ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/300573977

نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات

Conference Paper · April 2016

CITATIONS
0

READS
14,311

4 authors, including:

Ismail M. Romi
Palestine Polytechnic University
22 PUBLICATIONS **52** CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Organizational Polictics View project

Research Group View project

All content following this page was uploaded by Ismail M. Romi on 10 April 2016.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات

صباح غربي

مرشح دكتوراه– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر

مخبر البحث :إدارة وتقييم أداء المؤسسات " إتمام"

sabah_sa16@hotmail.com

الدكتور إسماعيل رومي

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتكنك فلسطين، فلسطين

ismailr@ppu.edu

الدكتور دياب زقاي

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر

عضو في مخبر البحث: تحليل وإشراف وتطوير الوظائف والكفاءات"LAPDEC"، جامعة معسكر

Zeggai13@yahoo.fr

الملخص:

يقوم مفهوم حوكمة الشركات على الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات المساهمة العامة. وقد لقي هذا الموضوع اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمؤسسات، لكن لم يتم التوصل إلى اطار موحد للحوكمة؛ وذلك بسبب اختلاف اهتمامات الباحثين والمؤسسات المختلفة على حد سواء. لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى التعمق في النماذج المختلفة التي تقوم عليها دراسة حوكمة الشركات، من أجل تحقيق التكامل مع جهود الباحثين في التوصل إلى إطار يلائم احتياجات الأطراف المعنية في الحوكمة. ولتحقيق ذلك تم استعراض العديد من النماذج المتعلقة بالحوكمة في المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، ومنظمة التعاون والتنمية، وميثاق الحكم الراشد في الجزائر، ومنظمة المواصفات الدولية آيزو (26000). وبعد استعراض مبادئ وآليات الحوكمة، تبين أنه يمكن تطبيق المبادئ من خلال الاستخدام السليم للآليات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى نموذج يمكن استخدامه في الشركات لتحقيق الفوائد المرجوة للأطراف المعنية، وتبين أن التنفيذ الفعال للحوكمة يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نظم المعلومات المتمثلة نظام المعلومات المحاسبية، ونظم إعداد التقارير، ونظم إعداد الميزانيات التقديرية، ونظم الضبط والرقابة، ونظم التوظيف. وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح للحوكمة باستخدام هذه النظم.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

Abstract:
Corporate governance considered as an important framework that separates management from stakeholders. This framework was deeply discussed by researchers and managers. Meanwhile, the impact of information systems on corporate governance remains fuzzy and illusive, and empirical results in this area are inconsistent, and an overall synthesis across the numerous empirical studies seems lacking. In an attempt to address this situation, this study aims at providing a further insight in the corporate governance models, and the information systems that have an impact on governance, and then find out a model that can be used in corporations. To pursue that, a review to many governance models were conducted; mainly -UK governance model, USA model, the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) model, ISO 26000, and the Algerian corporate governance model- were conducted. The main findings show that; corporations can implement governance principles through predefined mechanisms. Meanwhile, information systems considered to be crucial in the governance processes, where, accounting information systems, reporting systems, financial systems, control systems, and hiring systems can be used to facilitate governance, and provide the required benefits to stakeholders. These results, enables in developing a suggested model, but not empirically tested for the governance using information systems.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، نظم المعلومات، الشركات المساهمة، أيزو 26000.

1. المقدمة:

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من المواضيع الهامة لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتهتم به العديد من الدوائر الاقتصادية والمالية والقانونية في جميع أنحاء العالم (كافي، 2013)، حيث أصبحت أسلوبا عمليا يتم التأكد من خلاله من حسن تسيير وإدارة المنظمات بالشكل الذي يعمل على خلق القيمة لمختلف الأطراف وتحقيق التنمية المستدامة؛ وذلك من خلال التوجه نحو العمل على توفير أكبر قدر من الشفافية والثقة في المنظمات (غضبان وبن بريكة، 2013).

وازداد الاهتمام بقضية الحوكمة منذ انفجار الأزمة المالية الأسيوية، فضلا عن سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية؛ حيث أدت الانهيارات المالية والتقلبات في أسواق المال في العديد من البلدان إلى التفكير في كيفيه حماية المستثمرين من المضاربين في البورصات من أخطاء مجالس إدارة الشركات، والمديرين التنفيذيين بها. وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات في التأكيد علي الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دوره في استقرار الأسواق المالية وتحويلها من سوق مضاربه إلي سوق استثماريه وسوف يؤدي هذا إلي جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول(العزاني، 2016).

ويقوم مفهوم حوكمة الشركات على الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات المساهمة العامة؛ حيث أن المستثمرين يسعون إلى استثمار رؤوس أموالهم في مشاريع مربحة من أجل الحصول على الأرباح، في حين لا يتوفر لديهم الوقت والخبرة اللازمة لتفحص أعمال الشركة. ولضمان الحصول على عائد مقابل استثمارهم؛ يقومون بتعيين موظفين من ذوي الخبرة من أجل العمل في إدارة الشركات ومواصلة أعمالها اليومية. لذلك لابد من توفر مجموعة من المبادئ الأساسية، والآليات التي من شأنها تعزيز فرص النجاح، وتجنب حالات الفشل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإداري، أو التعرض للإفلاس والتعثر المالي، علاوة على تعظيم القيمة السوقية للشركات، وضمان بقائها، ونموها واستمرارها في عالم الأعمال.

وقد لقي موضوع حوكمة الشركات اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمؤسسات، لكن لم يتم التوصل إلى إطار موحد للحوكمة؛ وذلك بسبب اختلاف اهتمامات الباحثين والمؤسسات المختلفة على حد سواء. لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى التعمق في النماذج المختلفة التي تقوم عليها دراسة حوكمة الشركات، من أجل تحقيق التكامل مع جهود الباحثين في التوصل إلى إطار يلائم احتياجات الأطراف المعنية في الحوكمة. ولتحقيق ذلك؛ سوف تركز الدراسة على الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي أبرز النماذج المطبقة في حوكمة الشركات؟
- كيف يمكن مقارنة هذه النماذج واختبارها للتوصل إلى نموذج يتكامل مع جهود الباحثين في التوصل إلى طريقة أو إطار للحوكمة يكون مناسبا للشركات؟

للإجابة على هذه التساؤلات؛ سوف تتعمق الدراسة الحالية في مجموعة من النماذج المطبقة في حوكمة الشركات، واستخلاص نتائج اختبارات هذه النماذج، وعمل التحليل والمقارنات بين هذه النماذج من أجل التوصل إلى نموذج مناسب يمكن تطبيقه خاصة في الدول النامية.

2. مفهوم حوكمة الشركات:

عرفت لجنة(Cadbury, 1992) حوكمة الشركات على أنهانظام يتم بمقتضاه ادارة ومراقبة الشركات. في حين عرفها (Shleifer and Vishny ,1997) على أنها الآليات التي يستخدمها أصحاب الأموال للشركة لتأمين أنفسهم وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثمارهم. وأضاف (Charreaux, 2005)بأن الحوكمة عبارة عن مجموعة من العقود لضمان مصالح كل الأطراف المعنية بها من حيث مدى ملائمتها لمصالحهم والتخفيف من خسائرهم. وعرفت منظمة التمويل الدولية (IFC, 2005) الحوكمة على أنها هياكل وعمليات مراقبة وإدارة الشركات، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة والمساهمين وباقي أصحاب المصلحة. ولاقى هذا المفهوم اهتماما كبيرا من قبل الباحثين؛ حيث ورد تعريفها في دراسة كل من (Matteescu, 2015; Gupta&All, 2009) على أنها الإطار العام الذي يجمع قواعد وعلاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات.

وتتمثل الأطراف المعنية بالحوكمة بأنها مجموعة المستفيدين والمتأثرين بعمل الشركات. وقد بين (سليمان ،2008) أن هذه الأطراف تتمثل بالمساهمين الذين يقدمون رأس المال للشركة، ومجلس الإدارة حيث يمثلون المساهمين والإدارة المسئولة عن كافة أعمال الشركة، إضافة إلى أصحاب المصالح مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين في الشركات.

