

أدت المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من كبرى الشركات في العالم إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط والأعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية، لتحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في التقارير المالية، والتي يحتاج إليها العديد من المستخدمين خاصة المستثمرين المتعاملين في سوق الأوراق المالية في ظل عولمة وتدويل سوق المال، وتزايد أحجام المشاريع نتيجة إجراء العديد من عمليات الدمج بين العديد من الشركات، سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي.

وفي هذا المجال يمكن لحوكمة الشركات أن تلعب دوراً فعالاً في مجالات الإصلاح المالي والإداري لشركات القطاع العام والخاص، وزيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية، وتنشيط الاستثمار الوطني وجذب الاستثمارات وتدعيم الجهاز المصرفي وزيادة قدراته، وتفعيل سوق الأوراق المالية، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار الفكري لحوكمة الشركات؛

المبحث الثاني: آليات حوكمة الشركات؛

المبحث الثالث: النماذج الدولية لحوكمة الشركات؛

المبحث الرابع: عرض تجارب حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية.

المبحث الأول: الإطار الفكري لمحوكمة الشركات

أبرزت الأزمات والمتغيرات الاقتصادية المعاصرة التي يمر بها العالم كثيرا من القضايا والتي باتت موضع اهتمام دولي متنامي، ومن أبرز تلك القضايا انهيار العديد من الشركات العالمية الكبرى وأهمها شركة إنرون Enron* وشركة وورلدكوم** Worldcom، والتي هزت الاقتصاد الأمريكي بشدة، وما نجم عنها من خسارة المساهمين لأموالهم، ولم تكن فضيحة هذه الشركات آخر الفضائح، والتي أعقبها تداعيات عديدة في سوق المال تجلت في الفساد المحاسبي أو الإداري أو ضعف الرقابة على أنشطة المؤسسات المالية. ونتيجة لما سبق شهدت الساحة الدولية الاقتصادية ظهور مفاهيم اصطلاح على تسميتها بحوكمة الشركات لمراجعة ما يعتري من ضعف الرقابة في الشركات.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

يعد مصطلح حوكمة الشركات من المصطلحات الجديدة في الأوساط الاقتصادية العالمية فهو أهم ما يشغل بال واهتمام الدوائر الأكاديمية والاقتصادية والسياسية العالمية.

أولاً: المفهوم اللغوي للحوكمة

هناك عدد من المقترحات المطروحة: حكم الشركات - حكامية الشركات - حاكمية الشركات - حوكمة الشركات*** - بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة التزيهة، وغيرها.

* تأسست الشركة في سنة 1985 إثر عملية اندماج بين شركتي Internorth of Omaha, Houston Natural Gas وإنرون كانت إحدى كبرى شركات الطاقة الأمريكية أعلنت إفلاسها في كانون الأول/ديسمبر من سنة 2001 عقب إقرارها بممارسات محاسبية مريبة، ويعد هذا الإفلاس الأكبر في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية.

** عبارة عن مجموعة من مؤسسات الوردلوكوم لإدارة المعلومات وتزويد خدمات الاتصالات والإنترنت، وتعد أضخم شركة الأعمال في التجارة الأمريكية والدولية، والتي يمر عبرها نصف تعاملات الإنترنت العالمية، تمارس هذه الشركة أعمالها منذ عشر سنوات، واندجمت عام 1998 مع شركة MCI للاتصالات بصفقة وصلت قيمتها إلى مبلغ 40 مليار دولار، وهي أكبر شركة أمريكية للاتصالات الهاتفية وخدمات المعلومات، يقع مقرها في مدينة كليبتون بولاية ميسيسيبي وانهارت هذه الشركة عام 2002.

*** يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلح حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح (Governance) باللغة الإنجليزية، ويعود أصل الكلمة إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباهرة الحربية، (Piloter un navire ou un char) ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة 1478 في اللغة الفرنسية بمصطلح (Gouvernance) وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم (Art ou manière de gouverner) وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحكومة (Gouvernement)، ولكن لم يصبح مستعملاً عند الفرنسيين، حيث اعتبر من اللغة الفرنسية القديمة ثم أُستعمل بعد ذلك في القرن السادس عشر في اللغة الإنجليزية بالمصطلح الحالي (Governance)، ولم يعد للاستعمال في اللغة الفرنسية إلا في بداية التسعينيات.

ولقد ساهم في بروز هذا المصطلح العديد من الاقتصاديين والسياسيين وبعض الهيئات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث أُستعمل هذا المصطلح بداية على المستوى الكلي أي على مستوى الدول وذلك بنفس المعنى القديم، أي فن وطريقة الحكم مع إضافة نقطتين أساسيتين هما: - التمييز بين مصطلح الحوكمة (Gouvernance) ومصطلح الحكومة (Gouvernement) حيث تعتبر الحكومة أحد عناصر الحوكمة.

وفي هذا الصدد، تم استبعاد "حكم الشركات" (لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة مما قد يعكس المعنى المقصود). كما تم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتمثيل، وهو ما يضيع المعنى المقصود.¹ وكذلك يتم استبعاد "حاكمة" لما قد يحدث استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمة" والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبعد عن جذر الكلمة فيما يقابل *Gouvernance* باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية (Governing Body) أو هيئة رقابة خارجية (Regulatory Body)، وتجدر الإشارة أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لجمع اللغة العربية واستحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، لذا تم استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم (Corporate Governance).

