الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق والعلوم السّياسية
قسم الحقوق

مخبر العولمة والقانون الوطني
فرقة البحث: من أجل تفعيل الدور
الرقابي للمجلس الدستوري

شهـادة مشـاركـة

يشهد عميد كليّة الحقوق والعلوم السّياسية، ومديرة مخبر العولمة والقانون الوطني، ورئيسة الملتقى الوطني الموسوم "الشركات التجارية وتعزيز التّنمية الاقتصادية: الفرص والتحديات" ، المنظم من قبل كلية الحقوق والعلوم السّياسية (قسم الحقوق)، بالتّعاون مع مخبر العولمة والقانون الوطني، بتاريخ 06 مارس 2025، بأن: الدّكتور/ حجاب عبد الغني، من جامعة المسيلة، قد شارك في فعاليات هذا الملتقى بمداخلة عنوانها: الحوكمة المؤسساتية: رؤية تحليلية لآليات تطبيقها في الشركات التجارية.

رئيسة الملتقى
د/أكلي نعيمة

مديرة المخبر
Pr. SBAIHI Rabia
Directrice du Laboratoire
Mondialisation & Droit
National

عميد الكلية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
د: محمد إقلولي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق بالتعاون مع مخبر العولمة والقانون الوطني ينظم
ملتقى وطني حضوري وافتراضي عن طريق تقنية التحاضر المرئي
عن بعد حول:

الشّركات التّجارية وتعزيز التّنمية الاقتصادية: الفرص والتّحديات

يوم 6 مارس 2025

الرّئيس الشّرفي للملتقى:
أ/د بودة أحمد، مدير جامعة مولود معمري تيزي وزو تيزي وزو
المشرف العام للملتقى: أ/د إقلولي محمد، عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية
مديرة المخبر: أ/د صبايحي ربيعة
رئيسة الملتقى الوطني: د/أكلي نعيمة
رئيسة اللجنة العلمية: أ.د/ سعيداني لوناسي ججيقة
رئيسة اللجنة التنظيمية: د/مومو نادية

إشكالية الملتقى:

نظّم المشرع الجزائري أحكام الشركات التجارية بموجب الأمر رقم 75-59، يتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم، وذلك في الكتاب الخامس منه الحامل لعنوان "**في الشركات التجارية**"، وشهدت مرحلة إصدار هذا القانون احتكار الدولة للحقل الاقتصادي، حيث طغى الطابع الاشتراكي القائم على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، ومنه كان الاعتراف بالشركات التجارية عقيما وبعيدا عن تجسيد أهدافه، وظل هذا الوضع إلى غاية سنة 1986 أين فرضت الأزمة البترولية وأسفرت عن ضرورة انتهاج سياسة الانفتاح الاقتصادي، ومنه تدخل المشرع الجزائري لتعديل الأمر رقم 75-59، المذكور أعلاه بالمرسوم التشريعي رقم 93-08، والذي أدخل تعديلات جذرية على أحكام شركة المساهمة باعتبارها النموذج الأمثل لشركات الأموال، كما اعترف بأنواع أخرى من الشركات وهي شركات التوصية البسيطة والتوصية بالأسهم والمحاصة، كخطوة منه لتهيئة المناخ التشريعي لمواكبة الانفتاح على الاستثمار، وهو ما دفعه أيضا لإعادة تعديل القانون التجاري سنة 1996 بموجب الأمر رقم 96-27، أين استحدث مؤسسة الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة خروجا عن القاعدة العامة التي تقضي أن الشركة عقد يبرم على الأقل بين شريكين.

وفي محاولة منه لإعادة تنشيط الشركات التجارية باعتبارها أداة قانونية اقتصادية مثلى في مجال التنمية الاقتصادية المستدامة خاصة وأن حرية التجارة والاستثمار معترف بها دستوريا حسب المادة 61 من التعديل الدستوري لسنة 2020، سعى المشرع إلى تجسيد مفاهيم جديدة بعد الاعتراف بالمؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال أين استحدث شركة المساهمة البسيطة وإن كانت تضم شخصا وحيدا تنشأ حصريا من طرف الشركات الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة وذلك في تعديله للقانون التجاري سنة 2022، ولم تتوقف جهود المشرع الجزائري عند الحدّ أن عمد إلى استحداث محكمة تجارية متخصصة تختص بالنظر في مجموعة من القضايا على سبيل الحصر من بينها منازعات الشركات التجارية لاسيما منازعات الشركاء وحلّ وتصفية الشركات، حسب المادة 536 مكرر من القانون رقم 22-13، المعدل والمتمم للقانون رقم 08-09، يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، ونظرا للاهتمام المتزايد بالشركات التجارية خاصة في الآونة الأخيرة جاءت فكرة تنظيم هذا الملتقى لمعالجة إشكالية مكانة الشركات التجارية في تعزيز التنمية باعتبارها مجالا خصبا للاستثمار ومنه التنمية الاقتصادية المستدامة.

أهداف الملتقى:

-تسليط الضوء على المفهوم العام للشركات التجارية.

-إبراز ضرورة إدماج الطابع التعاقدي بالطابع التنظيمي للشركات التجارية.

-التعرف على مختلف أنواع الشركات التجارية والتعديلات الحاصلة فيها.

-إبراز مكانة ودور الإدارة الرشيدة في النهوض والرقي بالشركات التجارية.

-توضيح مختلف النزاعات التي يمكن أن تثار بشأن الشركات التجارية والمسؤوليات التي يمكن أن ترتبها وتحديد الاختصاص القضائي بشأنها.

محاور الملتقى:

المحور الأول: تأسيس الشركات التجارية بين الطابع التعاقدي والتنظيمي (تأسيس مختلف الشركات التجارية: شركة التضامن، الشخص الوحيد، المساهمة البسيطة،...).

المحور الثاني: جزاء مخالفة إجراءات تأسيس الشركات التجارية (البطلان، المسؤولية المدنية...).

المحور الثالث: أنواع الشركات التجارية (شركات الأشخاص، شركات الأموال، الشركات المختلطة).

المحور الرابع: حوكمة الشركات التجارية.

المحور الخامس: تسوية منازعات الشركات التجارية.

شروط المشاركة:

-أن تكون المداخلة في أحد محاور الملتقى وتتسم بالأصالة.

-ألا يكون البحث سبق نشره أو تمت المشاركة به في أعمال علمية أخرى كأن يكون مستلا من رسالة أو مذكرة.

-ألا يزيد عدد صفحات البحث عن 20 وألا يقل عن 14 صفحة.

-تكتب المداخلات بخط sakkal majalla، بحجم 14 بالنسبة للمتن، و10 بالنسبة للهوامش وتكتب الهوامش بطريقة آلية أسفل كل صفحة.

تواريخ هامة:

آخر أجل لإرسال المداخلة كاملة يوم: 20 فيفري 2025

الردّ على المداخلات المقبولة يوم: 25 فيفري 2025

تاريخ انعقاد الملتقى يوم: 6 مارس 2025.

ترسل المداخلات إلى البريد الإلكتروني التالي:

socom@ummto.dz

أعضاء اللجنة العلمية للملتقى:

رئيسة اللجنة العلمية: أ.د/ سعيداني لوناس جحيقة

أعضاء اللجنة العلمية:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة
إقلولي محمد	أستاذ	جامعة تيزي وزو
صبايحي ربيعة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
أيت وازو زاينة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
إقلولي اولد رابح صافية	أستاذة	جامعة تيزي وزو
يسعد حورية	أستاذة	جامعة تيزي وزو
حسين فريدة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
سي يوسف كجار زاهية حورية	أستاذة	جامعة تيزي وزو
لعمامري عصاد	أستاذ	جامعة تيزي وزو
إرزيل الكاهنة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
حمليل نوارة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
شيخ ناجية	أستاذة	جامعة تيزي وزو
حمادوش أنيسة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
حسين نوارة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
كسال سامية	أستاذة	جامعة تيزي وزو
بشور فتيحة	أستاذة	جامعة البويرة
حماني سجية	أستاذة محاضرة أ	جامعة البويرة
أكلي نعيمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة تيزي وزو
غازي خديجة	أستاذة محاضرة أ	جامعة البويرة
بوخرس بلعيد	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
بلمهوب عبد الناصر	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
ركروك راضية	أستاذة محاضرة أ	جامعة البويرة
أعراب أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
خذيري عذاف	أستاذة محاضرة أ	جامعة تبسة
أومايوف محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
بوسعيدة دليلة	أستاذة محاضر أ	جامعة البويرة
ربيع زهية	أستاذة محاضر أ	جامعة البويرة
خلوي خالد	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
غنيمي طارق	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
إدرنموش أمال	أستاذة محاضرة أ	جامعة تيزي وزو
شتوان حياة	أستاذة محاضرة أ	جامعة البويرة

مبروكي سعيد	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي
براهيمي جمال	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
مومو نادية	أستاذة محاضر أ	جامعة تيزي وزو
نايت علي عمران	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
بارة نبيهة	أستاذة محاضر أ	جامعة عنابة
ماديو ليلى	أستاذة محاضرة أ	جامعة تيزي وزو
عينوش عائشة	أستاذة محاضرة أ	جامعة البويرة
بن جامع فرحات	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة
بن أوذينة امحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
بلمرداسي رفيقة	أستاذة محاضر أ	جامعة عنابة
علالي أمينة	أستاذة محاضر أ	جامعة عنابة
أيت يوسف صبرينة	أستاذة محاضرة أ	جامعة تيزي وزو
جبار سماح	أستاذة محاضر أ	جامعة عنابة
يغلى مريم	أستاذة محاضر أ	جامعة عنابة

اللجنة التنظيمية:

رئيسة اللّجنة التنظيمية: د/ مومو نادية

أعضاء اللجنة التنظيمية:

مصاد رفيق	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
أعراب كاميلة	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
عبد الدايم سميرة	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
دوان فاطمة	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
بومدين سامية	أستاذ محاضر أ	جامعة تيزي وزو
إقرشاح فاطمة	أستاذ محاضر ب	جامعة تيزي وزو
أيت شعلال لياس	أستاذ محاضر ب	جامعة تيزي وزو
زياد محمد أنيس	أستاذ محاضر ب	جامعة تيزي وزو
حاتم مولود	أستاذ محاضر ب	جامعة تيزي وزو
زريول سعدية	أستاذ محاضر ب	جامعة تيزي وزو
عباشي كريمة	أستاذ محاضر ب	جامعة تيزي وزو
بوغربال باهية	أستاذة محاضرة ب	جامعة تيزي وزو
زموش فرحات	طالب دكتوراه	جامعة تيزي وزو
علودة نجمة دامية	طالبة دكتوراه	جامعة تيزي وزو
أومحمد حياة	طالبة دكتوراه	جامعة تيزي وزو
عبد الرحيم بسمة	طالبة دكتوراه	جامعة تيزي وزو
جلال إيمان	طالبة دكتوراه	جامعة تيزي وزو
عصماني صوفيا	طالبة دكتوراه	جامعة تيزي وزو
بلمهوب هجيرة	طالبة دكتوراه	جامعة تيزي وزو

الهيئة التنسيقية للملتقى:

د/دوان فاطمة، أستاذة محاضرة أ، جامعة تيزي وزو (منسقة عامة).