ومن هنا يلاحظ بأن حوكمة الشركات عبارة عن نظام يتم من خلاله ادارة ومراقبة الشركات، بما يتوافق مع قوانين وتشريعات الدول لتحقيق اهداف الاطراف المعنية في الشركة. ويشمل هذا النظام مجموعة من المبادئ والعمليات والآليات التي تضمن حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. أهمية وفوائد حوكمة الشركات :

اهتم كثير من الباحثين ومدراء الشركات بالحوكمة على اعتبار أنها أداة أساسية في تقدم هذه الشركات في العصر الحديث الذي يتصف بالديناميكية العالية (Hassan et al, 2015). وبينت دراسات كل من (Sinan, 2008؛ سليمان، 2009؛ فرحان والمشهداني، 2011؛ حسايني وآخرون، 2012) أن أهمية حوكمة الشركات وفوائدها تتمثل في تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية. إضافة إلى ضمان النزاهة والشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات، والمساءلة عن حملة الأسهم، وأصحاب المصلحة؛ وبالتالي تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهه الشركات. وتحسين فرص الوصول إلى الأسواق المالية، ومساعدة الشركات على البقاء في ظل بيئة يتزايد فيها التنافس.

كما تؤدي الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات إلى تحسين نظام المراقبة الداخلية مما يؤدي إلى زيادة المساءلة، وتحسين هوامش الربح، وبالتالي زيادة قدرة الشركات على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها، علاوة على تقليل مشاكل التضارب في المصالح بين الأطراف المختلفة، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع. وتهتم حوكمة الشركات بتحسين أداء الشركة وقيمتها الإقتصادية وقيمة أسهمها، ونزاهة تعاملاتها، وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية ، وتحقيق فاعلية الإنفاق و ربط الإنفاق بالإنتاج.

ويضيف مركز إيداع الأوراق المالية (2016) بأن الحوكمة تلعب دوراً مهماً في تعزيز البيئة الاستثمارية، وتوفير فوائد متعددة للشركات ومساهميها؛ حيث تحسن فرص الحصول على رأس المال ودخول الأسواق المالية، وتساعد على استمرار الشركة في العمل في جو تنافسي من خلال عمليات الدمج والاستحواذ والشراكات، وتقليل المخاطر عن طريق تنويع الأصول، وتمهيد الطريق أمام النمو الاقتصادي المستقبلي أو التنوع أو البيع بما في ذلك القدرة على جذب المستثمرين؛ حيث بينت الأبحاث السابقة أن أكثر من 84% من المؤسسات الاستثمارية على مستوى العالم على استعداد لدفع مبالغ أكبر للحصول على أسهم شركة فيها حوكمة جيدة مقارنة بشركة ضعيفة من ناحية الحوكمة بالرغم من أن لديها سجل مالي جيد.

وبينت هيئة السوق المالية (2015) في المملكة العربية السعودية أن أهمية وفوائد حوكمة الشركات تكمن في جوانب متعددة، ومن أهمها إسهام حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد، ومساعدة الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تساعد الشركة على تحقيق أداء أفضل، وحماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، علاوة على بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة و العاملين بها وموردیها ودائنيها وغيرهم؛ حيث أن الحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4. أسس ومحددات حوكمة الشركات:

لتحقيق فوائد الحوكمة لا بد من توفر مجموعة من الأسس والقواعد التي تضبط العمل بمختلف جوانبه في الشركات. ويرى الباحثون أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر مستوى جودة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مجموعتين من المحددات المتمثلة في المحددات الخارجية، والمحددات الداخلية (سليمان، 2009؛ غادر، 2012).

ويرى (عيادي، 2013) أن المحددات الداخلية تشمل مختلف القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة، بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف. وتتمثل هذه المحددات في عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة ، والهيكل التنظيمي، والرقابة على نظام المعلومات المحاسبي، ونظم إعداد التقارير المالية، ونظم إعداد الميزانيات التقديرية، ونظم الضبط والرقابة، ونظم التوظيف.

عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة: وهو عقد يحرر فيه كل المعلومات الأساسية عن الشركة : اسمها، مركزها، ومدة الشركة إن وجدت، وأهدافها، وأسماء المؤسسين، ومقدار رأس المال المصدر ورأس المال المصرح به.

الهيكل التنظيمي: ويوضح فيه تحديد الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات بأسلوب واضح وصريح يمكن من خلاله متابعة ومراقبة الأداء في الشركة.

الرقابة على نظام المعلومات المحاسبي: وتتم بإحكام الرقابة على العناصر المكونة للنظام بغية تقييمها وتوجيهها التوجيه الصحيح وصولا إلى تحقيق الأهداف التي يرمي إليها النظام المحاسبي وذلك من خلال :

- الرقابة على المدخلات وذلك بإثبات ضمان صحة المدخلات وبالتالي يمكن ضمان صحة المخرجات.
- الرقابة على العمليات التشغيلية أي التأكد من أن عمليات التجميع والتبويب والتلخيص التي تجري على البيانات تتم بما يتفق مع المبادئ والمفاهيم والسياسات والمعايير المحاسبية والقوانين المعمول بها.
- الرقابة على المخرجات وتتضمن الرقابة على القوائم والتقارير والمعلومات المالية.

نظم إعداد التقارير المالية: يبين هذا النظام نوعية التقارير المالية ومواعيدها والمستويات التي ترفع إليها هذه التقارير ومن له الحق الاطلاع عليها ومن أهم هذه التقارير الدورية والتي تشكل مصدرا موثوقا للمعلومات حيث تعتمد عليها الإدارة للأغراض الرقابية.

نظم إعداد الميزانيات التقديرية بكافة أشكالها

نظم الضبط والرقابة: ترتبط مباشرة بكل من مفهومي المسائلة والمسؤولية من خلال تحمل متخذي القرارات لتبعات وقراراتهم والمعاقبة عن سوء الإدارة.

نظم التوظيف: من الضروري أن تقوم الإدارة بترتيب الشركة من الداخل وخاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية باعتبارها تمثل الثروة الحقيقية للشركة.

ويرى الباحثون (سليمان، 2009؛ غادر، 2012، عيادي، 2013) أن المحددات الخارجية تتجسد في مجموعة من العوامل التي تمثل البيئة الخارجية والتي تعمل الشركة في ظلها حيث تؤثر بشكل مباشر على المحددات الداخلية، وتتمثل هذه العوامل في القطاع مصرفي، والأسواق التنافسية، والنظم الضريبية، والنظام قضائي، و الجهاز الإعلامي، والتشريعات، وقانون العقود، وقوانين الفساد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القطاع المصرفي: يلعب القطاع المصرفي دورا هاما في توفير رأس المال والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها.

الأسواق تنافسية: على الحكومات أن تعمل على خلق القوانين واللوائح الهادفة إلى إنشاء بيئة اقتصادية تتسم بالوضوح والتنافسية.

النظم الضريبية: يجب أن تتميز هذه النظم بالوضوح، والبساطة، والدقة، والشفافية.

النظام القضائي: يعتبر وجود نظام قضائي عادل، ومستقل من أهم المحددات التي يمكن أن تؤثر في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.

الجهاز الإعلامي: وجود جهاز إعلامي يتسم بالشفافية، يساعد في تلبية احتياجات المستثمرين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح من المعلومات اللازمة عن مدى كفاءة المدراء وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك عن أداء الشركة.

التشريعات: تعتبر التشريعات أساسية في نظام حوكمة الشركات بما يضمن حقوق الملكية.

قانون العقود: يعتبر قانون العقود ركيزة هامة في إبرام العقود بين الأطراف أصحاب المصالح في الشركات لتفعيل ممارسات حوكمة الشركات.

قوانين الفساد: لابد من وضع تشريعات ملائمة تضع آليات منتظمة لمواجهة حالات الفساد التي قد تواجه الشركات.

5. مبادئ حوكمة الشركات:

نظرا للاختلافات الإقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول، ليس هناك نموذجا موحدا لتطبيق حوكمة الشركات يمكن أن يعطي نفس النتائج في جميع دول العالم (سليمان، 2009؛ حمادة، 2005). مما أدى إلى ظهور العديد من المنظمات والهيئات الدولية التي تهتم بمبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها، وقد بين (خليل، 2015) أن من بين هذه المنظمات والهيئات لجنة كادبوري (Cadbury Commitee) في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، وصندوق المعاشات العامة (Calpers)، ولجنة (Blue Ribloom Comittee) في الولايات المتحدة الأمريكية، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وإنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002.

