مجلة جامعة الانبار للعلوم القانونية والسياسية

اسم المقال: ادارة شركات المساهمة بين اعتبارات الحوكمة ومقتضيات الكفاءة الإنتاجية
اسم الكاتب: م.د. علي عباس رافع، م.د. علي صلاح كريم، م.د. تحسين علي زعلان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/6370
تاريخ الاسترداد: 2026/04/20 17:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الانبار للعلوم القانونية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of Anbar University for Law and Political Sciences
مجلة جامعة الانبار للعلوم القانونية والسياسية
P. ISSN: 2706-5804 E.ISSN: 2075-2024
Volume 14- Issue 1- March 2024 المجلد ١٤- العدد ١ – اذار ٢٠٢٤

Corporate management, which is one of the most important specialized magazines in the field of production and its requirements

[1] Lecturer. Dr. Ali abbas rafea [2] Lecturer. Dr. Ali salah Kareem [3] Lecturer. Dr. Tahseen ali zaalan
[1]University of anbar [2] Ministry of higher education and scientific research [3] University of mustansiriyah

Abstract:

Governance principles have become one of the requirements for successful management for companies in general and for the joint stock company in particular, as their application achieves very important positive effects for the parties and members of the joint stock company and everyone who has anything to do with it. In applying the principles of disclosure and transparency in the face of the confidentiality required by the plans and strategies established to achieve the maximum possible productivity efficiency, at a time when it is necessary to activate the principles of disclosure and transparency as a prerequisite for achieving governance by examining everything related to the joint stock company to ensure the integrity of its procedures and the legitimacy of its work, we find in return The productive efficiency of this company depends largely on the confidentiality of its policies, plans and financial and investment decisions, which constitute the cornerstone in achieving its goals and raising its production efficiency in the face of competitors from other companies, which are usually in the form of documents and recordings protected under confidentiality laws that entail civil and criminal legal responsibility and disciplinary in case of breach of it, and thus this relationship between the requirement Disclosure and transparency, and the requirements of confidentiality and confidentiality, are subject to the laws protecting the aforementioned secrets, in addition to the possibility of specifying a type of secrets that are not related to the requirements of transparency, and their breach constitutes a serious prejudice to the interest of the company, which means that the importance of confidentiality in them is given priority over the importance of disclosure and transparency.

1: Email: Alirafa1985@uoanbar.edu.iq
2: Email: lisalah91@gmail.com
2: Email: tahseenali@uomustansiriyah.edu.iq

DOI
10.37651. /aujlps.2023.144535.1113

Submitted: 24/1/2024
Accepted: 10/2/2024
Published: 15/03/2024

Keywords:
Governance
joint stock company
confidentiality of policies and plans,
principle of disclosure and transparency
balance of interests
successful management
productive efficiency.

©Authors, 2024, College of Law University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ادارة الشركات المساهمة بين اعتبارات الحوكمة ومقتضيات الكفاءة الانتاجية

[١] م.د علي عباس رافع [٢] م.د علي صلاح كريم [٣] م.د تحسين علي زعلان

[١] جامعة الانبار – رئاسة الجامعة [٢] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي [٣] الجامعة المستنصرية –كلية القانون

الملخص:

باتت مبادئ الحوكمة من متطلبات الادارة الناجحة بالنسبة للشركات عموماً والشركة المساهمة خصوصاً ، إذ يحقق تطبيقها اثاراً ايجابية بالغة الاهمية بالنسبة لأطراف الشركة المساهمة واعضائها وكل من له علاقة بها ، بيد ان بعض المبادئ المطلوبة في تفعيل عملية الحوكمة قد تتعارض احياناً مع متطلبات الكفاءة الانتاجية ، كما في تطبيق مبادئ الافصاح والشفافية في مواجهة السرية المطلوبة بالخطط والاستراتيجيات الموضوعة لتحقيق اقصى كفاءة انتاجية ممكنة ، ففي الوقت الذي يستلزم تفعيل مبادئ الافصاح والشفافية كشرط اساسي لتحقيق الحوكمة من خلال الاطلاع على كل ما له علاقة بالشركة المساهمة للتأكد من سلامة اجراءاتها ومشروعية اعمالها ، نجد في المقابل ان الكفاءة الانتاجية لهذه الشركة تعتمد بشكل كبير على سرية سياساتها وخططها وقراراتها المالية والاستثمارية التي تشكل حجر الزاوية في تحقيق اهدافها ورفع كفاءتها الانتاجية في مواجهة المنافسين لها من الشركات الاخرى ، والتي عادة ما تكون بشكل وثائق وتسجيلات محمية بموجب قوانين السرية التي ترتب مسؤولية قانونية مدنية وجزائية وتأديبية في حالة الاخلال بها ، وبذلك فان هذه العلاقة بين متطلبات الافصاح والشفافية وبين متطلبات الكتمان والسرية تخضع للقوانين الحامية للأسرار المذكورة، وامكانية تحديد نوع الاسرار التي لا تمت لمتطلبات الشفافية بصلة ، ويشكل خرقها مساساً خطيراً بمصلحة الشركة ، ما يعني تغليب اهمية السرية فيها على اهمية الافصاح والشفافية .

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة ، الشركة المساهمة ، سرية السياسات والخطط ، مبدأ الافصاح والشفافية ، توازن المصالح ، الادارة الناجحة ، الكفاءة الانتاجية .

المقدمة

تعد الشركة المساهمة من اهم انواع الشركات المؤثرة في الاقتصاد عموماً وفي تحقيق الارباح للمستثمرين خصوصاً ، ويستلزم الحفاظ عليها وضع التشريعات الكفيلة بحمايتها ، لذلك فإن ادارتها تستلزم مهارات وكفاءات عالية ودرجة كبيرة من السرية والكتمان في اتخاذ القرارات المصيرية، ورسم الخطط ووضع السياسات المالية والاستثمارية ، في مواجهة المنافسة الشرسة في السوق من الاطراف الاخرى ، وبالمقابل فإن نجاح ادارة الشركة المساهمة وتحقيق التطور والنمو فيها يستلزم ممارسة نشاطها بصورة صحيحة وفقاً لمتطلبات حوكمة الشركات ومبادئها ، وتجنب التصرفات غير المشروعة من جانب بعض الموظفين والمدراء والمتمثلة بالاستغلال غير المشروع لمصادر الشركة وامكاناتها ، والعمل على اجبار اصحاب القرار في الشركة المساهمة على اتباع السلوك الرشيد في الادارة والساعي الى تقييم الاداء وتقويمه ومكافحة الفساد .

وهنا يستلزم الامر التوفيق بين بعض مبادئ الحوكمة وبين بعض مقتضيات الكفاءة الانتاجية ، كما في مبدأ الافصاح والشفافية الذي يعد من اهم مبادئ حوكمة الشركات ويتطلب الاطلاع على الوثائق والمستندات المتعلقة بالشركة المساهمة في سبيل التأكد من سلامة اجراءاتها وتصرفاتها ، وغني عن البيان مدى خطورة تفعيل هذا المبدأ في مواجهة متطلبات السرية والكتمان في العمل وفي رسم السياسات والخطط المالية والانتاجية، والتي تمثل المحرك الاساسي لتحقيق مقتضيات الكفاءة الانتاجية ، فالسرية المذكورة تتيح للشركة وضع خطط ناجعة لمواجهة متطلبات السوق ورسم الخطط الكفيلة بتحييد المنافسين بطريقة مشروعة .