أ.د/لعمامر عصاد، أستاذ، جامعة تيزي وزو

د/أعراب كاميلة، أستاذة محاضرة أ، جامعة تيزي وزو

اللجنة التقنية للملتقى:

د/بلمهوب عبد الناصر، أستاذ محاضر أ، جامعة تيزي وزو

د/زياد محمد أنيس، أستاذ محاضر ب، جامعة تيزي وزو

استمارة المشاركة:

اللّقب والاسم:.....

الدرجة العلمية:.....

الرتبة:.....

مؤسسة الانتماء:.....

البريد الإلكتروني.....

محور المشاركة.....

عنوان المداخلة.....

ملخص المداخلة (باللغتين العربية والإنجليزية).....

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

فرقة البحث "من أجل تفعيل الدور الرقابي للمجلس الدستوري"

بالتعاون مع مخبر العولمة والقانون الوطني تنظم:

ملتقى وطني حضوري وافتراضي عن طريق تقنية التحاضر المرئي عن بعد حول

الشّركات التّجارية وتعزيز التّنمية الاقتصادية:
الفــرص والتّحديــات

يوم 06 مارس 2025

برنـامج الـملـتقـى:

مراسيم الافتتاح

التوقيت	نشاط الجلسة
08.35 – 08.30	الاستماع إلى آيات بينات من القرآن الكريم
08.40 – 08.35	الاستماع إلى النشيد الوطني الجزائري

الجلسة الافتتاحية

التوقيت	نشاط الجلسة
08.50 – 08.45	كلمة السيد رئيس جامعة مولود معمري – تيزي وزو أ.د/ بـودة أحمد
08:55 – 08.50	كلمة السيد عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية أ.د/ إقلولي محمد
09.00 –08:55	كلمة السيدة رئيسة فرقة البحث ورئيسة اللجنة العلمية أ.د/ سعيداني لوناسي ججيقة
09.05 – 09.00	كلمة السيدة مديرة مخبر العولمة والقانون الوطني أ.د/ صبايحي ربيعة
09:10 – 09.05	كلمة السيدة رئيسة الملتقى الوطني د/ أكلي نعيمــة

الجلسة العلمية الأولى

رئيسة الجلسة: أ.د/ لوناسي سعيداني ججيقة

التوقيت	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتدخل(ة)	الرتبة	الجامعة
09.40 – 09.30	تطور النظام القانوني للشركات التجارية في الجزائر	أ.د/ لوناسي سعيداني ججيقة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
09.50 – 09.40	دوافع ظهور شركة المساهمة البسيطة: دراسة مقارنة في التشريعين الجزائري والفرنسي	أ.د/ كسال سامية	أستاذة	جامعة تيزي وزو
10.00 – 09.50	شركة الشخص الوحيد: نمط مميز لإدارة النشاط التجاري	أ.د/صبايحي ربيعة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
10.10 – 10.00	تعزيز الطابع الشخصي لشركة المساهمة البسيطة	أ.د/ حميداني سليم	أستاذ	جامعة قالمة
10.20 – 10.10	دور تجمع الشركات في دعم قطاع الأعمال	أ.د/ إقلولي ولد رابح صافية	أستاذة	جامعة تيزي وزو
10.30 – 10.20	لجوء الشركات التجارية العلني للادخار في الجزائر وأهميته الاقتصادية	أ.د/ خداوي محمد	أستاذ	جامعة سعيدة
10.40 – 10.30	الشركة ذات المسؤولية المحدودة في التشريع الجزائري	أ.د/ قاشي علال	أستاذ	جامعة البلدية 2
10.50 – 10.40	بطلان عقود الشركات التجارية في التشريعين الجزائري والفرنسي	أ.د/ بشور فتيحة	أستاذة	جامعة البويرة
11.00 – 10.50	الشركة الفعلية كأثر لبطلان الشركات التجارية	د/ أكلي نعيمة	أستاذة محاضرة(أ)	جامعة البويرة

الجلسة العلمية الثانية

رئيسة الجلسة: أ.د/ يسعد حورية

التوقيت	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتدخل(ة)	الرتبة	الجامعة
11.20 – 11.10	ميزات شركات الأموال في التشريع الجزائري: دراسة مقارنة (SARL-SPA-SAS)	د/ حنوف عبد الرحمن	أستاذ محاضر(أ)	جامعة جيجل
11.30 – 11.20	ظهور الشركات الرياضية ذات أسهم في القانون الجزائري: التوجه بالرياضة من فكرة الهواية إلى وسيلة للاستثمار وكسب المال	د/ مصاد رفيق	أستاذ محاضر (أ)	جامعة تيزي وزو
11.40 – 11.30	شركات المساهمة: اللجوء إلى الادخار العلني لزيادة رأس المال	أ.د/ يسعد حورية	أستاذة	جامعة تيزي وزو
11.50 – 11.40	في دور شركات الرأسمال الاستثماري في تمويل المشاريع الاقتصادية في الجزائر	أ.د/ أوباية مليكة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
12.00 – 11.50	النظام القانوني لشركة التضامن في التشريع الجزائري	د/إدرنموش آمال	أستاذة محاضر (أ)	جامعة تيزي وزو
12.10 – 12.00	الاختصاص القضائي في دعاوى إفلاس الشركات التجارية	أ.د/ فتحي وردية	أستاذة	جامعة تيزي وزو
12.20 – 12.10	الحوكمة المؤسسية: رؤية تحليلية لآليات تطبيقها في الشركات التجارية	د/ حجاب عبد الغني ط/ جلود وسام	أستاذ محاضر(أ) طالبة دكتوراه	جامعة المسيلة
12.30 – 12.20	مرتكزات تفعيل الشركات التجارية في تحقيق التنمية المستدامة: منظور قانوني تنموي	د/ بن أوذينة امحمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية

مناقشة عامة لأشغال الملتقى الوطني وقراءة التوصيات

الإعلان عن اختتام فعاليات الملتقى الوطني

جامعة مولود معمري تيزي وزو - كلية الحقوق والعلوم السياسية
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
LMD

الورشة الأولى

رئيسة الورشة: أ.د/ حسين فريدة

التوقيت	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتدخل(ة)	الرتبة	الجامعة
10.10 – 10.00	كرونولوجيا تطور الشركات التجارية	د/ بن عمور عائشة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة تيسمسيلت
10.20 – 10.10	شركة التضامن بين الحرية التعاقدية والقيود التنظيمية	د/ حيفري نسيمة آمال	أستاذ محاضر(أ)	جامعة غرداية
10.30 – 10.20	شركة المساهمة البسيطة كقالب خاص بالمؤسسات الناشئة: قراءة قانونية في أحكام القانون رقم 22 – 09	د/ كتاب زاهية	دكتوراه	جامعة مستغانم
10.40 – 10.30	ضوابط تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد في التشريع الجزائري	د/ بومعزة بارة نبيهة	أستاذة محاضرة(أ)	جامعة عنابة
10.50 – 10.40	مستجدات إنشاء الشركة ذات المسؤولية المحدودة	د/ أورمضيني ليندة	أستاذة محاضر (ب)	جامعة تيزي وزو
11.00 – 10.50	مآل الشركة ذات المسؤولية المحدودة في حالة وفاة الشريك المسير	د/ بركاني أعمر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بجاية
11.10 – 11.00	جزاء الإخلال بالأركان الشكلية لعقد الشركة التجارية في التشريع الجزائري	د/ مسروة مريم	دكتوراه	جامعة تلمسان
11.20 – 11.10	أهمية حق الإعلام في حماية الأقلية في الشركات التجارية	د/ بن عمر توهامي	دكتوراه	جامعة تمنراست
11.30 – 11.20	حوكمة الشركات ودورها في تحقيق الاستمرارية	د/ حملاوي مهدي	دكتوراه	جامعة سيدي بلعباس
11.40 – 11.30	دور المنظمات الاقتصادية الدولية في وضع قواعد حوكمة الشركات التجارية	د/ آيت يوسف صبرينة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة تيزي وزو
11.50 – 11.40	حوكمة الشركات المقيدة في بورصة القيم المنقولة	أ.د/ حمليل نوارة	أستاذة	جامعة تيزي وزو
12.00 – 11.50	أسباب انقضاء الشركات التجارية	د/ خشيبة حنان	أستاذة محاضرة(ب)	جامعة البويرة
12.10 – 12.00	نحو نظام قانوني خاص بالمصفي للقيام بدوره في تنفيذ عمليات تصفية الشركات المنحلة	د/مصطفاوي أمينة	دكتوراه	جامعة الجزائر1
12.20 – 12.10	المحاكم التجارية المتخصصة: إطار قانوني لتعزيز الثقة وحل نزاعات الشركات التجارية	ط/ جلال إيمان	طالبة دكتوراه	جامعة تيزي وزو
12.30 – 12.20	التحكيم التجاري الدولي كآلية حديثة لتسوية منازعات الشركات التجارية في ظل العولمة والتحول الرقمي	د/ قسمية ظاهر	أستاذ محاضر(ب)	المركز الجامعي إيليزي
	مناقشة عامة			

كلية الحقوق والعلوم السياسية - تيزي وزو
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الورشة الثانية

رئيس الورشة: د/ زرورو ناصر

التوقيت	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتدخل(ة)	الرتبة	الجامعة
10.10 – 10.00	تأسيس شركات التضامن	د/غازي خديجة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة البويرة
10.20 – 10.10	ضوابط تأسيس شركة المساهمة المبسطة	د/ حطابي أمينة	أستاذة محاضرة(ب)	جامعة وهران
10.30 – 10.20	شركة التوصية بالأسهم: رؤية قانونية	د/ افتيسان وريدة	دكتوراه	جامعة البليدة 2
10.40 – 10.30	شركة المساهمة البسيطة وذات الشخص الوحيد: رؤية تشريعية جديدة أم تحد رقابي متصاعد؟	د/ مفيصل يوسف	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي
10.50 – 10.40	توجه المشرع الجزائري نحو تكريس شركة المساهمة البسيطة كإطار قانوني للمؤسسات الناشئة	مقلاتي مونة	أستاذة	جامعة قالمة
11.00 – 10.50	النظام القانوني للشركة ذات المسؤولية المحدودة في ظل تعديل 15 – 20	د/ بوقرقور منال	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة سكيكدة
11.10 – 11.00	أحكام عزل الشريك في الشركة ذات المسؤولية المحدودة	د/ بوعسرية عمر	أستاذ محاضر(ب)	جامعة سيدي بلعباس
11.20 – 11.10	الجرائم الناشئة عن مخالفة إجراءات تأسيس شركة المساهمة	ط/ عزوز رشيد	طالب دكتوراه	المركز الجامعي مغنية
11.30 –11:20	خصوصية الاعتبار الشخصي في شركة المحاصة	ط/ سعدي كوثر	طالبة دكتوراه	جامعة المدية
11.40 – 11.30	المفاهيم المختلفة لحوكمة الشركات: المفهوم القانوني، الاقتصادي والاجتماعي	د/ أعراب كميلة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة تيزي وزو
11:50-11:40	ميدان الحكم الراشد في الشركات التجارية	زموش فرحات	طالب دكتوراه	جامعة تيزي وزو
12.00 –11:50	النظام القانوني لإعادة هيكلة الشركات وحوكمتها	د/ مبروكي سعيد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة أم البواقي
12.10 -12.00	انقضاء شركة المساهمة البسيطة	د/بوارية مريم	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة البويرة
12.20 – 12.10	مستجدات تسوية نزاعات الشركات التجارية في ظل القانون رقم 22 - 13	د/ تغربيت رزيقة	أستاذة محاضرة(أ)	جامعة بجاية
12.30 – 12.20	المنازعة البنكية كصورة خاصة لمنازعات الشركات التجارية	د/ آيت بن أعمر صونيا	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة البويرة

