

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



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

جامعة مولود معمري تizi وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق

شإادة مشاركة

يشهد عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية، ومديرة مخبر العولمة والقانون الوطني، ورئيسة الملتقى الوطني الموسوم "الشركات التجارية وتعزيز التنمية الاقتصادية: الفرص والتحديات" ، المنظم من قبل كلية الحقوق والعلوم السياسية (قسم الحقوق)، بالتعاون مع مخبر العولمة والقانون الوطني، بتاريخ 06 مارس 2025، بأن: **الدكتور/ حجاب عبد الغني**، من **جامعة المسيلة**، قد شارك في فعاليات هذا الملتقى بمداخلة عنوانها: **الحكومة المعاصرة: رؤية تحليلية لآليات تطبيقها في الشركات التجارية.**

عميد الكلية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

د/ محمد إقاولي



مديرة المخبر

Pr. SBAIHI Rabea
Directrice du Laboratoire
Mondialisation & Droit
National



رئيسة الملتقى



وفي محاولة منه لإعادة تنشيط الشركات التجارية باعتبارها أداة قانونية اقتصادية مثل 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 مقاهم جديدة بعد الاعتراف بالمؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال أين استحدث شركة المساهمة البسيطة وإن كانت تضم شخصاً وحيداً تنشأ حصرياً من طرف الشركات الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة وذلك في تعديله للقانون التجاري سنة 2022، ولم تتوقف جهود المشرع الجزائري عند الحد أن عمد إلى استحداث محكمة تجارية متخصصة تختص بالنظر في مجموعة من القضايا على سبيل العصر 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، ونظراً للاهتمام المتزايد بالشركات التجارية خاصة في الآونة الأخيرة جاءت فكرة تنظيم هذا الملتقى لمعالجة إشكالية مكانة الشركات التجارية في تعزيز التنمية باعتبارها مجالاً خصباً للاستثمار ومنه التنمية الاقتصادية المستدامة.

إشكالية الملتقى:

نظم المشرع الجزائري أحكام الشركات التجارية بموجب الأمر رقم 59-75، يتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم، وذلك في الكتاب الخامس منه العامل المعنون "في الشركات التجارية"، وشهدت مرحلة إصدار هذه القانون احتكار الدولة للحقن الاقتصادي، حيث طغى الطابع الاشتراكي القائم على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، ومنه كان الاعتراف بالشركات التجارية عقيماً وبعيداً 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 59-75، المذكور أعلاه بالمرسوم التشريعي رقم 08-93، والذي أدخل تعديلات جذرية على أحكام شركة المساهمة باعتبارها النموذج الأمثل لشركات الأموال، كما اعترف بأنواع أخرى من الشركات وهي شركات التوصية البسيطة والتوصية بالأوراق المالية، كخطوة منه لتهيئة المناخ التشريعي لمواكبة الانفتاح على الاستثمار، وهو ما دفعه أيضاً لإعادة تعديل القانون التجاري سنة 1996 بموجب الأمر رقم 96-27، أين استحدث مؤسسة الشخص الوحيدة ذات المسؤولية المحدودة خروجاً عن القاعدة العامة التي تقضي أن الشركة عقد يبرم على الأقل بين شريكين.


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تبزي وزو - كلية التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة مولود معمري تبزي وزو نائب العميد المكلف
 رئيس المكتب
 رئيس المكتب
 كلية الحقوق والعلوم السياسية والدراسات الدولية وال العلاقات الدولية
 قسم الحقوق بالتعاون مع مخبر العولمة والقانون الدولي ينظم
 ملتقى وطني حضوري وافتراضي عن طريق تقنية التعليم الإلكتروني
 عن بعد حول:
الشركات التجارية وتعزيز التنمية الاقتصادية: الفرص والتحديات
 يوم 6 مارس 2025

الشركات التجارية وتعزيز التنمية الاقتصادية: الفرص والتحديات

يوم 6 مارس 2025

الرئيس الشرفي للملتقى:

أ/ بودة أحمد، مدير جامعة مولود معمري تبزي وزو
المشرف العام للملتقى: أ/د إفلوي محمد، عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية

مديرة المخبر: أ/د صباغي ربيعة

رئيسة الملتقى الوطني: د/ أكلي نعيمة

رئيسة اللجنة العلمية: أ.د/ سعيداني توناسي جعيبة

رئيسة اللجنة التنظيمية: د/ مومو نادية



أهداف الملتقى:

- تسلیط الضوء على المفهوم العام للشركات التجارية.
- إبراز ضرورة إدماج الطابع التعاقدی بالطابع التنظيمي للشركات التجارية.
- التعرف على مختلف أنواع الشركات التجارية والتعديلات الحاصلة فيها.
- إبراز مكانة ودور الإدارة الرشيدة في النهوض والرقى بالشركات التجارية.
- توضیح مختلف النزاعات التي يمكن أن تثار بشأن الشركات التجارية والمسؤوليات التي يمكن أن ترتديها وتحديد الاختصاص القضائي بشأنها.