وفي الدراسة الحالية سوف يتم التطرق لمبادئ الحوكمة في المملكة المتحدة كونها أول دولة من بين دول الاتحاد الأوروبي التي أصدرت تشريع يهدف إلى تشجيع التطبيق الاختياري للممارسات الرشيدة لإدارة الشركات (حسن، 2010)، والولايات المتحدة الأمريكية حيث ظهرت فيها الحوكمة منذ القدم وتم تطويرها بشكل مستمر على مدى العقود القليلة الماضية (Jackson ,2010)، ومنظمة التعاون والتنمية حيث أنها تؤدي دورا قياديا في الحوكمة الدولية نحو رفع جودة حوكمة الشركات (Louis,2007)، وميثاق الحكم الراشد في الجزائر كونها من الدول النامية، ومنظمة المواصفات الدولية آيزو (26000) كونها قدمت دليلا إرشاديا لكافة أنواع الشركات بغض النظر عن حجمها أو موقعها. ومن ثم سوف تتم المقارنة بين هذه المبادئ من أجل التوصل لما يتلاءم والشركات العاملة في الدول النامية بشكل عام والجزائر بشكل خاص.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1.5. مبادئ حوكمة الشركات في المملكة المتحدة:

صدرت في المملكة المتحدة عدة تقارير ساهمت بشكل كبير في صياغة مبادئ وآليات الحوكمة، وكان من أبرز هذه التقارير (Cadbury Report ,1992; Rutteman,1993; Greenbury,1995; Hampel, 1998; Turnbull Report, 1999, Smith Report, 2003; Higgs, 2003; Smith Report, 2003). بعد ذلك ظهرت مجموعة من المبادئ الأساسية في مدونة حوكمة الشركات للملكة المتحدة Financial Reporting Council, (2014)، وتتمثل هذه المبادئ في القيادة، والفعالية، والمساءلة، والمكافآت، والعلاقات مع المساهمين.

- **القيادة:** حيث ينبغي أن يترأس الشركة مجلس إدارة فعال يكون هو المسؤول عن النجاح طويل الأجل للشركة، وأن يكون هناك تقسيما واضحا للمسؤوليات بين أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ويقوم المديرين غير التنفيذين بوضع اقتراحات يشأن استراتيجيات الشركة.
- **الفعالية:** حيث ينبغي توازن المهارات والخبرات في مجلس الإدارة ولجانه المختلفة، ويجب أن يكون هناك إجراء رسميا وصارما وشفاف لتعيين مدراء جدد لمجلس الإدارة، وأن تخصص الوقت الكافي للشركة للوفاء بمسؤولياتها على نحو فعال، كما ويجب تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، ويجب على مجلس الإدارة إجراء تقييم سنوي رسمي ودقيق لأدائه، وأداء لجانه وإدارة الشركة كاملة، علاوة على أنه يجب إعادة انتخاب مجلس الإدارة في فترات منتظمة من أجل استمرار الأداء المرضي في الشركة.
- **المساءلة:** حيث ينبغي أن يقدم مجلس الإدارة تقييما عادلا ومتوازنا عن وضع الشركة وآفاقها وتطلعاتها، يضاف لذلك بأن مجلس الإدارة هو المسؤول عن تحديد طبيعة ومدى المخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركة لذلك عليه أن يعمل جاهدا للحفاظ على الإدارة السليمة للمخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعلى مجلس الإدارة أن يضع ترتيبات رسمية وشفافة للنظر في الكيفية التي تطبق بها المبادئ في تقارير الشركات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحفاظ على علاقة ملائمة مع مدققي حسابات الشركة.
- **المكافآت:** إذ ينبغي مكافأة المديرين التنفيذيين لتعزيز النجاح على المدى الطويل للشركة، كما يجب أن تكون العناصر المتصلة بالأداء شفافة، وأن تكون هناك إجراءات رسمية وشفافة لتطوير سياسة أجور المديرين التنفيذيين، وتحديد نسب مكافآت أعضاء مجلس الإدارة الفردية، وينبغي أن يشارك أي مدير في تحديد الأجر.
- **العلاقات مع المساهمين:** أن يكون هناك حوارا مع المساهمين على أساس التفاهم المتبادل، حيث أن أهداف مجلس الإدارة ككل هي مسؤولية ضمان أن الحوار يكون مرضي مع جميع المساهمين، واستخدام لوحة الاجتماعات العامة للتواصل مع المستثمرين وتشجيع مشاركاتهم.

2.5. مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية:

لقد طور نظام الولايات المتحدة الأمريكية حوكمة الشركات بشكل مستمر على مدى العقود القليلة الماضية (Jackson, 2010). ونتيجة للأزمات المالية الناتجة عن انهيار كبريات الشركات الأمريكية بسبب عدم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تطبيق أو انعدام أخلاقيات المهنة والأعمال (المعتاز،2008)، ولمعالجة الفساد المالي والإداري تم إصدار قانون (Sabanes-Oxley Act,2002) الذي يساعد في تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين، مع وصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم، وتحديد واضح لمسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له. بالإضافة إلى مجموعة من القوانين الخاصة بالشركات المساهمة (Nazdac, 2016)؛ حيث اهتمت بحقوق الأطراف المعنية، وضرورة توفر العدالة وعدم التمييز بينهم. أما قوانين وقواعد الأسواق المالية (NYSE, 2016) فقد اهتمت بممارسات المؤسسات والشركات المدرجة في الأسواق المالية، ومباديء الإفصاح، ومسؤوليات الشركات، وحقوق الأطراف المختلفة.

وقد بين(حماد، 2005) أن أهم مبادئ حوكمة الشركات السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في أن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين، ومستقلين. وأن يتم عقد اجتماع الأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، وذلك بهدف مراجعة وتقييم أدائهم. وأن يقوم مجلس الإدارة باستعراض، وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ. وضمان الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات، وإجراء التغيرات إذا لزم الأمر وفق المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركة. وإنشاء لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، والتي تقوم بمراجعة وتحديد الأسس التي تبني عليها مكافآت ومرتبات أعضاء مجلس الإدارة، وكبار التنفيذيين بالشركة، مع مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

ويضيف (حماد، 2005) أن مبادئ حوكمة الشركات تشكل ضمانا للشفافية في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي. علاوة على ذلك، فإن مبادئ الحوكمة يجب أن تساعد في رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة. وضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية؛ بما في ذلك التدقيق المستقل، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، ووجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة. وقيام لجنة التدقيق بالإشراف على إعداد القوائم المالية، ووظيفة التدقيق الخارجي والداخلي، ومراجعة العمليات المتعلقة بالإفصاح في القوائم المالية. وأن لا يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتقديم أي عمل استشاري للشركة.

3.5.مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

بين (Louis, 2007) بأن منظمة التعاون والتنمية تلعب دورا قياديا في الحوكمة الدولية نحو رفع جودة حوكمة الشركات، وأصبحت مبادئها تتمتع باعتراف عالمي واسع النطاق، وقد تشكلت هذه المبادئ من مبادئ وتقارير صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، بالإضافة إلى بنك التسويات الدولي. وتتمثل هذه المبادئ حسب منظمة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD ,2004) في مبدأ ضمان إطار حكم مشترك فعال، وحقوق المساهمين ومهام الملكية الأساسية، ومبدأ المعاملة العادلة للمساهمين، ودور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، ومبدأ الإفصاح والشفافية، ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة. وأضافت (OECD, 2015) أنه يجب التعامل مع القضايا والمعاملات التي تتعلق بالأطراف ذات الصلة من خلال مجموعة من الإجراءات؛ مثل الكشف الإلزامي، وموافقة مجلس الادارة، وموافقة المساهمين في بعض الحالات.

- **مبدأ ضمان إطار حكم مشترك فعال:**

يساعد هذا المبدأ في تعزيز شفافية وفعالية الأسواق، بما ينسجم مع قواعد القانون، والتعبير بشكل واضح عن تقسيم المسؤوليات بين مختلف السلطات التنفيذية والتنظيمية والاشرافية.