مناقشة عامة

الورشة الثالثة

رئيسة الورشة: د/ ماديو ليلى

التوقيت	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتدخل(ة)	الرتبة	الجامعة
10.10 – 10.00	استحداث شركة المساهمة البسيطة في التشريع الجزائري	د/ دراني ليندة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة تيزي وزو
10.20 – 10.10	نظام الإدارة في شركة المساهمة	د/ بن صالح عادل	أستاذ محاضر(ب)	جامعة عين تموشنت
10.30 – 10.20	خصوصية شركة التضامن في التشريع الجزائري	د/ محمودي سميرة	أستاذة محاضرة(ب)	جامعة معسكر
10.40 – 10.30	شركة المساهمة البسيطة قالب قانوني للمؤسسة الناشئة حاملة البراءة	د/ حرير أحمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سيدي بلعباس
10.50 – 10.40	تكييف قواعد تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة مع متطلبات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري	د/ ماديو ليلى	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة تيزي وزو
11.00 – 10.50	الشركات ذات الشخص الواحد في الجزائر: إطار قانوني وتحديات عملية	د/ شريفي ويزة	دكتوراه	جامعة تيزي وزو
11.10 – 11.00	الآثار المترتبة على تخلف أركان عقد الشركة في التشريع الجزائري	د/ مقدم فيصل	أستاذ محاضر (ب)	جامعة تيزي وزو
11.20 – 11.10	خصوصية الصفة التضامنية في شركات الأشخاص: شركة التضامن أنموذجا	د/ منزول يمينة	دكتوراه	جامعة تيارت
11:30-11:20	شركة الساهمة البسيطة شكل قانوني مستحدث للمؤسسات الناشئة	د-تواتي باسمة	أستاذة محاضر (ب)	جامعة بجاية
11.40 – 11:30	ضرورة تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة في الشركات التجارية في الجزائر	د/ صنور فاطمة الزهرة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة سيدي بلعباس
11:50 – 11.40	مبادئ حوكمة الشركات التجارية ومدى تفعيلها في الجزائر	د/ شتوان حياة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة البويرة
12.00 –11:50	التصديق الالكتروني كأداة للحوكمة الرشيدة للشركات التجارية: الشركات الناشئة، المصغرة والمتوسطة أنموذجا	د/ دحماني سمير	أستاذ محاضر (ب)	جامعة تيزي وزو
12.10 – 12.00	منازعات الشركات أمام المحاكم التجارية المتخصصة: دراسة حالة منازعات الملكية الفكرية	د/ مومو نادية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة تيزي وزو
12.20 – 12.10	اختصاص المحكمة التجارية في تسوية نزاعات الشركات التجارية	د/ فراح ربيعة	دكتوراه	جامعة قالمة
12.30 – 12.20	انقضاء الشركة ذات المسؤولية المحدودة	د/ زعيتر فاتح	أستاذ محاضر(أ)	جامعة برج بوعريريج
مناقشة عامة				

الورشة الرابعة
رئيسة الورشة: د/ إقرشاح فاطمة

التوقيت	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتدخل(ة)	الوظيفة	الجامعة
10.10 – 10.00	الطبيعة القانونية لعقد الشركة	د/ عوسات تاكليت	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجلفة
10.20 – 10.10	الشركاء في الشركات التجارية	د/ ركروك راضية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة البويرة
10.30 – 10.20	الطابع التعاقدي للشركات التجارية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية	ط د/ أومحمد حياة	طالبة دكتوراه	جامعة تيزي وزو
10.40 – 10.30	شركات المساهمة النموذج الأمثل لشركات الأموال	د/ علاوي عبد اللطيف	أستاذ محاضر (أ)	المركز الجامعي البيض
10.50 – 10.40	شركة المساهمة البسيطة كشكل قانوني للمؤسسات الناشئة في القانون الجزائري	د/ بوالبردعة نهلة	أستاذة محاضر (ب)	جامعة قسنطينة 3
11.00 – 10.50	التنظيم القانوني لشركة المساهمة البسيطة في ظل القانون رقم 22 – 09 المعدل والمتمم للقانون التجاري	د/ عينوش عائشة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة البويرة
11.10 – 11.00	شركة المساهمة البسيطة كإطار قانوني مستحدث في الجزائر: قراءة في مستجدات القانون رقم 22 – 09 المعدل للقانون التجاري	د/ قدواري فاطمة الزهرة	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة بسكرة
11.20 – 11.10	خصوصيات شركة المساهمة البسيطة في ظل القانون الجزائري	د/ بوخرس بلعيد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة تيزي وزو
11.30 – 11.20	جرائم مسيري الشركات التجارية وقت تأسيسها	د/ مداح عبد اللطيف	دكتوراه	جامعة تمنراست
11.40 – 11:30	المعايير الشرعية لحوكمة الشركات التجارية	د/ محمد العربي شايشي	دكتوراه	جامعة الجزائر 1
11:50 – 11.40	تفعيل مفهوم حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية	د/ موسى ناصر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة النكوين المتواصل، الجزائر
12.00 – 11:50	الإصلاحات الهيكلية المستحدثة في مجال حوكمة الشركات التجارية الكبرى وتأثيراتها في النظام القانوني الجزائري	د/ غريسي تجاني	دكتوراه	جامعة الوادي
12.10 – 12.00	**الاختصاص التحكيمي لسلطات الضبط وسيلة لتسوية النزاعات بين الشركات التجارية**	**د/ تواتي غيلاس**	**أستاذ محاضر (ب)**	**جامعة بجاية**

مناقشة عامة

الحوكمة المؤسسية: رؤية تحليلية لآليات تطبيقها في الشركات التجارية

Corporate Governance:

An Analytical Perspective on Implementation Mechanisms in Commercial Companies

عبد الغني حجاب (أستاذ محاضر أ) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)
abdelghani.hadjab@univ-msila.dz

وسام جلود (طالبة) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)
djeloud.wissam@gmail.com

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آليات تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات التجارية، مع التركيز على التحديات التي تواجهها وكيفية تعزيز فعالية هذه الآليات. تعتبر الحوكمة المؤسسية إطارا تنظيميا يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المؤسسات، مما يسهم في بناء الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة. من خلال تحليل الأدبيات الأكاديمية والتقارير المتعلقة بالحوكمة، تقدم الدراسة رؤية شاملة حول آليات التطبيق الفعالة، مثل تعزيز دور مجلس الإدارة، وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وتحسين أنظمة الحوافز والمكافآت. كما تتناول الدراسة التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق الحوكمة، مثل مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات، وعدم وضوح التشريعات، وضغوط السوق والمنافسة، وتأثير العوامل الاقتصادية والسياسية. أخيرا، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين فعالية أنظمة الحوكمة في الشركات التجارية.

كلمات مفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الشركات التجارية، الشفافية والمساءلة، أنظمة الحوافز والمكافآت، استدامة الشركات.

Abstract: This study aims to analyze the mechanisms for implementing corporate governance in commercial companies, focusing on the challenges faced and how to enhance the effectiveness of these mechanisms. Corporate governance is an organizational framework designed to promote transparency, accountability, and fairness within institutions, thereby building trust between the company and its stakeholders. By analyzing academic literature and reports related to governance, the study provides a comprehensive overview of effective implementation mechanisms, such as strengthening the role of the board of directors, improving internal control systems, enhancing transparency and disclosure, and refining incentive and reward systems. The study also addresses the main challenges facing the application of governance, including resistance to change, lack of qualified competencies, unclear regulations, market and competitive pressures, and the impact of economic and political factors. Finally, the study offers a set of recommendations to improve the effectiveness of governance systems in commercial companies.

Keywords: Corporate Governance, Commercial Companies, Transparency and Accountability, Incentive and Reward Systems, Corporate Sustainability.

مقدمة

في ظل التطورات المتسارعة في عالم الأعمال وزيادة تعقيدات البيئة الاقتصادية، أصبحت الحوكمة المؤسسية عنصرا محوريا لضمان استدامة الشركات التجارية ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تعد الحوكمة المؤسسية إطارا تنظيميا يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المؤسسات، مما يسهم في بناء الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع ككل. ومع ذلك، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة يواجه العديد من التحديات التي تتطلب دراسة متعمقة لآليات التطبيق وكيفية تجاوز هذه التحديات.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ظل الحاجة الملحة لتعزيز ممارسات الحوكمة في الشركات التجارية، خاصة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية التي تعرضت لها العديد من المؤسسات بسبب ضعف أنظمة الحوكمة. تسهم الدراسة في تسليط الضوء على الآليات الفعالة لتطبيق الحوكمة، مما يساعد الشركات على تحسين أدائها المالي وتعزيز ثقة المستثمرين. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة رؤية تحليلية للتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، مما يسهم في تطوير استراتيجيات لمواجهة هذه التحديات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل آليات تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات التجارية.
2. تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة.
3. تقديم توصيات لتحسين فعالية أنظمة الحوكمة في الشركات التجارية.
4. تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة ودورها في تحقيق الاستدامة المالية والاجتماعية.

إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي: **كيف يمكن للشركات التجارية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل فعال في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية والتنظيمية؟** وتنبع هذه الإشكالية من حقيقة أن العديد من الشركات تواجه صعوبات في تطبيق مبادئ الحوكمة بسبب عوامل داخلية وخارجية، مثل مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات، وعدم وضوح التشريعات.