محاور الملتقى:

المحور الأول: تأسيس الشركات التجارية بين الطابع التعاقدی والتنظيمي (تأسيس مختلف الشركات التجارية: شركة التضامن، الشخص الوحید، 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 وتنسم بالأسلاله.
- لا يكون البحث سبق نشره أو تمت المشاركة به في أعمال علمية أخرى كان يكون مستلا من رسالة أو مذكرة.
- لا يزيد عدد صفحات البحث عن 20 ولا يقل عن 14 صفحة.

تكتب المدخلات بخط majalla sakkal، بحجم 14 بالنسبة للمتن، و 10 بالنسبة للهوامش وتكتب الهوامش بطريقة آلية أسفل كل صفحة.

تاریخ هامة:

آخر أجل لإرسال المداخلة كاملة يوم: 20 فيفري 2025
الرد على المدخلات المقبولة يوم: 25 فيفري 2025
تاريخ انعقاد الملتقى يوم: 6 مارس 2025.

ترسل المدخلات إلى البريد الإلكتروني التالي:

socom@ummtto.dz

أعضاء اللجنة العلمية للملتقى:

رئيسة اللجنة العلمية: أ.د/ سعيداني لوناس جعجقة

أعضاء اللجنة العلمية:

اللقب والاسم	الجامعة	الرتبة
إقلولي محمد	جامعة تيزى وزو	أستاذ
صيابيحي ربيعة	جامعة تيزى وزو	أستاذة
أيت وازو زاينة	جامعة تيزى وزو	أستاذة
إقلولي اولد رايح صافية	جامعة تيزى وزو	أستاذة
يسعد حورية	جامعة تيزى وزو	أستاذة
حسين فريدة	جامعة تيزى وزو	أستاذة
سي يوسف كجار زاهية	جامعة تيزى وزو	أستاذة
حورية	جامعة تيزى وزو	أستاذة
لعامري عصاد	جامعة تيزى وزو	أستاذ
إيزيل الكاهنة	جامعة تيزى وزو	أستاذة
حمليل نوراء	جامعة تيزى وزو	أستاذة
شيخ ناجية	جامعة تيزى وزو	أستاذة
حمدوش أنيسة	جامعة تيزى وزو	أستاذة
حسين نوارة	جامعة تيزى وزو	أستاذة
كسال سامية	جامعة تيزى وزو	أستاذة
بشور فتيحة	جامعة البويرة	أستاذة
حماني سجية	جامعة البويرة	أستاذة محاضرة أ
أكلن نعيمة	جامعة تيزى وزو	أستاذة محاضرة أ
خاري خديجة	جامعة البويرة	أستاذة محاضرة أ
بوخرس بلعيبد	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر أ
بلميوب عبد الناصر	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر أ
ركروك راضية	جامعة البويرة	أستاذة محاضرة أ
أعراب أحمد	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر أ
خذيري عذاف	جامعة تيسه	أستاذة محاضرة أ
أومايوف محمد	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر أ
بوسعيدة دليلة	جامعة البويرة	أستاذة محاضر أ
ربيع زهية	جامعة البويرة	أستاذة محاضر أ
خلوي خالد	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر أ
شنبجي طارق	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ
ادرنمشوш أمال	جامعة تيزى وزو	أستاذة محاضرة أ
شتوان حياة	جامعة البويرة	أستاذة محاضرة أ

اللجنة التنظيمية:

رئيسة اللجنة التنظيمية: د/ مومو نادية

أعضاء اللجنة التنظيمية:

مصاد رفيق	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر أ
أعراب كاميلية	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر أ
عبد الدايم سميرة	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر أ
دون فاطمة	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر أ
بومدين سامية	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر أ
اقرشاح فاطمة	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر ب
أيت شعالل لياس	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر ب
زياد محمد أنيس	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر ب
حاتم مولود	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر ب
زريول سعدية	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر ب
عباشي كريمة	جامعة تيزى وزو	أستاذ محاضر ب
بوغريل باهية	جامعة تيزى وزو	أستاذة محاضرة ب
زموش فرات	جامعة تيزى وزو	طالبة دكتوراه
علودة نجمة دامية	جامعة تيزى وزو	طالبة دكتوراه
أومحمد حياء	جامعة تيزى وزو	طالبة دكتوراه
عبد الرحيم بسمة	جامعة تيزى وزو	طالبة دكتوراه
جلال إيمان	جامعة تيزى وزو	طالبة دكتوراه
عصمانى صوفيا	جامعة تيزى وزو	طالبة دكتوراه
بلميوب هجرة	جامعة تيزى وزو	طالبة دكتوراه

الهيئة التنسيقية للملتقى:

د/ دون فاطمة، أستاذة محاضرة أ، جامعة تيزى وزو
(منسقة عامة).

