أولا: ماهية الحوكمة

هناك عدد من المقترحات المطروحة لمفهوم الحوكمة: حكم الشركات –حكمانية الشركات –حاكمية الشركات –حوكمة الشركات ،وبدائل أخرى مثل : أسلوب الادارة المثلى –القواعد الحاكمة للشركات- أسلوب ممارسة سلطة الإدارة في الشركات ،وفي هذا الصدد تم استبعاد "حكم الشركات " لما للكلمة من دلالة هي الحاكمة أي الجانب السياسي ، كما تم استبعاد مصطلح "حاكمية " لتشابه المصطلح مع النظرية الحاكية الاسلامية وهي نظرية تتطرق للحكم والسلطة السياسية ، ومن ثم فان "حوكمة الشركات"تكون الأقرب لترجمة للمفهوم والترجم الصحيحة للمصطلح من اللغة الانجليزية.

1-**أصل المصطلح:** ان أصل الكلمة أي لفظ الحوكمة يعود الى كلمة اغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الاغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه هذا الربان من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة للحفاظ على أرواح وممتاكات الركاب وحماية الأمانات والبضاعة ودفاعه عنها ضد القراصنة، فكان اذا وصل الى ميناء الوصول ثم عاد الى ميناء الابحار تم الاطلاق على هذا الربان good governer وتعني المحوكم الجيد.[1] في بداية القرن الرابع عشر استعمل مصطلح الحوكمة في اللغة اللاتينية بكلمة(Gubernare) بنفس المعنى السابق.و بداية من القرن الثالث عشر ، استخدم في اللغة الفرنسية القديمة(Gouvernance)كمرادف لمصطلح الحكومة (Gouvernement).

ظهر المصطلح باللغة الفرنسية سنة 1478 بمصطلح GOUVERNANCEوكان يُقصد بها : «فن أو طريقة الحكم».

ثم انتقلت هذه الكلمة من السياسة إلى الاقتصاد لتدل على المعنى الاصطلاحي وارتبطت مع الشركات Companies لتصبح وكأنها لفظ واحد من جزأين « «Corporate Governanceأي : «حوكمة الشركات»، وابتدأ تطبيقها عليها. ثم تطور الأمر لتدخل الحوكمة مجالات أخرى غير الشركات الاقتصادية والتجارية.

2- تعريف الحوكمة:

-لغة: الحَوْكَمَة لفظٌ حديثٌ في اللغة العربية ، أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام 2002 ترجمةً للكلمة الإنكليزية GOVERNANCEويتضمن لفظ الحوكمة لغة الجوانب التالية :[2]

- الحكمة وما تتطلبه من التوجيه والارشاد.
- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة والتحكم بزمام الأمور.
- الاحتكام :وما يقتضيه من الرجوع الى مرجعيات وأخلاقيات وخبرات من خلال تجاربها السابقة.
- التحاكم :طلبا للعدالة خاصة عند انحراف الادارة.

-اصطلاحا

وبالرغم من أن هناك عدة بدائل للمصطلح، لكن تم الإبقاء على مصطلح الحوكمة لأنه الأقرب إلى ترجمة المصطلح من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية "**Corporate-govermence** ".حيث تتعدد التعاريف نظرا لتداخل الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات.[3]

فيما يخص تعريف الحوكمة فانه يمكننا في هذا الصدد إدراج بعض التعاريف المقدمة من طرف مؤسسات دولية مختصة:

---

[1] حسين عبد الجليل آل غزاوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية** ،مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ،2015،ص.23.

[2] أشرف حنا ميخائيل ،**تدقيق الحسابات وأطرافه في اطار منظومة حوكمة الشركات**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات(تدقيق الشركات –تدقيق المصارف والمؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)،مركز المشروعات الدولية الخاصة،سبتمبر 2005،ص.5

[3] القاضي حسين، **المحاسبة الدولية**، الطبعة الأولى ،الدار العلمية ودار الثقافة، عمان، الأردن 2000،ص.23.

-تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:الحوكمة هي نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكلوإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام(1) .[1]

-تعريف مؤسسة التمويل الدولية:الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة مهام الشركات وتهتم بتنظيم العلاقة بين المسيرين ،والمساهمين وأصحاب المصالح، حيث أن تطبيق الحوكمة بشكل جيد يضمن تطورا مستداما للمؤسسة [2](2)

حيث من التعاريف السابقة يمكننا إعطاء الخصائص الأساسية في نظام الحوكمة[3](3)

- هو نظلم متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها.
- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد.
- هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.
- بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات داخلها وضمان حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة وبالعدالة.