تساؤلات الدراسة:

1. ما هي الآليات الفعالة لتطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات التجارية؟
2. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة؟
3. كيف يمكن للشركات تحسين فعالية أنظمة الحوكمة لتعزيز الشفافية والمساءلة؟
4. ما هو دور العوامل الاقتصادية والسياسية في تعزيز أو إعاقة تطبيق الحوكمة؟

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق آليات الحوكمة الفعالة وتحسين الأداء المالي للشركات التجارية.
2. تعاني الشركات التجارية من تحديات كبيرة في تطبيق مبادئ الحوكمة بسبب عوامل داخلية وخارجية.
3. تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للحوكمة يسهم في تحسين فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

1. مفهوم الحوكمة المؤسسية:

1.1. تعريف الحوكمة وأصولها التاريخية:

الحوكمة هي مجموعة من القواعد والممارسات التي تضمن توجيه وإدارة الشركات والمؤسسات بطريقة فعالة وشفافة. تعود أصول الحوكمة إلى العصور القديمة، حيث كانت الحضارات القديمة مثل الحضارة المصرية والبابلية تعتمد على نظم وقوانين لتنظيم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات. ومع تطور المجتمعات وزيادة تعقيداتها، تطورت مفاهيم الحوكمة لتشمل جوانب متعددة من الإدارة والرقابة.

في العصر الحديث، بدأت الحوكمة تأخذ شكلا أكثر تنظيما مع ظهور الشركات الكبرى وتزايد الحاجة إلى ضمان الشفافية والمساءلة. وقد ساهمت الأبحاث الأكاديمية في توضيح مفهوم الحوكمة ووضعه في إطار مفاهيمي شامل[1].

بداية ظهور مفهوم الحوكمة الحديثة تعود إلى أواخر القرن العشرين، وذلك نتيجة لعدة فضائح مالية وانهيارات للشركات الكبرى التي أكدت الحاجة إلى وجود نظام رقابة وإدارة محكم يضمن الشفافية والمساءلة، فقد ظهر مفهوم الحوكمة كاستجابة للحاجة إلى تحسين الإدارة وضمان توزيع عادل للثروات والموارد.

أحد الأسس المهمة للحوكمة هي مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) التي نشرت مجموعة من المبادئ التوجيهية في عام 1999 والتي أصبحت مرجعية دولية في هذا المجال. ترتكز هذه المبادئ على الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، والعدالة في إدارة الشركات.

من الجدير بالذكر أن الحوكمة لا تقتصر على الشركات الخاصة فحسب، بل تشمل أيضا المؤسسات العامة والحكومية. فالحوكمة تعزز الأداء الإداري وتساهم في تحسين الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين.

2.1. الفرق بين الحوكمة والإدارة:

تعد الحوكمة (Governance) والإدارة (Management) مفهومين أساسيين في عالم الأعمال، ولكنهما يختلفان في الأدوار والمسؤوليات والأهداف. الحوكمة تشير إلى الإطار العام الذي يتم من خلاله توجيه الشركة ومراقبتها، مع ضمان تحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع، وهي تركز على وضع الاستراتيجيات العامة وضمان الامتثال للقوانين والمعايير الأخلاقية، بالإضافة إلى مراقبة أداء الإدارة لضمان تحقيق الأهداف طويلة المدى.

من ناحية أخرى، تركز الإدارة على الجانب التنفيذي والتشغيلي للشركة، حيث تهتم بتخطيط الأنشطة اليومية وتنظيم الموارد البشرية والمادية، وقيادة الفرق لتحقيق الأهداف المحددة، بمعنى آخر، إذا كانت الحوكمة تهتم بـ"ما يجب القيام به (What should be done)، فإن الإدارة تهتم بـ"كيف يتم القيام به (How it should be done).

من حيث الهيكل التنظيمي، تقع مسؤولية الحوكمة على عاتق مجلس الإدارة، الذي يضع السياسات العامة ويحدد الاتجاه الاستراتيجي للشركة، بينما تقع مسؤولية الإدارة على عاتق المديرين التنفيذيين، الذين ينفذون هذه السياسات ويشرفون على العمليات اليومية. في حين أن مجلس الإدارة قد يقرر سياسة الاستدامة البيئية كجزء من الحوكمة، فإن

---

[1] بوزيان العربي وجلطي غالم. (2021). مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومرتكزاتها، ومجالات استخداماتها & Revue Finance . marchés, 8(3), 428-447.

الإدارة هي المسؤولة عن تنفيذ برامج محددة لتحقيق هذه السياسة، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية أو تحسين كفاءة الطاقة، كما تركز الحوكمة على الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المساهمين، بينما تركز الإدارة على الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التشغيلية، ففي حالة حدوث أزمة مالية، تقع على عاتق الحوكمة مسؤولية تحديد الاستراتيجية العامة للتعامل مع الأزمة، بينما تقع على عاتق الإدارة مسؤولية تنفيذ الإجراءات الفعلية لإدارة الأزمة، مثل خفض التكاليف أو إعادة هيكلة العمليات[2].

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تختلف الحوكمة والإدارة في نطاقهما الزمني، حيث تركز الحوكمة على الأهداف طويلة المدى واستدامة الشركة، بينما تركز الإدارة على الأهداف قصيرة المدى والنتائج الفورية، فقد يقرر مجلس الإدارة استثمار جزء من الأرباح في مشاريع بحثية طويلة الأجل لضمان استدامة الشركة، بينما قد تركز الإدارة على زيادة الإنتاجية لتحقيق أهداف ربع سنوية.

2. أهداف الحوكمة المؤسسية:

1.2. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة:

حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة هي أحد الجوانب الأساسية للحوكمة في الشركات. المساهمون وأصحاب المصلحة هم الأشخاص الذين لديهم مصلحة في نجاح الشركة، ولهم حقوق يجب أن تحميها الشركة. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة تشمل عدة جوانب، بما في ذلك[3]:

- حماية حقوق المساهمين في اتخاذ القرارات: يجب أن يكون المساهمون قادرين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الشركة، مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وتحديد استراتيجية الشركة.
- حماية حقوق المساهمين في الحصول على المعلومات: يجب أن يكون المساهمون قادرين على الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات مستنيرة حول استثماراتهم في الشركة.
- حماية حقوق أصحاب المصلحة في الحصول على العدالة: يجب أن يكون أصحاب المصلحة قادرين على الحصول على العدالة في حالة حدوث أي ضرر أو خسارة نتيجة لأفعال الشركة.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة في الحصول على التعويض: يجب أن يكون المساهمون وأصحاب المصلحة قادرين على الحصول على التعويض في حالة حدوث أي ضرر أو خسارة نتيجة لأفعال الشركة.
- حماية حقوق المساهمين في الحصول على الحقوق القانونية: يجب أن يكون المساهمون قادرين على الحصول على الحقوق القانونية التي تمنحهم القدرة على اتخاذ إجراءات قانونية ضد الشركة في حالة حدوث أي ضرر أو خسارة نتيجة لأفعال الشركة.
- حماية حقوق أصحاب المصلحة في الحصول على المعلومات عن الأداء البيئي والاجتماعي للشركة: يجب أن يكون أصحاب المصلحة قادرين على الحصول على المعلومات عن الأداء البيئي والاجتماعي للشركة، حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات مستنيرة حول استثماراتهم في الشركة.

---

[2] Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382. https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703

[3] Al-Hussainan, Y., & Al-Saidi, M. (2019). Corporate governance in the Middle East: Challenges and opportunities. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 789-805. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3620-5

2.2. تعزيز الشفافية والمساءلة:

تعد الشفافية (Transparency) والمساءلة (Accountability) من الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية الفعالة، حيث تسهمان في بناء الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع.

تعني الشفافية توفير معلومات دقيقة وواضحة وفي الوقت المناسب حول أداء الشركة وسياساتها وقراراتها، مما يسمح لأصحاب المصلحة بفهم كيفية إدارة الشركة واتخاذ القرارات المستنيرة. أما المساءلة، فتشير إلى التزام الإدارة ومجلس الإدارة بتبرير قراراتهم وأفعالهم، وتحمل المسؤولية عن النتائج المترتبة عليها.

تعزيز الشفافية يتم من خلال اعتماد سياسات إفصاح قوية، مثل نشر التقارير المالية الدورية وتقارير الحوكمة السنوية، والتي توضح الأداء المالي والإداري للشركة، بالإضافة إلى المخاطر التي تواجهها، كما يمكن أن تشمل الشفافية الإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، والتي أصبحت معيارا مهما للمستثمرين الذين يبحثون عن شركات مستدامة ومسؤولة. أما المساءلة، فتتحقق من خلال آليات رقابية فعالة، مثل وجود لجان مستقلة داخل مجلس الإدارة (مثل لجنة المراجعة ولجنة الحوكمة)، والتي تضمن أن الإدارة تتصرف بما يحقق مصالح الشركة وأصحاب المصلحة، كما يمكن أن تشمل المساءلة أنظمة تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والتي تساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية[4]. ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات تحديات في تعزيز الشفافية والمساءلة، خاصة في البيئات التي تفتقر إلى التشريعات الصارمة أو الثقافة المؤسسية الداعمة، ففي بعض الأسواق الناشئة، قد تكون هناك مقاومة من قبل الإدارة للإفصاح الكامل عن المعلومات، خوفا من كشف نقاط الضعف أو فقدان السيطرة.

3.2. تحسين الأداء المالي والإداري:

يعتبر الأداء المالي والإداري مؤشرا هاما لنجاح الشركة وتحقيق أهدافها. تحسين الأداء المالي والإداري يمكن أن يتحقق من خلال عدة طرق، بما في ذلك[5]:

- **تحسين الإدارة المالية**: يجب أن تكون الشركة لديها نظام إدارة مالي فعال، يضمن أن تكون العمليات المالية معرضة للرقابة والتحقيق بانتظام. وأن يكون النظام قائما على معايير ومبادئ محددة، مثل معايير المحاسبة الدولية.
- **تحسين الإدارة الإدارية**: يجب أن تكون الشركة لديها نظام إدارة إداري فعال، يضمن أن تكون العمليات الإدارية معرضة للرقابة والتحقيق بانتظام. ويجب أن يكون النظام الإداري الإداري قائما على معايير ومبادئ محددة، مثل معايير الإدارة الإدارية الدولية.
- **تحسين الأداء التشغيلي**: يجب أن تكون الشركة لديها نظام أداء تشغيلي فعال، يضمن أن تكون العمليات التشغيلية معرضة للرقابة والتحقيق بانتظام، ويجب أن يكون النظام الأداء التشغيلي قائما على معايير ومبادئ محددة، مثل معايير الجودة الدولية.
- **تحسين الأداء الاستراتيجي**: يجب أن تكون الشركة لديها نظام أداء استراتيجي فعال، يضمن أن تكون الاستراتيجية معرضة للرقابة والتحقيق بانتظام. يجب أن يكون النظام الأداء الاستراتيجي قائما على معايير ومبادئ محددة، مثل معايير الإدارة الاستراتيجية الدولية.