أ.د/ لعمامر عصياد، أستاذ، جامعة تيزى وزو

د/ أعراب كاميلية، أستاذة محاضرة أ، جامعة تيزى وزو

اللجنة التقنية للملتقى:

د/ بلميوب عبد الناصر، أستاذ محاضر أ، جامعة تيزى وزو

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

استماراة المشاركة:

اللقب والاسم:

الدرجة العلمية:

الرتبة:

مؤسسة الالتماء:

البريد الإلكتروني:

محور المشاركة:

عنوان المداخلة.....

..... وباللغتين 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

الشركات التجارية وتعزيز التنمية الاقتصادية: الفرص والتحديات

**يوم 06 مارس 2025
برنامج الملتقى:**

مراسيم الافتتاح

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

الجلسة الافتتاحية

نطاق الجلسة	التوقيت
كلمة السيد رئيس جامعة مولود معمري – تizi وزو أ.د/ بودة أحمد	08.50 – 08.45
كلمة السيد عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية أ.د/ إقلولي محمد	08:55 – 08.50
كلمة السيدة رئيسة فرقة البحث ورئيسة اللجنة العلمية أ.د/ سعيداني لونامي جحيبة	09.00 – 08:55
كلمة السيدة مديره مخبر العولمة والقانون الوطني أ.د/ صباغي ربيعة	09.05 – 09.00
كلمة السيدة رئيسة الملتقى الوطني د/ أكلي نعيمة	09:10 – 09.05



الجلسة العلمية الأولى
رئيسة الجلسة: أ.د/ لوناسي سعيداني ججيقه

التوقيت	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتتدخل(ة)	المتدخلة	المؤهلة
09.40 – 09.30	تطور النظام القانوني للشركات التجارية في الجزائر	أ.د/ لوناسي سعيداني ججيقه	استاذة جامعية	تونسي وزو
09.50 – 09.40	د الواقع ظهور شركة المساهمة البسيطة: دراسة مقارنة في التشريعين الجزائري والفرنسي	أ.د/ كمال سامية	أستاذة	جامعة تizi وزو
10.00 – 09.50	شركة الشخص الواحد: نمط مميز لإدارة النشاط التجاري	أ.د/ صباعي ربيعة	أستاذة	جامعة تizi 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	أستاذة	جامعة تizi وزو
10.30 – 10.20	لجوء الشركات التجارية العلني للأدخار 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 البلديه 2
10.50 – 10.40	بطلان عقود الشركات التجارية في التشريعين الجزائري والفرنسي	أ.د/ بشور فتحية	أستاذة	جامعة البويرة
11.00 – 10.50	الشركة الفعلية كأثر لبطلان الشركات التجارية	د/ أكلي نعيمة	أستاذة	جامعة البويرة محاضرة(ا)



الجلسة العلمية الثانية
رئيسة الجلسة: أ.د/ يسعد حورية

الترقيد	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتدخل(ة)	المتدخل(ة)	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	جامعة تizi وزو
11.30 – 11.20	ظهور الشركات الرياضية ذات أسماء في القانون الجزائري: التوجه بالرياضة من فكرة البوابة إلى وسيلة للاستثمار وكسب المال	د/ مصادر رفيق	أستاذ محاضر (أ) جامعة تizi وزو	جامعة تizi وزو
11.40 – 11.30	شركات المساهمة: اللجوء إلى الأدخار العلني لزيادة رأس المال	أ.د/ يسعد حورية	أستاذة	جامعة تizi وزو
11.50 – 11.40	في دور شركات الرأس المال الاستثماري في تمويل المشاريع الاقتصادية في الجزائر	أ.د/ أوبابية مليكة	أستاذة	جامعة تizi وزو
12.00 – 11.50	النظام القانوني لشركة التضامن في التشريع الجزائري	د/ إدريوش آمال	أستاذة محاضر (أ)	جامعة تizi وزو
12.10 – 12.00	الاختصاص القضائي في دعاوى إفلاس الشركات التجارية	أ.د/ فتحي وردية	أستاذة	جامعة تizi وزو
12.20 – 12.10	الحكومة المؤسسية: روية تحليلية لاليات تطبيقها في الشركات التجارية	د/ حجاب عبد الغني	أستاذ محاضر (أ) جامعة المنيعة	جامعة تizi وزو
12.30 – 12.20	مرتكزات تفعيل الشركات التجارية في تحقيق التنمية المستدامة: منظور قانوني تنموي	د/ بن أوذينة احمد	أستاذ محاضر (أ) جامعة غرداية	جامعة تizi وزو

