليه فالأساس التي يعتمد عليه التشخيص المقارن هو الحكم على وضع المؤسسة بناء على معطيات المؤسسات الرائدة في نفس القطاع، وذلك باستخدام مجموعة من الأرصدة والأدوات والمؤشرات المالية .
3. **التشخيص المعياري:** يمكن اعتباره امتدادا للتشخيص المقارن إلا أنه وبدل مقارنة وضع المؤسسة بمجموعة مؤسسات .

تنتمي لنفس القطاع فإنه يلجأ إلى استخدام معدلات معيارية يتم اختيارها بناء على دراسة شاملة ومستمرة لقطاع معين من طرف مؤسسات ومكاتب مختصة، ومن بين المعايير التي اعتمدت من قبل مجموعة من المؤسسات في نشاطات مختلفة :

- نسبة الملاءة المالية (الديون / الأموال الخاصة) للمؤسسات البنكية تقدر ب 08 % .
- الديون المتوسطة وطويلة الأجل يجب ألا تتعدى ثلاث أضعاف القدرة على التمويل الذاتي .[88]

ثانيا: أهمية و أهداف التشخيص المالي

1. أهمية التشخيص المالي

تكمن أهمية التشخيص المالي في تقييم الأداء وتهيئة المناخ الملائم لترشيد القرارات المالية، فهو يعتبر أداة مهمة للتنبؤ بالفشل أو العسر المالي لذلك فهو منهج لتعزيز القدرة التنبؤية، بحيث تتجلى أهمية التشخيص المالي أكثر في النتائج المتوصل إليها من خلال تطبيق هذه التقنية، ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية : [89]

1. تحديد مدى تحقيق المؤسسة للتوازنات المالية المطلوبة.
2. . تحديد المركز المالي ودرجة الاستقلالية للمؤسسة بالنسبة لغير الممولين.
3. . تحديد مدى تطور أو تحسين الوضعية المالية ومدى إمكانية تسديد الديون.

4. . تحديد نسبة الكفاءة في استعمال الموارد المالية للمؤسسة اعتمادا على مفهوم المردودية .
5. تحديد مستوى المؤسسة مقارنة مع المؤسسات من نفس القطاع والحجم في الاقتصاد ضمن البيئة التي تعمل فيها.
6. . استعمال مختلف النتائج للدراسات المستقبلية لتحديد سياسة مالية جديدة أو لتغيير اتجاه المؤسسة .
7. . اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الاستثمارات.
8. إمكانية السماح بالافتراض محددا أو الانطلاق من هامش الاقتراض المتوفر.

2. أهداف التشخيص المالي

إن الهدف الأساسي من التشخيص المالي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة تتعلق بجوانب القوة والضعف لدى المؤسسة ووضعيتها في ظل التغيرات البيئية التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها. كما أن التشخيص المالي يقترح على المؤسسة تحسين وضعيتها المالية ونشاطها الاستغلالي، أي اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص توزيع النتائج أو رفع رأس المال أو توسيع المؤسسة الخ. ويمكن تلخيص أهم أهداف التشخيص المالي فيما يلي:[90]

- التشخيص المالي الاستطلاعي الذي يسمح بإعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة حتى تتمكن الأطراف المهتمة بوضعها من نسج العلاقات المالية بشكل سليم ومدروس؛
- التشخيص المالي العلاجي الذي يرتبط إجراءه بحدوث اضطرابات مالية طوال فترة نشاط المؤسسة، ويسعى هذا التشخيص للبحث عن أسباب الاضطرابات، ويبحث في العلاج المناسب لها بهدف إخراج المؤسسة من مأزقها؛
- التشخيص المالي الوقائي الذي يتم تنفيذه بصف دورية ومنتظمة، حيث يتضمن فحصة نوعية للمشاكل المالية الكلاسيكية التي تحدث في المؤسسة، والقيام بعد ذلك بإجراءات تصحيحية؛
- استعمال نتائج التشخيص المالي في التخطيط أو البرمجة العامة المستقبلية للمؤسسة؛
- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؛ : معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض .
- الحكم على كفاءة الإدارة.
- دراسة وتقييم التوازن المالي وربحية المؤسسة؛

- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع وإظهار إيجابياتها وسلبياتها.

ثالثا: مراحل التشخيص المالي و الجهات المستفيدة منه

1. **مراحل التشخيص المالي و خصائص المشخص المالي**: سنتطرق على الترتيب في هذا الفرع إلى مراحل التشخيص المالي، ثم الخصائص و السمات الواجب على المشخص المالي الاتصاف بها .

أولا : مراحل التشخيص المالي : يتوقف التشخيص المالي على عدة مراحل وهي:[91]

أ- مرحلة التصنيف: تتضمن هذه المرحلة إعداد البيانات المحاسبية وتصنيفها في مجموعات متجانسة ثم دراستها دراسة تفصيلية لفهم مدلولاتها، وتشمل هذه المرحلة كذلك جمع المعلومات وتجزئتها وترتيبها وتحليل الأرقام الموجودة في الميزانية من اجل استخراج المعلومات المالية التي تعتبر كقاعدة لاستنتاج الوضعية المالية للمؤسسة.

ب- مرحلة المقارنة: في هذه المرحلة يقوم الشخص المالي بمقارنة الأرقام الجزئية بعضها البعض ومقارنة المجموعات المحددة بالمجموعة الكلية، وتساعد هذه المقارنات على كشف العلاقات بين الأرقام ومرحلة المقارنة لا تشمل القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة لفترة محاسبية واحدة بل تشمل أكثر من فترة محاسبية. .

ت. مرحلة الاستنتاج: بعد انتهاء المشخص من المرحلتين السابقتين يكتشف نقاط القوة ونقاط الضعف في السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة مع تقديم حلول لمحاولة تغيير الوضع الصعب والقضاء على نقاط الضعف إذا كانت حالة المؤسسة المالية سيئة، أما إذا كانت الوضعية حسنة فيتم اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها.

وللقيام بالتشخيص المالي، على المشخص المالي :

أ. تحديد الهدف من التشخيص.
ب. تحديد، تحديد الفترة التي سيتم تشخيصها.
ت. اختيار المعلومات الملائمة للهدف المراد تحقيقه.
ث. اختيار الأسلوب الملائم من أساليب التشخيص.
ج. معالجة المعلومات بمقتضى أسلوب التشخيص الذي تم اختياره.
ح. اختيار المعيار الملائم لقياس النتائج عليه.
خ. تحديد مدى واتجاه انحراف أداء المؤسسة عن المعيار المستعمل.
د. تصحيح الانحرافات ووضع التوصيات و اقتراح الحلول الملائمة.

2. **الجهات المستفيدة من التشخيص المالي**

إن الاستعمالات الواسعة للتشخيص المالي جعلت منه مجال اهتمام الكثيرين، رغم اختلاف الأهداف التي يتطلعون إليها. وتتلخص الأطراف التي تستفيد من التشخيص المالي كما يلي [92]:

أ. **إدارة المؤسسة** تهتم الإدارة بكل جوانب المركز المالي، خاصة وأنها تعمل التحقيق مصلحة الملاك، والتي تتمثل في تعظيم أو مضاعفة حق الملكية، وأيضا الدائنون من حيث التأكيد على سداد مستحقاتهم عندما يحين أجل الاستحقاق.

ب. **العاملون في المؤسسة:** زيادة الأجور مع ثبات الإنتاجية، يعنى انخفاض العائد المخصص للملاك بطريقة مباشرة (خفض التوزيعات) أو بطريقة غير مباشرة(عدم التمويل الداخلي) أو إضعاف المركز المالي، إذا ما تم دفع التوزيعات من الاحتياط، ولهذا السبب لا يجوز للعاملين المشاركة في الأرباح في فرنسا إلا إذا تجاوز صافي الربح 5% بالمقارنة بحق الملكية، بحيث يكون دافعا لهم على زيادة الإنتاجية، وضمان حد أدنى من العائد للملاك. نتيجة لما سبق نلاحظ أنه من المفيد للعاملين معرفة المركز المالي للمشروع الذي ينتمون إليه، والتأكد من سلامة إدارة الأموال.

ت. **الدائنون :** يعتبر الدائنون والبنوك من احد المستفيدين من المعلومات حول المركز المالي للمؤسسة، ومدى قدرة هذه الأخيرة على سداد التزاماتها على المدى القصير والطويل، والدائنون تختلف وجهة نظرهم في التشخيص المالي تبعا لنوع الدين :

- **الديون طويلة الأجل** :كل ما يهم الدائنون هنا هو ضمان استرداد أموالهم وحصولهم على فوائد أموالهم، وبالتالي فان اهتمامهم بالتشخيص المالي يتعلق بمعرفة القيمة الحقيقية للأصول الثانية ومستوى الربحية وكفايتها في تغطية الفوائد السنوية.
- **الديون قصيرة الأجل** :كل ما يهم الدائنون هو قبض ضمان مبلغ الدين في تاريخ استحقاقه، لذلك نجد الدائنين يهتمون بتحليل رأس المال العامل والمركز النقدي والسيولة في المؤسسة[93].

ث. **الموردون:** يهم المورد التأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه، واستقرار الأوضاع المالية، فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد، ويعني دراسة وتحليل مديونية العميل في دفاتر المورد وتطور هذه المديونية، وعلى ضوء ذلك يقرر المورد ما إذا كان سيستمر في التعامل معه أو يقلل هذا التعامل، وبذلك يستفيد المورد من البيانات التي ينشرها العملاء بصفة دورية.

ج. **المساهمون :**

يهتم المساهم بصفة أساسية بالعائد (الريح) على المال المستثمر، ودرجة المخاطر التي يتعرض لها، أي التي تتعرض لها استثماراته. لذلك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها أو يتخلى عنها، لذلك يفيد التحليل المالي المساهم في تقييم هذه الجوانب.

وقد يختلف هذا الوضع عن المستثمر المتوقع (المرتقب) الذي يحاول معرفة هل من الأفضل بالنسبة له شراء أسهم المنشاة أم البحث عن فرص استثمارية أخرى. ولذلك فان كلا من المستثمر الحالي والمرتقب يهتمون بماضي المنشأة والمواقف الحرجة التي واجهتها والأسلوب الذي اتبع في معالجتها، ودرجة النمو المتوقع لنشاطها في الأمد القصير والطويل. لذلك يجب أن تكون حدود التحليل المالي واهتماماته قادرة على عكس هذه الجوانب.[94]

ح. لهيئات الحكومية [95]

يعود اهتمام الهيئات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى ولأسباب ضريبية بالدرجة الثانية بالإضافة إلى الأهداف التالية- :

- التأكد من التقيد بالأنظمة المعمول بها – .
- تقييم الأداء كرقابة البنك المركزي للبنوك التجارية
- مراقبة الأسعار .
- غايات إحصائية.