3-خصائص نظام الحوكمة

تدل مختلف التعاريف التي أعطيت من طرف الخبراء أو المنظمات الدولية أن الحوكمة نظام يشمل مجموعة من الخصائص الواضحة والتي نستعرضها في مايلي:[4]

3-1-الانضباط: من خلال اتباع السلوك الأخلاقي المناسب. و يتحقق من خلال:

- بيانات واضحة للجمهور
- وجود الحافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر أعلى للسهم
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح
- التقدير السليم لحقوق الملكية

3-2--الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ، وأيضا تعني العلنية في مناقشة الموضوعات و حرية تداول المعلومات كما تتحقق من خلال:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة
- نشر التقرير السنوي في موعده
- الحفاظ على المعلومات و عدم تسريبها قبل الإعلان عنها
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية
- تطبيق معايير المحاسبة الدولية
- تحديث المعلومات على شبكة الانترنيت

---

[1] نعيم دهمش ، اسحاق أبو زر عفاف ،**تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك** ، مجلة البنوك في الأردن ،العدد العاشر ، المجلد 22 ،سبتمبر 2003،ص.27

[2] -Société financiere internationale,Manuel de gouvernance des entreprises familiale,2eme édition2008,p.21.

[3]-محمد مصطفى سليمان،**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الاداري والمالي**،الدار الجامعية ، الاسكندرية،مصر،2006،ص،ص.16،15

[4] حماد عبد العال ،**حوكمة الشركات(المفهوم،المبادئ والتجارب)**،الدار الجامعية،مصر 2005،ص.3.

3-3-الاستقلالية: ضمان عدم وجود أي ضغوط غير لازمة في العمل. و يتحقق من خلال وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا، و جود لجنة مهمتها تحديد المرتبات و المكافآت ويرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل، بالإضافة الى أهمية وجود مدققين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة

المساءلة: والقصد هنا امكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الادارة والادارة التنفيذية، و هذا من خلال:

- ممارسة العمل بعيانة و مسؤولية و الترفع عن المصالح الشخصية
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليهم
- التحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا و وضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم و سلطتهم.

3-4-العدالة : أي يجب احترام حقوق مختلف الأطراف أصحاب المصلحة مع الشركة ، وتتحقق العدالة بواسطة:

- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة.
- المعاملة العادلة لكافة الموظفين.
- حماية حقوق المساهمين.
- إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة في حقوقهم

3-5--المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة، و ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة الاشرافي بدور تنفيذي، وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين و من غير الموظفين، الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة، وجدود لجنة مراجعة ترشح المدقق الخارجي و تراقب أعماله بالإضافة إلى مراجعتها لتقارير المدققين الداخليين و الاشراف على أعمالهم

3-6--المسؤولية الاجتماعية: أي النظر الى الشركة كمواطن جيد ، ويتضمن ذلك وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي ،بالإضافة البى وجود سياسة التوظيف واضحة و عادلة

في الحقيقة ربما يشار الى بعض الخصائص الضمنية مثل الخدماتية والمقصود هنا تقديم الخدمات الأساسية لقطاعات المواطنين المختلفة ،المجتمع وخاصة ذوي الدخول المتدنية والفئات ذات الاحتياجات الخاصة والأحياء الفقيرة في المجتمع، بالإضافة الى خاصية أخرى وهي التمكين والتحويل وهنا من خلال انشاء البيئة التي تمكن جميع الأطراف من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرخاء. [1]

ثانيا-أهداف الحوكمة

إن الهدف من تبني ضوابط الحوكمة ومبادئها يتمثل في مجموعة من النقاط نذكرها في ما يلي: [2]

- بناء وتقوية المسألة والمصداقية والشفافية .
- سلامة البيانات والمعلومات بهدف حماية المساهمين وتعظيم عائدهم وحماية جملة الأسهم وأصحاب المصالح وكذلك المراقبين.
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسات وتحسين مصداقيتها وصورتها.
- تعزيز مستوى المسؤولية لدى المسيرين وتحسين عملية صنع القرار .
- تشجيع الاعتبارات الأخلاقية وتطوير ثقافة قيم السلوك المهني والأخلاقي .
- ضمان تدفق الأموال المحلية والدولية وتشجيع جذب الاستثمار.
- دعم استقرار المؤسسات من خلال تجنب الدخول في مشاكل تنظيمية ومحاسبية .