مناقشة عامة لأشغال الملتقى الوطني وقراءة التوصيات

الإعلان عن اختتام فعاليات
الملتقى الوطني



الورشة الأولى
 رئيسة الورشة: أ.د/ حسين فريدة

التوقيت	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتتدخل(ة)	الرتبة
10.10 – 10.00	كرونولوجيا تطور الشركات التجارية	د/ بن عمور عائشة	أستاذة محاضرة (ا) جامعة تيسمسيل
10.20 – 10.10	شركة التضامن بين العربية التعاقدية والقيود التنظيمية	د/ حيفري نسيمة أمال	أستاذ محاضر (ا) جامعة غرداء
10.30 – 10.20	شركة المساهمة البسيطة ك قالب 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 الواحد في التشريع الجزائري	د/ بومعزة باربة نبيه	أستاذة محاضرة (ا) جامعة عنابة
10.50 – 10.40	مستجدات إنشاء الشركة ذات المسؤولية المحدودة	د/ أورمضيني ليندة	أستاذة محاضر (ب) جامعة تizi وزو
11.00 – 10.50	مآل الشركة ذات المسؤولية المحدودة في حالة وفاة الشريك المسيطر	د/بركاني أumar	أستاذ محاضر (ا) جامعة بجاية
11.10 – 11.00	جزاء الإخلال بالذكائن الشكلية لعقد الشركة التجارية في التشريع الجزائري	د/ مسروة مرهم	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	حكومة الشركات ودورها في تحقيق الاستمرارية	د/ حملاوي مهدي	دكتوراه جامعة سيدى بلعباس
11.40 – 11.30	دور المنظمات الاقتصادية الدولية في وضع قواعد حوكمة الشركات التجارية	د/ آيت يوسف صبرينة	أستاذة محاضرة (ا) جامعة تizi وزو
11.50 – 11.40	حكومة الشركات المقيدة في بورصة القيم المنقولة	أ.د/ حمليل نوارة	أستاذة جامعة تizi 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 بالمصافي للقیام بدوره في تنفيذ عمليات تصفيية الشركات المنحلة	د/ مصطفاوي أمينة	دكتوراه جامعة الجزائر 1
12.20 – 12.10	المحاكم التجارية المتخصصة: إطار قانوني لتعزيز النقاوة وحل نزاعات الشركات التجارية	ط/ جلال إيمان	طالبة دكتوراه جامعة تizi 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) المراكز الجامعي إيلزي

مناقشة عام



الورشة الثانية

رئيس الورشة: د/ زورو ناصر

عنوان المداخلة	اسم ولقب المتتدخل(ة)	التوقيت
تأسيس شركات التضامن	د/غازي خديجة	10.10 – 10.00
ضوابط تأسيس شركة المساهمة البسيطة	د/خطابي أمينة	10.20 – 10.10
شركة التوصية بالأسهم: رؤية قانونية	د/افتisan وريدة	10.30 – 10.20
شركة المساهمة البسيطة ذات الشخص الوحيد: رؤبة تشريعية جديدة أم تحد رقابي متضاد؟	د/مفيصل يوسف محاضر(ب)	10.40 – 10.30
توجه المشرع الجزائري نحو تكرير شركة المساهمة البسيطة كإطار قانوني للمؤسسات الناشرة	أستاذة مقلاطي مونة	10.50 – 10.40
النظام القانوني للشركة ذات المسؤولية المحدودة في ظل تعديل 15 – 20	د/بوقرقور منال محاضرة (ب)	11.00 – 10.50
أحكام عزل الشريك في الشركة ذات المسؤولية المحدودة	د/بوعسرية عمر أستاذ محاضر(ب)	11.10 – 11.00
الجرائم الناشئة عن مخالفة إجراءات تأسيس شركة المساهمة	طالب دكتوراه ط/عزوز رشيد	11.20 – 11.10
خصوصية الاعتبار الشخصي في شركة المحاصة	طالبة دكتوراه ط/سعدي كوثر	11.30 – 11:20
المفاهيم المختلفة لحوكمة الشركات: المفهوم القانوني، الاقتصادي والاجتماعي	د/أعراب كميلة أستاذة محاضرة (ا)	11.40 – 11.30
ميدان الحكم الراشد في الشركات التجارية	طالب دكتوراه زموش فرات	11:50-11:40
النظام القانوني لإعادة هيكلة الشركات وحوكمتها	د/مبروكى سعيد أستاذ محاضر (ا)	12.00 – 11:50
انقضاء شركة المساهمة البسيطة	د/بوارية مريم أستاذة محاضرة (ب)	12.10 -12.00
مستجدات تسوية نزاعات الشركات التجارية في ظل القانون رقم 13-22	د/تغريبت رزيقة أستاذة محاضرة(ا)	12.20 – 12.10
المنازعة البنكية كصورة خاصة لمنازعات الشركات التجارية	د/آيت بن عمر صونيا أستاذة محاضرة (ب)	12.30 – 12.20

مناقشة عام



الورشة الثالثة

رئيسة الورشة: د/ ماديو ليلي

اسم ولقب المتتدخل(ة)