أولاً: الاشكالية :

تتمحور مشكلة البحث حول خطورة تطبيق اعتبارات الحوكمة وخاصة مبدأ الافصاح والشفافية في مواجهة متطلبات السرية والكتمان في نطاق عمل الشركة المساهمة ، فعلى الرغم من اهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في تحسين الاداء وتقليل المخاطر ، نجد ان الافصاح عن الاسرار المهمة للشركة المساهمة قد يؤدي الى تعرضها الى خسارة فادحة في كفاءتها الانتاجية تؤدي الى افلاسها ، وهذا بلا شك يعود سلباً على الدولة واقتصادها ، وبذلك لابد من ايجاد صيغة مناسبة للتوفيق بين هذين المتطلبين المتعارضين .

ثانياً: فرضية البحث :

على الرغم من ان التشريعات تنص على اهمية الحفاظ على الاسرار وفرض الجزاءات في حالة انتهاك هذا الالتزام ، بيد انه ينبغي وضع قواعد خاصة ومتخصصة توفر اقصى حماية ممكنة لأسرار الشركة المساهمة ، وترتب جزاءات رادعة وذات طبيعة مشددة اذا ما ارتكب فعل الاخلال بتلك الاسرار من جانب الاشخاص القائمين على الحوكمة ، كما ينبغي تحديد بعض الاسرار باعتبارها شديدة الخطورة وبالتالي يمنع الاطلاع عليها بشكل دائمي او مؤقت ، بحيث يتحمل العاملين المطلعين على هذه الاسرار المسؤولية القانونية في حال تبين استخدامهم غير المشروع لها ، ونظرا لذلك فقد ادرج المشرع قواعد عامة وخاصة من اجل حماية اسرار الشركة وجعله نظام يساعد على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل فاعل والمحافظة على متطلبات الكفاءة الانتاجية للشركة المساهمة ، بما يعزز الثقة بها وينشط عملها .

ثالثاً: اهمية البحث :

تبرز اهمية البحث بالنسبة للعاملين في اطار الحوكمة و القائمين على الشركة المساهمة ، حيث يساعدهم في بيان كيفية تحقيق التوازن بين اهمية ادارة الشركة المساهمة وفقاً لمتطلبات الحوكمة ، وبين تحقيق مقتضيات الكفاءة الانتاجية من خلال المحافظة على اسرار الشركة ، كما يضع الخطوط الفاصلة بين ما يعتبر من الاسرار العادية والتي ترجح بحقها مبادئ الافصاح والشفافية ، وبين ما تعتبر من الاسرار المصيرية التي يرجح فيها جانب الكتمان حتى ولو بشكل مؤقت .

رابعاً: منهجية البحث :

سنتبع في دراسة هذا البحث المنهج الوصفي والتحليلي ، حيث سنحاول وصف النصوص القانونية المتعلقة بعنوان البحث ، وتحليلها ومقارنتها ، في سبيل معرفة طريقة معالجة القوانين للتعارض الحاصل بين مبدأ الافصاح والشفافية وبين مبدأ السرية والكتمان ، وتبيان ايجابيات وسلبيات هذه المعالجة والترجيح بينها .

خامساً: خطة البحث :

سنتناول هذا البحث في مبحثين نتحدث في المبحث الاول عن مفهوم ومبادئ الحوكمة في ادارة الشركات المساهمة ، ونقسمه الى مطلبين ، نتكلم في المطلب الاول عن التعريف بالحوكمة ومبادئها ، وفي المطلب الثاني عن مدى انسجام مبادئ

الحوكمة في ادارة الشركات المساهمة ، وفي المبحث الثاني نتكلم عن نتائج تطبيق الحوكمة على مقتضيات الكفاءة الانتاجية في الشركات المساهمة ، ونقسمه الى مطلبين ، نتحدث في المطلب الاول عن مفهوم الكفاءة الانتاجية ومتطلباتها ، وفي المطلب الثاني عن الاثار المترتبة على تطبيق حوكمة الشركات على كفاءتها الانتاجية ، وننهي البحث بخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات .

I. المبحث الاول

مفهوم ومبادئ الحوكمة في ادارة الشركات المساهمة

بسبب الايجابيات العديدة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، خضعت الشركات المساهمة لمتطلبات الحوكمة، وهنا ينبغي التعرف على مفهوم الحوكمة في اطار الشركات عموماً والشركات المساهمة خصوصاً ، ضمن ما يعرف بحوكمة الشركات ، والاطلاع على مبادئها ، ومدى انسجامها مع متطلبات ادارة الشركات المساهمة ، وسنتناول هذا المواضيع في مطلبين ، نخصص المطلب الاول للتعريف بالحوكمة ومبادئها ، ونتكلم في المطلب الثاني عن مدى انسجام مبادئ الحوكمة في ادارة الشركات المساهمة .

I.أ. المطلب الاول

التعريف بالحوكمة ومبادئها

اولاً- تعريف الحوكمة:

منذ ان برزت اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات عموماً وبالأخص المساهمة منها ، انبرى الفقه لتعريف الحوكمة لاسيما في اطار ما بات يعرف بحوكمة الشركات ، وتفاعلت اسباب عديدة ساهمت في اختلاف الفقه بشأن وضع تعريف جامع مانع لهذا المصطلح ، جاء في مقدمتها طبيعة المفهوم المتجددة والمتغيرة والمتطورة (١)، وقد جاء مصطلح الحوكمة من ترجمة المصطلح الانجليزي "Governance " ، المأخوذ من الفعل الاغريقي "Kubcrnan " ، والذي كان يعبر عن قدرة ومهارة ربان السفينة على القيادة والابحار ومواجهة مخاطر البحر بشرف وامانة مع الحفاظ على الارواح والممتلكات اثناء قيادته لسفينته

(١) حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسن راضي، *حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر*، العراق: اليازوري، بدون سنة نشر)، ص ١٨ .

[١] ، وفي الفقه العربي اتفق على مصطلح "الادارة الرشيدة" في اطار تطبيق مبادئ حوكمة الشركات [٢].

ومن التعاريف التي سيقت في هذا الشأن تعريف حوكمة الشركات بأنها " مجموع الآليات التنظيمية التي تملك قوة التأثير على الحدود التي يستعملها المسيرون عند اتخاذ القرارات في المنظمة وذلك للحد من السلطة التقديرية " [٣]، وكذلك بأنها " مجموع القواعد والأطر التي يتم على أساسها حماية مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالشركة " [٤] ، وبأنها " إيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة ، بما يحافظ على حقوق المساهمين و العاملين بالشركة و أصحاب المصالح ، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، باستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية " [٥] ، وبأنها "مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحية هذه الأخيرة و قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين " [٦]،وبأنها " وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين و المقرضين " [٧] ، وبالقول " هي مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الجزاءات والاساليب التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الاداء والافصاح والشفافية والمساءلة بها وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الاطراف المختلفة"[٨].

---

(١) هاشم رمضان الجزائري وحسين عبد القادر معروف، "ماهية حوكمة الشركات"، *مجلة العلوم الاقتصادية ، العراق*، العدد٢٥ ،المجلد السابع ، (٢٠٠٩)، ص ٤ .