- **مبدأ حقوق المساهمين ومهام الملكية الأساسية:**

يساعد هذا المبدأ في حماية حقوق المساهمين، ويسهل ممارساتهم. حيث يجب أن يتم تزويد المساهمين بالمعلومات المتعلقة بموعد ومكان وجدول أعمال اللقاءات العامة، وكذلك المعلومات الكاملة ذات العلاقة بالقضايا التي سيتخذ قرارات بشأنها، وأية معلومات تلزم المساهمين.

- **مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين:**

ضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين، وينبغي أن يكون لدى المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعال على انتهاك حقوقهم.

- **مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:**

ينبغي أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي وضعها القانون، أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة، وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح في تكوين الثروة والوظائف، وإمكانية استدامة المنشآت من الناحية المالية السليمة.

- **مبدأ الإفصاح والشفافية:**

الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن الأمور المالية المتعلقة بشركات المساهمة، وبضمنها الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة الشركة؛ وتشمل الإفصاح عن الجوانب المادية للشركة، والاستناد على معايير الجودة العالمية للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي، وتوفير قنوات لنشر المعلومات، وتقديم التحليل أو المشورة من المحللين والوسطاء ووكالات التقدير فيما يتعلق بقرارات المستثمرين.

- **مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة:**

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات دليلا استراتيجيا للشركة، ومراقبة فعالة للإدارة من خلال المجلس، ومسائلة المجلس أمام الشركة والمساهمين. كما ويجب أن يكون المجلس قادرا على ممارسات حكم مستقل وموضوعي على شؤون الشركة، وينبغي أن يصل أعضاء المجلس إلى المعلومات الدقيقة والمناسبة وفي الوقت المحدد من أجل القيام بمسؤولياتهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4.5. مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة المواصفات الدولية أيزو 26000(ISO):

قدمت منظمة المواصفات الدولية للمقاييس والمواصفات (أيزو 26000) دليلا إرشاديا للعديد من المواضيع الإدارية، ومن ضمنها الحوكمة المؤسسية؛ حيث اعتبرتها النظام الذي تقوم المؤسسة من خلاله باتخاذ وتنفيذ القرارات طبقا لأهدافها، كما أولت الاهتمام بإشراف الأطراف المعنية وعرفته على أنه النشاط المتخذ لخلق فرص الحوار بين المنظمة وأحد أطرافها المعنية أو أكثر وذلك بهدف توفير أساس معلوم لقرارات المنظمة. وتتمثل المبادئ التي وردت في دليل منظمة الآيزو بالقابلية للمسائلة، والشفافية، والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام سيادة القانون، واحترام المعايير الدولية السلوكية، واحترام حقوق الإنسان (ISO 26000، 2014).

- **القابلية للمسائلة:** وهو أن تستجيب المؤسسة للمسائلة عن تأثيراتها على المجتمع، والبيئة، وأن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين، وأن تستجيب للمصالح والاهتمامات الحاكمة للشركة.
- **الشفافية:** أن تفصح الشركة عن سياساتها، وقراراتها، وأنشطتها التي تكون مسئولة عنها؛ بما في ذلك التأثيرات المعروفة، والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون المعلومات متاحة ومفهومة، ويمكن الوصول إليها مباشرة من قبل الأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل الشركة.
- **السلوك الأخلاقي:** ينبغي على المنظمة أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال وضع وتحديد قيمها ومبادئها الجوهرية، ووضع هياكل الحوكمة التي تساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة وفي تفاعلاتها مع الآخرين، وتحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقي التي تتلاءم مع غرضها وأنشطتها على نحو يتلاءم مع المبادئ الموضحة في المواصفة الدولية الآيزو 26000، وتشجيع وتعزيز الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي الخاص بها، وتحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من هيكلها وموظفيها وموردييها والمتعاقدين مع الملاك والمديرين.
- **احترام مصالح الأطراف المعنية:** رغم أن أهداف المنشأة قد تكون مقصورة على مصالح مالكيها أو أعضائها أو عملائها أو عناصرها الأساسية، إلا أن الأفراد والجماعات الأخرى يجوز أيضا أن يكون لهم حقوق ومطالبات أو مصالح معينة ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار، هؤلاء الأفراد أو المجموعات يشكلون سويا الأطراف المعنية للمنظمة. وعلى هذا الأساس ينبغي أن تقوم الشركة بتحديد أطرافها المعنية، وأن تكون على دراية بمصالح واهتمامات أطرافها المعنية أن تحترم هذه المصالح، وأن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لهذه الأطراف، وأن تضع في اعتبارها الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية.
- **احترام سيادة القانون:** ينبغي على الشركة أن تكون على دراية بالقوانين والقواعد المطبقة، وأن تخضع للشروط القانونية داخل الاختصاصات القضائية التي تعمل المنظمة فيها، والتأكد من أن علاقاتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح.
- **احترام المعايير الدولية السلوكية:** على الشركة أن تحترم المعايير الدولية للسلوك، والالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون؛ حيث ينبغي على المنظمة مراجعة طبيعة أنشطتها، وعلاقاتها داخل النطاق القانوني لها،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما ينبغي عليها أن تبتعد عن التورط غير القانوني في أنشطة منظمة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.

- **احترام حقوق الإنسان:** على المنظمة قبول الحقوق المنصوص عليها في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان.

5.5. مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر:

تهتم الجزائر بحوكمة الشركات، حيث أصبحت أولوية وطنية واستراتيجية هامه، وذلك لأهميتها في مرحلة ما بعد النفط، والانتقال نحو اقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات؛ وذلك من خلال ما يعرف بنظام الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية. فالحكم الراشد يعتبر تلك العملية الإرادية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية، والصرامة في تسييرها، وإدارتها، ومراقبتها، وذلك بدمج الأطراف الفاعلة الرئيسية على نطاق أوسع في تسييرها، بالمقابل فهؤلاء الإداريين والفرق التنفيذية وكذلك الأطراف الشريكة سيتصرفون كفرق تنفيذية، وليس مجرد موكلين. وتجدر الإشارة إلى أن معايير الحكم الراشد تتوجه لجميع أنواع الأشكال القانونية للشركات، حيث أن الشكل القانوني للتنظيم الأكثر تطورا هو شكل المؤسسة ذات الأسهم(ميثاق الحكم الراشد بالجزائر،2009).

- **قيادة الشركة:**

ينبغي وجود قيادة فعالة تسعى لتحقيق استراتيجية الشركة، وتتمثل قيادة الشركة في الجزائر بمجلس الإدارة، ومن أبرز مهامها وضع الاستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصلحة الشركة، ووضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر، وتحديد معايير انتقاء أعضاء الفريق التنفيذي ونظم تقييم ذات شفافية، موائمة رواتب الفريق التنفيذي ومصالح الشركة على المدى الطويل ومساهميها، ووضع إجراءات مكتوبة وشفافة، ومعالجة تضارب المصالح بين الفريق التنفيذي والإداري والمساهمين، ووضع الآليات اللازمة لمعالجة الانحرافات التي قد تنشأ من إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة.

- **مراقبة الشركة:**

يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود الآليات والأجهزة المناسبة لتسيير المخاطر، والرقابة المالية، والعميلة، واحترام القانون والمعايير المطبقة، ومن أبرز الآليات المستخدمة في المراقبة التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة، والتأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز لمراجعة الحسابات، ووضع نظام مراقبة خاص بالشركة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي، ووضع نظام فعال للتقارير، والتقييم الشفاف، والتحديد الدقيق للمسؤوليات، ووضع إجراءات تنظم عمل مجلس الإدارة، ومراقبة الممارسات الفعلية للشركة فيما يتعلق بالتسيير الراشد وإجراءات التغييرات اللازمة، ومتابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف الشركة في اتجاه الأطراف الفاعلة الخارجيين، وتطبيق معايير الإنصاف والشفافية، والمعايير الأخلاقية.

وتم تأسيس مركز "حوكمة الشركات" في العام 2010 لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد دليل الحكم الراشد، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والأخذ بعين الاعتبار مصالح كل الأطراف المشاركة(غضبان وبن بريكة ،2014).