عنوان المداخلة

التوقيت

جامعة تizi وزو	أستاذة محاضرة (ا)	د/ دراني نبيدة	استحداث شركة المساهمة البسيطة في التشريع الجزائري	10.10 – 10.00
جامعة جامعة عين تموشنت	أستاذ محاضر (ب)	د/ بن صالح عادل	نظام الإدارة في شركة المساهمة	10.20 – 10.10
جامعة معسكر	أستاذة محاضرة (ب)	د/ محمودي سميرة	خصوصية شركة التضامن في التشريع الجزائري	10.30 – 10.20
جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر (ا)	د/ حربير أحمد	شركة المساهمة البسيطة قالب قانوني للمؤسسة الناشرة حاملة البراءة	10.40 – 10.30
جامعة تizi وزو	أستاذة محاضرة (ا)	د/ ماديو ليلي	تكيف قواعد تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة مع متطلبات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري	10.50 – 10.40
جامعة تizi وزو	دكتوراه	د/ شريفى وبرة	الشركات ذات الشخص الواحد في الجزائر: إطار قانوني وتحديات عملية	11.00 – 10.50
جامعة تizi وزو	أستاذ محاضر (ب)	د/ مقدم فيصل	الآثار المترتبة على تخلف أركان عقد الشركة في التشريع الجزائري	11.10 – 11.00
جامعة تيارت	دكتوراه	د/ منزلول يمينة	خصوصية الصفة التضامنية في شركات الأشخاص: شركة التضامن أنموذجا	11.20 – 11.10
جامعة بجاية	أستاذة محاضر (ب)	د/ توati باسمة	شركة الساهمة البسيطة شكل قانوني مستحدث للمؤسسات الناشئة	11:30-11:20
جامعة سيدي بلعباس	أستاذة محاضرة (ا)	د/ صنور فاطمة الزهرة	ضرورة تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة في الشركات التجارية في الجزائر	11.40 – 11.30
جامعة البورصة	أستاذة محاضرة (ا)	د/ شتوان حياة	مبادئ حوكمة الشركات التجارية ومدى تفعيلها في الجزائر	11:50 – 11.40
جامعة تizi وزو	أستاذ محاضر (ب)	د/ دحماني سمير	التصديق الإلكتروني كأدلة للحوكمة الرشيدة للشركات التجارية: الشركات الناشئة، المصغرة والمتوسطة أنموذجا	12.00 – 11:50
جامعة تizi وزو	أستاذة محاضرة (ا)	د/ مومو نادية	منازعات الشركات أمام المحاكم التجارية المختصة: دراسة حالة منازعات الملكية الفكرية	12.10 – 12.00
جامعة قابس	دكتوراه	د/ فراج ربعة	احتياطات المحكمة التجارية في تسوية نزاعات الشركات التجارية	12.20 – 12.10
جامعة برج بوعريريج	أستاذ محاضر (ا)	د/ زعيتر فاتح	انقضاء الشركة ذات المسؤولية المحدودة	12.30 – 12.20

مناقشة



الورشة الرابعة
رئيس الورشة: د/ إرشاح فاطمة

التوقيت	عنوان المداخلة	اسم ولقب المتدخل(ة)	جامعة
10.10 – 10.00	الطبيعة القانونية لعقد الشركة	د/ عوسات تاكيلت	أستاذ محاضر (أ) جامعة البورصة
10.20 – 10.10	الشركاء في الشركات التجارية	د/ ركروك راضية	أستاذة محاضرة (أ) جامعة تizi وزو
10.30 – 10.20	الطابع التعاقدى للشركات التجارية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية	ط د/ أومحمد حياة	طالبة دكتوراه جامعة تizi 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 هلة	أستاذة محاضر (ب) جامعة قسنطينة 3
11.00 – 10.50	التنظيم القانوني لشركة المساهمة البسيطة في ظل القانون رقم 22 – 09 المعديل والمتمم للقانون التجاري	د/ عينوش عائشة	أستاذة محاضرة (أ) جامعة البورصة
11.10 – 11.00	شركة المساهمة البسيطة كطارق قانوني مستحدث في الجزائر: قراءة في مستجدات القانون رقم 22 – 09 المعديل 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 تizi وزو
11.30 – 11.20	جرائم مسيري الشركات التجارية وقت تأسيسها	د/ مداح عبد اللطيف	دكتوراه جامعة تمنراست
11.40 – 11:30	المعايير الشرعية لحكومة 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 التكوين المتواصل، الجزائر
12.00 – 11:50	الإصلاحات الهيكلية المستحدثة في مجال حوكمة الشركات التجارية الكبرى وتاثيراتها في النظام القانوني الجزائري	د/ غرسى تجاني	دكتوراه جامعة الوادي
12.10 – 12.00	الاختصاص التحكيمي لسلطات الضبط وسيلة لتسوية النزاعات بين الشركات التجارية	د/ توati غيلان	أستاذ محاضر (ب) جامعة بجاية

مناقشة **عام**

الحكومة 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

 <https://orcid.org/0009-0001-8595-4553>

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آليات تطبيق الحكومة المؤسسية في الشركات التجارية، مع التركيز على التحديات التي تواجهها وكيفية تعزيز فعالية هذه الآليات. تعتبر الحكومة المؤسسية إطاراً تنظيمياً يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المؤسسات، مما يسهم في بناء الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة. من خلال تحليل الأدبيات الأكاديمية والتقارير المتعلقة بالحكومة، 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 الحكومة، مثل مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات، وعدم وضوح التشريعات، وضغط السوق والمنافسة، وتأثير العوامل الاقتصادية والسياسية.أخيراً، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين فعالية أنظمة الحكومة في الشركات التجارية.

