|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **الآليات الداخلية** | **الآليات الخارجية** |
| **الآليات القصدية** | * مراقبة مباشرة للمساهمين الجمعيات العامة للساهمين مجلس الإدارة
* نظام الأجور والرواتب والمكافئات
* الهيكل التنظيمي
* المراجعون الداخليون
* لجان الرقابة
* نقابة العمال
 | * البيئة التشريعية و القانونية
* النقابات الوطنية
* جمعيات حقوق المستهلم و حماية البيئة
* المراجعون الخارجيون
 |
| **الآليات الغير قصدية** | * ثقافة الشركة
* سمعة الشركةلدى موظفيها
* مراقبة المسييرين والمديرين لبعضهم البعض
* شبكة الثقة الغير الرسمية
 | * سوق السلع والخدمات
* سوق العمل
* الوسط الإعلامي والصحافة
* ثقافة العمل
* السوق المالي
* المحيط الاجتماعي
 |

كما يمكن اعتبار حوكمة الشركات نظام رقابي، يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية التي تمثل مدخلات النظام، تتدخل في تشغيليها مجموعة من الآليات الرقابية الداخلية، والآليات الخارجية، بحيث تتفاعل تلك الآليات فيما بينها لتحقق مخرجات النظام والمتمثلة في إرساء مبادئ حوكمة الشركات كما هو موضخ في الشكل أدناه :

**الشكل يمثل حوكمة الشركات كنظام رقابي**

**مدخلات النظام**

-متطلبات قانونية -متطلبات تشريعية

-متطلبات إدارية -متطلبات اقتصادية

**نظام الحوكمة = نظام رقابة**

**آلبيات داخلية**

-مجلس الإدارة

-رقابة مباشرة من طرف المساهمين

-رقابة تبادلية بين المسيرين

-المراجع الداخلية

-لجنة المراجعة

**آلبيات خارجية**

-رقابة الأسواق

-البنوك

-المستثمرين

-المراجع الخارجية

-الهينئات المهنية

-أسواق رأس المال

**مخرجات النظام (مبادئ حوكمة الشركات)**

-حماية حقوق المساهمين

-حماية حقوق أصحاب المصالح

-تحقيق الإفصاح والشفافية

-تأكيد المعاملة المتساوية والعاملة

-تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة

-ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة الشركات

**حوكمة تفاعلية**

## نماذج الحوكمة المؤسسات

يعتبر G.Charreaux، أن كل النظريات والدراسات المتعلقة بالحوكمة تركز في مجملها على خلق أو توزيع القيمة، مما يتطلب وجود آليات رقابية تسمح بالمساهمة في تحسين كفاءة الشركة، عن طريق خلق وتوزيع أقصى قدر ممكن من القيمة.

## نماذج الحوكمة:

يوجد نموذجين لحوكمة الشركات نموذج خدمة مصلحة المساهم ونموذج خدمة أصحاب المصالح.

## 1-1- نموذج خدمة مصلحة المساهمين:

تمثل هذه المقاربة المنظور المالي للحوكمة الشركات، فهي تتمحور حول تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين، كما تعتبر كنمط مرجعي في البلدان الأنجلوسكسونية، وتعتمد الشركات في تمويلها بالدرجة الأولى على الأسواق المالية، التي هي جد متطورة ونشطة في تلك الدول.

فخلق وتعظيم القيمة لصالح المساهمين لا يتم إلا بانضباط قرارات وتصرفات المسيرين لصالح المساهمين، في هذه الظروف يتم مراقبة المسيرين من طرف الاليات الخارجية الجمعية العامة للمساهمين، سوق المنافسة ، سوق العمل الخ

## 1-2 نموذج خدمة مصلحة أصحاب المصالح:

 تعتبر هذه المقاربة ذات عمق وأكثر استدامة من مدخل الوكالة، فهي تقوم بدمج مصالح كافة الأطراف الفاعلة في عملية خلق وتوزيع القيمة، إذ تعتبر الشركةكفريق من عوامل الإنتاج تقوم بخلق القيمة عن طريق مبدأ التعاضد بينها. فالقيمة تنشئ نتيجة تضافر مجهودات كافة الأطراف الفاعلة، ويكتسب كل طرف فاعل ساهم في خلقها حق الحصول على جزء منها، على عكس نظرية الوكالة التي تعتبر المساهم الدائن الوحيد.

ويتم التركيز على استخدام آليات داخلية وقائية عن طريق استخدام مجلس الإدارة والنقابة وثقافة الشركة، مراقبة التسيير ومراجعة الحسابات، عوض استخدام آليات الحوكمة