(٢) محمد حسن يوسف ، *محددات الحوكمة ومعاييرها* ، (مصر: بدون طبعة ، بدون مكان الطبع ، بدون مطبعة، ٢٠٠٧)، ص ٢٢ .

(3)Charreaux G, «Vers une théorie du gouvernement des entreprises», séminaires doctoraux des IAE de Dijon et de Lyon III 4 mai 1996, p. 3 .

(٤) أحمد علي خضر ، *الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات*، الطبعة الأولى، (مصر: دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠١٢)، ص ١٤ .

(٥) محسن أحمد الخضيري، *حوكمة الشركات* ، (القاهرة ، مصر: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥)، ص ٤٧.

(٦) محمد مصطفى سليمان، *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري*، (الإسكندرية ، مصر: الدار الجامعية ، ٢٠٠٩)، ص ١٨.

(٧) محمد طارق يوسف، *حوكمة الشركات*، (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧)، ص ٧.

(٨) هادي التميمي، *مدخل الى التدقيق / من الناحية النظرية والعملية*، الطبعة الثالثة، (الاردن – عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٦)، ص ١٨ .

وفي نطاق المؤسسات المتخصصة عرفته مؤسسة التمويل الدولية IFC بقولها " هو النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " [١] ،وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بقولها " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين " ، وعرفته لجنة Cardon " بأنه مجموعة من القواعد ذات القابلية على التطبيق في مجال توجيه ورقابة اداء الشركات"[٢].

الشركات"[٢].

ثانياً- أهم مبادئ الحوكمة:

في سبيل تحقيق الغايات المحددة لأعمال حوكمة الشركات المساهمة ، وضعت مبادئ معينة يتطلب تطبيقها للوصول الى تلك الغايات ، وتتمثل بتحقيق العدالة والمساواة ، و تفعيل الافصاح و الشفافية ، وتفعيل المسائلة ، وتحديد الحقوق والواجبات .

أ- **تحقيق العدالة والمساواة**: وفي اطار تحقيق العدالة والمساواة بالنسبة لحوكمة الشركات المساهمة فانه يستلزم توخي هذا المبدأ بالنسبة للمساهمين جميعاً ، بغض النظر عن اختلاف نسبة مشاركتهم او جنسيتهم ، وتوحيد اجراءات التعامل معهم ، لاسيما في اتخاذ القرارات والتبليغ وابداء الرأي والاطلاع على سجل المساهمين والتحويلات والمراقبة والتدقيق وحق الاعتراض [٣] ، وقد صدرت قوانين عديدة في الدول العربية بهدف تعزيز العدالة والمساواة للمساهمين وتكريس حضورهم

(1) Alamgir,M.Corporate Govermance: Arisk perspective,paper presented to : Coorporate Govermance and Reform: Paving the way to Financial stability and Developmant, aconference organizaed by the Egyption Banking Institute, Cairo, May 7-8 2007.p.44 .

(٢) د. سمية فوزي، "تقييم مبادئ حوكمة الشركات في ج.م.ع"، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل 2004 ، ص ١٣ .

(٣) محمود عبابنة، "مدى كفاية نصوص قانون الشركات الأردني رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ وتعديلاته في تحقيق تحقيق حوكمة الشركات المساهمة العامة في الأردن في ضوء مبادئ الحوكمة الدولية"، *دراسات ، علوم الشريعة والقانون*، المجلّد ٣٩ ، العدد ١ ، (٢٠١٢): ص ٣٣٧ .

ومشاركتهم في اختيار المدراء وفي اتخاذ القرارات الرئيسية في الشركة المساهمة من خلال التصويت والانتخاب [١].

ب- **تفعيل الافصاح والشفافية:**

يختلف الافصاح بمعناه الاصطلاحي باختلاف النشاط المطلوب الافصاح عنه اما الشفافية فيقصد بها قيام الشركات بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين واصحاب الحصص، واتاحة الفرصة لمن يريد منهم الاطلاع عليها وعدم حجب المعلومات فيما عدا تلك التي يكون من شانها الاضرار بمصالح الشركة ، فيجوز لها الاحتفاظ بسريتها مثل اسرار الصناعة والعلاقات مع الموردين وغير ذلك ، وتعتبر الشفافية حقا" يتمتع به المساهمون بصورة دائمة ومن في حكمهم من الممولين والدائنين

و بالنسبة لتفعيل الافصاح و الشفافية فهو يعد اهم مبادئ حوكمة الشركات المساهمة ، لما يحققه من ثقة من جانب المستثمرين والمساهمين وبالتالي يحقق نجاحاً في اداء الشركة المساهمة ، من خلال مكافحة الفساد الاداري والمالي ونتائجه الوخيمة على عمل الشركة ، حيث يسمح للمساهمين بالاطلاع على كل وثائق واوراق الشركة ، وتطبيق معايير المحاسبة الدولية في اعداد الميزانية والتقرير السنوي للشركة [٢] ، والافصاح عن المزايا والمكافئات المقررة لرئيس مجلس الادارة واعضائه وغيرها من المصروفات التي تصرف لهم [٣] ، والافصاح عن اموال وممتلكات رئيس واعضاء مجلس الادارة وعوائلهم [٤] ، كما تقرر القوانين في الدول العربية الزام مجالس الادارة في الشركات المساهمة بالقيام سنوياً بإعداد ميزانية الشركة واعداد تقرير عن نشاط الشركة وارباحها وخسائرها والية توزيع الارباح لتقر من جانب المساهمين [٥].

وغني عن التعريف مدى خطورة هذا المبدأ في مواجهة متطلبات السرية المتوخاة عند وضع الخطط المالية والانتاجية بعيداً عن عيون الشركات الاخرى

---

(١) فؤاد شاكر، "الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر المصرفي العربي، الشراكة ين العمل المصرفي والاستثمار من اجل التنمية، ٢٠٠٥، ص ١٣ .

(2) Brenda Hannigan , company Law , Butterworth, (100) Suffolk 2003 p.499.

(٣) محمد سامي فوزي، *الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة*، (دار الثقافة: ٢٠٠٦)، ص ٤٤٣ .

(٤) إلياس ناصيف ، *الشركات التجارية* ، ج ٢ ، (منشورات البحر المتوسط ومنشورات عويدات)، ص ٢٦.

(٥) اسامة غيث، "تزييف القوائم المالية للشركات"، مقالة في جريدة الاهرام ، العدد ٤٣٤٨٢ ، ٢٠٠٥ .

المنافسة [١]، مما يستدعي تنظيماً دقيقاً لها ، يأخذ بالحسبان الوسائل الوقائية والعلاجية لمواجهة اي تفش للأسرار المهمة بالنسبة للشركة المساهمة ، لاسيما وان هذا النوع من الشركات تزداد نسبة المخاطر المؤدية الى افشاء الاسرار بسبب مسألة تعدد المساهمين في هذه الشركات . اما بالنسبة لبعض المعلومات التي تتوافر فيها شروط المعلومات السرية غير المفصح عنها مثل التغييرات التي تحصل في الاوضاع المالية للشركة وبعض المعلومات المتعلقة في ادارة الشركة.