كلمات مفتاحية: الحكومة 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 الحكومة المؤسسية عنصراً محورياً لضمان استدامة الشركات التجارية ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تعد الحكومة المؤسسية إطاراً تنظيمياً 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 الحكومة 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 الحكومة في الشركات التجارية، خاصة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية التي تعرضت لها العديد من المؤسسات بسبب ضعف أنظمة الحكومة. تسهم الدراسة في تسلیط الضوء على الآليات الفعالة لتطبيق الحكومة، مما يساعد الشركات على تحسين أدائها المالي وتعزيز ثقة المستثمرين. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة رؤية تحليلية للتحديات التي تواجه تطبيق الحكومة، مما يسهم في تطوير استراتيجيات لمواجهة هذه التحديات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

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

إشكالية الدراسة:

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

تساؤلات الدراسة:

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

فرضيات الدراسة:

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

الفصل الأول: الإطار النظري للحكومة المؤسسية

1. مفهوم الحكومة المؤسسية:

1.1. تعريف الحكومة وأصولها التاريخية:

الحكومة هي مجموعة من القواعد والمارسات التي تضمن توجيه وإدارة الشركات والمؤسسات بطريقة فعالة وشفافة. تعود أصول الحكومة 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 الحكومة لتشمل جوانب متعددة من الإدارة والرقابة.

في العصر الحديث، بدأت الحكومة تأخذ شكلاً أكثر تنظيماً مع ظهور الشركات الكبرى وتزايد الحاجة إلى ضمان الشفافية والمساءلة. وقد ساهمت الأبحاث الأكademie في توضيح مفهوم الحكومة ووضعه في إطار مفاهيمي شامل¹.

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

أحد الأسس المهمة للحكومة 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 الحكومة لا تقتصر على الشركات الخاصة فحسب، بل تشمل أيضاً المؤسسات العامة والحكومية. فالحكومة تعزز الأداء الإداري وتساهم في تحسين الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين.

2. الفرق بين الحكومة والإدارة:

تعد الحكومة (Governance) والإدارة (Management) مفهومين أساسيين في عالم الأعمال، ولكنهما يختلفان في الأدوار والمسؤوليات والأهداف. الحكومة 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 طولية 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 الحكومة 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 الحكومة 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 الحكومة، فإن

¹ بوبيان العربي وجطي غالم. (2021). مفهوم الحكومة: عوامل ظهورها ومرتكباتها، و مجالات استخداماتها & marchés, 8(3), 428-447.

الإدارة هي المسؤولة عن تنفيذ برامج محددة لتحقيق هذه السياسة، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية أو تحسين كفاءة الطاقة، كما ترکز الحكومة على الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المساهمين، بينما ترکز الإدارة على الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التشغيلية، ففي حالة حدوث أزمة مالية، تقع على عاتق الحكومة 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 الحكومة والإدارة في نطاقهما الزمني، حيث ترکز الحكومة على الأهداف طويلة المدى واستدامة الشركة، بينما ترکز 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 ترکز الإدارة على زيادة الإنتاجية لتحقيق أهداف ربع سنوية.

2. أهداف الحكومة المؤسسية:

1.2. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة:

حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة هي أحد الجوانب الأساسية للحكومة 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 ذلك³:

- 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.

²Daily, 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>

³Al-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 للحكومة 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 بهم 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 الحكومة السنوية، والتي توضح الأداء المالي والإداري للشركة، بالإضافة إلى المخاطر التي تواجهها، كما يمكن أن تشمل الشفافية الإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية والحكومة (ESG)، والتي أصبحت معياراً مهماً للمستثمرين الذين يبحثون عن شركات مستدامة ومسئولة. أما المساءلة، فتحتفق من خلال آليات رقابية فعالة، مثل وجود لجان مستقلة داخل مجلس الإدارة (مثل لجنة المراجعة ولجنة الحكومة)، 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، وفي بعض الأسواق الناشئة، قد تكون هناك مقاومة من قبل الإدارة للإفصاح الكامل عن المعلومات، خوفاً من كشف نقاط الضعف أو فقدان السيطرة.

3.2. تحسين الأداء المالي والإداري:

يعتبر الأداء المالي والإداري مؤشراً هاماً 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 قائماً 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 قائماً 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 قائماً 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 قائماً 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.jacccpubpol.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 قائماً 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 قائماً على معايير ومبادئ محددة، مثل معايير الرقابة الداخلي الدولية.