---

[4] Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001

[5] Bebchuk, L. A., & Weisbach, M. S. (2010). The state of corporate governance research. *The Review of Financial Studies*, 23(3), 939-961. https://doi.org/10.1093/rfs/hhp121

- **تحسين الأداء البيئي والاجتماعي**: يجب أن تكون الشركة لديها نظام أداء بيئي واجتماعي فعال، يضمن أن تكون العمليات البيئية والاجتماعية معرضة للرقابة والتحقيق بانتظام. يجب أن يكون النظام الأداء البيئي والاجتماعي قائما على معايير ومبادئ محددة، مثل معايير الجودة البيئية الدولية.
- **تحسين الأداء المالي والإداري**: يحتاج إلى وجود نظام رقابة داخلي فعال، يضمن أن تكون العمليات المالية والإدارية معرضة للرقابة والتحقيق بانتظام. يجب أن يكون النظام الرقابة الداخلي قائما على معايير ومبادئ محددة، مثل معايير الرقابة الداخلي الدولية.

2. مبادئ الحوكمة المؤسسية:

هي مجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم سلوك المؤسسات وتضمن أن تكون هذه المؤسسات مساءلة أمام أصحاب المصلحة. من بين هذه المبادئ العدالة والشفافية والمساءلة والمسؤولية كأهم المبادئ التي يجب أن تتبعها المؤسسات.

1.2. العدالة والشفافية والمساءلة والمسؤولية.

تعد مبادئ الحوكمة المؤسسية بمثابة البوصلة التي توجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بمسؤولية وشفافية. **فالعدالة**، أول هذه المبادئ، تتطلب معاملة جميع أصحاب المصلحة على قدم المساواة، بغض النظر عن مراكزهم أو مصالحهم. في عالم يتسم بالتنوع، تتطلب العدالة ضمان تكافؤ الفرص للجميع، ومعالجة قضايا عدم المساواة في الأجور والمزايا، وتوزيع عادل للأرباح والمخاطر. ولا يقتصر مفهوم العدالة على ذلك، بل يشمل أيضا العدالة الرقمية، التي تضمن تكافؤ الفرص في الوصول إلى التكنولوجيا واستخدامها. أما **الشفافية**، فهي الضوء الذي يكشف عن الحقائق ويضمن تدفق المعلومات بحرية. في العصر الرقمي، تتيح التقنيات فرصا جديدة لتعزيز الشفافية، مثل استخدام منصات البلوك تشين والإفصاح عن البيانات. ولكن الشفافية لا تقتصر على ذلك، بل تتطلب أيضا معالجة قضايا أمن البيانات والخصوصية، وزيادة الشفافية في التقارير البيئية والاجتماعية والحوكمة.

المساءلة هي الركن الثالث، وهي تعني تحمل المسؤولية عن القرارات والإجراءات، والاستعداد للمحاسبة عن النتائج. في عالم مترابط، تتطلب المساءلة مساءلة الشركات عن تأثيرها على المجتمعات والدول التي تعمل بها، وتطوير آليات للتعامل مع المخالفات والتجاوزات. ولا يمكن تجاهل المساءلة الرقمية، التي تضمن مساءلة المؤسسات عن استخدامها للبيانات والتقنيات الرقمية.

أخيرا، **المسؤولية** هي الالتزام بالقوانين والقيم والمبادئ الأخلاقية، والعمل بما يحقق مصلحة المؤسسة والمجتمع ككل. في مواجهة التحديات العالمية، تتطلب المسؤولية من الشركات المساهمة في إيجاد حلول مستدامة، وتبني معايير أخلاقية عالية، والالتزام بالقيم والمبادئ التي تحكم سلوك المؤسسة. ولا يمكن إغفال المسؤولية عن سلاسل التوريد، التي تضمن التزام الموردين بمعايير المسؤولية الاجتماعية والبيئية[6].

إن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وتعزيز سمعة المؤسسة، وزيادة قدرتها على جذب الاستثمارات .(OECD, 2015) كما أن هذه المبادئ تسهم في تقليل مخاطر الفساد وسوء الإدارة، مما يعزز من استدامة المؤسسات على المدى الطويل. وبالتالي، فإن تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية ليس فقط واجبا أخلاقيا، بل أيضا استراتيجية لضمان النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

[6] Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2003). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. Economic Policy Review, 9(1), 65-87.

2.2. معايير الحوكمة الدولية (مثل مبادئ: OECD)

تعتبر معايير الحوكمة الدولية، مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، من الإطارات المرجعية الأساسية التي تسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة على مستوى العالم. تعد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من أبرز المعايير الدولية في هذا المجال. تم إصدار هذه المبادئ لأول مرة في عام 1999 وتم تحديثها آخر مرة في عام 2015، وتعرف بأنها مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تهدف إلى ضمان أن تكون المؤسسات قادرة على تحقيق أهدافها بشكل فعال مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع ككل.

تشمل هذه المبادئ 6 مجالات رئيسية: (1) ضمان إطار عمل فعال للحوكمة المؤسسية، (2) حقوق المساهمين والمعاملة العادلة، (3) دور أصحاب المصلحة، (4) الإفصاح والشفافية، (5) مسؤوليات مجلس الإدارة، و(6) أهمية دور الجهات الرقابية والأسواق. وبهذا فهي تشمل هذه المبادئ ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، وهو ما يتطلب وضع قوانين ولوائح واضحة تحدد حقوق ومسؤوليات أصحاب المصلحة. كما تشمل حماية حقوق المساهمين، وهو ما يتطلب ضمان حصولهم على معلومات دقيقة وشفافة، والمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة. ولا يمكن إغفال المعاملة العادلة لجميع المساهمين، وهو ما يتطلب ضمان حصولهم على معاملة متساوية، بغض النظر عن حجم حصتهم في الشركة.

وتشمل المبادئ أيضا الاعتراف بدور أصحاب المصلحة الآخرين، مثل الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع المحلي، وإشراكهم في عملية الحوكمة. ولا يمكن تحقيق حوكمة فعالة دون الإفصاح والشفافية، وهو ما يتطلب توفير المعلومات المالية وغير المالية بشكل دقيق ومتاح في الوقت المناسب. وأخيرا، تحدد المبادئ مسؤوليات مجلس الإدارة في وضع السياسات والرقابة على الإدارة التنفيذية.

تركز مبادئ OECD على أهمية الشفافية والمساءلة كعناصر أساسية لتعزيز الثقة في الأسواق المالية والمؤسسات. تشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية يسهم في تقليل مخاطر الفساد وسوء الإدارة، مما يعزز من جاذبية المؤسسات للاستثمارات الأجنبية والمحلية، كما تؤكد المبادئ على أهمية دور مجلس الإدارة في الإشراف على إدارة المؤسسة وضمان تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.

إن الدول التي تتبنى مبادئ OECD وتطبقها بشكل فعال تشهد تحسنا ملحوظا في أداء مؤسساتها المالية والاقتصادية، فالمؤسسات التي تلتزم بها تكون أكثر قدرة على تحقيق عوائد مالية أعلى وتعزيز ثقة المستثمرين. كما تسهم هذه المبادئ في تعزيز الاستقرار المالي والاقتصادي على مستوى الدول، خاصة في الأسواق الناشئة التي تعاني من ضعف في هياكل الحوكمة[7].

بالإضافة إلى مبادئ OECD، هناك معايير دولية أخرى مثل **مبادئ بازل** للإشراف المصرفي و**معايير التقارير المالية الدولية (IFRS)**، التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع المالي. ومع ذلك، تظل مبادئ OECD من أكثر الإطارات شمولية وتأثيرا في مجال الحوكمة المؤسسية، حيث يتم اعتمادها من قبل العديد من الدول كأساس لتطوير قوانينها وأنظمتها الداخلية.

---

[7] Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382. https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703

الفصل الثاني: آليات تطبيق الحوكمة في الشركات التجارية

1. الهيكل التنظيمي للحوكمة:

يلعب هذا الهيكل دورا حيويا في ضمان الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. يتكون هذا الهيكل عادة من مجلس الإدارة ولجانه المختلفة.

1.1 دور مجلس الإدارة ولجانه

يلعب **مجلس الإدارة** دورا محوريا في الإشراف على إدارة المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. يعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن وضع السياسات العامة للمؤسسة، والإشراف على أداء الإدارة التنفيذية، وضمان الامتثال للقوانين والمعايير الأخلاقية. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر مجلس الإدارة حلقة الوصل بين المساهمين والإدارة، مما يضمن أن مصالح جميع أصحاب المصلحة تؤخذ بعين الاعتبار.

لتعزيز فعالية مجلس الإدارة، يتم إنشاء **لجان متخصصة** تسهم في تعميق النقاش واتخاذ القرارات في مجالات محددة. من أبرز هذه اللجان[8]:

1. **لجنة المراجعة**: تعنى هذه اللجنة بمراقبة نزاهة التقارير المالية، وضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية، والإشراف على عملية التدقيق الخارجي. تسهم لجان المراجعة الفعالة في تقليل الأخطاء المالية وحالات الاحتيال، مما يعزز من مصداقية التقارير المالية للمؤسسة. كما تشير الدراسات إلى أن وجود أعضاء مستقلين في لجنة المراجعة يعزز من فعاليتها ويقلل من تضارب المصالح.

2. **لجنة الحوكمة**: تركز هذه اللجنة على ضمان امتثال المؤسسة لمبادئ الحوكمة الرشيدة، بما في ذلك الشفافية والمساءلة والعدالة. وتلعب لجان الحوكمة دورا رئيسيا في تطوير سياسات الحوكمة وتقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. تسهم هذه اللجان في تعزيز ثقة المستثمرين من خلال ضمان أن المؤسسة تتبع أفضل الممارسات الدولية في الحوكمة.

3. **لجنة التعويضات**: تعنى هذه اللجنة بتحديد سياسات التعويضات للمدراء التنفيذيين وكبار المسؤولين، بما يضمن أن تكون هذه التعويضات عادلة ومتوافقة مع أداء المؤسسة. تسهم لجان التعويضات الفعالة في تقليل المخاطر المرتبطة بالمبالغة في تعويضات المدراء التنفيذيين، مما يعزز من العدالة والشفافية في إدارة المؤسسة.

4. **لجنة المخاطر**: تركز هذه اللجنة على تحديد وإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو استراتيجية. تسهم لجان المخاطر الفعالة في تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات المستقبلية، مما يعزز من استقرارها ونجاحها على المدى الطويل.

يشمل وجود هيكل تنظيمي قوي للحوكمة، مجلس إدارة فعال ولجان متخصصة، يسهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز ثقة المستثمرين. كما أن هذه الهياكل تسهم في تقليل مخاطر الفساد وسوء الإدارة، مما يعزز من استدامة المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة.

---

[8] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

2.2. فصل السلطات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة:

يهدف فصل السلطات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة إلى تحقيق التوازن بين عمليات الإدارة اليومية والإشراف الاستراتيجي على المؤسسة. وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. يضمن فصل السلطات أن تكون الإدارة التنفيذية مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي يقرها مجلس الإدارة، بينما يظل المجلس مسؤولا عن مراقبة أداء الإدارة وضمان تحقيق الأهداف طويلة المدى. هذا الفصل يسهم في تقليل تضارب المصالح ويعزز من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

من الناحية العملية، يعد مجلس الإدارة مسؤولا عن تعيين المدير التنفيذي وتقييم أدائه، بالإضافة إلى تحديد الأجور والمكافآت التنفيذية. يمنع فصل السلطات تركيز القوة في يد فرد واحد أو مجموعة صغيرة، مما يقلل من مخاطر سوء الإدارة أو الفساد. من جهة أخرى، تركز الإدارة التنفيذية على تنفيذ الخطط التشغيلية وإدارة العمليات اليومية، مع تقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة حول التقدم المحرز في تحقيق الأهداف.