[1] تعاليبي نوال علي،**الحوكمة البيئية العالمية** ،مركز الكتاب الأكاديمي ،عمان، الأردن،2014،ص.25.

[2] حسام الدين غضبان ،**محاضرات في نظرية الحوكمة**،2015،دار الحامد،عمان ،الأردن، ص،ص. 68-69

- بالإضافة إلى العمل على استقراريه السوق المالي والاستثمار والنمو الاقتصادي، وذلك لدورها في تحقيق ميزة تنافسية وتفعيل المنافسة بين الشركات. كما تعمل على زيادة القيمة السوقية لأسهم هذه المؤسسات من خلال ذلك [1](8).

ثالثا-المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات

تتطلب الحوكمة تنظيم العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح، وذلك لتحديد وتعزيز النظام الذي توضع من خلاله أهداف الشركة أو المؤسسة وطرق تحقيق هذه الأهداف ، ومراقبة الأداء وتسهيل المراقبة الفعالة، ومنه تستند الحوكمة إلى مجموعة من المبادئ التي تعتبر الأساس السليم لتطبيق هذا النظام، وقد حددت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات في النقاط التالية:[2](10)

- **ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات**: حيث ينص هذا المبدأ والذي تمت إضافته بعد سنة 2004، على أن إطار حوكمة الشركات يجب أن يعمل على دعم شفافية وكفاءة الأسواق لتكون أكبر انسجاما وتوافقا مع قواعد القانون، وأن يعبر بشكل واضح على تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات سواء كانت إشرافية أم تنفيذية أم تنظيمية، بالإضافة إلى أن يضمن خدمة المصلحة العامة وشفافية القرارات، وتأدية هاته الجهات لمهامها بشكل مهني وموضوعي.
- **حقوق المساهمين**: حيث يجب حماية حقوق المساهمين أي حملة الأسهم، بحيث يمكنهم ممارسة حقوقهم بكل شفافية من خلال مشاركتهم في اجتماعات السلطة العامة وحماية طرق تسجيل الملكية سواء نقل أو تحويل المساهمات، بالإضافة إلى ضرورة حصولهم على معلومات مادية بخصوص الشركة، وذلك بطرقة منظمة في الوقت المحدد، كما يحق لهم المشاركة في التصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، ونزع عضويتهم أي المشاركة الفعالة في اجتماعات الهيأة العامة ، ولهم الحق في وضع القرارات التي من شأنها تعديل النظام الأساسي للشركة وتحديد صلاحيات المساهمين الجدد.
- **دور أصحاب المصالح** : حيث يجب أن يضمن الإطار العام لحوكمة الشركات حقوق أصحاب المصالح التي حددها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة ، والعمل على إيجاد الآليات التي من خلالها تحقيق التعاون الفعال بين أصحاب المصالح لرفع الأداء وإمكانية توسيع ونمو الشركات.
- **الإفصاح والشفافية** : بحيث يحدد هيكل الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مجلس الإدارة، المديرين، والشركاء، والمساهمون، والعاملون والدائنون وغيرهم، وأن يضمن دقة وتوقيت الإفصاح عن كل الأمور المتعلقة بالشركة ، أي الوضع المالي والأداء وملكية الشركة وحوكمتها، أي يضمن الإطار العام للحوكمة الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن كل الجوانب، وعن أعضاء المجلس بما يخص خبراتهم ومؤهلاتهم وعملية الاختيار، بالإضافة إلى معرفة الصفقات التجارية ذات العلاقة والمخاطر إلى غير ذلك من الأمور المتعلقة بالشركة.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة** : ينبغي أن يكون لمجلس الإدارة استراتيجية واضحة عن المؤسسة ومراقبة عالية للإدارة، ومنه يجب أن يتيح نظام الحوكمة المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ، وأن يضمن مساءلة هذا الأخير من قبل المساهمين.

---

[1] صادق راشد الشمري ،**استراتيجية ادارة المخاطر المصرفية وأثرها على الأداء المالي للمصارف التجارية**،2013،دار اليازوري عمان، الأردن،ص،ص. 07- 10

1. [2] **OECD:** the Organization for Economic Co-operation and Development,**OECD principles of corporate governance,2004**. OECD publications ,paris

- **التعامل المتكافئ والسليم مع المساهمين**: ينبغي أن يحقق إطار الحكومة حسن التعامل لجميع المساهمين، سواء كانوا الأقلية او المساهمين الخارجين، وأن يضمن حصولهم على تعويضات مناسبة في حالة أي خرق لحقوقهم القانونية، بالإضافة إلى ضمان حقهم في التصويت ومراقبة نشاط الشركة ، أي المساواة في التعامل مع المساهمين .