2. مبادئ الحكومة المؤسسية:

هي مجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم سلوك المؤسسات وتتضمن أن تكون هذه المؤسسات مسؤولة 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 الحكومة 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 أيضاً العدالة الرقمية، التي تضمن تكافؤ الفرص في الوصول إلى التكنولوجيا واستخدامها. أما الشفافية، فهي الضوء الذي يكشف عن الحقائق ويفضي تدفق المعلومات بحرية. في العصر الرقمي، تتيح التقنيات فرصاً جديدة لتعزيز الشفافية، مثل استخدام منصات البلوك تشين والإفصاح عن البيانات. ولكن الشفافية لا تقتصر على ذلك، بل تتطلب أيضاً معالجة قضايا أمن البيانات والخصوصية، وزيادة الشفافية في التقارير البيئية والاجتماعية والحكومة.

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

أخيراً، 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 والبيئية⁶.

إن تطبيق مبادئ الحكومة 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 الحكومة المؤسسية ليس فقط واجباً أخلاقياً، بل أيضاً 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 (مثلاً 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 تحسينها 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. وهذا يعني أن 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 أيضاً الاعتراف بدور أصحاب المصلحة الآخرين، مثل الموظفين والعملاء وال媧دين 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. وأخيراً، 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 والمحليّة، 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 تتبع مبادئ OECD وتطبقها بشكل فعال تشهد تحسناً ملحوظاً 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 هيكل الحوكمة.⁷

بالإضافة إلى مبادئ OECD، هناك معايير دولية أخرى مثل مبادئ بازل للإشراف المصرفي ومعايير التقارير المالية الدولية (IFRS)، التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع المالي. ومع ذلك، تظل مبادئ OECD من أكثر الإطارات شمولية وتأثيراً 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 دوراً حيوياً في ضمان الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. يتكون هذا الهيكل عادة من مجلس الإدارة ولجانه المختلفة.

1.1 دور مجلس الإدارة ولجانه

يلعب مجلس الإدارة دوراً محورياً في الإشراف على إدارة المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفقاً 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 دوراً رئيسياً في تطوير سياسات الحوكمة وتقدير 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 ومتواقة مع أداء المؤسسة. تسهم لجان التعويضات الفعالة في تقليل المخاطر المرتبطة بالمالية 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 الهيئات تسهم في تقليل مخاطر الفساد وسوء الإدارة، مما يعزز من استدامة المؤسسات في بيئه الأعمال المتغيرة.

⁸Deci, 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. وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يضمن فصل السلطات أن تكون الإدارة التنفيذية مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي يقرها مجلس الإدارة، بينما يظل المجلس مسؤولاً 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 مسؤولاً عن تعين المدير التنفيذي وتقييم أدائه، بالإضافة إلى تحديد الأجر والكافآت 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 وال موضوعية في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من فعالية الحكومة المؤسسية⁹.

إن نجاح فصل السلطات يعتمد على وجود قنوات اتصال فعالة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. يسهم التواصل الواضح المستمر 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 لل المؤسسة. تعد إدارة المخاطر جزءاً 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 للتحفيز منها، والتي قد تشمل تجنب المخاطر، أو تقليلها، أو نقلها (مثل التأمين)، أو قبولها إذا كانت ضمن حدود تحمل المؤسسة للمخاطر. تتبنى المؤسسات الناجحة نهجاً متوازناً 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 الجديدة¹⁰.

تكون المؤسسات التي تتبع 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، والمراجعتين الدوريتين 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 دوراً حاسماً 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 المال¹¹.

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، عنصرًا حاسمًا لضمان المساءلة واتخاذ القرارات المستنيرة. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبع 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 وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية مثل معايير التقارير المالية الدولية (IFRS). يسهم الإفصاح المالي الشامل في تقليل عدم التمايز 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 تتبع سياسات شفافية قوية تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار المالي والنجاح طويلاً الأمد.

تشمل سياسات الإفصاح والشفافية أيضًا 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 المستقبلية¹².

تكون المؤسسات التي تتبع سياسات إفصاح وشفافية قوية أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئه 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. وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. يجب أن تشمل تقارير الحوكمة السنوية معلومات حول هيكل مجلس الإدارة، وسياسات إدارة المخاطر، وأدوات 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 Dhalialiwal, 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 الحكومة السنوية عدة عناصر رئيسية، منها الإفصاح عن هيكل مجلس الإدارة، حيث يتم تقديم معلومات حول أعضاء المجلس، وخبرائهم، 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 الحكومة 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 والحكومة (ESG). يسهم الإفصاح عن هذه المعلومات في تعزيز سمعة المؤسسة وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة¹³.

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 والحكومة 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 المسائلة. 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 الحكومة. يسهم تقييم أداء هذه اللجان في ضمان أن تقوم بواجباتها بشكل فعال، مثل مراقبة نزاهة التقارير المالية وضمان الامتثال لمبادئ الحكومة. بالإضافة إلى ذلك، تشمل عملية التقييم تقييم مدى توافق أداء المجلس مع أفضل الممارسات الدولية، حيث يتم مقارنة أداء المجلس بمعايير الحكومة المعترف بها عالميا. تسهم هذه المقارنة في تحديد مجالات التحسين وضمان أن تكون المؤسسة متوافقة مع المعايير الدولية¹⁴.

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 الحكومة:

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 تتبع 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 والمكافآت 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 تتركز 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 الاستراتيجية¹⁵.