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق مبدأ فصل السلطات بشكل فعال تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مالي أفضل وتعزيز ثقة المستثمرين. تكون المؤسسات التي تفصل بوضوح بين أدوار مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أقل عرضة للمشكلات المالية وحالات الاحتيال. بالإضافة إلى ذلك، يسهم هذا الفصل في تعزيز الاستقلالية والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من فعالية الحوكمة المؤسسية[9].

إن نجاح فصل السلطات يعتمد على وجود قنوات اتصال فعالة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. يسهم التواصل الواضح والمستمر بين الطرفين في ضمان أن تكون القرارات الاستراتيجية مبنية على معلومات دقيقة وشاملة. كما أن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يعزز من فعالية هذا الفصل، حيث يضمن أن تكون مصالح جميع أصحاب المصلحة مراعية في عملية صنع القرار.

2. السياسات والإجراءات:

1.2. سياسات إدارة المخاطر:

تسهم سياسات إدارة المخاطر في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تعد إدارة المخاطر جزءا لا يتجزأ من عملية صنع القرار، حيث يجب على المؤسسات تطوير إطار عمل شامل لإدارة المخاطر يتضمن تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيرها، ووضع استراتيجيات للتخفيف منها. تشير الدراسات إلى أن تكون المؤسسات التي تتبنى سياسات فعالة لإدارة المخاطر أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز ثقة المستثمرين.

تشمل سياسات إدارة المخاطر عدة عناصر رئيسية، منها تحديد المخاطر، حيث يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد المخاطر المحتملة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو استراتيجية أو متعلقة بالامتثال. يجب أن تكون عملية تحديد المخاطر مستمرة وشاملة، بحيث يتم مراعاة جميع العوامل التي قد تؤثر على أداء المؤسسة. بعد ذلك، يتم **تقييم المخاطر** من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل، مما يساعد في تحديد الأولويات وتركيز الجهود على المخاطر الأكثر أهمية.

[9] DeFond, M. L., & Jiambalvo, J. (1991). Incidence and circumstances of accounting errors. *The Accounting Review*, 66(3), 643-655.

بعد تحديد وتقييم المخاطر، يتم وضع استراتيجيات للتخفيف منها، والتي قد تشمل تجنب المخاطر، أو تقليلها، أو نقلها (مثل التأمين)، أو قبولها إذا كانت ضمن حدود تحمل المؤسسة للمخاطر. تتبنى المؤسسات الناجحة نهجا متوازنا في إدارة المخاطر، حيث يتم الجمع بين استراتيجيات مختلفة لضمان تحقيق الأهداف مع تقليل التعرض للمخاطر غير المقبولة. بالإضافة إلى ذلك، تركز سياسات إدارة المخاطر على **المراقبة المستمرة والتقييم الدوري**، حيث يتم مراجعة وتحديث إطار عمل إدارة المخاطر بشكل منتظم لضمان فعاليته في مواجهة التحديات الجديدة[10].

تكون المؤسسات التي تتبنى سياسات فعالة لإدارة المخاطر أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة. تكون المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل فعال أقل عرضة للأزمات المالية وأكثر قدرة على تحقيق عوائد مالية أعلى. كما أن هذه السياسات تسهم في تعزيز ثقة المستثمرين وتحسين سمعة المؤسسة في السوق.

2.2. آليات الرقابة الداخلية والمراجعة:

تسهم آليات الرقابة الداخلية والمراجعة في ضمان دقة المعلومات المالية، وحماية أصول المؤسسة، والامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية. يتكون نظام الرقابة الداخلية الفعال من 5 مكونات رئيسية: (1) بيئة الرقابة، (2) تقييم المخاطر، (3) أنشطة الرقابة، (4) المعلومات والاتصالات، و(5) المراقبة المستمرة. تسهم هذه المكونات في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يعزز من ثقة أصحاب المصلحة.

تشمل **أنشطة الرقابة الداخلية** مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى تقليل المخاطر وتحقيق الأهداف التشغيلية والمالية، وتشمل هذه الأنشطة الفصل بين الوظائف، والموافقات المسبقة على المعاملات، والمراجعات الدورية للسجلات المالية. تكون المؤسسات التي تطبق أنشطة رقابية فعالة أقل عرضة للأخطاء المالية وحالات الاحتيال. بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه الأنشطة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز جودة التقارير المالية.

أما **المراجعة الداخلية**، فهي عملية مستقلة تهدف إلى تقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وتقديم توصيات لتحسينها. تلعب المراجعة الداخلية دورا حاسما في تعزيز الحوكمة المؤسسية من خلال توفير ضمانات موضوعية حول فعالية أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر. تشير الدراسات إلى أن وجود قسم مراجعة داخلية فعال يسهم في تقليل مخاطر الفساد وسوء الإدارة، مما يعزز من سمعة المؤسسة وقدرتها على جذب الاستثمارات.

من ناحية أخرى، تعتبر **المراجعة الخارجية** مكملة لعمل المراجعة الداخلية، حيث يتم إجراؤها بواسطة جهات خارجية مستقلة لتقييم دقة التقارير المالية ومدى امتثالها للمعايير المحاسبية الدولية. تسهم المراجعة الخارجية في تعزيز مصداقية التقارير المالية وتقليل مخاطر تضليل المستثمرين. كما أن وجود مراجعة خارجية فعالة يعزز من ثقة السوق في المؤسسة ويقلل من تكلفة رأس المال[11].

تكون المؤسسات التي تطبق آليات رقابة داخلية ومراجعة فعالة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وأقل عرضة للأزمات المالية وأكثر قدرة على تحقيق عوائد مالية أعلى. بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه الآليات في تعزيز الاستقرار المالي وتحسين سمعة المؤسسة في السوق.

---

[10] Bromiley, P., Miller, D., & Rau, D. (2015). Configuration, risk, and performance: Replicating and extending Miller (1987). *Strategic Management Journal*, *36*(7), 1081-1099.

[11] Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59-100. https://doi.org/10.2308/accr.00000005

3.2. سياسات الإفصاح والشفافية:

تسهم سياسات الإفصاح والشفافية في بناء الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والعملاء والجهات التنظيمية. يعد الإفصاح الواضح والشفافية في تقديم المعلومات المالية وغير المالية، عنصرين حاسمين لضمان المساءلة واتخاذ القرارات المستنيرة. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى سياسات إفصاح قوية تكون أكثر قدرة على جذب الاستثمارات وتحسين أدائها المالي.

تشمل سياسات الإفصاح والشفافية عدة جوانب رئيسية، منها **الإفصاح المالي**، الذي يتضمن تقديم تقارير مالية دقيقة وموثوقة وفقا للمعايير المحاسبية الدولية مثل معايير التقارير المالية الدولية (IFRS). يسهم الإفصاح المالي الشامل في تقليل عدم التماثل المعلوماتي بين الإدارة وأصحاب المصلحة، مما يعزز من كفاءة السوق ويقلل من تكلفة رأس المال. بالإضافة إلى ذلك، تشمل سياسات الإفصاح "**الإفصاح غير المالي**"، مثل المعلومات المتعلقة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. تكون المؤسسات التي تفصح عن معلومات غير مالية أكثر قدرة على تعزيز سمعتها وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.

من ناحية أخرى، تركز سياسات الشفافية على ضمان أن تكون المعلومات متاحة لجميع أصحاب المصلحة في الوقت المناسب وبطريقة سهلة الفهم. تسهم الشفافية في تقليل مخاطر الفساد وسوء الإدارة، مما يعزز من ثقة المستثمرين ويقلل من تكلفة الاقتراض. بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى سياسات شفافية قوية تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار المالي والنجاح طويل الأمد.

تشمل سياسات الإفصاح والشفافية أيضا **الإفصاح عن حوكمة المؤسسة**، مثل هيكل مجلس الإدارة، وسياسات التعويضات، وإدارة المخاطر. يسهم الإفصاح عن هذه المعلومات في تعزيز المساءلة وضمان أن تكون قرارات الإدارة متوافقة مع مصالح المساهمين. بالإضافة إلى ذلك، تسهم سياسات الإفصاح والشفافية في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية[12].

تكون المؤسسات التي تتبنى سياسات إفصاح وشفافية قوية أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة. تكون المؤسسات التي تفصح عن معلومات متعلقة بالاستدامة أكثر قدرة على جذب المستثمرين الذين يهتمون بالاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي والبيئي الإيجابي. كما أن هذه السياسات تسهم في تعزيز سمعة المؤسسة وتحسين أدائها المالي.

3. أدوات تطبيق الحوكمة:

1.3. تقارير الحوكمة السنوية:

تعتبر تقارير الحوكمة السنوية من الأدوات الأساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الشركات، حيث تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتوفير معلومات دقيقة لأصحاب المصلحة حول أداء المؤسسة وممارساتها في مجال الحوكمة. وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. يجب أن تشمل تقارير الحوكمة السنوية معلومات حول هيكل مجلس الإدارة، وسياسات إدارة المخاطر، وآليات الرقابة الداخلية، وأداء المؤسسة في المجالات المالية وغير المالية. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تصدر تقارير حوكمة شاملة تكون أكثر قدرة على جذب الاستثمارات وتحسين أدائها المالي.

[12] Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. The Accounting Review, 86(1), 59-100. https://doi.org/10.2308/accr.00000005

تشمل تقارير الحوكمة السنوية عدة عناصر رئيسية، منها الإفصاح عن هيكل مجلس الإدارة، حيث يتم تقديم معلومات حول أعضاء المجلس، وخبراتهم، واستقلاليتهم، ودورهم في صنع القرار. يسهم الإفصاح عن هذه المعلومات في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ويقلل من مخاطر تضارب المصالح. بالإضافة إلى ذلك، تشمل التقارير معلومات حول سياسات إدارة المخاطر، حيث يتم توضيح كيفية تحديد المخاطر وإدارتها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يسهم الإفصاح عن سياسات إدارة المخاطر في تقليل مخاطر الفساد وسوء الإدارة.

من ناحية أخرى، تركز تقارير الحوكمة السنوية على الإفصاح عن آليات الرقابة الداخلية، حيث يتم تقديم معلومات حول أنظمة الرقابة المطبقة لضمان دقة المعلومات المالية وحماية أصول المؤسسة. يسهم الإفصاح عن هذه الآليات في تعزيز الشفافية وضمان الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تشمل التقارير معلومات حول الأداء المالي وغير المالي، مثل الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة (ESG). يسهم الإفصاح عن هذه المعلومات في تعزيز سمعة المؤسسة وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة[13].