خ. **البنوك:** حيث تهتم هذه الأخيرة بالتشخيص المالي لغرض التأكد من سلامة المركز المالي للمؤسسة المقترضة، وبالتالي إمكانية قيامها بتسديد القرض في تاريخ استحقاقه، كما ينصب اهتمام البنوك على تحليل ربحية المؤسسة في الأجل القصير ضمانا لحقوقها .

د. **جهات أخرى**: أهمها: الغرف التجارية والصناعية: حيث تقوم هذه الهيئات بجمع البيانات عن المؤسسات الاقتصادية في القطاع الواحد بهدف استخراج نسب ومؤشرات كل فرع من فروع النشاط الاقتصادي : أجهزة التخطيط: وتظهر أهمية ذلك في الدول التي تنتهج التخطيط المركزي ، حيث تساعد على إعداد الخطط الجديدة بناء على المعلومات المستخلصة من نتائج التشخيص المالي : شركات التأمين: لدراسة مدى قدرة المؤسسة على سداد القروض المقدمة إليها،
وكذلك في إمكانية التأمين على أنشطتها إذا ما كانت قادرة على الاستمرار في النشاط و النمو و سداد الأقساط ، فإن شركات التأمين تعتمد إلى حد كبير على نتائج التشخيص المالي للمؤسسة و مدى قدرتها على تسديد التزاماتها .[96]

3. أدوات التشخيص المالي

إن القيام بأي مشروع يستوجب التعرف على الإمكانيات المادية والمالية لدى المؤسسة وهذا لا يكون إلا باستعمال التحليل المالي باعتباره نقطة بداية في دراسة الواقعة المالية للمؤسسة بناء على المعطيات والمعلومات ا لمحاسبية المقدمة من طرف مصلحتها،
سنحاول عرضها بالتطرق إلى أدوات تشخيص الهيكل المالي أولا ، تقييم النشاط والنتائج ثانيا، تقييم المردودية ثالثا، ويف الأخير تشخيص تدفقات الخزينة.

- **تشخيص الهيكل المالي (دراسة الهيكلة المالية)**

الهدف من عملية تشخيص الهيكل المالي هو معرفة مدى ضمان المؤسسة لاحتياجاتها المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي والمردودية والملاءة المالية ...الخ، وذلك اعتمادا على المنظور المالي المرتكز على الذمة المالية ومبدأ السيولة والاستحقاق، والمنظور الوظيفي المرتكز على المفهوم الوظيفي للمؤسسة والفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل، بهدف اتخاذ قرارات مالية استراتيجية (الاستغلال، الاستثمار، التمويل) على المدى القصير والبعيد. [97] و يقسم إلى فرعين : التحليل المالي الذمي ، التحليل الوظيفي .

- **التحليل المالي الذمي**

وسمي بالتحليل الذمي ذلك لأنه يعتبر المؤسسة كائن قانوني لها حقوق وعليها التزامات، واعتمد على مبدأ السيولة والاستحقاق، و أول من استخدمه كأداة تحليلية هم البنوك و الوسطاء الماليين لاتخاذ قرارات الإقراض، ثم تطور التحليل المالي للميزانية ليصبح مستخدما من قبل المؤسسات حيث يتم إعداد الميزانية المالية بغرض تحليل قدرة الوفاء على تسديد ديونها ودرجة سيولة عناصر أصول المؤسسة، حيث أن هذا التحليل يساهم في معرفة خطر التخلف عن السداد كونه يتعلق بمدى معرفة توافر هذه الاستحقاقات آنيا (حالة العسر المالي) وأما حالة الإفلاس المالي للمؤسسة تكون فيها المؤسسة عاجزة عن مواجهة مجموعة ديونها.[98] يتعلق هذا النوع من التحليل بدراسة و تشخيص مكونات الميزانية المالية .

4. تقييم تطبيق قواعد الحوكمة

1. تقييم تطبيق قاعدة الشفافية

- نشر القوانين واللوائح والقرارات الوزارية في نشرة معروفة ورخيصة ومتاحة للكافة.
- النشر عن أعمال الحكومة الحالية والمستقبلية في وسائل الإعلام واسعة الانتشار وفي مختلف وسائلها المباشرة.
- إذاعة جلسات المجالس التشريعية على الهواء، إن البث المباشر هام لتجنب الحذف أو التحرير أو التحوير وبالتالي تجنب التضليل.
- إذاعة جلسات اللجان الفنية الملحقة بالمجالس التشريعية أو على الأقل إتاحة حضورها لمن يرغب، ونشر مضابطها لمن يرغب.
- إيداع وثائق أعمال الحكومة للمكتبات العامة للاطلاع المفتوح دون قيد.
- إقامة نقط أو مراكز معلومات في كافة الدوائر الحكومية وإلزامها بالإجابة على الاستفسارات وتوفير المعلومات.
- إصدار نشرات الأخبار من الدوائر الحكومية وتوزيعها على أوسع نطاق لذوي العلاقة واستخدام لوحات الإعلانات بكثافة.

- إقامة قواعد بيانات ومواقع إلكترونية على شبكة الأنترنيت تكون متاحة للمواطنين، إن الثورة الإلكترونية قد نقلت الشفافية إلى مستويات لم نكن نحلم بها في الماضي.
- إلزام الوزارات بإعلانات سياساتها وقواعدها في شأن كافة الأمور ليعرفها الجميع(مثل سياسة الإقراض الشعبي، وسياسة توزيع الشقق، وسياسة تعيين أوائل الخريجين، قواعد القبول بالجامعات، سياسة نشر الوثائق الرسمية).
- التوسع في نظام البريد الإلكتروني لدى كل الناس.
- نشر قوائم العاملين ووسائل الاتصال بهم.
- تشجيع الجمعيات غير الحكومية على تنشيط سعيها للمعلومات وعلى حسن استخدامها لمزيد من الشفافية.
- إقامة الخطوط الساخنة للاستفسار والخطوط line-on سواء للمعلومات أو لإصدار المنشورات، وتشجيع على مراقبة الأداء في كل المجالات مثل مستوى الخدمة أو نزاهة الانتخابات.

2. تقييم تطبيق قاعدة المساءلة

- جلسات الاستماع في مجالس النيابية ولجانها المتخصصة والجلسات المشتركة للمجالس النيابية.
- عملية تقديم ومتابعة التحقيق في الشكاوى.
- اللجان الاستشارية.
- مراجعة الزملاء.
- مجالس المستفيدين(مثل: مجلس الآباء في المدرسة، ومجلس العملاء في البنوك، ومجلس حقوق الإنسان، ومجلس مراقبة السجون).
- اللجان الخاصة من المساهمين أو من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس إدارة الشركة المساهمة.
- النشر بكافة صوره، فالشفافية تؤدي إلى المساءلة، ويجب الإلزام بالنشر.
- متابعة الإلزام بالمعايير.
- المجالس المستقلة للتقييم والرقابة.
- الجمعيات الأهلية بكافة مجالاتها و صورها مثل:جمعية حماية المستهلك، جمعية المحافظة على الخضرة،جمعية المحافظة على التراث،الاتحاد النوعي لجمعيات حماية المستهلك،النقابات وهي تحاسب أعضاءها،ويمكن أن يتسع دورها أكثر من ذلك،الصحافة و وسائل الإعلام.
- إقامة إدارات متخصصة للمساءلة.
- فرق الفحص والتفتيش[99].

3. تقييم تطبيق قاعدة المسؤولية:

لم يتم الاتفاق على مؤشرات محددة أو طريقة بذاتها لقياس المسؤولية، ولكن ظهرت بعض البحوث لوضع مؤشرات للقياس، ووفقا لإحدى الدراسات تم تصنيف المؤشرات وفقا لستة ميادين تعكس تقييم المسؤولية للمؤسسات:

- المناخ في أماكن العمل(شروط وظروف العمل، الصحة والأمان، التكوين...)
- السوق(دراسة سلوك المستهلكين، عدد احتجاجات الزبائن، العلاقة مع الموردين، الاستثمار في البحث والتطوير...)
- البيئة(حجم الماء والطاقة المستعملة، الغاز، تسيير الفضلات، برامج التكوين...)
- الاندماج في المجتمع والمساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية(خلق وظائف جديدة، توفير سيولة مالية...)
- احترام حقوق الإنسان.
- مراعاة القواعد الأخلاقية(عدد حالات الرشوة، عدد العقود الملغاة لعدم الملائمة...)[100].

5. حوكمة المؤسسات العمومية:

5.1. **حوكمة المؤسسات العمومية** : تبني مفهوم الحوكمة من طرف المؤسسات، عمومية كانت أو خاصة يساعد على حماية حقوق جميع الأطراف الذين لهم علاقة بالمؤسسة، وسنركز في هذا المحور على المؤسسات العمومية وقواعد تفعيل الحوكمة فيها:

- **تعريف المؤسسة العمومية:** المؤسسة العامة هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الّستقلال المالي والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري(عمار .)306-305 ، ص-ص 2008عوابدي، كما تعرف على أنها تلك المؤسسات التي يعود أرس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية:

- **تقسيم المؤسسات العمومية**: ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

1.2. **مؤسسات تابعة للوازارت** : وتسمى أيضا "المؤسسات الوطنية" فهي تخضع للسلطة المباشرة للوازرة التي أنشأتها، وتكون عادة ذات حجم كبير، وتقدم تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها للوازرة التابعة لها، مثل شركة سوناطراك خاضعة لوازرة الطاقة والمناجم.

2.2. **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية**: وتتمثل هذه المؤسسات في الولّية والبلدية وحجمها متوسط أو صغير.