إن المؤسسات التي تتبع أنظمة حوافز ومكافآت فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة. تكون المؤسسات التي تربط المكافآت بالأداء طويلاً 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 الحكومة في الشركات التجارية

1. التحديات الداخلية:

1.1 ضعف الثقافة المؤسسية:

تشكل الثقافة المؤسسية الأساسية الذي تبني 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 الحكومة، فإن ذلك قد يؤدي إلى مقاومة التغيير، وعدم الالتزام بمعايير الأخلاقية، وزيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة.

من أبرز مظاهر ضعف الثقافة المؤسسية عدم وجود التزام حقيقي من الإدارة العليا بمبادئ الحكومة. يعتمد نجاح تطبيق الحكومة 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 الحكومة بين الموظفين إلى مقاومة التغيير وعدم الالتزام بالإجراءات الجديدة. قد ينظر الموظفين الذين لا يفهمون أهمية الحكومة 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 الحكومة. 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 الحكومة. يسهم عدم وجود نظام حواجز فعال في زيادة تضارب المصالح ويضعف من فعالية الحكومة¹⁶.

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

من أبرز أسباب مقاومة التغيير عدم وجود فهم كافٍ لأهمية الحكومة وفوائدها المحتملة. ينظر إلى الإدارة التي لا تدرك أهمية الحكومة 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 ترىفائدة مباشرة من تبني ممارسات الحكومة الجديدة. يسهم عدم وجود نظام حواجز فعال في زيادة مقاومة التغيير ويضعف من فعالية الحكومة.

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 عامل رئيسيًا في مقاومة التغيير. تتمتع المؤسسات التي بثقافة تقليدية أو مقاومة للتغيير تكون أكثر عرضة لرفض تطبيق مبادئ الحكومة. تفضل الإدارة الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من تبني ممارسات جديدة تتطلب الشفافية والمساءلة. يتطلب تغيير الثقافة المؤسسية قيادة قوية والتزاماً من الإدارة العليا، مما قد يكون تحدياً كبيراً 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 الحكومة:

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

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

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

يؤدي نقص الكفاءات المؤهلة في مجال الحكومة 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 للحكومة.

يشكل هذا الغموض عائقاً كبيراً أمام تبني الممارسات الفعالة التي تعزز الشفافية والمساءلة. تعتبر التشريعات والقوانين الواضحة والمحددة أساساً لضمان تطبيق مبادئ الحكومة بشكل فعال، حيث توفر إطاراً قانونياً 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 التنافضات بين القوانين المحلية والمعايير الدولية للحكومة، حيث تتبنى العديد من الدول قوانين محلية قد تتعارض مع المعايير الدولية، مما يؤدي إلى صعوبة تطبيق مبادئ الحكومة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي غياب التحديث الدوري للتشريعات إلىبقاء القوانين غير متوافقة مع التطورات الحديثة في مجال الحكومة. يسهم التحديث الدوري للتشريعات في ضمان أن تكون القوانين متوافقة مع أفضل الممارسات الدولية.

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

يؤدي عدم وضوح التشريعات والقوانين المنظمة للحكومة 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. ضغوط السوق والمنافسة:

تشكل هذه الضغوط عائقاً كبيراً 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 الحكومة طويلة المدى. تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تواجه ضغوطاً 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 الحكومة 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 للحكومة، مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. يسهم هذا التركيز في زيادة مخاطر الفساد ويضعف من فعالية الحكومة.

من ناحية أخرى، تعتبر التوقعات العالمية للمستثمرين عاملاً رئيسياً في تفاقم ضغوط السوق. يضع المستثمون عادة توقعات عالية جداً 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](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 الضغوط²⁰.

تؤدي ضغوط السوق والمنافسة إلى عواقب سلبية على الشركة، مثل زيادة مخاطر الفساد وسوء الإدارة. تكون الشركات التي تواجه ضغوطاً 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 سلباً على قدرة المؤسسات على الالتزام بمارسات الحوكمة الفعالة. تلعب البيئة الاقتصادية والسياسية دوراً محورياً 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 طويلاً 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، عاملاً رئيسياً 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 الحوكمة²¹.

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 الحكومة المؤسسية من الركائز الأساسية لضمان استدامة الشركات التجارية ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال هذه الدراسة التحليلية، تبين أن تطبيق مبادئ الحكومة 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 الحكومة 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 الحكومة، وتوفير برامج تدريبية فعالة، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والسياسي.

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

1. تعزيز دور مجلس الإدارة: يجب أن يكون مجلس الإدارة فعالاً ومستقلاً، 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 النظم.

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

4. تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت: 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 النظم مؤشرات أداء متوازنة تعكس الأداء المالي وغير المالي.

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

6. تعزيز الاستقرار الاقتصادي والسياسي: يجب أن تعمل الحكومات على تعزيز الاستقرار الاقتصادي والسياسي، حيث يسهم ذلك في تحسين تطبيق مبادئ الحكومة. 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.