6. آليات حوكمة الشركات:

عرف (Charreaux, 2005) حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الآليات المؤسساتية التي تملك قوة التأثير على الحدود التي يستعملها المسيرون عند اتخاذ القرارات في الشركة، وذلك للحد من السلطة التقديرية لهم (Eustache and Wa,2005)، وعلى هذا الأساس يتضح أن حوكمة الشركات تركز على وضع الآليات اللازمة لوضع السياسات، ومتابعة تنفيذها، ومعرفة تأثيراتها، كما أنها تشرف على الرقابة الداخلية لأنظمة الشركة، وإدارتها بما يخدم مصالح المساهمين والشركاء في تلك الشركات. وبين (غلاي،2015) بأن هناك نموذجين رئيسيين لتطبيق نظام حوكمة الشركات هما النموذج الأنجو–سكسوني(الأنجلو–أمريكي)، والنموذج الألماني–الياباني، والفقرات التالية توضح هذين النموذجين.

النموذج الأنجو–ساكسوني(الأنجلو–أمريكي):

هو نموذج تطبقه كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، حيث تتركز الملكية بالدرجة الأولى في صناديق التقاعد، والاستثمار، والأفراد، وينتخب المالكين مجلسا للإدارة وفقا لمواصفات محددة.

ويقوم مجلس الإدارة بتعيين المديرين التنفيذيين، مراعيا توافر الخبرة، والتنوع المعرفي، والممارسة الميدانية، ويكون هؤلاء المديرين مسؤولين عن إدارة الشركة. أما بخصوص آلية السوق فتكون الإدارة بيد الشركات بالدرجة الأولى لتحقيق الاستيلاء على الشركات ذات الأداء الضعيف. وعلى هذا الأساس فإن هذا النموذج يرتكز على الآليات الخارجية للحوكمة المتمثلة في السوق المالية (غضبان وحامد، 2012).

النموذج الألماني الياباني:

يتمثل في تجربتي كل من ألمانيا واليابان في تطبيق نظام حوكمة الشركات. ووفقا للتجربة الألمانية فإن الملكية تتركز في البنوك، وهذا يعني أن تتضمن مشاركة العمال في مجلس الإدارة، إذ يقوم المجلس بتعيين مجلس الإدارة التنفيذية الذي تكون مسؤوليته إدارة أعمال الشركة، فتكون آلية السوق للسيطرة بيد البنوك أكثر من الشركات. في حين أنه ووفقا للتجربة اليابانية تسعى الحوكمة إلى إنفاق كميات كبيرة من الطاقة والجهد للفوز بقلوب الناس وعقولهم، ويقوم البنك، والمساهمون معا بتعيين مجلس الإدارة، الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية للشركة، التي بدورها تعيين مديري الأقسام. وعليه ففي هذا النموذج تحتل الآليات الداخلية للحوكمة مكانة هامة، خاصة الدور الذي تلعبه البنوك الأخرى في التأثير على قرارات الشركة من خلال مساهماتها الرئيسية في رأس أموال أغلب المؤسسات (غضبان وحامد،2012).

الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة والضغوط التي تمارسها كافة الأطراف على الشركة، ومن أبرز هذه الآليات ما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1) **منافسة سوق المنتجات (الخدمات)وسوق العمل الإداري** : تعد منافسة سوق المنتجات والخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويرى (Hess and Impavido,2003) بأن قيام الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح يجعلها تنافس بقوة في السوق.
2) **الاندماجات والاكتساب:** بين كل من (John and Kedia,2003) أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، ومن دونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال. أما في الشركات المملوكة للدولة يجب أن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.
3) **التدقيق الخارجي:** يمثل التدقيق الخارجي أحد الأركان المهمة المؤثرة في حوكمة الشركات؛ نتيجة لما يقوم به المدقق الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية، وذلك بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات؛ من خلال التقرير المالي الذي يقوم بإعداده. لذا فإن دور التدقيق الخارجي يعد جوهريا وفعالا في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين المساهمين وإدارة الشركة، كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات، لذا تركز حوكمة الشركات على الاهتمام باستقلالية التدقيق الخارجي، والتزامه بمعايير التدقيق المحلية والدولية، وقواعد السلوك الأخلاقي، ومعايير رقابة الجودة، وضوابط تقديم الخدمات الاستشارية والإدارية للشركة الخاضعة للتدقيق، والالتزام بالتغيير الإلزامي للعمل لدى الشركة الخاضعة للتدقيق بمدة لا تتجاوز ثلاثة إلى خمسة سنوات.(حسن،2010).
4) **التشريعات والقوانين:** تتمثل في التشريعات والقوانين التي تؤثر على الفاعلين الأساسيين في عملية حوكمة الشركات، وتفاعلهم مع بعضهم البعض (التميمي، 2008)، مثل وضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية(Sarbanes and Oxley,2002).

الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تركز آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ومن أهم هذه الآليات ما يلي:

1) **مجلس الإدارة:** يمثل مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية العمل وفق مصالح المالكين، وذلك من خلال الرقابة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى. ويضيف (دودين، 2015) أن الباحثين في مجال حوكمة الشركات، يعتبرون أن مجلس الادارة هو أحسن أداة داخلية لمراقبة سلوك الادارة. وقد صنف (شين وشين، 2012) هذا المستوى التنفيذي إلى ثلاثة أطراف على النحو التالي:

- **الداخليون:** ويمثلون المديرون الفاعلون في المستوى الأعلى للشركة، ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات للعمليات اليومية للشركة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **الخارجيون ذوي العلاقة:** الذين لهم علاقة تعاقدية أو غير ذلك مع الشركة، ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية.
- **الخارجيون:** يمثلون أفراد ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للشركة، وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في شركات أخرى.

ويتولى مجلس الإدارة جميع الصلاحيات، والسلطات الضرورية واللازمة لإدارة وتسيير الشركة، وتقع عليه كامل المسؤولية النهائية بغض النظر عن عمليات التفويض. وقد بين (أونان وكرزابي ،2011) أن مهام مجلس الإدارة تتمثل في اعتماد التوجيهات الاستراتيجية العليا للشركة بمكوناتها من رؤية ورسالة وأهداف وقيم أساسية والإشراف على تنفيذها، والبحث واختيار وتعيين المدير العام والمراقبة والإشراف على أدائه، وتحديد الهيكل الرأسمالي للشركة وأهدافها المالية وإقرار الميزانية السنوية، ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل للشركة، ووضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام على النحو التالي:

- وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المختلفة لكل من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية والمساهمين .
- التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية والإدارية بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.
- التأكد من أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي تواجه الشركة.
- المراجعة السنوية لفعالية إجراءات الرقابة الداخلية.
- تحدد المهام والصلاحيات والإجراءات المحدد للعضوية لمجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة.
- وضع سياسة تضبط العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل الحفاظ على حقوقهم وتشمل آليات تعويض أصحاب المصالح في حدود التشريعات المعمول بها، وتسوية الخلافات والنزاعات القائمة بين الأطراف المتعاملة، إقامة علاقة جيدة مع العملاء المحافظين على السر المهني للمعلومات، والسلوك المهني للمديرين والعاملين بالشركة وآداب المهنة والأخلاقيات السليمة الرابطة بينهم وبين أصحاب المصالح، ووضع مجلس الإدارة لقواعد وضوابط لمتابعة الالتزام بذلك، ووضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة والالتزام الكامل بعملية الإفصاح على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة في الموعد وبالشكل المطلوب من قبل المساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين، ودعم وتطوير وتحسين الصورة الإيجابية العامة للشركة لدى أفراد المجتمع، وإتاحة كافة المعلومات والبيانات لأعضاء مجلس الإدارة والخاصة بالشركة في وقت لزوم ذلك، ووضع الآليات والنظم التي من خلالها تقوم الشركة باحترام القوانين والتشريعات السارية، والإفصاح عن كل الامتيازات المادية والمالية لأعضاء مجلس الإدارة .

وحتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته يلجأ إلى تكوين مجموعة من اللجان من بين أعضائه غير التنفيذيين تتمثل فيما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ. **لجنة التدقيق:** هي لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي، ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، ومراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة، والتأكد من فاعليته، ومن التطبيق لقواعد حوكمة الشركات في المنظمة(الرحيلي، 2005). ويرى (دودين، 2015) بأن هذه اللجنة تحظى باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، وذلك بسبب الدور البارز الذي يمكن أن تؤديه في زيادة الثقة، والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات.

ب. **لجنة المكافآت:** هي لجان يتم تشكيلها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين تقوم بتحديد الرواتب، والمكافآت، والمزايا الخاصة بالإدارة العليا. (حسايني وأخرون ، 2012).

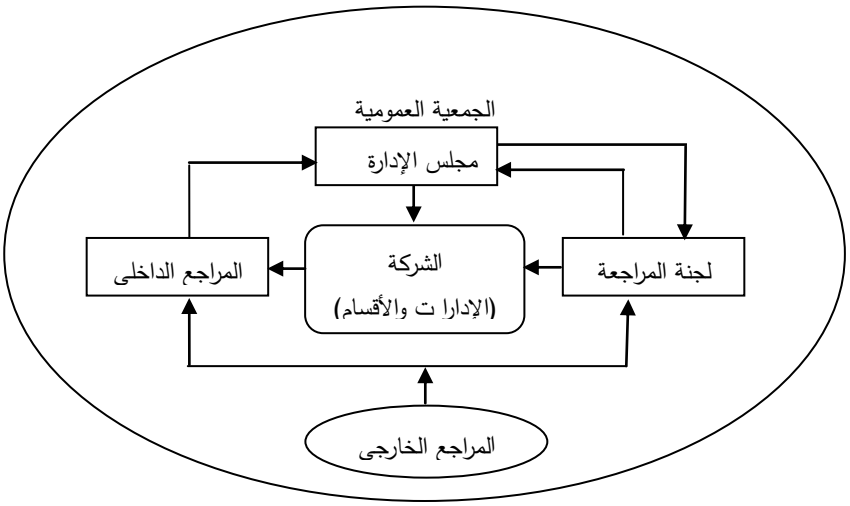
ت. **لجنة التعيينات:** هي لجنة تقوم بتعيين الموظفين من بين أفضل المرشحين الذين لهم المهارات والخبرات المحددة من الشركة بموضوعية ونزاهة (التميمي، 2009). ويضيف (دودين، 2015) بأن على هذه اللجنة أن تقوم بوضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.

2) **التدقيق الداخلي:** أكدت لجنة كادبيري على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي فيمنع واكتشاف الغش والتزوير من خلال فحص التقارير المالية، ولكي تحقق هذه الوظيفة أهدافها يجب أن تكون مستقلة، وتنظم بشكل جيد، وتستند إلى تشريع خاص بها، كما يعد التدقيق الداخلي نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى تحقيق أهداف الشركة عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة (حماد، 2009).

3) **الجمعية العامة:** تعتبر الجمعية العامة للمساهمين أعلى سلطة تعبر عن الإرادة المشتركة للمساهمين، وتعتبر الوسيلة والآلية الحقيقية لهذا التغيير، وهي جهاز يضم جميع المساهمين في الشركة، ومصدر سلطات التقارير، والتسيير، والتعيين، والعزل، والمصادقة على أعمال المحاسبة والإدارة بالشركة، واتخاذ القرارات المتعلقة بحياة الشركة كالاندماج والتحويل وتعديل النظام الأساسي، ويتعين دورها من خلال الاختصاصات المسندة لها (حماد، 2009).

4) **لجنة المراجعة:** عرفها(Marrian, 1988) بأنها لجنة مكونة من ثلاثة إلى خمسة مدراء غير مكلفين بالمسؤوليات التنفيذية للإدارة المالية، ومن أهم أعمالها مراجعة القوائم المالية، والتأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية والمحاسبية للشركة ونتائج المراجعة من قبل المراجع الداخلي والخارجي، وإعطاء التوصيات بشأن ترشيح وتحديد أتعاب المراجع الخارجي. وقد بين (الرحيلي ، 2006) بأن الدراسات السابقة (Rezaee and Lander,1993 ;Rezaee,1997 ;Vershoor,1992 ;Gendron and Bedard, 2006) قد أكدت على أهمية العلاقة (شكل 1) بين لجنة المراجعة والمراجع الداخلي والخارجي ودورها في تعزيز الرقابة على الشركة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



شكل (1):علاقة لجنة المراجعة بالأجهزة الرقابية على الشركة

المصدر :(الرحيلي، 2006، ص197)

7. نموذج حوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات:

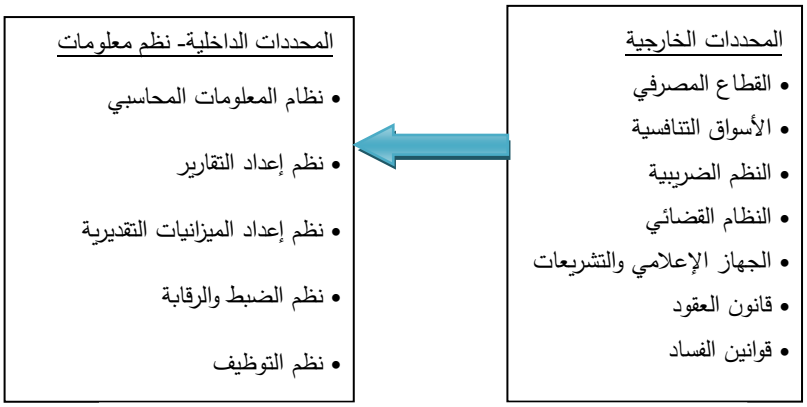
يرى الباحثون أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات المتمثلة في المحددات الخارجية، والمحددات الداخلية (سليمان، 2009؛ غادر،2012). ويمكن ملاحظة أن المحددات الداخلية التي وردت في دراسة (عيادي، 2013) والمتمثلة في عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة، والهيكل التنظيمي فهي تعتبر البداية لتأسيس أية شركة، أما بقية النظم المتمثلة في نظام المعلومات المحاسبي، ونظم إعداد التقارير المالية، ونظم إعداد الميزانيات التقديرية، ونظم الضبط والرقابة، ونظم التوظيف، فهي تعتبر نظم معلومات مختصة تتكفل بكافة المهام المبينة. وتتأثر هذه النظم بمجموعة المحددات الخارجية التي حددها الباحثون، وتتمثل في القطاع مصرفي، والأسواق التنافسية، والنظم الضريبية، والنظام قضائي، والجهاز الإعلامي، والتشريعات، وقانون العقود، وقوانين الفساد (سليمان، 2009؛ غادر، 2012 ، عيادي، 2013).

ومن هنا، يمكن صياغة محددات حوكمة الشركات كما هو موضح في شكل (2). حيث تتمثل المحددات الداخلية بمجموعة من نظم المعلومات التي تختص في نظام المعلومات المحاسبي، ونظم إعداد التقارير، ونظم إعداد الميزانيات التقديرية، ونظم الضبط والرقابة، ونظم التوظيف، فيما تتأثر هذه النظم بمجموعة من العوامل الخارجية المتمثلة في القطاع مصرفي، والأسواق التنافسية، والنظم الضريبية، والنظام القضائي، والجهاز الإعلامي، والتشريعات، وقانون العقود، وقوانين الفساد، غير أن هذه الأخيرة تدخل ضمن مبادئ وآليات الحوكمة.

أما فيما يتعلق بحوكمة الشركات، فإن الدراسات السابقة لم تتوصل إلى نموذج موحد يكن تطبيقه لحوكمة الشركات. ويرى كل من (سليمان، 2009؛ حمادة، 2005) أن ذلك يعود للاختلافات الإقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، والنماذج المختلفة، يمكن ملاحظة أن هناك مجموعة من المبادئ المشتركة بينها، غير أن المبادئ الصادرة عن منظمة المواصفات الدولية أيزو

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(ISO)26000 المتمثلة في القابلية للمسائلة، والشفافية، والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام سيادة القانون، واحترام المعايير الدولية السلوكية، واحترام حقوق الإنسان فهي تعتبر شاملة لجميع المبادئ الواردة في الدراسة الحالية، وتحقق الفوائد المطلوبة من الحوكمة. وقد بين (غضبان وبن بريكة، 2014) أن مركز حوكمة الشركات في الجزائر يحث على اعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ومن هنا؛ سوف يتم اعتماد مبادئ منظمة المواصفات الدولية آيزو لأغراض الدراسة الحالية.