الفصل الرابع:

الفضائح المالية وإشكالية الحوكمة

1. دور الحوكمة في الحد من الأزمات المالية

1.1. ماهية الأزمات المالية

1.2. تفعيل مبادئ لجنة بازل للحد من الأزمات المالية

2. حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد الإداري

3. دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي

4. حوكمة البنوك التجارية

5. الحوكمة والبنوك الاسلامية

الفصل الرابع:

الفضائح المالية وإشكالية الحوكمة

2. دور الحوكمة في الحد من الأزمات المالية

- **الانهيارات المالية:** إن الانهيارات أو الافلاسات التي تعرضت لها الكثير من الشركات و خاصة الدول المتقدمة مثل انهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية عام 1996 و كذا أزمة شركة "أنرن" « ENRON »التي كانت تعمل بمجال تسويق الكهرباء و الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، و كذا أن شركة "ورلدكوم" " World « com » الأمريكية للاتصالات عام 2002م و كذلك فضيحة بنك الاعتماد والتجارة الدولية و كارثة بنوك الادخار و الإقراض في الولايات المتحدة، فلقد أجمعت كل الدراسات أن الفساد هو العامل الأساسي وراء كل هذه الفضائح و الانهيارات المالية.

و نتيجة هذه الانهيارات ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حيث قامت العديد من المنظمات و الهيئات على الحث على تطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

3. حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد المالي والإداري

- **أسباب ظهور الفساد المالي والإداري**

لا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات مالم يتم تشخيص أسبابها وبواعث نشؤها . وقد حدد البنك الدولي World Bank مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري أبرزها ما يأتي :

أ – تهميش دور المؤسسات الرقابية ، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها.

ب – وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة.
ج – حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع من اجل السيطرة على مؤسسات الدولة.
د – ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها.
هـ - توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.

إضافة إلى ما تقدم ، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد لأسباب حدوث الفساد المالي والإداري وهي:

•**البعد السياسي** ، تتمثل أسباب الفساد الإداري والمالي بالإرادة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد ، ولا تمتلك المبادرات لمكافحته ، فإنها حتى وان أعلنت عن إصلاحات ، فإنها تبقى من قبيل العبث ، ويصبح من ثم وجود المصلحين بلا معنى ، حتى وان توفرت لديهم الجدية والرغبة الصادقة في الإصلاح . وبدون الإرادة السياسية ، فان مواجهة الفساد ستقتصر على الشكل ليس إلا ، ويبقى دور المصلحين مقتصرا على المناشدات والنداءات والتمنيات التي لا تغني ولا تسمن من جوع . وان غياب الإرادة السياسية يؤدي إلى غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية . وعند هذا المستوى تظهر حالة غياب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد تحت وطأة التهديد بالقتل والاختطاف والتهميش والإقصاء الوظيفي . كما تتعطل إلى حد بعيد آليات الرقابة في الدولة ويخبو وازع المساءلة والمحاسبة ، حيث إن الحكومة لا تحاسب الإدارة مع علمها بالفساد المستشري في أوصالها ، وان يد القضاء لا تطول المسؤولين في الدولة مهما قيل أو عرف أو شاع عنهم ، وان هيئات الرقابة تكون معطلة أما بفعل شدة الفساد الذي يتجاوز في أبعاده قدرتها ، أو لان دم الفساد اخذ يدب في عروق بعضها.

•**البعد الاقتصادي** ، يتمثل في البطالة وتدني الرواتب والأجور وتباين الدخول بشكل كبير وانخفاض مستو المعيشة بشكل عام ، فضلا عن غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة وكثرة الصفقات التجارية المشبوهة او الناتجة عن عمليات السمسرة يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا.

•**البعد الاجتماعي** ، يتجلى عندما يغدو لكل شيء ثمن يقاس بالدنانير ، وعندما يغدو للقيام بواجب وظيفي معين ثمن ، و لإجراء معاملة مع إدارات الدولة ثمن ، ولتصريف أعمال الحكم ثمن ، وللكلمة في وسائل الإعلام ثمن ، ولحكم القضاء في بعض الحالات ثمن . وعندما يصبح لكل شيء ثمن ، فان الفساد قد أضحى في حياتنا العامة من صلب ثقافة المجتمع وبذلك يكون المجتمع في هذا الحال قد ابتلي بما نسميه ثقافة الفساد ، وعندما يكون الفساد من صلب ثقافة المجتمع يصعب علاجه . فالفساد لا ينتج إلا مزيدا من الفساد ، والفاسد لا يرى في فساد عيبا ، وهنا يشكل الفساد طوقا يحتاج إلى من يكسره بقوة خارقة .

1. أشكال الفساد الإداري:

للفساد الإداري إشكال عديدة و كما جاء في تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية بالأمم المتحدة حيث تم تحديد ثلاثة أشكال رئيسة للفساد الإداري يتضمن كل منها ثلاث ممارسات فرعية وكما هي موضحة في أدناه(ساهر عبد الكاظم مهدي.

1.1. وفقا للرأي العام:

1. أبيض.
2. أسود.
3. رمادي.

2.1. وفقا للممارسة:

- سوء استخدام الروتين.
- الممارسة غير الأمينة للصلاحية.
- ممارسات مخالفة للقانون.

3.1. وفقا للغرض :

- استخدام الموارد العامة لتحقيق مصالح خاصة.
- خدمة الأقارب و الأصدقاء.
- السرقة العامة.

إن تصنيف أشكال الفساد الإداري وفقا للرأي العام يعني اعتماد الرأي العام أساس لتصنيف شكل الظاهرة السلبية الموجودة والآتي توضيح عن كل ممارسة داخل أشكال الفساد الإداري وفقا للرأي العام:

1- **الفساد الأبيض**:

ويعني إن هناك اتفاق كبير من قبل الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري على تقبل واستحسان العمل أو التصرف المعني.

2- **الفساد الأسود**:

ويشير إلى اتفاق الجمهور والموظفين العاملين في الجهاز الإداري على إدانة عمل أو تصرف سيئ معين .

3- **الفساد الرمادي** :

وسمي بالفساد الرمادي لعدم إمكانية احتسابه على أي نوع من النوعين السابقين . ويعود سبب ذلك إلى غياب الاتفاق من عدمه حول عمل أو تصرف معين قبل الجمهور والموظفين .

كما إن الفساد الإداري وفقا للممارسة يأخذ الأشكال الآتية :

4. سوء استخدام الروتين :

إن تعقيد الإجراءات الإدارية وسوء استخدام الروتين قد يدفع ببعض المواطنين إلى استخدام الأساليب غير المشروعة من اجل الحصول على خدمة ما أو انجاز بأقل جهد أو كلفة .

5. الممارسة غير الأمينة للصلاحيات :

إن الممارسة غير الأمينة للصلاحيات الممنوحة للموظف في الجهاز الإداري قد تدفع به إلى منح الامتيازات والتسهيلات لبعض المواطنين وحرمان البعض الآخر منها دون الاستناد إلى أسس وقواعد موضوعية أو إلى سياسة معينة.

6. ممارسات مخالفة للقانون :

ويعني قيام الموظف في الجهاز الإداري بممارسات مخالفة للقانون ونصوصه، الهدف من هذه الممارسات المخالفة للقانون هو تحقيق مكاسب شخصية بعيدا عن المصلحة العامة، أما بالنسبة للفساد وفقا للغرض فيأخذ الأشكال التالية والذي ركزت عليه الندوة التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة :(11)

1- **الفساد الناتج عن استخدام الموارد العامة لتحقيق أهداف شخصية** ومثال على ذلك :

التزوير في تقدير الضرائب وتحصيلها .

أ- إقامة مشروعات وهمية .

ب-التدخل في مجرى العدالة .

2- **الفساد الناتج عن خدمة الأقارب والأصدقاء** ومثال على ذلك :

أ- انتهاك الإجراءات المتبعة لتحقيق مصلحة شخصية .

ب- التغاضي عن الأنشطة غير القانونية لصالح الأقارب والأصدقاء .

ت- تقديم تسهيلات غير مشروعة .

3- **الفساد الناتج عن السرقة العامة** ومثال على ذلك :

ث- التلاعب بالأسعار .

ج- التلاعب بالرواتب و الأجور .

ح- التلاعب بنظم الحوافز والمكافآت .

وعلى الرغم من تعدد أشكال الفساد الإداري إلا أن معظم هذه الأشكال هي أوجه لظاهرة واحدة تعبر عن ممارسات غير مشروعة خارجة عن القانون. ومن وجهة نظر الباحث فان أشكال الفساد الإداري وفقا للممارسة هي شائعة وبشكل كبير في المؤسسات العراقية وقد يعود ذلك إلى أسباب قيمية وثقافية واجتماعية وأخرى سياسية و اقتصادية .

وتبعاً لتعدد أشكال الفساد الإداري تعددت مظاهره والتي هي:

-**الرشوة:** أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من اجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول .

-**المحسوبية**: أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أوجهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة ... الخ ,دون أن يكونوا مستحقين لها .

-**المحاباة**: أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصلحة معينة.

-**الواسطة**: أي التدخل لصلح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو غير مستحق .

-**نهب المال العام**: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة .

-**الابتزاز**: أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

4. حوكمة البنوك التجارية

5. الحوكمة والبنوك الإسلامية

الفصل الخامس:

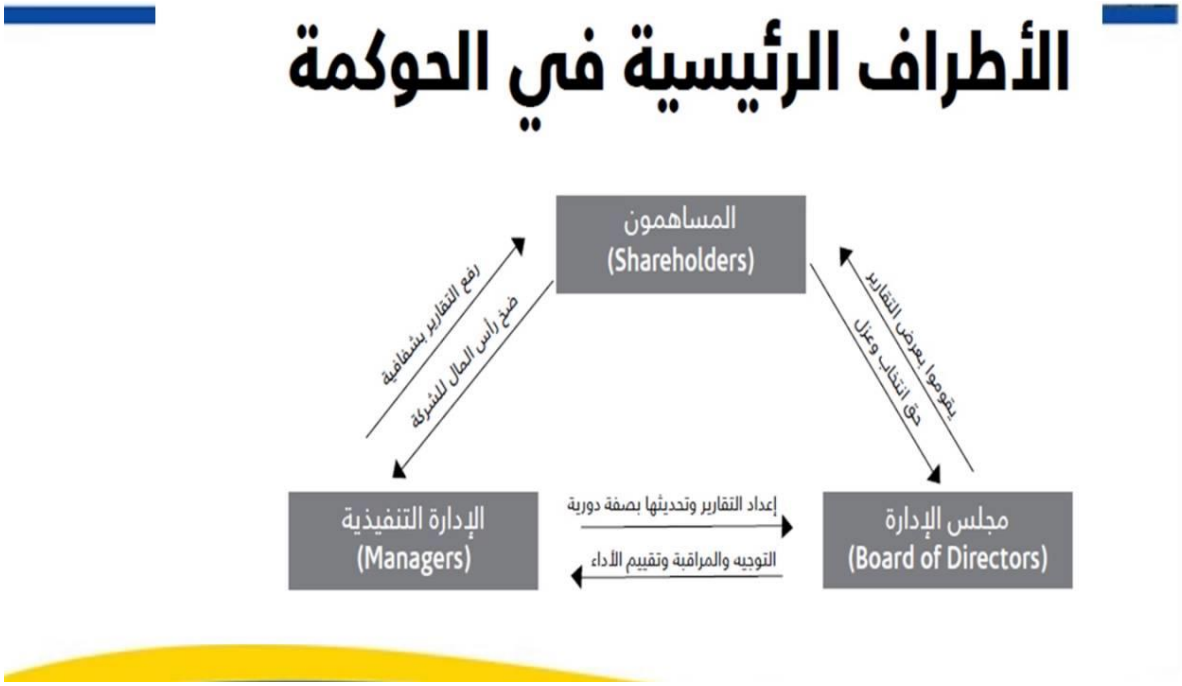
حوكمة الشركات والأطراف ذات المصلحة

1. **الأطراف المعنية بتفعيل حوكمة الشركات**
   - الإدارة
   - العمال
   - مجلس الإدارة
   - المساهمين
   - بقية الأطراف
2. **محددات حوكمة الشركات**
   - المحددات الداخلية لحوكمة الشركات
   - المحددات الخارجية لحوكمة الشركات
3. **دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة**
   - 3.1. ماهية التنمية المستدامة وأبعادها
   - 3.2. الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات
   - 3.3. الحوكمة ومواطنة الشركات

الفصل الخامس:

حوكمة الشركات والأطراف ذات المصلحة

1. **الأطراف المعنية بتفعيل حوكمة الشركات**



بقية الأطراف

2. محددات حوكمة الشركات

اولا: المحددات الداخلية للحوكمة المحاسبية.

تشمل المحددات الداخلية مختلف القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات، والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات والواجبات بشكل مناسب داخل الشركة بين الأطراف المعنية بتطبق حوكمة الشركات، مثل مجلس الإدار، المديرين التنفيذيين والمساهمين، وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح تلك الأطراف الثلاثة.[101]

من بين هذه المحددات ما يلي:

1) **العقد التأسيسي ونظام تكوين الشركة:**[102]

النظام الأساسي هو الوثيقة الأساسية التي تعرف بالشركة وتصف طريق تكوينها وتحح أهدافها وتفصل هيكلها الإداري، وتحوي القواعد الأساسية التي تحكمها وهو الوثيقة القانونية التي تضفي الشرعية على كل الشركات التجارية خصوصا تلك التي لا تسجل نفسها لدى السجل التجاري أو التي لا تحتاج لذلك، ووثيقة لا غنى عنها للهيئات التي تسجل نفسها مثل الشركات والمؤسسات، والنظام الأساسي تشريع ارتضاه الأعضاء لينظم ويحكم نشاطهم، وعقد بينهم وبين الشركة أساسه الفهم المتبادل لحقوق العضوية وواجباتها، هذا العقد ما لم يكن منافيا للأخلاق أو أحكام القانون الطبيعي والعدالة الطبيعية، ملزم في حدود أمام الجهات القضائية، عندما ينضم عضو للشركة تقبل تلك الشركة كما هو عليه في تلك اللحظة بعقد تأسيسها وبنظامها الأساسي وبوثائقه ونظمه الأخرى التي تحكم كل الأطراف التي قبلت به.

يبين النظام الأساسي علاقة الأعضاء ببعضهم البعض، الأعضاء بالشركة والشركة بغيرها من الشركات الأخرى، وتبني النظام الأساسي هو أهم القرارات الت تصدرها عضوية الشركة في اجتماعها العام، وبالتالي لا يعدل إلا عند الضرورة، ولا يعلق أبدا، لكن بالطبع يمكن للشركة أن تلغي كل نظامها الأساسي وتحل بذلك نفسها، كما تضع الشركة القواعد الهامة التي يرجو لها أن تتسم بالثبات في وثيقة النظام الأساسي، أما غيرها من قواعد وإجراءات وأوامر فيضعها في لوائحه.

2) الهيكل التنظيمي للشركة:

بعد الهيكل التنظيمي توضيح لهيكل الشركة أو شكل يوضح بالرسم كافة الأنشطة الأساسية والمصالح والمديريات للشركة والعلاقات التي تربيط بين تلك المصالح والمديريات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء الشركة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

ويعني بالهيكل التنظيمي الإطار المؤسسي الموضح لمكونات الشركة وما تضمنه من المصالح والأقسام الفرعية التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج بها وللمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها.[103]

3) المراقبة الداخلية على أركان نظم المعلومات المحاسبية:

وتتضمن المراقبة الداخلية على مكونات نظام المعلومات المحاسبية على الرقابة على مدخلات النظام والرقابة على البيانات و على مخرجات النظام وهذا بهدف تقييم نظام الرقابة الداخلية المحاسبي وتوجيهه إلى المسار الصحيح للوصول إلى الأهداف الرئيسية التي من أجلها تم تجسيد هذا النوع من الأنظمة وتتمثل المراقبة الداخلية لنظام المعلومات المحاسبي فيما يلي:

* **الرقابة على مدخلات النظام:**

وتهدف إلى توفير درجة تأكد معقولة من صحة اعتماد البيانات التي يتسلمها قسم معالجة البيانات بواسطة موظف متخصص ومن سلامة تحويلها في المستندات المحاسبية التي تتوفر بحوزة الشركة وقد تكون هذه المستندات والوثائق داخلية مثل فواتير البيع ووصولات الدخول والاستلام للسلع والمنتجات وأذونات الصرف...الخ، أو تكون وثائق ومستندات خارجية تصل إلأى الشركة مثل فواتير الشراء وفواتير النقل والشحن، وكذا عدم فقدانها أو الإضافة إليها أو حذف جزء منهاأو وضع صورة منها أو عمل أي تعديلات غير مشروعة في البيانات المرسلة، وإن كان ذلك من خلال خطوط الاتصال المباشرة وتشمل أساليب الرقابة على مدخلات على تلك الأساليب التي تتعلق برفض وتصحيح وإعادة ادخال البيانات السابقة رفضها.[104]

ويفضل اختبار مدخلات البيانات في مرحلة مبكرة من مراحل معالجتها لعدة أسباب من أهمها:

1- تسهيل تصحيح البيانات التي تم رفضها في مرحلة إدخالها إذ يمكن الرجوع إلى المستندات الأصلية وفحص أسباب رفضها.
2- ليس بالضرورة أن تكون البيانات التي تم إعدادها بدقة لمعالجتها بالحاسب الآلي بيانات جيدة، بل هذا يعني فقط أنه تم إدخال البيانات بشكل صحيح.
3- ليس اقتصاديا أن تستمد ملية تشخيص البيانات خلال كافة مراحل تداولها من نظام المعلومات المحاسبية، لذلك يفترض دائما صحة البيانات وخلوها من الأخطاء بعد مرحلة معينة من مراحل تداولها ومعالجتها.
4- لا يستطيع نظام المعلومات المحاسبية توفير معلومات جيدة ما لم تكن المدخلات جيدة لذلك فإذا كانت المدخلات رديئة فستكون المخرجات رديئة بالتبعية.[105]

* **الرقابة على العمليات التشغيلية "معالجة العمليات":**

وتهدف إلى توفير درجة تأكد معقولة من تنفيذ عمليات معالجة البيانات طبقا للتطبيقات المحددة بمعنى معالجة كافة العمليات، كما صرح بها وعدم اغفال معالجة عمليات صرح بها وعدم معالجة أي عمليات لم يصرح بها.[106]
بعد اتمام خطوة ادخال البيانات إلى الحاسب الآلي والتأكد من صحتها تبدأ عملية التشغيل داخل الحاسب الآلي بواسطة البرمجية التي تمثل الصندوق الاسود بالنسبة لمشغل الحاسب حيث لا يمكن رؤية ما يحدث داخل الحاسب الآلي وإنما تقتصر قدرته الرقابية على تدقيق الناتج بعد عملية التشغيل ولذلك فإن معظم وسائل الرقابة التي يمكن استخدامها خلال مرحلة التشغيل عادة تكون مجهزة داخل البرمجية ذاتها وهذا يقع على عاتق المبرمج الذي يحاول تصميم البرمجية المعينة لمنع وتصحيح الأخطاء تلقائيا وبصورة ذاتية ونتيجة لذلك يتوجب من الضروري أن يكون المبرمج على علم بالأمور المالية والمحاسبية ليتمكن من وضع نظام أو برمجة نظام بشكل لا يسهل اختراقه من الناحية المحاسبية.[107]

* **الرقابة على مخرجات النظام المحاسبي:**

وتهدف إلى تأكيد دقة مخرجات عمليات المعالجة للبيانات مثل القوائم المالية وكما ينبغي أن تكون هذه المخرجات متاحة للأشخاص اللذين لهم مصلحة في الشركة وتعد غالبية أساليب الرقابة على التطبيقات أساليب رقابة وقائية أكثر من كونها رقابة بالتغذية العكسية ويضمن العديد منها هدف إكتشاف الأخطاء التي يصعب إكتشافها في غياب مثل هذه الأساليب.[108]
هي المعلومات التي يتم ايصالها إلى المستفيدين بأشكال مختلفة كالتقارير والجداول والقوائم والأشكال البيانية، أي النتائج النهائية المترتبة على إجراء العمليات والنشاطات التحويلية للنظام، فالمخرجات هي جميع المعلومات التي

تنتج بعد إخضاع المدخلات إلى عملية المراجعة، فالهدف الرئيسي لأي نظام معلومات هو انتاج المعلومات المناسبة للمستخدمين النهائيين.[109]

4) نظم إعداد التقارير المالية والمحاسبية:

توضح هذه النظم نوعية التقارير المالية المعدة وكذلك الفترات التي تقدم فيها وأهم الجهات التي يمكنها أن تطلع عليها ومن أبرز هذه التقارير هي التقارير المالية الدورية وهي نوع من التقارير تراعي الزمن والتكلفة من حيث إعدادها، ويجب أن لا يكر فيها المعلومات المالية التي تم ذكرها في التقارير الدورية السابقة، والمقصود من ذلك هو إجراء تحديث للمعلومات والتركيز على النشاطات والأحداث الجديدة دون تكرار المعلومات التي قدمت في الفترة السابقة، وكما يجب أ، تحتوي هذه المعلومات في حدها الأدنى على كل واحد من العناوين والمجاميع الفرعية التي كانت موجودة في أحدث القوائم المالية السنوية، مع ملاحظات توضيحية مختارة كما هو مطلوب بموجب هذا المعيار، كما أنه ينبغي إضافة بنود وملاحظات إذا كان حذفها يؤدي إلى تضليل القوائم المالية الدورية، وهكذا يجب التعامل مع هذا النوع من من التقارير على أنها تعد في فترة محاسبية مستقلة ومن ثم يجب أ، تعالج المقدمات والمستحقات حسب الأسس المحاسبية المتبعة في التقارير المالية السنوية، لذا يجب التقرير عن العمليات المحاسبية حين حدوثها، كما أن الاعتراف بالتكاليف يجب أن لا يتغير مع تغير الفترة الزمنية التي يشملها التقرير.