ج – تفعيل المساءلة من قبل المساهمين: كما تقتضي اجراءات حوكمة الشركات المساهمة تفعيل المسائلة من جانب المساهمين بحق رئيس واعضاء مجلس الادارة او اي من المدراء والمسؤولين في الشركة المساهمة ، من خلال الدعوة الى مسائلتهم والنظر في الانتهاكات المرتكبة من قبلهم ، واقالتهم من قبل الهيئة العامة اذا ثبتت الادعاءات بحقهم ، بالإضافة الى اتخاذ الاجراءات القانونية بحقهم [٢]، فالمساءلة هي وسيلة لتقييم قرارت الادارة ومنع اعمال التزييف والغش والفساد والتلاعب من جانب القائمين عليها [٣].

د- تحديد الحقوق والواجبات: واخيراً فيما يتعلق بتحديد الحقوق والواجبات ، فانه ينبغي تحديد الحقوق التي يتمتع بها الاطراف كافة في الشركة المساهمة لاسيما المالية منها كالأرباح التي يسعى الى تحقيقها المساهمون في الشركة المساهمة [٤]، كما يجب تحديد الواجبات الملقاة على عاتق هذه الاطراف وفي مقدمتها حفظ الاسرار المتعلقة بالشركة عند ممارسة اي من الاعمال ذات العلاقة بهذه الاسرار .

I.ب. المطلب الثاني

مدى انسجام مبادئ الحوكمة في ادارة الشركات المساهمة

ان حوكمة الشركات من النظم الحديثة نسبياً بالمقارنة مع مبادئ ادارة الشركات المساهمة ، وبسبب الاخفاقات التي حصلت مع بعض الشركات العملاقة ،

(١) جاء في المادة ٤٣، قانون تصديق اتفاقية المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ذي الرقم ١٢٨ لسنة(١٩٧١) النافذ (واجب الكتمان على العاملين فيها بالقول (يلتزم جميع العاملين بأجهزة المؤسسة بالمحافظة على سرية المعلومات والبيانات التي تصل إلى علمهم خلال القيام بمهام وظائفهم.

(٢) سعيد البستاني ، *قانون الشركات والاعمال* ، (بيروت: منشورات الحلبي، ٢٠١٤)، ص ٤٤.

(٣) طارق عبد العال حماد، *حوكمة الشركات – المفاهيم –المبادئ التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف*، (مصر: الدار الجامعية ، ٢٠١٥)، ص٥٥ .

(4) Francis Rose, Company law 6 (42) th - ed, Sweet & Maxwell, 2004, p. 56 .

ظهرت مبادئ الحوكمة باعتبارها من اهم الحلول والطرق التي تساعد على تحسين اداء الشركات ومنع انهيارها ، حيث تسعى حوكمة الشركات الى تحقيق افضل ادارة ممكنة لهذه الشركات في سبيل تحقيق اهدافها ، من خلال خلق نظام كفوء ونزيه يمارس وظيفة الرقابة والمسائلة والتدقيق في مواجهة ادارة الشركة (١)، حيث اعتبر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات عاملاً اساسياً في تحسين وتطوير اداء الشركة المساهمة واستمرارها ، وتحقيق الانسجام بين اهداف ادارة الشركة واهداف المساهمين ، وبالتالي تعزيز ثقة المستثمرين بنظام ادارة الشركة ، من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، كما في ضمان تحقيق اهداف المساهمين في الشركة ، وتحديد المسؤوليات في الشركة المساهمة لضمان الكشف المبكر عن الخلل ومعالجته بسرعة[٢]، وضمان الاستقلال بين اجهزة الشركة ، واختيار اعضاء مجلس الادارة بالاعتماد على الكفاءة والنزاهة ، وتطبيق متطلبات الافصاح والشفافية لمكافحة الفساد الاداري والمالي ، من خلال الافصاح عن البيانات والوثائق المالية للمستثمرين والاطراف ذات العلاقة[٣]، وتدقيق الوثائق والمستمسكات لكشف حالات الغش والتلاعب في الدفاتر التجارية والسجلات والقوائم المالية[٤].

ومن خلال ما تقدم نجد ان مبادئ حوكمة الشركات المساهمة وجدت لضمان تحسين ادارة هذه الشركات وتطويرها وديمومتها ، فهي لا تشكل عائقاً امام ادارة الشركات المذكورة ، بل على العكس ، تعتبر دافعاً للتطوير والاستمرار ، لانها تعمل على كشف حالات الخلل وتفسح المجال لمعالجته ، وتكافح الفساد الاداري والمالي ، وبالتالي تشجع المستثمرين على المساهمة بشكل اكبر في هذه الشركة .

والدليل على الانسجام بين مبادئ حوكمة الشركات وبين ادارة الشركة المساهمة ، هو ان الحوكمة جاءت بسبب الانهيارات التي حصلت لبعض الشركات الكبرى ، والتي انهارت لأسباب عديدة ، مثل ضعف سياسات التسويق وانخفاض

---

(١) عبد الوهاب نصر، *خدمات مراقب الحسابات لسوق المال:المتطلبات المهنية ومشاكل الممارسة العملية في ضوء معايير المراجعة المصرية والدولية والامريكية*، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠١٢)، ص ١١٠-١١٤ .

(٢) عبد الوهاب نصر، و شحاته السيد ، *المراجعة وحوكمة الشركات* ، (الإسكندرية: الدار *الجامعية*، ٢٠٠٧)، ص ١١٥-١٢٠ .

(٣) محمد سليمان ، *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري* ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠١٦)، ص ٣٢٢ .

(4) DANIEL, D.MONTGOMERY, "Auditors new Procedures for Detecting" 2006 , p.2 .

جودة وكمية الانتاج و والتوسع في الاقتراض ، وبشكل رئيسي ضعف وفساد ادارة هذه الشركات ، والتي لو تم الاخذ بمبادئ الحوكمة لما وصلت الى هذه النتيجة[١].

ومن امثلة الشركات التي تعرضت للانهيار ، شركة " Penn Central Company " الامريكية ، بسبب حالات الرشاوى التي كانت مستشرية فيها ، وتم على اثرها تشريع قانون مكافحة الممارسات الاجنبية الفاسدة ، والذي ينص على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، لضمان مراقبة ادارة الشركات وتحسين ادائها [٢].

ومع ذلك فلابد من الاقرار بأن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الشركات المساهمة ، هي مسألة تطبيق وليست مجرد شعارات ، بمعنى انها تحتاج الى اجهزة تنفيذية كفوءة ونزيهة لتطبيقها ، والا فأنها ستغدو مجرد عبأ اخر يقع على عاتق الشركة والمساهمين واموالهم ، كما ان بعض متطلباتها ومبادئها تستلزم تنظيماً قانونياً دقيقاً وحازماً ، كما في مبدأ الافصاح والشفافية ، الذي يستلزم كشف اوراق الشركة المهمة وسياساتها وخططها الى جهات اكثر ، قد لا تكون جزءاً من اجهزة الشركة ، مما يستلزم تعاملاً حازماً ودقيقاً معها ، واختياراً صائباً للعاملين في الاجهزة المذكورة ، وتحديداً لأشكال المسؤولية القانونية المترتبة على الاخلال بواجب السرية المفروض على هذه الجهات .

من جانب اخر فأن المحافظة على اسرار الشركة المساهمة في سبيل تحقيق مقتضيات الكفاءة الانتاجية ، يعتبر هدفاً رئيسياً من اهداف حوكمة الشركات ، لان انتهاك السرية المذكورة يشكل نوعاً من الفساد ، والذي يمثل هدفاً لمكافحته من جانب الحوكمة ، ولذلك فان ضمان الالتزام بالسرية من جانب الشركة المساهمة يشكل هدفاً للحوكمة ، كما ان الاخيرة ملزمة بهذه السرية عند اطلاع اجهزتها وموظفيها على الاسرار[٣].