ان تطبيق الحوكمة في البنوك أمر ذو أهمية أكثر من المؤسسات الأخرى لأن انهيار البنوك قد يؤدي إلى انهيار النظام المالي ككل مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية والتي قد تتحول إلى أزمة اقتصادية، وبالتالي التأثير السلبي على الاقتصاد ككل

كما قامت لجنة بازل بإصدار تقرير نظام الحوكمة في المصارف وذلك سنة 1999 ليتم تعديله سنة2005،وفيفيفري 2006 تم إصدار نسخة مستحدثة بعنوان **(Enhancing Corporate Governance for Banking Organisation)** ويتضمن مبادئ تطبيق نظام الحوكمة في المصارف وهي: [1](11)

- **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم، وأن يكونوا على اطلاع تام بنظام الحوكمة و إدارة العمل بالمصرف، وأن يكونوا مسؤولين بشكل تام على تطبيق استراتيجية العمل المصرفي وسياسة إدارة المخاطر والعمل على تفادي تضارب المصالح، كما يستلزم الأمر من المجلس تشكيل لجان لمساعدته، ويتضمن ذلك لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية، حيث تقوم هذه الأخيرة بالتعاون مع مراقبي الحسابات باستلام التقارير ومراجعتها، والعمل على تصحيح القرارات في الوقت المناسب.
- **المبدأ الثاني:** يجب على مجلس الإدارة الموافقة ومراقبة الأهداف الإستراتيجية للمصرف، بما يخدم مصالح حملة الأسهم والمودعين، وذلك لمنع كل السلوكات و المواقف التي تخل بنظام الحوكمة.
- **المبدأ الثالث:** وضع حدود واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في المصرف من طرف مجلس الإدارة.
- **المبدأ الرابع:** يجب توفير المهارات والخبرات الضرورية لمسيري المصرف ،وتأكد مجلس الإدارة من قيامهم للأنشطة المصرفية وفق السياسات ونظم الرقابة الداخلية .
- **المبدأ الخامس:** الإقرار بأهمية وظيفة المراجعة والرقابة الداخلية والخارجية الفعالة والإقرار أيضا باستقلالية مراقبي المحاسبات من طرف مجلس الإدارة، وفي نفس الوقت التأكد من استعمالهم المعايير المطبقة ومطابقة القوائم المالية للموقف المالي للمصرف، بالإضافة إلى مشاركة مجلس الإدارة والإدارة العليا في عملية الإفصاح في القوائم المالية لدعم نظام المراقبة .
- **المبدأ السادس:** يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إتباع سياسة تحفيزية فيما يخص الأجور والمكافآت تتناسب مع أهداف المصرف في الأجل الطويل.
- **المبدأ السابع:** ويخص هذا المبدأ جانب الشفافية التي تعتبر عنصر هام لتطبيق نظام الحوكمة، كما يعد الإفصاح العام جد هام وخاصة بالنسبة للمصارف المسجلة في البورصة، وذلك لتحقيق الانضباط في السوق، وتكون عملية الإفصاح من خلال نشر تقارير دورية وسنوية في موقع المصرف على الانترنت، كما يتضمن المعلومات الواجب الإفصاح عنها: البيانات المالية، التعرض للمخاطر، كل الجوانب التي لها علاقة بالمراجعة الداخلية ونظام الحوكمة في المصارف والتشريعية للمصرف، وإمكانية تعرضه لمخاطر قانونية، في حال حدوث سلوكات انتهازية وغير قانونية من طرف أصحاب المصالح أو مسيري المصرف.
- **المبدأ الثامن:** يجب فهم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنية القانونية

2. [1] Basel Committee on Banking Supervision, Consultative document **Corporate governance principles for banks,** op.cit ,p-p.7-34.