كما تعد هذه التقارير مصدر موثوق للمعلومات تعتمد عليها إدارة الشركة لأغراض رقابية أو تقديم كافة الأحداث خلال فترة معينة وعلى سبيل المثال تقارير التكاليف التي يتم إعدادها من قبل محاسب التكاليف أو التقارير الدورية في المحاسبة الإدارية، تقارير الأداء التي تحدد تقييم أداء مراكز المسؤولية...الخ.[110]

5) نظم عرض الموازنات التقديرية بكل أصنافها:

يقوم هذا النظام بمراقبة الموازنات الرأسمالية حيث تستخدم الموازنة الرأسمالية أو الموازنة التخطيطية الاستثمارية في مجال تخطيط وتقويم المشروعات الاستثمارية ولقد تطورت هذه الموازنة في الآونة الأخيرة وخصوصا بعد استخدام الأساليب الكمية التي تساعد في التغلب على معظم المشاكل التي قد تظهر في هذا الشأن، وكما يتم التركيز على الموازنات الاستثمارية الخاصة بمجلس الإدارة وهذا نتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة أي ظهور نظرية الوكالة حيث يقوم المدراء باستهلاك جزء كبير من الأثاث المكتبية الفاخرة ووسائل النقل المتقدمة على اعتبار أن هذه الأصول المستخدمة تعد تكاليف يتحملها الملاك الآخرون.[111]

6) **نظم الضبط والرقابة:**

والتي تتمثل في عناصر الرقابة داخل الشركة من بينها اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة والذين يسهرون على نجاح نظام الرقابة الداخلية وذلك بالتنسيق مع المراجعين الداخليين

تعمل هذه العناصر في قياس أداء الشركة ومحاسبة كل جهة قصرت في مهامها ومسؤولياتها، أي بتطبيق المساءلة والمسؤولية المحاسبية، كما يتم تقييم القرارات المتخذة داخل الشركة و اعداد تقرير عن هذا التقييم وتحديد ما إذا كان القرار لا يؤثر على مصالح الشركة أو على عكس ذلك وفي هذه الحالة أي إذا كانت القرارات المتخذة والمنفذة تؤثر سلبا على مصالح الشركة ففي هذه الحالة يتم معاقبة كل جهة لها صلة بتحويل الضرر إلى الشركة.[112]

7) نظم التوظيف والتدريب:

يتمثل في قدرة الشركة في تنظيم مواردها البشرية وصيانتها أي تدريبها لأن المورد البشري أصبح الركيزة الأساسية لتقدم ونجاح الشركات الاقتصادية، ويتضح ذلك من خلال مدى توفير الدعم اللازم للموظفين المتمثل في المكافآت المالية والترقية والعلاوات وكيفية تحديدها، إن اهتمام الشركة برأس المال البشري يساهم بقدر كبير في استمرارية الشركة وكسب ميزة تنافسية ويتحقق ذلك من خلال تدريب وتأهيل الكوادر البشرية ويؤدي هذا التدريب والتأهيل إلى إمكانية كسب فرص بديلة.[113]

الفرع الثاني: المحددات الخارجية لحوكمة الشركات.

وتشمل هذه المحددات مختلف القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للشركات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة.[114]

تتكون المحددات الخارجية من: [115]

أ) عناصر تنظيمية وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة التي تعمل من خلاله الشركات ونرجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تمثيل القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة وهي عبارة عن:

- ✓ القوانين المنظمة للسوق والنشاط الاقتصادي مثل قانون سوق المال وقانون الشركات وتنظيك المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والقوانين المتعلقة بالافلاس.
- ✓ كفاءة القطاع الملي "البنوك وسوق المال" في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.
- ✓ كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية "مثل هيئة سوق المال" في أحكام الرقابة على الشركات.
- ✓ دور المؤسسات ذاتية التنظيم غير الحكومية التي تضمن عمل السواق بكفاءة ومن الجمعيات المهنية مثل جمعية المحاسبين والمدققين والشركات العاملة في الأسواق المالية.

ب) عناصر خاصة وتشير إلى أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمدققين القانونيين.

تتمثل العوامل الخارجية التي تؤثر على المحددات الداخلية التي تعمل بها الشركة ويمكن حصرها في النقاط التالية:[116]

1) النظام البنكي الجيد:

حيث يقوم الجهاز المصرفي في توفير السيولة وذلك من خلال توفير أصول نقدية تستثمرها أو تمنح في شكل قروض للشركات وضمان تمويلها وتوفير رأس مال معتبر يجعل الشركات تتوسع في أنشطتها وتحقق ربحية ومردودية تساهم في نموها وازدهارها.

2) توفر أسواق تنافسية:

وتتمثل في قدرات الشركة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد المحلي والدولي، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الانتاج، الوظفة في العملية الانتاجية " العمل ورأس المال والتكنولوجيا" وبعد تلبية حاجات الطلب المحلي لمتطور " المعتمد على الجودة" خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا.

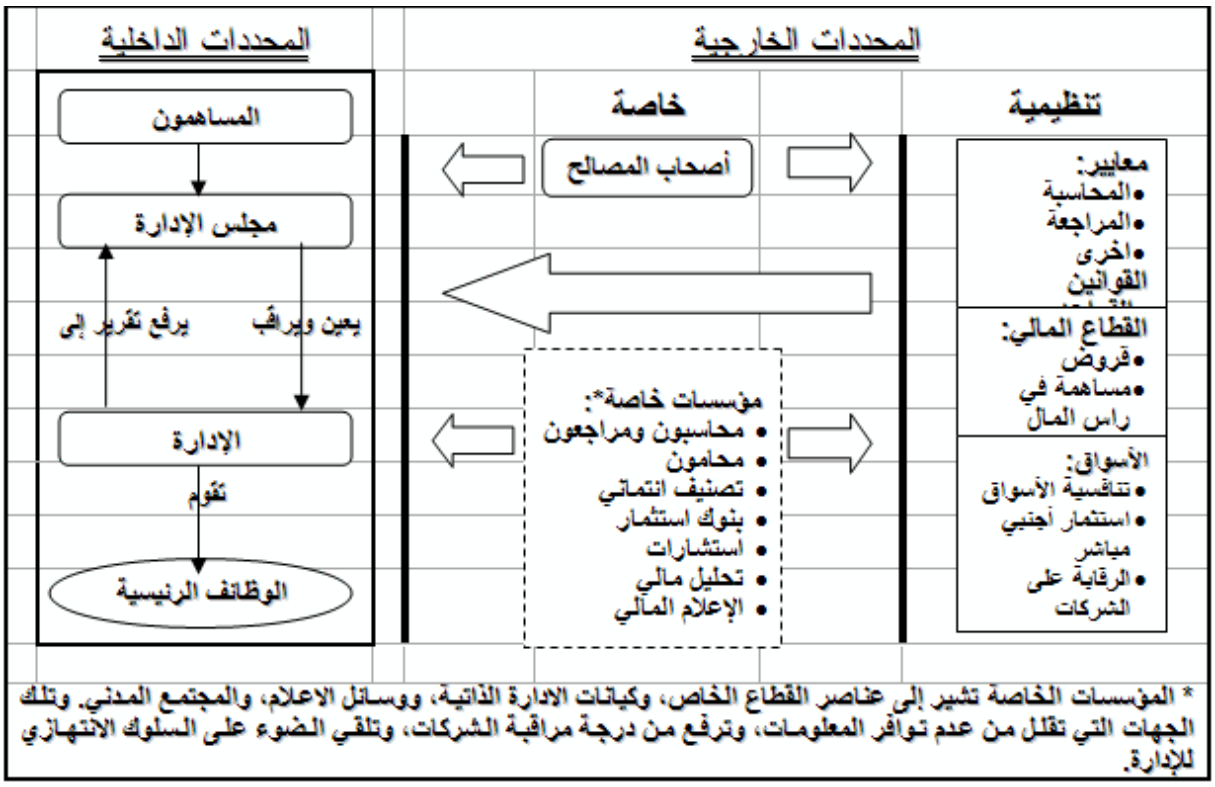
3) الأنظمة الضريبية العادلة:

ينبغي إصلاح الأنظمة الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة حتى لا يمكن للمكلف بالضريبة أي الشركات المكلفة بدفع الضريبة أن تستعمل حيل محاسبية في تقديم وإعداد التقارير المالية التي تعتمد في تحديد الوعاء الضريبي وكما ينبغي أن تكون الاصلاحات الضريبية تتماشى مع طرف الافصاح المحاسبي الموضحة في النظام المحاسبي المالي، والمقصود من ذلك يجب على الدول التي تسعى إلى الاصلاحات الجبائية أن تأخذ بعين الاعتبار قواعد الافصاح المحاسبي المدرجة في الأنظمة المحاسبية المحلية والأنظمة المحاسبية الدولية لضمان التناسق بين الاصلاحات المحاسبية والجبائية.

4) الاستراتيجية الفعالة في مكافحة الفساد الإداري والمالي:

يكمن دور حوكمة الشركات في إقامة نظم بديلة لجاهزية الدولة في إدارة شؤون المجتمع من خلال تحديد نظم تحكم العلاقة بين تلك الأطراف التي تؤثر في تحسين أداء الشركات، كما تشمل حوكمة الشركات مقومات لنمو الشركات على المدى البعيد وتكريس مبدأ المسؤولية والمساءلة في في قضايا الفساد والانحرافات عن الأهداف، لذا تعمل الدولة على التصدي للفساد بكل أنواعه وتضع قواعد صارمة وبالغة الأهمية في التصدي لكل الخروقات التي تعيق حياة الشركة واندثار الأموال وحقوق الملاك وأصحاب الصالح.