---

(١) نعيم دهش، وظاهر القشي، "الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها"، *البنوك في الاردن* ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الرابع ، آيار، (٢٠٠٤): ص ١٩ .

(٢) William j., "section 404' implementation chief audit executives navigate" managerial auditing journal vol. 19 no. 9- 2004 , p.1140-1147 . في سبعينيات القرن الماضي، انتشر الفساد والرشوة في المنظمات الأمريكية. وتم تطبيق قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة رقم ١ لسنة ١٩٧٧ لوضع حد لهذه الممارسات. القانون مصمم لمنع رشوة المسؤولين الخارجيين وضمان دقة دفاتر وسجلات المنظمات.

(٣) أ. د. أسامة الفولي ، "الحوكمة العالمية والسرية المالية في قانون هيئة أسواق المال"، *مجلة كلية القانون الكويتية العالمية*، العدد ١٥، السنة العاشرة، (٢٠٢١).

وبذلك فان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات المساهمة يستلزم احياناً الكشف عن السرية ، وذلك تطبيقاً لنص القانون او الحكم القضائي ، وبالمقابل يضع القانون عقوبات صارمة في حالة انتهاك هذه السرية خارج الاستثناءات المقررة لها .

II. المبحث الثاني

نتائج تطبيق الحوكمة على مقتضيات الكفاءة الانتاجية في الشركات المساهمة

ان حالة الانهيار التي حدثت لبعض كبرى الشركات جعلت الانظار تتوجه نحو عملية تنظيم المراقبة والتدقيق والشفافية وغيرها من المبادئ الاخرى ضمن ما بات يعرف بحوكمة الشركات ، حيث ان الشركات المذكورة وبسبب السياسات والبرامج غير المدروسة ، تعرضت الى انتكاسات خطيرة ، اثرت بشكل او باخر على كفاءتها الانتاجية وبالتالي على مستوى ارباحها ، وبطبيعة الحال لابد وان يكون من بين اهداف حوكمة الشركات رفع الكفاءة الانتاجية للشركات المساهمة وبالتالي زيادة ارباحها ، وفي هذا المبحث سنتحدث عن مفهوم الكفاءة الانتاجية ومتطلباتها في المطلب الاول ، ثم نردفه بمطلب ثاني نتكلم فيه عن الاثار المترتبة على تطبيق حوكمة الشركات على كفاءتها الانتاجية .

II.أ. المطلب الاول

مفهوم الكفاءة الانتاجية ومتطلباتها

وردت تعاريف عديدة للكفاءة الانتاجية ، ومن اهم هذه التعاريف تعريف المنظمة الأوربية للتعاون الاقتصادي بقولها " ان الكفاءة الإنتاجية تعني الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج " [1] ، في حين يركز جانب من الفقه على عنصر العمل وتأثيره على الكفاءة الانتاجية ، فيعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها " النسبة بين الكمية المنتجة و العمل المستخدم لإنتاج هذه الكمية خلال مدة زمنية معينة "[2]،

(١) وجيه عبد الرسول العلي، *الإنتاجية / مفهومها / قياس العوامل المؤثرة فيها* ، (بيروت: دار الطليعة، ٢٠١٨)، ص ١٠.

(٢) صلاح الشنواي، *إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مدخل ، الأهداف*، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠١٩)، ص ١٦ .

بيد ان الرأي الراجح في الفقه يذهب الى تعريفه بالنظر الى جميع عناصر الانتاج ، فيعرف بالقول " الكفاءة الإنتاجية هي قياس الناتج المحقق باستخدام عوامل أو مدخلات معينة ، وهي تعني في الحقيقة التوازن بين جميع عوامل الإنتاج التي تغطى أعظم ناتج بأقل مجهود أو بأقل قدر من المدخلات "[١] ، وبالقول " الكفاءة الإنتاجية ترتبط بالفاعلية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف " [٢] ، وبأنها " الاستعمال الامثل لعناصر الانتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة ، بهدف الحصول على أقصى نفع منها " [٣]، وفي تعريف اخر " أن الكفاءة الاقتصادية للمنشأة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية .الكفاءة التقنية وتعني مقدرة المنشأة على الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنشأة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة " [٤] .

ونعرف الكفاءة الانتاجية بالقول هي القدرة على تحقيق اهداف الشركة بأفضل نوعية وبأكبر كمية من خلال استخدام عناصر الانتاج باقل ما يمكن .

ولتحديد مقدار الكفاءة الانتاجية ينبغي قياس الاداء الفعلي لجميع عناصر الانتاج وبشكل يومي ، ومقارنتها بمقدار الارباح المتحصلة [٥].

وفي سبيل تحقيق اقصى كفاءة انتاجية ممكنة ينبغي توفير مجموعة من المتطلبات ، والتي يمكن وصفها بالمتطلبات التقليدية للإنتاج ، بيد انه في ضوء ما برز من اهمية لنظام حوكمة الشركات ، يمكننا القول ان حوكمة الشركات تعتبر من اهم متطلبات رفع كفاءة الانتاج .

-Toufik. Chaureh Gestion de la production et des opérations les éditions HRW.Ltée.Montereat, 1980, p374.

(١) شوقي حسين عبد الله ، *إدارة وظيفة الإنتاج*، (دار القاهرة: بدون سنة طبع ولا دار نشر)، ص ٣٩.

(٢) يس سعيد عامر و يوسف الخلف خالف ، *الإنتاجية القياسية*، (الرياض: دار المريخ ، ٢٠١٨)، ص ٤٤ .

(٣) علي السلمي ، *إدارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية*، (مصر: القاهرة ، دار المعارف ، ٢٠٠٧)، ص ١٩.

(٤) شريفة جعيدي ، "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية– دراسة حالة عينة من البنك العاملة في الجزائر- ٢٠٠٦ – ٢٠١٢"، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علم المالية، ٢٠١٣ - ٢٠١٤، جامعة قاصدي مرباح/ ورقلة)، ص ٨-٩.

(٥) أحمد محمد المصري ، *الكفاءة الانتاجية للمنشاة الصناعية* ، (مصر: الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠١٤)، ص٩ .

حيث يستلزم رفع الكفاءة الانتاجية توفير متطلبات ادارية وتقنية وتخطيطية ، وتتمثل المتطلبات الادارية بالأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الادارية ، من خلال اكتساب المهارات والخبرات القيادية المطلوبة في عملية ادارة المؤسسة ، واكتساب مهارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمراجعة والرقابة ، كما ينبغي تعزيز وتطوير التقنيات الحديثة في الانتاج بشكل مستمر من خلال متابعة افضل وسائل الانتاج الحديثة من اجهزة ومعدات ، وعدم الاكتفاء بالأجهزة القديمة ، وتطوير وتدريب العاملين على الاجهزة والمعدات المذكورة [١]، وكذلك اعداد الخطط الانتاجية وفقاً لمتطلبات السوق واحتياجاته ، وتنفيذها ومتابعة التنفيذ ومراقبته [٢]، وقياس مقدار ما تحقق من الخطط المرسومة ، كما يجب ان تتوفر القدرة على المناورة الانتاجية في الزيادة والنقصان تبعا لتقلبات السوق .