تكون المؤسسات التي تصدر تقارير حوكمة سنوية شاملة أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة. تكون المؤسسات التي تفصح عن معلومات متعلقة بالاستدامة والحوكمة أكثر قدرة على جذب المستثمرين الذين يهتمون بالاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي والبيئي الإيجابي. كما أن هذه التقارير تسهم في تعزيز ثقة المستثمرين وتحسين أداء المؤسسة المالي.

2.3. تقييم أداء مجلس الإدارة:

يسهم تقييم أداء مجلس الإدارة في ضمان أن يقوم المجلس بواجباته بشكل فعال ويحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يجب أن يكون تقييم أداء مجلس الإدارة عملية دورية ومنهجية تهدف إلى تحسين فعالية المجلس وتعزيز المساءلة. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق تقييمات دورية لأداء مجلس الإدارة تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة. وتشمل عملية تقييم أداء مجلس الإدارة عدة عناصر رئيسية، منها **تقييم أداء الأعضاء الفرديين**، حيث يتم تقييم مدى مساهمة كل عضو في تحقيق أهداف المجلس. يسهم تقييم الأداء الفردي في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأعضاء، مما يساعد في تطوير خطط تدريبية لتحسين أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، تشمل العملية **تقييم أداء المجلس ككل**، حيث يتم تقييم فعالية المجلس في الإشراف على إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. يسهم تقييم أداء المجلس ككل في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

من ناحية أخرى، تركز عملية التقييم على **تقييم أداء اللجان المتخصصة** داخل مجلس الإدارة، مثل لجنة المراجعة ولجنة الحوكمة. يسهم تقييم أداء هذه اللجان في ضمان أن تقوم بواجباتها بشكل فعال، مثل مراقبة نزاهة التقارير المالية وضمان الامتثال لمبادئ الحوكمة. بالإضافة إلى ذلك، تشمل عملية التقييم **تقييم مدى تو افق أداء المجلس مع أفضل الممارسات الدولية**، حيث يتم مقارنة أداء المجلس بمعايير الحوكمة المعترف بها عالميا. تسهم هذه المقارنة في تحديد مجالات التحسين وضمان أن تكون المؤسسة متوافقة مع المعايير الدولية[14].

---

[13] Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2008). The law and economics of self-dealing. *Journal of Financial Economics*, 88(3), 430-465. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.02.007

[14] Doyle, J., Ge, W., & McVay, S. (2007). Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2), 193-223. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2006.10.003

تكون المؤسسات التي تطبق تقييمات دورية وتجري تقييمات منتظمة لأداء مجلس الإدارة أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة وأكثر قدرة على تحقيق عوائد مالية أعلى وتعزيز ثقة المستثمرين. كما أن هذه التقييمات تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يقلل من مخاطر الفساد وسوء الإدارة.

4. أدوات تطبيق الحوكمة:

1.4. الحوافز والمكافآت:

تسهم أنظمة الحوافز والمكافآت في محاذاة مصالح الإدارة التنفيذية مع مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. تسهم أنظمة الحوافز والمكافآت المصممة بشكل جيد في تحفيز المديرين التنفيذيين على تحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى، مما يعزز من قيمة المؤسسة وأدائها المالي. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة حوافز فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

تشمل أنظمة الحوافز والمكافآت عدة عناصر رئيسية، منها **المكافآت المالية**، مثل الرواتب والمكافآت السنوية وخيارات الأسهم. يجب أن تكون المكافآت المالية مرتبطة بأداء المؤسسة على المدى الطويل، مما يضمن أن تكون مصالح المديرين التنفيذيين متوافقة مع مصالح المساهمين. بالإضافة إلى ذلك، تشمل أنظمة الحوافز **المكافآت غير المالية**، مثل التقدير والترقيات وفرص التطوير المهني. تسهم المكافآت غير المالية في تعزيز الدافع الذاتي للموظفين وتحسين أدائهم.

من ناحية أخرى، تركز أنظمة الحوافز والمكافآت على **تحقيق التوازن بين الأداء قصير المدى وطويل المدى**. والتي تركز فقط على الأداء قصير المدى إلى اتخاذ قرارات غير مستدامة تضر بالمؤسسة على المدى الطويل. لذلك، يجب أن تشمل أنظمة الحوافز مؤشرات أداء متوازنة تعكس الأداء المالي وغير المالي، مثل مؤشرات الاستدامة والرضا الوظيفي. يسهم استخدام مؤشرات أداء متوازنة في تحسين فعالية أنظمة الحوافز وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية[15].

إن المؤسسات التي تتبنى أنظمة حوافز ومكافآت فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة. تكون المؤسسات التي تربط المكافآت بالأداء طويل المدى أكثر قدرة على تحقيق عوائد مالية أعلى وتعزيز ثقة المستثمرين. كما أن هذه الأنظمة تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يقلل من مخاطر الفساد وسوء الإدارة.

[15] Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

الفصل الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الشركات التجارية

1. التحديات الداخلية:

1.1. ضعف الثقافة المؤسسية:

تشكل الثقافة المؤسسية الأساس الذي تبنى عليه الممارسات والقيم التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. تشمل الثقافة المؤسسية المعتقدات والقيم والمعايير التي تحدد كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الخارجيين. عندما تكون الثقافة المؤسسية ضعيفة أو غير متوافقة مع مبادئ الحوكمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى مقاومة التغيير، وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وزيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة.

من أبرز مظاهر ضعف الثقافة المؤسسية **عدم وجود التزام حقيقي من الإدارة العليا** بمبادئ الحوكمة. يعتمد نجاح تطبيق الحوكمة بشكل كبير على دعم وقيادة الإدارة العليا، حيث أن عدم وجود التزام واضح من القيادة يضعف من فعالية السياسات والإجراءات المطبقة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي **غياب الوعي بأهمية الحوكمة** بين الموظفين إلى مقاومة التغيير وعدم الالتزام بالإجراءات الجديدة. قد ينظر الموظفين الذين لا يفهمون أهمية الحوكمة إليها على أنها عبء إداري إضافي، مما يقلل من فعالية تطبيقها.

من ناحية أخرى، يعتبر **ضعف التواصل وعدم الشفافية** داخل المؤسسة من التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة. تكون المؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة التواصل المفتوح والشفاف أكثر عرضة لسوء الإدارة وعدم المساءلة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي **غياب الحوافز المناسبة** إلى تقليل دافع الموظفين للالتزام بمبادئ الحوكمة. يسهم عدم وجود نظام حوافز فعال في زيادة تضارب المصالح ويضعف من فعالية الحوكمة[16].

تكون المؤسسات التي تعاني من ضعف الثقافة المؤسسية أكثر عرضة للمشكلات المالية والأخلاقية. تعزز المؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة قوية من الشفافية والمساءلة تكون أكثر عرضة لحالات الاحتيال المالي. كما أن ضعف الثقافة المؤسسية يقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

2.1. مقاومة التغيير من قبل الإدارة:

تشكل **مقاومة التغيير من قبل الإدارة** عائقا كبيرا أمام تبني الممارسات الجديدة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة. تكون مقاومة التغيير غالبا ما ناتجة عن الخوف من فقدان السلطة أو الوضع الراهن، خاصة عندما تتطلب الحوكمة إعادة هيكلة للعمليات والمسؤوليات داخل المؤسسة. تشير الدراسات إلى أن مقاومة التغيير من قبل الإدارة قد تؤدي إلى تأخير أو إعاقة تطبيق إصلاحات الحوكمة، مما يضعف من فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من أبرز أسباب مقاومة التغيير **عدم وجود فهم كاف لأهمية الحوكمة** وفوائدها المحتملة. ينظر إلى الإدارة التي لا تدرك أهمية الحوكمة على أنها عبء إداري إضافي أو تهديد لسلطتها، مما يقلل من دافعها للالتزام بالإصلاحات المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي **غياب الحوافز المناسبة** إلى زيادة مقاومة التغيير، حيث أن الإدارة قد لا ترى فائدة مباشرة من تبني ممارسات الحوكمة الجديدة. يسهم عدم وجود نظام حوافز فعال في زيادة مقاومة التغيير ويضعف من فعالية الحوكمة.

---

[16] Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325. https://doi.org/10.1086/467037

من ناحية أخرى، تعتبر **الثقافة المؤسسية** عاملا رئيسيا في مقاومة التغيير. تتمتع المؤسسات التي بثقافة تقليدية أو مقاومة للتغيير تكون أكثر عرضة لرفض تطبيق مبادئ الحوكمة. تفضل الإدارة الحفاظ على الوضع الراهن بدلا من تبني ممارسات جديدة تتطلب الشفافية والمساءلة. يتطلب تغيير الثقافة المؤسسية قيادة قوية والتزاما من الإدارة العليا، مما قد يكون تحديا كبيرا في المؤسسات التي تفتقر إلى هذه القيادة[17].

تؤدي مقاومة التغيير من قبل الإدارة إلى عواقب سلبية على المؤسسة، مثل زيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة. تكون المؤسسات التي تعاني من مقاومة التغيير أكثر عرضة لحالات الاحتيال المالي. كما أن هذه المقاومة تقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

3.1. نقص الكفاءات المؤهلة في مجال الحوكمة:

يشكل هذا النقص عائقا كبيرا أمام تبني الممارسات الفعالة التي تعزز الشفافية والمساءلة. يتطلب تطبيق الحوكمة وجود كوادر مؤهلة تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لفهم وتنفيذ مبادئ الحوكمة بشكل فعال. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تفتقر إلى الكفاءات المؤهلة في مجال الحوكمة تكون أكثر عرضة لسوء الإدارة وعدم الامتثال للمعايير الدولية.

من أبرز أسباب نقص الكفاءات المؤهلة **عدم وجود برامج تدريبية كافية** لتطوير مهارات الحوكمة لدى الموظفين والإدارة. لا تدرك العديد من المؤسسات أهمية الاستثمار في تدريب الكوادر على مبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى ضعف فهم هذه المبادئ وعدم القدرة على تطبيقها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي **عدم وجود معايير واضحة لتقييم الكفاءات في مجال الحوكمة** إلى صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس فعالية البرامج المقدمة. يسهم تطوير معايير واضحة لتقييم الكفاءات في تحسين جودة التدريب وضمان توافر الكوادر المؤهلة.

من ناحية أخرى، تعتبر **الثقافة المؤسسية** عاملا رئيسيا في تفاقم مشكلة نقص الكفاءات المؤهلة. تكون المؤسسات التي لا تعطي أولوية لتطوير مهارات الحوكمة أكثر عرضة لضعف الأداء وعدم الامتثال للمعايير الدولية. قد تفضل بعض المؤسسات تعيين كوادر ذات خبرة في المجالات التقنية دون الاهتمام بمهارات الحوكمة، مما يضعف من فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة. يتطلب تغيير الثقافة المؤسسية لتعزيز أهمية الحوكمة قيادة قوية والتزاما من الإدارة العليا[18].