ثالثا-المحددات والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

1-المحددات

ونصنف محددات الحوكمة إلى صنفين أساسين: وهي محددات داخلية ومحددات خارجية:

1-1-المحددات الداخلية: تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الثلاثة أطراف رئيسية فيها وهي: الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.[1](8)

1-2-المحددات الخارجية:تشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل ما يلي: -القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس

- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة. وترجع أهمية المحددات الخارجية لكون وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها.[2](9)

2-الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات[3]

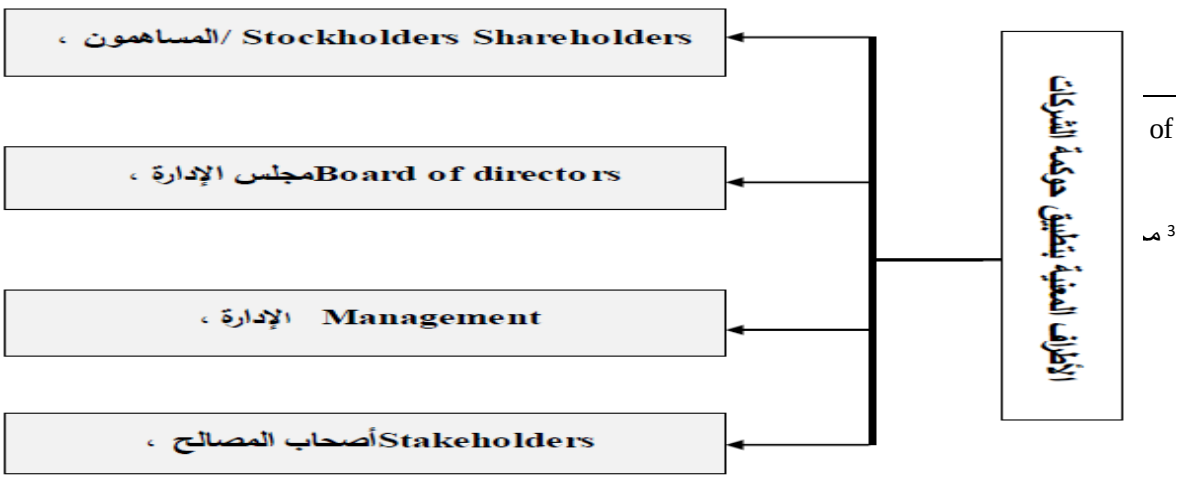
المساهمون: وهم ملاك الأسهم وبالتالي هم الذين يقومون بتقديم رأس مال الشركة وبمقابل الحصول على أنسب الأرباح على استثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الادارة لحماية حقوقهم.

- **مجلس الادارة: و**هم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل اصحاب المصالح، فمجلس الادارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل اليهم سلطة الادارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة يقوم مجلس الادارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

- **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والموظفين ومن الملاحظ ان مصالح هؤلاء تتعارض مع بعضها البعض، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الانتاج ،وتقديم السلع والخدمات ، ومنه ينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بكل حرص وبطريقة دقيقة.

- الادارة: وهي المسؤولة عن الادارة اليومية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الى مجلس الادارة وتعتبر هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمة الشركة اضافة الى مسؤوليتها بالإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

شكل رقم ():**أطراف تطبيق حوكمة الشركات**



[1] Fawzi.S
economi
[2] Ibidem

of

[3] م

المصدر:

رابعا:آليات تطبيق حوكمة الشركات[1]

1-الآليات الداخلية لحوكمة الشركات :

تنص على أنشطة وفعاليات الشركة واتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة

- **دور مجلس الادارة :** حيث تعد أداة لمراقبة سلوك الدارة اذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الادارة .
- وذلك من خلالصلاحيات القانونية وتستطيع بذلك مجلس الادارة من تحديد وانجاز واجباته فإنه يلجأ الى تحديد وحصر مجموعة من اللجان من غير الادارة التنفيذية ،يتمحور دورها في رفع تقارير منفصلة الى مجلس الادارة والقرار النهائي له .
- **لجنة التدقيق :** يتمثل دورها في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات وذلك من خلال اعدادها التقارير المالية واشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ، فضلا عن دورها في التأكد من الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .
- **لجنة التعيينات :** يتم تعيينهم من بين الافضل في مجلس الادارة والموظفين الذين تتلائم مهاراتهم مع المهارات والخبرات المحددة في المؤسسة وتتمثل واجبات هذه اللجنة في تحديد أفضل المرشحين المؤهلين ووتقوم بإستمرار بتوخي الموضعية في عملية التوظيف وبذلك الوظائف المطلوب استغلالها ,
- **لجنة المكافئات :** تتشكل من أعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين ، حيث تتركز وظائف لجنة المكافآت بمنح مزايا خاصة ومكافآت للادارة العليا .

2-الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن بين هذه الآليات نذكر مايلي:

- **منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري** :تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) ، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس .
- **الاندماجات والاكتسابات** :حيث مما لاشك فيه إن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج

[1]

- **التدقيق الخارجي** :يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة.
- **التشريع والقوانين** :غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.