شكل 2: محددات حوكمة الشركات

ولتحقيق المبادئ السابقة، لا بد من توفر الآليات الملائمة. وقد عرف (Chareaux, 2005) حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الآليات المؤسساتية التي تملك قوة التأثير على الحدود التي يستعملها المسيرون عند اتخاذ القرارات في الشركة، وذلك للحد من السلطة التقديرية لهم (Eustache and Wa, 2005)، وعلى هذا الأساس يتضح أن حوكمة الشركات تركز على وضع الآليات اللازمة لوضع السياسات، ومتابعة تنفيذها، ومعرفة تأثيراتها، كما أنها تشرف على الرقابة الداخلية لأنظمة الشركة، وإدارتها بما يخدم مصالح المساهمين والشركاء في تلك الشركات. وقد بين (غضبان وحامد، 2012) أن النموذج الأنجلو–ساكسوني يرتكز على الآليات الخارجية للحوكمة المتمثلة في منافسة سوق المنتجات (الخدمات)، وسوق العمل الإداري، والاندماجات والاكتساب، والتدقيق الخارجي، والتشريعات والقوانين. في حين أن النموذج الألماني الياباني فتحتل الآليات الداخلية للحوكمة مكانة هامة، وأضاف(غضبان وحامد، 2012) أن هذه الآليات تتمثل في مجلس الإدارة، والتدقيق الداخلي، والجمعية العامة، ولجنة المراجعة. ولتحقق الشمولية والفعالية في حوكمة الشركات سوف يتم اعتماد كلا من الآليات الداخلية والخارجية الواردة في النموذجين المذكورين. ومن هنا يكن صياغة الفرض الأول على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات كمحددات داخلية وبين آليات الحوكمة.

أما المنافع النهائية التي ينبغي تحقيقها، والتي يمكن اعتبارها مقياسا لنجاح حوكمة الشركات، فقد بينت دراسات كل من (Sinan,2008؛ سليمان، 2009؛ فرحان و المشهداني،2011؛ حساييني وآخرون، 2012) أن أهمية حوكمة الشركات وفوائدها تتمثل في ضمان النزاهة والشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية، وتخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهه الشركات، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج، وتقليل مشاكل التضارب في المصالح بين الأطراف المختلفة، وتحسين أداء الشركة وقيمتها

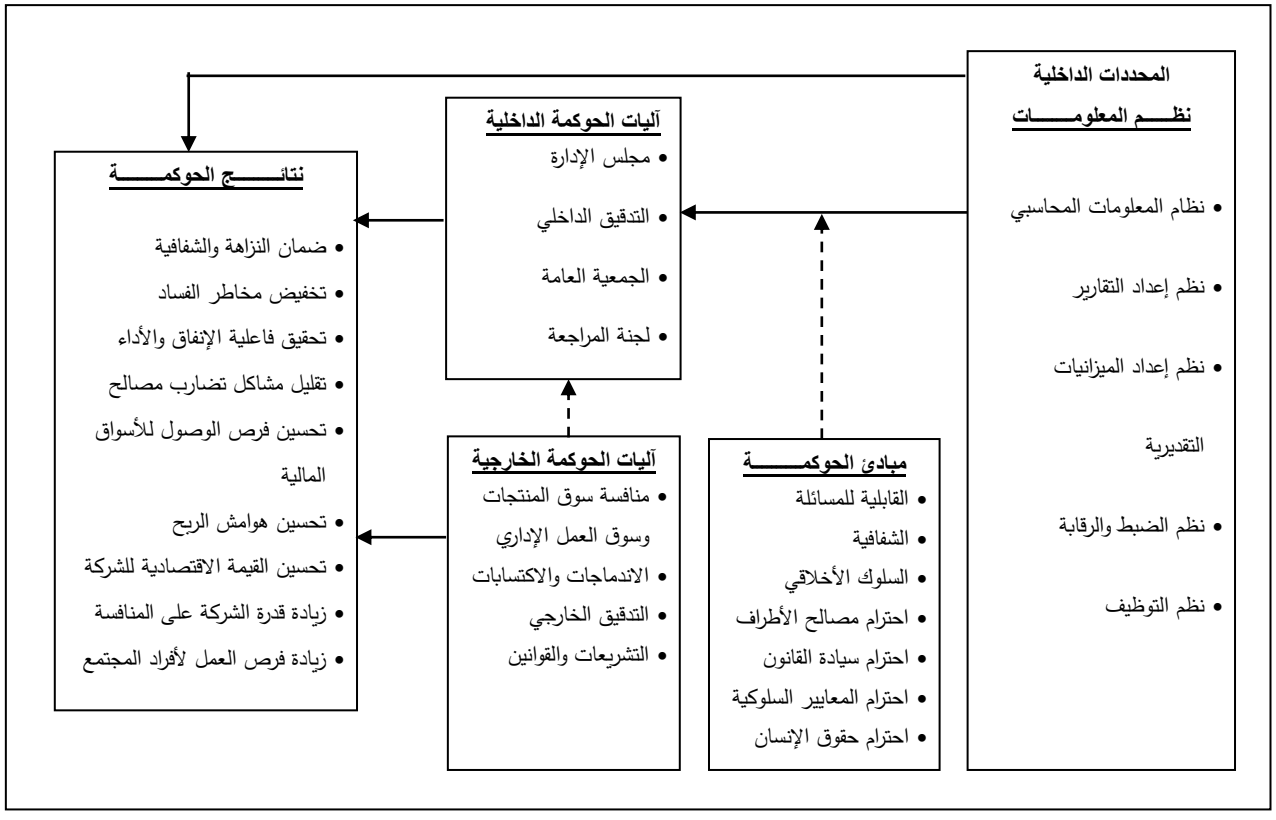
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإقتصادية وقيمة أسهمها، وتحسين فرص الوصول إلى الأسواق المالية، وتحسين هوامش الربح، وزيادة قدرة الشركات على المنافسة، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع، ومن هنا يمكن صياغة الفرض الثاني على أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات على آليات الحوكمة وبالتالي على فوائد الحوكمة.

وقد بين تقرير (Russell Reynolds Associates, 2016) أن التوجه الحالي هو نحو حوكمة الشركات والمؤسسات العاملة على نطاق إقليمي أو عالمي، بالإضافة للشركات المحلية، الأمر الذي أدى إلى ضرورة استخدام نظم المعلومات لمساعدة هذه الشركات والمؤسسات في تطبيق الحوكمة من أجل تحقيق أهدافها وفوائدها. ومن هنا، يمكن صياغة نموذج مقترح لتطبيقه في حوكمة الشركات (شكل 3)، بحيث يستند هذا النموذج على مجموعة من الفروض كما يلي:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات كمحددات داخلية وبين آليات الحوكمة.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات على آليات الحوكمة وبالتالي على فوائد الحوكمة.



شكل 3: نموذج حوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات

8. النتائج والتوصيات:

لقد تم استعراض مفهوم الحوكمة، وأهم الفوائد التي يمكن تحقيقها منها، وكذلك استعراض مبادئ وآليات الحوكمة، وقد تبين أنه يمكن تطبيق المبادئ من خلال الاستخدام السليم للآليات المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح يمكن استخدامه في الشركات لتحقيق الفوائد المرجوة للأطراف المعنية. وبين هذا النموذج بأن