ومع بروز اهمية الحوكمة في ادارة الشركات ، برزت ايضاً اهميتها بالنسبة الى الكفاءة الانتاجية للشركات المذكورة وفي مقدمتها الشركات المساهمة ، حيث تشكل مبادئ حوكمة الشركات دافعاً رئيسياً بالنسبة الى رفع كفاءة الانتاج كماً ونوعاً ، فمن خلال مبدأ الافصاح والشفافية ينبغي ان تتخلص الشركة من جميع مظاهر الفساد الاداري والمالي ، ما يعني زيادة الثقة بالشركة وقدرتها على تقديم افضل ما يمكن من خدمات وبضائع للعملاء وبالتالي رفع الكفاءة الانتاجية الى اقصى درجاته ، بينما يؤدي عدم اعمال هذا المبدأ الى تفشي الفساد والمحسوبية وبالتالي زيادة تكاليف الانتاج بالإضافة الى تدني الكفاءة الانتاجية كماً ونوعاً [٣] ، كما يساهم مبدأ المساءلة في رفع الكفاءة الانتاجية من خلال محاسبة المسؤولين عن اعمالهم كافة ، وبالتالي تتقلص امكانية ارتكاب الاعمال غير المشروعة من جانبهم لاسيما تلك المؤدية الى الاضرار بالكفاءة الانتاجية ، كما يكون اسلوب المساءلة ردعاً لمن قد يفكر في الاضرار بالشركة من المدراء واصحاب القرار .

II.ب. المطلب الثاني

الاثار المترتبة على تطبيق حوكمة الشركات على كفاءتها الانتاجية

---

(١) أحمد عرفة و سمية شبلي، *الادارة الانتاجية والفراغ / فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الانتاج*، الطبعة الرابعة ، القاهرة ، ص ٥١.

(٢) محمد الحسن المحيسي، *الانتاجية في القطاع الحكومي* ، (السعودية: الرياض ، معهد الادارة العامة ، ٢٠١٦)، ص 27- 28.

(٣) شحاتة عبد الوهاب علي، *مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة*، مصر: الدار الجامعية، ٢٠٠٧)، ص ٧٧ .

ان العمل بمبادئ حوكمة الشركات في الشركات المساهمة يساهم الى حد كبير في المحافظة على وجود واستمرار الشركة بداية ، وقد رأينا كيف ان الفساد والمحسوبية وغيرها من العوامل التي تسعى الحوكمة الى مكافحتها ، كيف ادت الى انهيار الكثير من كبار الشركات في العالم ، ولذلك برز دور حوكمة الشركات كسبيل لمكافحة الاسباب غير المشروعة التي تؤدي انهيار او خسارة الشركة على اقل تقدير .

ومن جانب اخر فان الاثار المباشرة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات هي تطوير وتعزيز كفاءتها الانتاجية كماً ونوعاً ، اذا اخذنا بالحسبان اهمية وضع نظام قانوني يضمن تطبيق المبادئ المذكورة باحترافية ونزاهة ، وبناء اجهزة تنفيذية تتصف بالكفاءة والحياد والنزاهة لها القدرة على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتحقيق اهدافها ، لاسيما في اطار مبدأ الافصاح والشفافية ، والذي بقدر اهميته ودوره المحوري في تحقيق اهداف حوكمة الشركات ، فان سوء استغلاله يمكن ان يؤدي الى نتائج عكسية لما تهدفه الحوكمة ، وقد يصل الامر الى حد انهيار الشركة وافلاسها ، اذا ما تسربت الاسرار المتعلقة بالشركة المساهمة كالخطط والبرامج السرية الى الغير واستخدمها ضد مصالح الشركة .

ورغم ذلك لابد من الاقرار ان الطريق لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات المساهمة طويل ويحتاج الى نظم قانونية فاعلة واجهزة تنفيذية كفوءة ونزيهة ، وقد تحصل انتكاسات هنا او هناك ، لكن يبقى طريق الحوكمة هو الطريق الاكثر نجاعة في تحقيق افضل ادارة ممكنة للشركات المساهمة في مسعاها لتعزيز وتطوير كفاءتها الانتاجية .

وقد اثمر التطبيق الصحيح لمبادئ حوكمة الشركات المساهمة نتائج ايجابية كبيرة بالنسبة الى الكفاءة الانتاجية لها يمكن بيانها فيما يأتي :

اولاً- بناء منظومة ادارية قائمة على اسس متينة:

ان تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في اطار عمليات حوكمة الشركات المساهمة ، يعني تحقيق العدالة بالنسبة لجميع المساهمين ، هذه المساواة النسبية التي تعتمد مثلا على توزيع الارباح الحقيقية على المساهمين كلا حسب نسبة مساهمته ، وعدم ممارسة الاعمال غير المشروعة المتمثلة بتوزيع ارباح صورية في حين تذهب الارباح الحقيقية الى كبار المساهمين والمدراء ، فإذا ما تحققت العدالة والمساواة في كل ما يتعلق بالشركة وادارتها واختيار المدراء فيها واتخاذ القرارت

المتعلقة بها ، فستنجح الشركة في بناء منظومة اخلاقية متماسكة بين الادارة والمساهمين وبين المساهمين انفسهم ، تدفعهم الى تقديم افضل ما لديهم لخدمة الشركة ، ما ينعكس ايجاباً على الكفاءة الانتاجية لها ، ويشجع المستثمرين على المساهمة بشكل اكبر في الشركة [١].

ثانياً- المحافظة على موارد الشركة وتعزيز كفاءتها الانتاجية:

يعمل هذا المبدأ في اطار حوكمة الشركات المساهمة على كشف الفساد الاداري والمالي المرتكز على السرية بين مرتكبي هذه الافعال ، حيث ان اثار الفساد المذكور ادت الى انهيار العديد من كبرى الشركات العالمية ، فإذا ما تم الافصاح وبالقدر الضروري عن اسرار الشركة لأجهزة مهنية ونزيهة ، فإن ذلك سيؤدي الى منع الكثير من جرائم الفساد من الوقوع ، والكشف عن التي وقعت ، وهذا بطبيعة الحال سيحافظ على موارد الشركة ويضمن استخدامها وفقاً لمتطلباتها ، وبالتالي تعزيز الكفاءة الانتاجية للشركة المساهمة بسبب توفير الموارد لها وفقاً لمقتضياتها في تخفيض الانفاق غير المبرر وترشيد التكاليف [٢]، وهذا بدوره سينعكس ايجابياً على الاقتصاد الوطني ككل ، فنجاح الشركات المساهمة الكبرى يعني اضافة في تعزيز الاقتصاد الوطني ، بسبب حالة الاستقرار والاستمرار في الانتاج التي تتصف به هذه الشركات [٣].

ثالثا-القضاء على الفساد وتحقيق الشفافية:

تستهدف المساءلة محاسبة المسؤولين في الشركة المساهمة ، من خلال مراقبة اعمالهم والتأكد من مشروعيتها ، وبالتالي فان المسؤول الذي يثبت عدم نزاهته سيقصى من منصبه ، وسيكون في الوقت نفسه عبرة لغيره ، وسيحل محله الاكثر نزاهة وكفاءة ، وهذا بلا شك سيؤدي الى تعزيز الكفاءة الانتاجية للشركة المساهمة بسبب القضاء على اسباب الفساد والمحسوبية ، واعادة الثقة بالجهاز

(١) نبيل قبلي، "دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين – دراسة حالة –"، (أطروحة دكتوراه ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر،٢٠١٧)، ص ٣٠ .