ونرى مما سبق أنه عندما يكون الضبط الداخلي جيد فإن العناصر الداخلية في الشركة تطبق مبادئ الحوكمة بشكل جيد وضمن السير الحسن لأنشطة الشركة واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة على أحسن وجه، فالعمل على إحترام القوانين الداخلية واتخاذ القرارات بالتشاور مع الجهات المعنية تساهم في الحد من تعارض المصالح وتحقيق الأهداف للشركة، فالنظام المحاسبي المراقب بفعالية يجعل مخرجاته معقولة وسليمة، ويمكن لإدارة الشركة أن تعتبرها مصدرا هاما في بناء سياساتها وقراراتها المتنوعة، كما تساهم العوامل الخارجية في صحة وكفاءة النظام الإداري وضمان الشفافية والموضوعية وإمكانية الوثوق في أعمال الشركة وكسب سمعة تجعلها تحافظ على مكانتها واستقرارها مما يجعلها تحصل على الدعم المالي من البنوك والجمهور.



3. دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة

3.3. ماهية التنمية المستدامة وأبعادها

مفهوم الاستدامة[117] Sustaining Concept

تباينت وجهات نظر الكتّاب والباحثين أيضاً بشأن تحديد المقصود بالاستدامة ، إذ نجد أن المفهوم الذي طرحه (Porter, 1985, 1) أقل المفاهيم غموضاً، والذي

يستند إلى استخدام عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، وأشار كذلك إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة (*Porter, 1985, 11*)، من هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل . فيما استخدم (**Barney**) مصطلح الزمن بوصفه مصدراً لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعدّ هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكناً وليس ذو معنى في الواقع العملي (*Barney, 1991, 102*).

من جهته تبنى (*Wiggins, 1997, 6*) آراء كل من (**Porter**) و (**Barney**) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمنظمة مستمراً، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمنظمة يمكن عدّه مقياساً لعملية المقارنة فيما بين أداء المنظمة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة لأخرى اعتماداً على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة (مثل صناعة الحاسبات الإلكترونية) التي توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، و (صناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها) التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبياً.

فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أما المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمنظمة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى.

ويرتبط بالتنمية المستدامة مفهوما آخر يطلق عليه بالاستدامة، هذا الأخير هو حلقة الوصل بين التنمية والتنمية المستدامة. وقد عرفت الاستدامة على أنها "كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجوانب الإنسانية بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية ولن يتم ذلك دون القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين مختلف الفئات التي تشكله وكذلك بين دول الشمال والجنوب أو بين مختلف الأجيال. وبالتالي فإن الاستدامة[118]:

1) تدعو إلى عدم استمرارية الأنماط الاستهلاكية الحالية سواء في الشمال أو في الجنوب والاستعاضة عنها بأنماط استهلاكية وإنتاجية مستدامة. وبدون تحقيق مثل هذه التطورات فلا مجال لتطبيق حقيقي لمفاهيم التنمية المستدامة.

2) تؤكد على الارتباط المتبادل الوثيق ما بين التنمية البيئية والاقتصادية والاجتماعية وأنه لا يمكن إعداد أو تطبيق أية إستراتيجية أو سياسة مستدامة بدون دمج هذه المكونات معا.

3) من المنظور الاقتصادي تعني الاستدامة استمرارية وتعظيم الرفاهية الاقتصادية لأطول فترة ممكنة، أما قياس هذا الرفاهة فيكون عادة بمعدلات الدخل والاستهلاك ويتضمن ذلك الكثير من مقومات الرفاهية الإنسانية مثل الدخل والطعام والمسكن والنقل والملبس والصحة والتعليم.

4) أما في بعدها الاجتماعي، فالاستدامة تعني الاهتمام بتوفير فرص الحصول على العمل والخدمات العامة وأهمها الصحة والتعليم والعدالة.

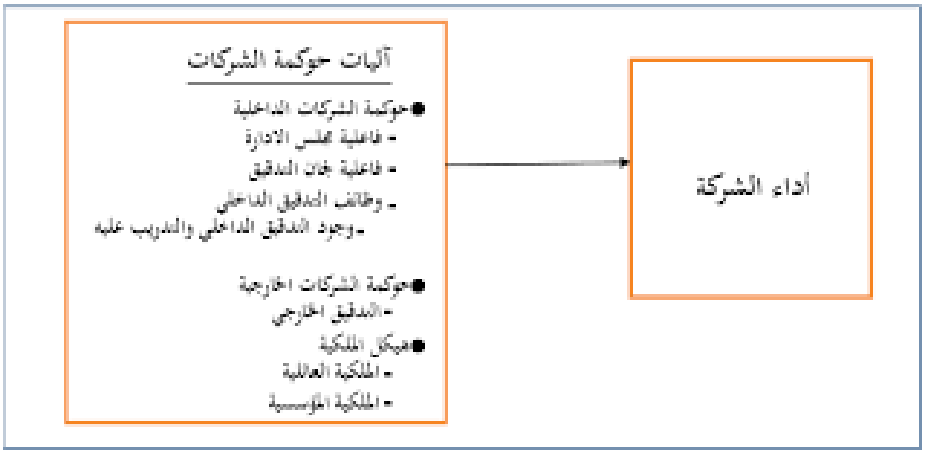
5) أما من منظور بيئي، فإن الاستدامة ترتبط بمفهوم رعاية البيئة أو الاعتناء بها ويكون ذلك بتحقيق ما يسمى بالكفاءة البيئية.

إن "وايو فلاورز" (**Wayuu Flowers**) التي توزع الورود وتصدرها هي شركة عائلية ذات 15 سنة من الخبرة في قطاع تصدير الأزهار الكولومبي في العام 2004 قاد مركز المشروعات الدولية الخاصة و " كونفكاماراس" (**Confecámaras**) مشروعاً يهدف إلى تحسين حوكمة الشركات داخل الشركة، وبعد ثلاث سنوات من انتهاء المشروع تقوم الشركة بتصدير الورود إلى ثلاث أسواق دولية جديدة، ليس هذا فحسب بل أصبحت واحدة من الشركات الرائدة في قطاع الورود الكولومبي، وقد طبقت الشركة ممارسات

الحوكمة لإضفاء الطابع الرسمي على العلاقة بين ملاكها من العائلة وإدارة الشركة فضمت مدراء محترفين يتمتعون بالمهنية إلى مجلس الإدارة واعتمدت نظاما للتقارير لإبقاء المساهمين على علم بالتطورات التي تطال الشركة[119].

الشكل رقم (.-.): الدور المستدام للمشاريع المقاولاتية

المصدر: قراوي أحلام، العايب عبد الرحمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 12.



3.2. الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

لم تعرف المسؤولية الاجتماعية تعريفا مضبوطا لتعدد دارسيها و اختلاف وجهات نظرهم،إلا انها عرفت بعدة مسميات و منها:الأخلاقيات التنظيمية،المساءلة التنظيمية،الالتزامات التنظيمية و المواطنة التنظيمية،و هذه المسميات على اختلافها تدل على أن المسؤولية هي لب الفلسفة الأخلاقية،اذ تعد قيمة من قيمها بمعنى الواجب الاخلاقي و الحق[1]،بحيث يعرفها زيدان محمد:" المسؤولية الاجتماعية تعني ضماناً او تكاملاً او اصلاحاً للضرر الواقع على الاخرين و ما يترتب عليه من الضرر،وتكون هذه المسؤولية على مستوى المجتمع"[2] ،كما عرفها (Drucker) بأنها: "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"،وأضاف (Strier) بأنها:" تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المنشأة في مجال مسئوليتها تجاه المجتمع،وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان القانوني وبصورة لا تضر بقيام المنشأة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها"[3].

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها:التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة و العمل مع العمال و عائلاتهم و المجمع المحلي و المجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف[4].

أما البنك الدولي فيعرفها: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس، بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد"[5] .

بمداخلتنا هذه اعتمدنا تعريف المؤسسة الدولية للمعايير ISO كتعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية حيث عرفتها على أنها مسؤولية المؤسسة اتجاه قراراتها و أنشطتها (منتج و /أو خدمة) على المجتمع و البيئة،بواسطة سلوك أخلاقي و شفاف و الذي يجب أن يتلائم مع التنمية المستدامة و رفاهية المجتمع،و يأخذ في الحسبان تطلعات المجتمع ،على أن يتطابق مع القانون المطبق و معايير السلوك التي يجب أن تدمج بكامل المؤسسة[6].

2. التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية:

عرف تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية العديد من المراحل المتسلسلة و المتداخلة،بحيث كانت في مرحلتها الاولى ما بين (1800-1920) تمثل مسؤولية الاعمال الى تعظيم الارباح و تحقيق المصلحة الذاتية الصرفة تحت شعار **"ما هو جيد لي جيد للبلد"**،لتليها فترة ما بعد العشرينيات حتى الستينيات الهادفة الى ادارة الوصايا من خلال تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية و مصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين و العاملين،و مواكبة العمل الخيري بالدافع الاخلاقي و ادراجه بإستراتجية منظمة الاعمال ،و في هذه الفترة و بالولايات المتحدة الأمريكية برز مؤلف Bowen الذي أشار فيه الى أهمية ممارسة المقاول (رجل الاعمال) لدوره القيمي و الاخلاقي بالمجتمع ،باعتبار منظمات الأعمال طرف فاعل بالمجتمع عليه أن يؤدي دوره بإتقان[7]،و الشعار الذي غلب بهذه الفترة **"ما هو جيد للشركات جيد للبلد"**،لتأتي فالأخير مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر،و التي عرفت العديد من

التقسيمات أولها فترة السبعينات اين ظهر التيار الذي حاول اكتشاف وإدارة المشاكل ذات الصلة بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال و مفهوم حساسية المجتمع للشركة،أي فترة الحاق أصحاب المصلحة الخارجيين لاهتمامات منظمات الأعمال،لتليها فترة الثمانينات الى التسعينيات و التي كانت الوقت المناسب لظهور تعريف للأداء المجتمعي للشركة وأجوبة على أسئلة متنوعة تتعلق بالمبادئ "الأخلاقية" للشركات و اليات وتطبيقها،و النهج الاستراتيجي للمقاول المبارد و المسؤول أخلاقيا و اجتماعيا،مع تمتع هذه الفترة برقابة المنظمات غير الحكومية لأنشطة الشركات[8]،لتميز الفترة الأخيرة لهذه المرحلة من 2000 م الى الوقت الراهن ببحث الشركات تحديد العوامل المالية الإضافية التي تسمح بتحقيق الاداء الشامل الجامع بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي،وبالتالي مساهمتها في التنمية المستدامة،و لتتميز هذه المرحلة من تطور الفكر المسؤول اجتماعيا للشركات بشعار "ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد"[9].