يؤدي نقص الكفاءات المؤهلة في مجال الحوكمة إلى عواقب سلبية على المؤسسة، مثل زيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة. تكون المؤسسات التي تفتقر إلى الكوادر المؤهلة أكثر عرضة لحالات الاحتيال المالي. كما أن هذا النقص يقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

---

[17] Francis, J. R., & Wang, D. (2008). The joint effect of investor protection and Big 4 audits on earnings quality around the world. *Contemporary Accounting Research*, 25(1), 157-191. https://doi.org/10.1506/car.25.1.6

[18] García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Domínguez, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2020). Board of directors and ethics codes in different corporate governance systems. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 681-698. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04407-1

2. التحديات الخارجية:

1.2. عدم وضوح التشريعات والقوانين المنظمة للحوكمة.

يشكل هذا الغموض عائقا كبيرا أمام تبني الممارسات الفعالة التي تعزز الشفافية والمساءلة. تعتبر التشريعات والقوانين الواضحة والمحددة أساسا لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، حيث توفر إطارا قانونيا يسهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعمل في بيئات تشريعية غامضة تكون أكثر عرضة لسوء الإدارة وعدم الامتثال للمعايير الدولية.

من أبرز أسباب عدم وضوح التشريعات **التناقضات بين القوانين المحلية والمعايير الدولية** للحوكمة، حيث تتبنى العديد من الدول قوانين محلية قد تتعارض مع المعايير الدولية، مما يؤدي إلى صعوبة تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي **غياب التحديث الدوري للتشريعات** إلى بقاء القوانين غير متوافقة مع التطورات الحديثة في مجال الحوكمة. يسهم التحديث الدوري للتشريعات في ضمان أن تكون القوانين متوافقة مع أفضل الممارسات الدولية.

من ناحية أخرى، **يعتبر ضعف إنفاذ القوانين** عاملا رئيسيا في تفاقم مشكلة عدم وضوح التشريعات. تعاني العديد من الدول من ضعف في إنفاذ القوانين، مما يؤدي إلى عدم الامتثال لمبادئ الحوكمة وزيادة مخاطر الفساد. تفضل بعض المؤسسات تجاهل القوانين الغامضة أو غير المطبقة بشكل فعال، مما يضعف من فعالية الحوكمة. يتطلب تعزيز إنفاذ القوانين وجود جهات رقابية قوية ومستقلة[19].

يؤدي عدم وضوح التشريعات والقوانين المنظمة للحوكمة إلى عواقب سلبية على المؤسسة، مثل زيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة. تكون المؤسسات التي تعمل في بيئات تشريعية غامضة أكثر عرضة لحالات الاحتيال المالي. كما أن هذا الغموض يقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

2.2. ضغوط السوق والمنافسة:

تشكل هذه الضغوط عائقا كبيرا أمام تبني الممارسات الفعالة التي تعزز الشفافية والمساءلة. تدفع المنافسة الشديدة في السوق الشركات إلى التركيز على تحقيق الأرباح قصيرة المدى على حساب الالتزام بمبادئ الحوكمة طويلة المدى. تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تواجه ضغوطا شديدة في السوق تكون أكثر عرضة لسوء الإدارة وعدم الامتثال للمعايير الدولية.

من أبرز أسباب ضغوط السوق **زيادة المنافسة العالمية**، حيث تتنافس الشركات على جذب المستثمرين والعملاء في بيئة اقتصادية متغيرة. تفضل الشركات التي تعمل في أسواق شديدة التنافس تقليل التكاليف عن طريق تجاهل ممارسات الحوكمة الفعالة، مما يؤدي إلى زيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي **التركيز على الأداء المالي قصير المدى** إلى إهمال الجوانب غير المالية للحوكمة، مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. يسهم هذا التركيز في زيادة مخاطر الفساد ويضعف من فعالية الحوكمة.

من ناحية أخرى، **تعتبر التوقعات العالية للمستثمرين** عاملا رئيسيا في تفاقم ضغوط السوق. يضع المستثمرون عادة توقعات عالية جدا لأداء الشركات، مما يدفع الإدارة إلى التركيز على تحقيق الأرباح قصيرة المدى على حساب الالتزام

[19] Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3), 405-440. https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0

بمبادئ الحوكمة. قد تفضل بعض الشركات تجاهل ممارسات الحوكمة الفعالة لتحقيق نتائج مالية سريعة، مما يضعف من فعالية الحوكمة. يسهم تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة بين المستثمرين في تخفيف هذه الضغوط[20].

تؤدي ضغوط السوق والمنافسة إلى عواقب سلبية على الشركة، مثل زيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة. تكون الشركات التي تواجه ضغوطا شديدة في السوق أكثر عرضة لحالات الاحتيال المالي. كما أن هذه الضغوط تقلل من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

3.2. تأثير العوامل الاقتصادية والسياسية:

تشكل **العوامل الاقتصادية والسياسية** بيئة خارجية قد تؤثر سلبا على قدرة المؤسسات على الالتزام بممارسات الحوكمة الفعالة. تلعب البيئة الاقتصادية والسياسية دورا محوريا في تشكيل الإطار التنظيمي الذي تعمل ضمنه المؤسسات، حيث يمكن أن تؤدي التقلبات الاقتصادية وعدم الاستقرار السياسي إلى زيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعمل في بيئات اقتصادية وسياسية غير مستقرة تكون أكثر عرضة لضعف تطبيق مبادئ الحوكمة.

من أبرز العوامل الاقتصادية التي تؤثر على الحوكمة **الركود الاقتصادي والتضخم**، حيث يمكن أن تؤدي هذه الظروف إلى ضغوط مالية تجبر المؤسسات على تقليل الإنفاق على أنظمة الرقابة الداخلية والامتثال. تفضل المؤسسات التي تعاني من ضغوط مالية تقليل التكاليف عن طريق تجاهل ممارسات الحوكمة الفعالة، مما يؤدي إلى زيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي عدم الاستقرار الاقتصادي إلى صعوبة التخطيط طويل المدى، مما يضعف من قدرة المؤسسات على تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال.

من ناحية أخرى، تعتبر العوامل السياسية، مثل التغييرات في الحكومات وعدم الاستقرار السياسي، عاملا رئيسيا في تفاقم تحديات الحوكمة. تؤدي التغييرات المتكررة في السياسات الحكومية واللوائح التنظيمية إلى عدم وضوح التشريعات، مما يصعب على المؤسسات الالتزام بمبادئ الحوكمة. تفضل بعض المؤسسات تجاهل ممارسات الحوكمة الفعالة في بيئات سياسية غير مستقرة، مما يضعف من فعالية الحوكمة، ويسهم تعزيز الاستقرار السياسي والاقتصادي في تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة[21].

تؤدي العوامل الاقتصادية والسياسية إلى عواقب سلبية على المؤسسة، مثل زيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة، وتكون المؤسسات التي تعمل في بيئات اقتصادية وسياسية غير مستقرة أكثر عرضة لحالات الاحتيال المالي. كما أن هذه العوامل تقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

---

[20] Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Rajan, M. V. (1997). The choice of performance measures in annual bonus contracts. *The Accounting Review*, 72(2), 231-255.

[21] Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00702.x

خاتمة:

تعتبر الحوكمة المؤسسية من الركائز الأساسية لضمان استدامة الشركات التجارية ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال هذه الدراسة التحليلية، تبين أن تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة يتطلب تبني مجموعة من الآليات والتوصيات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المؤسسة. تشمل هذه الآليات تعزيز دور مجلس الإدارة، وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وتحسين أنظمة الحوافز والمكافآت، وتعزيز الثقافة المؤسسية، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والسياسي.

ومع ذلك، فإن تطبيق الحوكمة يواجه العديد من التحديات، مثل مقاومة التغيير من قبل الإدارة، ونقص الكفاءات المؤهلة، وعدم وضوح التشريعات، وضغوط السوق والمنافسة، وتأثير العوامل الاقتصادية والسياسية. لمواجهة هذه التحديات، يجب على المؤسسات تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة، وتوفير برامج تدريبية فعالة، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والسياسي.

وبهذا تعتبر الحوكمة المؤسسية أداة حيوية لضمان استدامة الشركات التجارية ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات تعزيز دور مجلس الإدارة، وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وتحسين أنظمة الحوافز والمكافآت، وتعزيز الثقافة المؤسسية، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والسياسي. كما أن هذه الجهود تسهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتحسين الأداء المالي، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

توصيات:

تعتبر **الحوكمة المؤسسية** من الركائز الأساسية لضمان استدامة الشركات التجارية ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة يتطلب تبني مجموعة من الآليات والتوصيات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المؤسسة. فيما يلي رؤية تحليلية لآليات تطبيق الحوكمة في الشركات التجارية:

1. **تعزيز دور مجلس الإدارة:** يجب أن يكون مجلس الإدارة فعالا ومستقلا، مع وجود أعضاء يتمتعون بالخبرة والكفاءة اللازمة للإشراف على إدارة المؤسسة. يسهم تعزيز استقلالية مجلس الإدارة في تقليل تضارب المصالح وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تقييم أداء مجلس الإدارة بشكل دوري لضمان فعاليته.

2. **تحسين أنظمة الرقابة الداخلية:** يجب أن تعتمد المؤسسات على أنظمة رقابة داخلية قوية تسهم في ضمان دقة المعلومات المالية وحماية أصول المؤسسة. تسهم أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة في تقليل مخاطر الفساد وسوء الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تعزيز دور المراجعة الداخلية لتقييم فعالية هذه الأنظمة.

3. **تعزيز الشفافية والإفصاح:** يجب أن تتبنى المؤسسات سياسات إفصاح شاملة تسهم في توفير معلومات دقيقة وواضحة لأصحاب المصلحة. وفقا، فإن الإفصاح الشامل يسهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تشمل تقارير الحوكمة السنوية معلومات حول الأداء المالي وغير المالي، مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

4. **تحسين أنظمة الحو افزوالمكافآت:** يجب أن تكون أنظمة الحوافز والمكافآت مرتبطة بأداء المؤسسة على المدى الطويل، مما يضمن محاذاة مصالح الإدارة التنفيذية مع مصالح المساهمين. تسهم أنظمة الحوافز الفعالة في تحفيز المديرين التنفيذيين على تحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تشمل هذه الأنظمة مؤشرات أداء متوازنة تعكس الأداء المالي وغير المالي.

5. تعزيز الثقافة المؤسسية: يجب أن تعمل المؤسسات على تعزيز ثقافة مؤسسية تدعم مبادئ الحوكمة، حيث تشكل الثقافة الأساس الذي تبنى عليه الممارسات والقيم داخل المؤسسة. تسهم الثقافة المؤسسية القوية في تعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة وتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة بين الموظفين والإدارة.

6. تعزيز الاستقرار الاقتصادي والسياسي: يجب أن تعمل الحكومات على تعزيز الاستقرار الاقتصادي والسياسي، حيث يسهم ذلك في تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة. تسهم البيئة الاقتصادية والسياسية المستقرة في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تحديث التشريعات بشكل دوري لضمان توافقها مع أفضل الممارسات الدولية.