(٢) أفروخ رانيا ، "دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات – دراسة حالة شركة ألبانس للتأمينات-"، (رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، ٢٠١٤ -٢٠١٥)، ص٥٥.

(٣) ابرام ميللستاين ، *دور مجالس الادارة والمساهمين في حوكمة الشركات* ، *من كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين* ، (واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، الطبعة الثانية، 2003)، ص ٦٦ .

الاداري وعلاقته بالمساهمين والعاملين [١]، كما انه يساهم في خلق ادارة بمستويات كفاءة ونزاهة عالية في الشركة ، تبث الثقة في نفوس المتعاملين معها من مساهمين وغيرهم [٢].

رابعاً- التأكيد على مبدأ المسؤولية المحدودة من خلال تحديد الحقوق والواجبات:[٣]

في كل مؤسسة تجارية وفي مقدمتها الشركات المساهمة ، ينبغي تحديد الحقوق والواجبات للعاملين فيها من اعلى الهرم الوظيفي الى اسفله ، فهذا بداية سيؤدي الى معرفة كل مسؤول في الشركة المساهمة لحدود مسؤولياته ، وبالتالي فان الخلل الحاصل في حدود مسؤولية معينة ستسهل على مبادرات الحوكمة في معرفة مسببها ومحاسبته ، كما ان تحديد الحقوق ستمنع من تجاوز المدراء في قراراتهم على حقوق الاخرين لاسيما المساهمين ، وهذا يعني بناء منظومة مؤسساتية واضحة تعزز من الثقة بالشركة المساهمة ، وتعمل على تعزيز كفاءتها الانتاجية ، وتحقق الاطمئنان والامان بين المالك والادارة ، بالنظر الى ان الاخيرة تسعى الى تحقيق الارباح للمساهمين والمحافظة على حقوقهم وليس استغلالهم [٤] ، وتخلق الانسجام في عملية اتخاذ القرار وتمنع التضارب بين المسؤوليات في سبيل تحقيق انسيابية العمل في الشركة المساهمة [٥].

الخاتمة

ان ادارة الشركة المساهمة من خلال تفعيل مبادئ حوكمة الشركات المساهمة ، يعني اعادة الامور الى نصابها الصحيح ، فكل مؤسسة قائمة على الاسرار السوداء ، والاعمال غير المسؤولة ، و حصانة المدراء ، ستزول بشكل او باخر ، حيث اثبتت التجربة ان افضل الطرق لدوام الشركة وتعزيز كفاءتها الانتاجية هي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، هذه المبادئ التي تسعى الى مكافحة الفساد الاداري والمالي وتقضي على المحسوبية ، وتحقق المساهمة الفاعلة للمساهمين في

(١) طارق عبد العال ، مصدر سابق، ص ٤٤ .

(2) Kambil,Agit& Other"The Seven Discipline for venruring in Chine " Mistsloan-management review,Vol.47,No.2 2006 , p. 34 .

(٣) المادة الاولى قانون تعديل قانون الشركات رقم ٢١، لسنة ١٩٩٧الصادر عن سلطة الائتلاف (رقم ٦٤ لسنة ٢٠٠٤).

(4) Stein,Bob"Effective Governance : Are We There Yet?" Cross Currenst, the magazine for Financial Services Executives , ISSUE no 17,Spring, 2004 , p. 32 .

(٥) محمد مصطفى سليمان ، مصدر سابق ، ص٢١ .

ادارة الشركة ، وتضمن حسن اختيار المدراء والمسؤولين فيها ، وتفعيل افضل الطرق لاتخاذ القرارات الصائبة في ادارة الشركة ، وترشيد الانفاق غير المبرر ، وتوجيهه نحو تعزيز وتطوير الكفاءة الانتاجية للشركة المساهمة .

من خلال ما تقدم فقد توصلنا لبعض النتائج ، كما تمخضت بعض المقترحات نوردها فيما يأتي :

النتائج :

١- ان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات المساهمة يعني تأمين اكثر على استمرار الشركة ونجاحها ، بشرط توفير الاستعدادات الكفيلة بتحقيق التطبيق الصحيح لهذه المبادئ ، والا ستكون اضافة سلبية مرهقة مالياً واداريا على الشركة .
٢- على الرغم من خطورة تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية على اسرار الشركة المساهمة ، بيد ان توفير الضمانات القانونية والادارية الرادعة ستمنع اي اخلال بمبدأ السرية من جانب اعمال الحوكمة .
٣- ان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يشكل طفرة نوعية في ادارة الشركة المساهمة ، لما يؤدي اليه من الفصل بين المالك والادارة ، واعتماد الكفاءة والنزاهة في الادارة ، وما ينتج عن ذلك من تأثيرات ايجابية في رفع الكفاءة الانتاجية نوعاً وكماً .
٤- ان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات المساهمة يعني اقامة نظام تقييم دائم لادارة الشركة ومقدار كفائتها الانتاجية بالمقارنة مع رأس مالها ، وبذلك يكون بالامكان تحديد مقدار النجاح او الفشل واسبابه والعمل على اصلاح نقاط الخلل في الادارة .
٥- ان حوكمة الشركات المساهمة من اهم عوامل جذب الاستثمارات ، فأذا ما اطمئن المستثمر على امواله من خلال وجود مساءلة ومحاسبة جدية ، فسيعمل على الانضمام الى الشركة للاستفادة من المردودات المالية التي ستتحقق فيها .
٦- ادى استشراء الفساد وانعدام المحاسبة والمساءلة الى انهيار الكثير من كبرى الشركات المساهمة في العالم ، فبرز دور الحوكمة باعتباره منقذاً لمثل هذه الحالات .

المقترحات:

١- على الرغم من ان حوكمة الشركات المساهمة هي اسلوب عمل وليس نظاماً قانونياً ، بيد ان ذلك لا يمنع من تكريس هذا الاسلوب ومبادئه في ثنايا القوانين ذات العلاقة كما في قانون الشركات وغيره ، ولذلك ندعو المشرع الى الاخذ بهذه الخطوة المهمة نحو تطبيق فاعل لمبادئ حوكمة الشركات .

٢- تكريس مبدأ الفصل بين الاشراف والادارة في الشركات المساهمة لما له من دور كبير في اختيار العناصر الكفوءة والنزيهة بدلاً من العناصر المعتمدة على المحسوبية والعلاقات الشخصية .

٣- العمل على تنظيم رواتب المدراء واعضاء مجلس الادارة بشكل اسهم وارباح في الشركة لدفعهم الى تقديم المزيد الى الشركة ، وليس الاعتماد على مبالغ مقطوعة تستنزف من مالية الشركة .

٤- وضع نظام قانوني حازم ودقيق يسهل مهمة تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية ، وفي الوقت عينه يكون رادعاً لاي حالة او وضع لاستغلال هذا المبدأ في الكشف عن اسرار الشركة المساهمة والاضرار بكفائتها الانتاجية .

المراجع

اولا : باللغة العربية

أ- الكتب :

١- أحمد علي خضر، *الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات*، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر: دار الفكر الجامعي ، ٢٠١٢ .