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التنفيذ الفعال للحوكمة يمكن من خلال استخدام نظم المعلومات المتمثلة في نظم المعلومات المحاسبية، ونظم إعداد التقارير، ونظم إعداد الميزانيات، ونظم الضبط والرقابة، ونظم التوظيف، وذلك للمساعدة في مختلف آليات الحوكمة من خلال التطبيق السليم لمجموعة من المبادئ حتى تتمكن الشركات من تحقيق أهداف مختلف الأطراف المعنية.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من هذا النموذج توصي الدراسة الحالية بضرورة اختباره على الشركات التي تطبق مفهوم الحوكمة، وذلك من أجل اختبار مدى ملائمة النموذج كأداة واقعية تساعد في تطبيق الحوكمة بشكلها السليم.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أونان، ب.، كرزابي، ع.،(2011)، "دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة"، أطروحة دكتوراه، *جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.*
- التميمي، ع.، ح.،(2006)، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، مسترجع من: http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=8603.
- العزاني، محمد، (2016)، "مفهوم الحوكمة"، مسترجع من: http://safannews.net/cgi-sys/suspendedpage.cgi?id=5349.
- المعتاز، إ.، (2008)، "أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها :انهيار شركة انرون"، *جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والتجارة .*
- المنظمة الدولية للمقاييس، (2010)، "المواصفة القياسية الدولية الأيزو 26000، دليل إرشادي حول المسؤولية الاجتماعية"، *الأمانة المركزية أيزو: جنيف، سويسرا.*
- العيادي، ع.،(2011)، "القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر"، *دورية حوكمة الشركات قضايا واتجاهات الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة،العدد21،واشنطن،الولايات المتحدة الأمريكية.*
- الرحيلي، ع.، س.،(2006)، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات –حالة السعودية"، *المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة.*
- حساييني، ر.، كرامة، م.، حمزة ، ف.،(2012)، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري"، ورقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، *جامعة محمد خيضر: بسكرة.*
- حسن، ص.،(2010)، "تحليل وإدارة المخاطر المصرفية الإلكترونية"، الطبعة الأولى، *دار الكتاب الحديث: القاهرة.*
- حماد، ط. ع. ع.، (2005)، "حوكمة الشركات(المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف"، *الدار الجامعية: مصر.*
- خليل، م.، أ.، إ.، (2015)، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية (دراسة نظرية تطبيقية)"، مسترجع من :http://islamfin.go-forum.net/t2072-topic .
- دودين، أحمد يوسف، (2015)، "أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد- دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية"، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 15(3): ص.ص. 68-79 .*

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- سليمان، م. م.،(2009)، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "(دراسة مقارنة)،*الدار الجامعية: الطبعة الثانية، الإسكندرية.*
- شين، ف. شين، ن.، (2012)، "دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة"، *الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري: جامعة محمد خيضر، بسكرة.*
- غادر، م.، ي.،(2012)، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، *المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة: جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.*
- غضبان، ح.، بن بريكة، ع.، و.، (2014)، " مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية"، اطروحة دكتوراه: *جامعة محمد خيضر بسكرة.*
- غضبان، ح.، حماد، ن.، (2014)، "آليات تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية في ظل الاندماج العالمي"، *ورقة في مؤتمر بالجزائر عن حوكمة الشركات.*
- غلاي، ن.، شليل، ع.، اللطيف،(2015)، "الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات(دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان)"، *أطروحة دكتوراه ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.*
- فرحان، ط.، ع.، المشهداني، إ. ش.،(2011)، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف "، *الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.*
- كافي، م.، ي.، (2013)، "الأزمة المالية الاقتصادية والعالمية وحوكمة الشركات: جذورها –أسبابها– تداعياتها– أفاقها"، الطبعة الاولى، *مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، الاردن.*
- مركز إيداع الأوراق المالية، (2016)، "العمل وفق المعايير الدولية وأفضل الممارسات– فوائد الحوكة"، *عمان: الاردن.* https://www.sdc.com.jo/arabic/index.php?option=com_content&task=view&id=1196&Itemid=1068
- منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك، "مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لحكم الراشد (OECD)، (2004)، *تنمية اقتصاد العراق للطبعة العربية، العراقية ، باريس.*
- هيئة السوق المالية، (2015)، "حوكمة الشركات"، *الرياض: المملكة العربية السعودية.* www.cam.org.sa
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، (2009)، "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية: *الجزائر .*

المراجع باللغة الأجنبية:

- Cadbury Committee Report, (1992), "Report on the Financial Aspects of Corporate Governance", *Gee, Publishing, London.*
- Charreaux, G., (2005), "Variation sur le theme: A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise", *Revue finance controle strategie, vol5,n 3, p25-31.*
- Committee on the financial aspect of corporate governance , (1992). "The financial aspects of corporate governance", *Landon :Burgers Science Press,*.p14.
- Eustache, E., Wa, M., (2005), "la gouvernance de l'entreprise une approche par l'audit et contrôle interne", *Harmattan: Paris.*
- Financial Reporting Council,(2014), "The UK corporate governance code", *London: PP.1-36.*
- Gendron,Y., Bédard, J., (2006), "On the constitution of audit committee effectiveness", *Accounting Organization and Society, 31(3), pp:211-239.*
- Greenbury Committee Report, (1995), "Report on Directors 'Remuneration", *Gee Publishing: London.*

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- Gupta, P., Kennedy, D., B., Weaver, S., C., (2009), "Corporate governance firm value: evidence from Canadian capital markets" , *corporate ownership & control volume 6 ,Issue3, spring. P.P.: 293-307.*
- Hassan, R., Marimuthu ,M., Johl, S., K., (2015), "Diversity, Corporate Governance and implication on firm financial performance", *Global Business and management Research :An International Journal , 7(2), Malaysia.*
- Hempel, R., (1998), "Committee on Corporate Governance Final Report", *Gee, Publishing: London.*
- Hess, D., Gregorio Impavido, (2003), "Governance of public pension funds: lessons from corporate governance and international evidence", *World Bank Publications, Vol. 3110.*
- Higgs Report, (2003), "Review of the Role and Effectiveness of Non –Executive Directors", *Department of Trade and Industry, HMSO: London*.
- International Finance Corporate (IFC), (2005), "Why Corporate Governance". *Retrieved From: http://www.ifc.org.*
- ISO 26000, (2014), "Guidance on social responsibility". http://www.iso.org/ .
- Jackson, G., (2010), ''Understanding corporate governance in the united states: A historical and theoretical reassessment", *Arbeits paper 223,Hans Bockler stiftung.pp1-35.*
- John, K., Kedia, S.,(2003),"Design of corporate governance, Role of ownership Structur", *Takeover ,and Bank Debit*. available at :www.Icf.som.vale.edu/pdf.
- Louis(2007), "Principles of corporate governance the OECD perspective", *European company law*, Volume 4,Issue.3.pp1-7.
- Marrian, I., F., (1988), "Audit Committees", *The institute of chartered Accountants of Edinburgh: Scotland.*
- Mateescu, R., A., (2015), "Corporate governance disclosure practices and their determinant factors in European Emerging countries", *Journal of accounting and management information systems, vol14, Issue1, pages 170-192.*
- Nasdac, (2016), "Equity Rules", Nasdac Inc., USA. http://nasdaq.cchwallstreet.com
- NYSE, (2016), "The New York Stock Exchange Listed Company Manual", *NYSE: USA.* http://nysemanual.nyse.com/LCM/Sections
- OECD, (2015), "Corporate Governance Factbook", *OECD: France*. http://www.oecd.org
- Razaee, Z., (1997), "Corporate governance and accountability: the role of audit committees", *Internal Auditing.13(1): pp27-41.*
- Rezaee, Z., Lander, G., H., (1993), "The internal auditor's relationship with the audit committee", *Managerial Auditing Journal*, 8(3): pp35-40.
- Russell Reynolds Associates, (2016), "Global and Regional Trendsin Corporate Governance for 2016" .http://www.russellreynolds.com.
- Rutteman, P., (1993), ''Corporate Governance and the auditors", *Oxford: Clare don press*.
- Sarbanes, P., Oxley. ,M. , "Sarbanes Oxley Act of 2002,A44", *Congress, Washington, DC*.
- Shleifer, A., Vishny, R., w., (1997), "A survey of corporate governance", *the journal of* finance, 2(2), pp. 737-784.
- Sinan, D., (2008), "Corporate governance :The effects of board characteristics, information technology maturity and transparency on company performance", *,Istanbul*: *Turkey*.
- Smith Report, (2003), "Audit Committees Combined Code Guidance", *Financial Report Council Ltd: London.*
- Turnbull Report, (1999), "Internal control: Guidance for directors on the Combined Code", *Institute of Chartered Accountants in England and Wales: London.*
- Vershoor, C., C., (1992),'"Internal auditing interactions with the audit committee", *Internal Auditing, 7(4), PP:20-23.*

www.manaraa.com