المتمعن لمفهوم المسؤولية الاجتماعية أعلاه يلاحظ تطورها وفق كرونولوجيا متعاقبة،أي وفق أحداث زمنية متداخلة و متصلة بحيث لا يمكن الفصل بينها و هي كالآتي:

- مرحلة الادارة العلمية الموافقة للثورة الصناعية.
- ظهور المطالب بحقوق العامل و فق مدرسة العلاقات الانسانية و تجارب الهاورثون .
- مرحلة توسع حجم المنشآت و ظهور خطوط الانتاج.
- مرحلة توسع الفكر الاشتراكي.
- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير و ظهور النظرية الكنزية.
- مرحلة التوسع الصناعي الذي عقب الحرب العالمية الثانية.
- مرحلة المواجهة مابين منظمات الاعمال و النقابات العمالية.
- مرحلة اعتماد المدونات الاخلاقية و القوانين المنظمة للعمل للعلاقة بين ارباب الاعمال و العمال.
- مرحلة جماعات الضغط.
- مرحلة اقتصاديات المعرفة و عصر المعلوماتية
- مرحلة بحث الجودة و السعي لتحقيق الأداء الشامل[10].

3. ابعاد المسؤولية الاجتماعية :

اختلفت اراء الباحثين و الكتاب حول تحديد ابعاد المسؤولية الاجتماعية و ذلك وفق مجالات دراساتهم و أهدافهم المتنوعة ،غير انه بالسنوات الاخيرة تم اعتماد التقسيم الذي أتت به Caroll سنة 1991 المتضمن لأربعة أبعاد و هي:

3 . 1 البعد الاقتصادي : و يقصد به أن تكون المؤسسة مجدية وفعالة اقتصاديا،من أجل توفير الأمان للآخرين[11].

3 .2 البعد الاجتماعي:يشمل هذا البعد العواقب الاجتماعية لنشاط المنظمة و تأثيره الاجتماعي الداخلي على المؤسسة نفسها من خلال الموظفين و ما يخصهم من (شروط العمل،مستوى المكافآت و الترقيات،و عدم التميز الاستبعاد امام فرص العمل،...الخ)،و التأثير الخارجي على المتعاملين،مستخدمي المنظمة،والمجتمع بشكل عام[12].

3 . 3 البعد الأخلاقي:بالرغم من أن الاخلاقيات لا تشكل ركنا الزاميا على المنظمة،غير أنها تعد ركنا هاماً في توجيه عملها نحو ما هو صحيح و أخلاقي،و الذي يعود بالأثر الايجابي عليها ،و المسؤولية الاخلاقية للمؤسسة هي جملة المساهمات و الانشطة التي ينتظرها المجتمع من المنظمة،و يتوقع أن تقدمها له بصفة طوعية ودون التزام بأي تشريع قانوني[13].

3 .4 البعد القانوني :هو التزام المؤسسة بالقانون الذي يعد دستورا للمجتمعات و محددا للصحيح أو الخطأ بصفة عامة،مع الالتزام الخاص بقواعد العمل القانوني [14].

3.3. الحوكمة ومواطنة الشركات:

- **سلوكيات المواطنة التنظيمية:** سلوك المواطنة التنظيمي. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات ، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz 1964) إن المنظمات التي تعتمد فقد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد (د.محمد شيبان بن علي العامري، ص01)
- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يقصد به كل سلوك يقوم به الفرد لتنمية مؤسسته وتطويرها خارج المهام الرسمية المكلف بالقيام بها في إطار ما يقوم به من عمل. وعادة ما يقوم الفرد بسلوك المواطنة بدون أي مقابل، ولا ينتظر عند القيام به أية مكافآت وعلاوات . إن أول من استخدم هذا المصطلح هو أورغن Organسنة1983 (محمد مقداد،2017، ص01).

-أهمية تفعيل قواعد حوكمة المؤسسات لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

من خلال المفاهيم السابقة وضرورة تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية فإن تطبيق قواعد الحوكمة واحترامها والمتمثلة في العدالة، الشفافية، المساءلة والمسؤولية تساعد في الحد من مظاهر الفساد الإداري من ناحية، وتشجع الموظفين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى،

كذلك هناك علاقة ترابط بين مخرجات تفعيل قاعدة المساءلة للحد من مظاهر الفساد الإداري مع زيادة تبني الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية وهذا نظرا للنتائج الايجابية

للمساءلة في تعزيز روح المسؤولية لديهم وكذا التأكد من وجود جزاء وعقاب عن السلوكيات السلبية،

بالنسبة لقاعدة العدالة والتي من خلالها يرى الموظف أنه هناك تعامل بالعدل بالنسبة للموظفين مهما كانت مناصبهم ومراتبهم، مما يشجعه على الحفاظ على سلوك المواطنة التنظيمية لديه ويعز لديه سلوكيات أخرى في نفس المجال بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة والتي تخدم تلقائيا على أهداف جميع الأطراف.

- الحوكمة كمفهوم يجب أن يتم إخضاعه للعملية الإبداعية للتماشي مع التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي للشركة العائلية مع ضرورة وضع مجموعة من الخطط تتعلق بعدة مواضيع مهمة بالنسبة للمؤسسة العائلية تتمثل في: انتقال السلطة، الصراع بين الأجيال ...الخ،

-اليقظة عبارة عن رصد ومراقبة للمحيط الخارجي للشركة العائلية ونقترحها كآلية من آليات الحوكمة الذكية، واليقظة الإستراتيجية ضرورية بالشركة العائلية للتقليل من درجة التفاعل والمساهمة في التقليل من الصراعات المتوقعة.

---

[1] مسعودي دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي2012، ص02.

[2] أزنان حسان، حارث أمير حسان التميمي،" **مفهوم نظام حوكمة شركات المساهمة: النظرة القانونية مقارنة بالشريعة الإسلامية"** جامعة ماليزيا، العدد5، ديسمبر 2015، ص 125.

[3] سالم بن سلام الفليتي، **حوكمة الشركات المساهمة في سلطنة عمان**، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 20.

[4] أزنان حسان، حارث أمير حسان التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص128.

[5] سالم بن سلام الفليتي، **مرجع سبق ذكره**، ص20 .

[6] أزنان حسان، حارث أمير حسان التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 128

[7] سالم بن سلام التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 20.

[8] أزنان حسان، حارث أمير حسان التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 126.

[9] أزنان حسان، حارث أمير حسان التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 128

[10]-بله باسي زكريا،**الحوكمة وعلاقاتها بالاستثمارات الاجنبية المباشرة-حالة الجزائر-** مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية،2011،2010،ص:38.

[11]- أحمد خضر،**حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2012،ص:95.

[12]قصاص فتيحة، **حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، ، مدرسة دكتوراه ادارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2012 ، ص 30.

[13] بسام عبد الله البسام، **الحوكمة الرشيدة –المملكة العربية السعودية-حالة دراسية**، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، شلف، الجزائر، العدد11، جانفي 2014، ص 04.

[14] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2005، ص149.

[15] أمينة فلاح، **دور النيباد في تفعيل الحكم الراشد والتنمية المستدامة في افريقيا**، رسالة ماجستير العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010-2011، ص83.

[16] - برويش زين الدين ، دهيمي جابر ، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري** ، الملتقى الوطني: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري "، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012ص 28.

[17] أزنان حسان، حارث أمير حسان التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 128.

[18] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مراجعة:- بسمان الفيصل، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 33- 34، بتصرف.

[19] عماد محمد أبو عجيلة، علام حميدان، **"أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح – دليل من الأردن –"**، الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، بحوث الملتقى الدولي المنعقد بجامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009، منشورات ش إ م ف أ م، 2009، ص 728.

[20] مؤيد الفضل، **"العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة "**، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، الجزء 2، الطبعة العربية الأولى، 2010، ص 28.

[21] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007/2006، ص 28

[22] عماد محمد أبو عجيلة، علام حمدان، **مرجع سبق ذكره**، ص 728.

[23] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مرجع سبق ذكره** ، ص 29.

[24] بتول محمد نوري، **مرجع سبق ذكره** ، ص 08.

[25] شوقي بورقبة ، **حوكمة في المصارف الإسلامية**، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر ،2009، ص07.: http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1335566891.3567

[26] أ. شنافي كفية، آليات و مبادئ الحوكمة في شركات التأمين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة سطيف، العدد 2015/45، ص336.

[27] طالبة. دير زينة، حوكمة شركات التأمين في الجزائر واقع وتحديات، مذكرة مكملة ضمن متطلب نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة أم البواقي، دفعة 2014-2015، ص 04.

[28] فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة مكملة ضمن متطلبات شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2010 - 2011 ، ص03.

محمد حلمي الجيلاني ، **الحوكمة في الشركات** ،دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، عمان ،الطبعة الأولى 2015 ص[29]37

محمدحلميالجيلاني، نفس المرجع ص[30]38

غضبانحسامالدين،**محاضراتفينظريةالحوكمة**،دارالحامدللنشروالتوزيع،عمانالطبعةالأولى 2015 ص[31]44

[32] د. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها، عالم الكتب الحديثة، 2009، الأردن، ص، 304.

[33] السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، ص 54.

[34] د . محمد محمود علاونة، الأصول العلمية و العملية في الرقابة الإدارية ، مرجع سابق الذكر، ص، 137.

[35] د.علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، سنة 2002_2003، مصر، ص، 372-373.

[36] بريش ريمه، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قي القانون، قسم الحقوق كلية الحقوق و العلوم السياسية، أم البواقي سنة 2012-2013، ص 70-71.

[37] د. محمد محمود علاونة، الأصول العلمية و الملية في الرقابة الإدارية، مرجع سابق الذكر، ص 137.

[38] السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق الذكر، ص35 .

السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق الذكر ص 38.[39]

[40] .[2] السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق الذكر، ص39-40.

[42] د. سامرة السعدون ، الرياضة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، سنة 2019، الأردن، ص 103 .