٢- أحمد محمد المصري ، *الكفاءة الانتاجية للمنشاة الصناعية* ، مصر : الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ٢٠١٤.

٣- أحمد عرفة و سمية شبلي ، *الادارة الانتاجية والفراغ / فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الانتاج*، ط الرابعة ، القاهرة.

٤- إلياس ناصيف ، *الشركات التجارية* ، ج ٢ ، منشورات البحر المتوسط ومنشورات عويدات.

٥- حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسن راضي ، *حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر* ، العراق: اليازوري ، بدون سنة نشر .

٦- سعيد البستاني، *قانون الشركات والاعمال* ، بيروت: منشورات الحلبي ، ٢٠١٤.

٧- شحاتة عبد الوهاب علي، *مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة* ، مصر: الدار الجامعية ، ٢٠٠٧.

٨- شوقي حسين عبد الله ، *إدارة وظيفة الإنتاج* ، دار القاهرة: بدون سنة طبع ولا دار نشر.

٩- صلاح الشنواي ، *إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مدخل ، الأهداف* ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، ٢٠١٩ .

١٠- طارق عبد العال حماد، *حوكمة الشركات – المفاهيم –المبادئ التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف* ، مصر: الدار الجامعية ، ٢٠١٥.

١١- عبد الوهاب نصر ، *خدمات مراقب الحسابات لسوق المال: المتطلبات المهنية ومشاكل الممارسة العملية في ضوء معايير المراجعة المصرية والدولية والامريكية* ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠١٢.
١٢- عبد الوهاب نصر، و شحاته السيد ، *المراجعُ وحوكمة الشركات* ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠٧.
١٣- علي السلمي ، *إدارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية* ، مصر: القاهرة ، دار المعارف ، ٢٠٠٧.
١٤-فؤاد شاكر ، *الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية* ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر المصرفي العربي ، الشراكة ين العمل المصرفي والاستثمار من اجل التنمية ، ٢٠٠٥.
١٥-محسن أحمد الخضيري ، *حوكمة الشركات* ، القاهرة: مجموعة النيل العربية ، مصر، ٢٠٠٥ .
١٦- محمد حسن يوسف ، *محددات الحوكمة ومعاييرها* ، مصر: بدون طبعة ، بدون مكان الطبع ، بدون مطبعة ، ٢٠٠٧ .
١٧-محمد الحسن المحيسي ، *الانتاجية في القطاع الحكومي* ، السعودية: الرياض ، معهد الادارة العامة ، ٢٠١٦
١٨- محمد سامي فوزي ، *الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة* ، دار الثقافة ، ٢٠٠٦.
١٩- محمد سليمان ، *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري* ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠١٦.
٢٠- محمد مصطفى سليمان ، *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري* ، الإسكندرية ، مصر: الدار الجامعية ، ٢٠٠٩
٢١- محمد طارق يوسف ، *حوكمة الشركات* ، القاهرة ، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧.
٢٢- محمد مصطفى سليمان، *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الاداري – دراسة مقارنة-* ، مصر: الدار الجامعية ، ٢٠١٦ .
٢٣- نعيم دهش، وظاهر القشي، *الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها*، البنوك في الأردن: المجلد الثالث والعشرون ، العدد الرابع ، آيار ٢٠٠٤.
٢٤- هادي التميمي ، *مدخل الى التدقيق / من الناحية النظرية والعملية* ،الطبعة الثالثة ، ٢٠١٦ ، الاردن – عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٥- وجيه عبد الرسول العلي، *الإنتاجية / مفهومها / قياس العوامل المؤثرة فيها* ، بيروت: دار الطليعة ، ٢٠١٨.

٢٦- يس سعيد عامر و يوسف الخلف خالف ، *الإنتاجية القياسية* ، الرياض: دار المريخ ، ٢٠١٨.

ب- البحوث والمقالات :

١- أ. د. أسامة الفولي ، "الحوكمة العالمية والسرية المالية في قانون هيئة أسواق المال"، *مجلة كلية القانون الكويتية العالمية*، العدد ١٥، السنة العاشرة ، (٢٠٢١).
٢- اسامة غيث، "تزييف القوائم المالية للشركات ، مقالة في جريدة الاهرام"، العدد ٤٣٤٨٢، (٢٠٠٥).
٣- د. سمية فوزي ، "تقييم مبادئ حوكمة الشركات في ج.م.ع"، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل، (٢٠٠٤) .
٤- محمود عبابنة ، "مدى كفاية نصوص قانون الشركات الأردني رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ وتعديلاته في تحقيق حوكمة الشركات المساهمة العامة في الأردن في ضوء مبادئ الحوكمة الدولية"، *دراسات ، علوم الشريعة والقانون*، المجلّد ٣٩ ، العدد ١، (٢٠١٢).
٥- هاشم رمضان الجزائري وحسين عبد القادر معروف، "ماهية حوكمة الشركات"، *مجلة العلوم الاقتصادية، العراق* ، العدد٢٥ ،المجلد السابع، (٢٠٠٩).

ج- الرسائل والاطاريح الجامعية :

١- أفروخ رانيا ، "دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات – دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات – "، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، ٢٠١٤ -٢٠١٥.
٢- شريفة جعيدي ، "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية– دراسة حالة عينة من البنك العاملة في الجزائر- ٢٠٠٦ - ٢٠١٢ "، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علم المالية ، ٢٠١٣ - ٢٠١٤ ، جامعة قاصدي مرباح/ ورقلة .
٣- نبيل قبلي ، "دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين – دراسة حالة –"، أطروحة دكتوراه ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر،٢٠١٧.

د- القوانين:

١- قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة الامريكي رقم ١، لسنة ١٩٧٧.

٢- قانون الشركات العراقي رقم ٢١، لسنة ١٩٩٧.
٣- قانون تعديل قانون الشركات رقم ٢١، لسنة ١٩٩٧الصادر عن سلطة الائتلاف (رقم ٦٤ لسنة ٢٠٠٤).
٤- قانون تصديق اتفاقية المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ذي الرقم ١٢٨ لسنة(١٩٧١).

ثانياً : المراجع الاجنبية

1- Alamgir,M.Corporate Govermance: Arisk perspective,paper presented to : Coorporate Govermance and Reform: Paving the way to Financial stability and Developmant, aconference organizaed by the Egyption Banking Institute, Cairo, May 7-8 2007.
2- Brenda Hannigan , company Law , Butterworth, (100) Suffolk 2003.
3- Charreaux G, «Vers une théorie du gouvernement des entreprises», séminaires doctoraux des IAE de Dijon et de Lyon III 4 mai 1996 .
4- DANIEL, D.MONTGOMERY, "Auditors new Procedures for Detecting" 2006 , .
5- Francis Rose, Company law 6 (42) th - ed, Sweet & Maxwell, 2004 .
6- Kambil,Agit& Other"The Seven Discipline for venruring in Chine " Mistsloan-management review,Vol.47,No.2 2006
7- Stein,Bob"Effective Governance : Are We There Yet?" Cross Currenst, the magazine for Financial Services Executives , ISSUE no 17,Spring, 2004 .
8- Toufik. Chaureh Gestion de la production et des opérations les éditions HRW.Ltée.Montereat, 1980.
9- William j., "section 404' implementation chief audit executives navigate" managerial auditing journal vol. 19 no. 9- 2004 .