[43] - http://arab-ency.com.sy/law/detail/165288

[44] - سمر محمد راغب شاهين ، **واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة** ، مذكرة للحصول على الماجستير في ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2007 ، ص 30

[45] - بوحي حنان ، بورحلي علي ، **دور الرقابة في حماية المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي** ، مذكرة ماستر في الحقوق ، تخصص القانون العام للاعمال ، جامعة عبد الرحمان ميرة ، بجاية 2016 ، ص 13

[46] - الدكتور محمد ياسين غادر ، **محددات الحوكمة ومعاييرها ، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الادارة في عصر المعرفة** ، جامعة جنان ، طرابلس لبنان ، 15 – 17 ديسمبر 2012 ، ص 19 – 20

[47] - https://books.google.dz/books?id=ErjEDgAAQBAJ&pg=PA138&dq-

[48] https://books.google.dz/books?id=ErjEDgAAQBAJ&pg=PA138&dq-

[49] داودي أحمد، محمد بلقاسم فايزة، **واقع التزام مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في ظل تطبيق قواعد الحوكمة**، الملتقى الوطني الرابع حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي غليزان، الجزائر،13-14 نوفمبر 2018، ص 04.

[50] - داودي أحمد، محمد بلقاسم فايزة، **واقع التزام مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في ظل تطبيق قواعد الحوكمة**، مرجع سبق ذكره ، ص 04

[51] - فيروز شين ونوال شين ، **دور اليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة** ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 6- 7 ماي 2012 ، ص 6

[52] - بروش زين الدين ، دهيمي جابر ، **دور اليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 6- 7 ماي 2012 ، ص 13

[53] - حسنين راغب طلب ، **اثر تنفيذ اليات حوكمة الشركات في تخفيض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة** ، دراسة تطبيقية في الشركات العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق الاوراق المالية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصاد ، العدد الخمس والاربعون ، جامعة الكوفة ،2010 ، ص 391

[54] - اسيا سعدان و سعاد شعابنية ، **ميكانيزمات الحد من الفساد المالي والاداري –حوكمة الشركات انموذجا - ، الملتقى الوطني الاول حول الفساد وتاثيره على التنمية الاقتصادية** ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة 08ماي 1945 قالمة ، يوم 24 و25 افريل 2018 ، ص 10

[55] - حسنين راغب طلب ، **اثر تنفيذ اليات حوكمة الشركات في تخفيض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة** ، دراسة تطبيقية في الشركات العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق الاوراق المالية ، مرجع سبق ذكره ، ص 391

[56] - احمد يوسف دودين ، **اهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد (دراسة حالة شركة مصفاة البترول الاردنية)** ، المجلد الخامس عشر – العدد الثالث 2015 ، جامعة الزرقاء الاردن ، 16ماي 2015 ، ص 74

[57] - رميساء كراد ، **دور اليات الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات** ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر اكاديمي في علوم التجارة ، تخصص مراجعة وتدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي – ام البواقي ،2015 – 2016 ، ص 93

[58] - حسين جليل محسن ، **تاثير اليات حوكمة الشركات في ممارسات التحفظ المحاسبي (بحث تطبيقي في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية** ، المجلد 22 ، العدد 93 ، جامعة بغداد ، سنة 2017 ، ص 391

[59] - عبد الباسط مداح ، **اثر جودة المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد المالي في ظل تبني حوكمة الشركات** ، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية – تخصص : بنوك ، مالية ومحاسبة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية 2017 – 2018، ص 158

[60] - اسيا سعدان و سعاد شعابنية ، **ميكانيزمات الحد من الفساد المالي والاداري** ، مرجع سبق ذكره ، ص 10

[61] - امينة فداوي ، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية** ، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF 250 ، اطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، مالية ، محاسبة والتسويق في الؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم المالية ، جامعة باجي مختار – عنابة - ، 2013 – 2014 ، ص 62

[62]-حسين أسامة، مرجع سبق ذكره، ص:08.

[63]-حنين نعمان علي الشريف،**أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة**، مذكرة لاستكمال درجة الماجيستر في إدارة الأعمال، كلية التجارة، .غزة،فلسطين، 2013،ص:20.

[64]-https://blogs.worldbank.org (تاريخ الاطلاع: 2018/04/11)

[65] - شدري معمر سعاد، "التقارير المالية للمراجع وآثارها على اتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية، حالة تقرير المراجع حول سونلغاز"، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص 190.

[66] - تقرارت يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 108.

[67] - شدري معمر سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 186.

[68] -تقرارت يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 108.

[69] - محمد إبراهيم موسى، "حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية"، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق جامة الاسكندرية، مصر ، العدد الثاني، 2010، ص 984.

[70] -بوقرة رابح، غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص 14.
[71] - عزيزة بن سمينة، طبني مريم، "حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول-"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03- 04، ديسمبر 2012- 2013، ص 04.
[72] - تقرارات يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 109.
[73] - عمر إقبال توفي المشهداني، "تدقيق التحكم المؤسسي" حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها، إطار مفتوح"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامع الجرش ، الأردن، 2012، ص 223.
[74] - تقرارات يزيد، مرج سبق ذكره، ص 109.
[75] - جميل حسين النجار، علي خليل عقل، " قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة الشركات على الأداء المالي"، دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد 4، عدد 2، 2016، ص 04.
[76] -تقرارت يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 109.
[77] - عائشة سلمي كيحلي، راضية كروش، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة المعلومة المحاسبية والافصاح المحاسبي حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 732.
[78] - تقرارت يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 109.
[79] - رشام كهينة، شدري معمر سعاد، "إنعكاسات حوكمة الشركات على الأسواق المالية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الثالث، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، جوان، 2016، ص 144.
[80] -تقرات يزيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 110،109.
[81] - العابدي دلال، مرجع سبق ذكره، ص 18.
[82] زيد منيرعبوي ، **إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها** ، الطبعة العربية الأولى: الإصدار الأول 2010 دار الشروق للنشر والتوزيع ، ص 241 .

[83] علي خلف الله ، وليد ناجي الحيالي ، **التحليل المالي للرقابة على الأداء و الكشف عن الانحرافات** ، سنة النشر 2015 ، ص 49
[84] الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، **التسيير المالي و الإدارة المالية –دروس و تطبيقات -**، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 52.
[85] فهمي مصطفى الشيخ ، **التحليل المالي** ، الطبعة الأولى 2008 ، SME FINANCIAL، رام الله فلسطين ، ص 02.
[86] شعيب شنوف ، **التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS**، الطبعة الأولى ، 2012 ، المملكة الأردنية الهاشمية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ص01.
[87] زيد منيرعبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 241.
[88] سعيدة بوردمية ، **التسيير المالي** ، مطبوعة دروس ، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2014-2015 ، ص 10-11 .
[89] دردوري لحسن ، **مطبوعة في مقياس التشخيص المالي** ، مقدمة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص مالية وحاكمية المؤسسة ومالية واقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة- ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2014-2015 ، ص 11.

[90] كلثوم البز ، مولود حواس ، **التشخيص المالي كأداة لتحديد الخيار الاستراتيجي بالمؤسسة** ، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، العدد الثالث ، ص 288-289.
[91] البز كلثوم ، **التشخيص المالي و دوره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة**، مقال في مجلة معارف (مجلة علمية محكمة)، قسم العلوم الاقتصادية ، السنة العاشرة ، العدد 20 (جوان 2016) ، ص 369-370.
[92] كلثوم البز ، مولود حواس ، مرجع سبق ذكره ، ص 296.
[93] -محمد منير شاكر وآخرون، **التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005 ، ص 19.
[94] شعيب شنوف ،مرجع سبق ذكره ، ص 40.
[95] أيمن الشنطي، عامر صقر، **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، دار البلدية، ط1 ،عمان، الأردن، 2007 ،ص 172-173.
[96] كلثوم البز ، مولود حواس ، مرجع سبق ذكره ، ص 298.

[97] -إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي "الإدارة المالية "، مرجع سبق ذكره، ص.72.
[98] سليمان بلعور ، **أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية حالة مجمع صيدال** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2003-2004 ، ص64.
[99]-عطا الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي،**الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2008،ص185،184،182،181.
[100]- صديقي خضرة، محور المشاركة: **التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها**،مداخلة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات.ص:10.
[101] - عبد الرزاق حسين شيخ، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجيستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 25.
[102] - تقرارات يزيد، "دور أساليب المحسبة الإدارية في حوكمة المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص ص 116-117.
[103] - تقرارات يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 117.
[104] - محمد علي نصر سالم الشائبي، " تكييف نظم الرقابة الداخلية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على موثوقية القوائم المالية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية"، مذكرة ماجيستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2011/2010، ص ؟؟
[105] - محمد علي نصر سالم الشائبي، مرجع سبق ذكره، ص 25.
[106] - تقرارات يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 118.
[107] - محمد علي نصر سالم الشائبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 25، 26.
[108] - تقرارات يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 118.
[109] - بن فرج زوينة، "**المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق**"، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012، ص 07.
[110] - تقرارت يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 118.
[111] - نفس المرجع ، ص 119.
[112] - تقرارت يزيد، نفس المرجع، ص 119.
[113] - تقرارت يزيد، مرجع سبق ذكره، ص119.
[114] - جميل أحمد، سفير محمد، الملتقى الوطني حول " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بعنوان " تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والافصاح"، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص 06.
[115] - خلود عاصم وناس العبيدي، ورقة بحثية مقدمة ضمن "دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية"، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة العراق، بدون تاريخ، ص ص 140-141.
[116] -تقرار يزيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120.
[117] براهمي زرزور، حفيظ عبد الحميد، **المزايا التنافسية المستدامة عامل تميز لمنظمات الأعمال الريادية –إطار مفاهيمي-**، المؤتمر الدولي الأول حول:" المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 18-19 أفريل 2017 ص06
[118] قراوي أحلام، العايب عبد الرحمان، **التوجه المستدام للمشاريع المقاولاتية في ظل تبني أبعاد التنمية المستدامة**، المؤتمر الدولي الأول حول:" المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار"، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 18-19 أفريل 2017 ص ص 07-08.
[119] أندرس برنال، **تطبيق الممارسات الحديثة في مجتمع الأعمال بأمريكا اللاتينية**، حوكمة الشركات "العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر، بدون سنة نشر، ص65.