ثانياً: تعاريف حوكمة الشركات اصطلاحاً

تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة المهتمين (الاقتصاديين - الماليين - القانونيين.... الخ) لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى علاقته بالعديد من الأمور والقضايا الاقتصادية والمالية والقانونية والاجتماعية ويمكن تعريفها من خلال وجهة نظر الشركات، ومن وجهة نظر الملاك ومن وجهة نظر الإدارة، ومن وجهة نظر الهيئات الدولية.

1- من وجهة نظر الشركات

- **التعريف الأول:** عرفت اللجنة البريطانية *Cadbury** في تقريرها السنوي سنة 1992: "هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها".²

- **التعريف الثاني:** حوكمة الشركات تمثل "كفاءة هيكل الإشراف واستقلاله، ووجود دفاتر تتسم بالشفافية والدقة، وحماية حقوق حملة الأسهم، والمعاملة المتساوية لمجموعات الملاك".¹

- تطوير نظام إدارة الأعمال العمومية يركز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات. وبالتالي يمكن القول أن مصطلح الحوكمة استعمل أولاً على المستوى الكلي (الدولي) وهذا ما يعرف بالحوكمة الدولية، ثم استعمل على المستوى الجزئي (الشركات) وهذا ما يعرف بحوكمة الشركات. انظر الموقع الإلكتروني: أطلع عليه بتاريخ 2010/06/27.

Encyclopédie de wikipedia <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=45800587>

¹ نرمن أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2004، ص 01.

* تقرير كادبوري، بعنوان الجوانب المالية لإدارة الشركات، هو تقرير لجنة كادبوري برئاسة أديان كادبوري بشأن تحديد توصيات لترتيب مجالس إدارة الشركات ونظم المحاسبة للتخفيف من مخاطر حوكمة الشركات ونشر التقرير عام 1992 وقد تم اعتماد التوصيات الواردة في التقرير بدرجات متفاوتة من طرف الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية، والبنك الدولي.

² Adrian Cadbury Chairman Report, *The financial aspects of corporate Governance*, Report Of The Committee On (December 1992), London Stock Exchange, p 14.

- **التعريف الثالث:** هي " تحديد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنها تحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وتحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل تحقيقها والرقابة على الأداء." ²
- **التعريف الرابع:** تمثل حوكمة الشركات "النظم والعمليات التي توضع لتوجيه ورقابة الشركة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، وتعظيم ثروة الملاك." ³

2- من وجهة نظر الملاك

- **التعريف الأول:** حوكمة الشركات تمثل " الآليات التي يستخدمها مقدمو الأموال للشركة لتأمين أنفسهم، وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثماراتهم." ⁴
- **التعريف الثاني:** هي "مجموعة العمليات التي يستخدمها المستثمرون لمحاولة تخفيض تكاليف التشغيل، وتكاليف الوكالة المرتبطة بممارسة الشركة لنشاطها." ⁵
- **التعريف الثالث:** تمثل حوكمة الشركات من وجهة نظر المستثمر: ⁶
 - الوعد بدفع عائد عادل على رأس المال المستثمر؛
 - الالتزام بإدارة وتشغيل استثمارات الشركة بفعالية.
- **التعريف الرابع:** هي " مجموعة الآليات التي يستخدمها أصحاب المصالح (حملة الأسهم، الدائنون، الموظفون، العملاء، والأطراف الأخرى ذات الصلة) لممارسة الرقابة داخل الشركة، وعلى المديرين بالشكل الذي يضمن لهم حماية مصالحهم داخل هذه الشركة." ⁷

3- من وجهة نظر الإدارة

- **التعريف الأول:** تمثل حوكمة الشركات "واجبات ومسؤوليات مجالس إدارة الشركات في إدارة الشركات، وإدارة العلاقات مع حملة الأسهم، ومجموعات أصحاب المصالح." ⁸

¹ M Gruszczynski, "*Corporate governance and Financial Performance of Companies in Poland*", International Advances in Economic Research, 2006, p.251.

² أشرف جمال الدين، حوكمة الشركات: المفاهيم الأساسية والإطار العام في مصر، الشفافية والإفصاح " نحو مناخ أفضل للاستثمار في الدول العربية"، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، 2006، ص 19.

³ Emmons, W. R., and Schmid, F. A. "*Corporate Governance And Corporate Performance*" Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper 1999, p18.

⁴ Shleifer, A., and Vishny, R. "*A Survey of Corporate Governance*". Journal of Finance, 52, 1997, p 737.

⁵ Macey J.R. "*Measuring the effectiveness of different corporate governance systems: towards a more scientific approach*", Bank of America Journal of applied corporate finance, 1998, pp. 16.

⁶ Coleman, A. K., and Biekpe, N. (2006), "*The link between corporate governance and performance of the non-traditional export sector: evidence from Ghana*" Corporate Governance, Vol. 6 No. 5 p. 609.

⁷ Alexakis, C. A., Balios, D., Papagelis, G., and Xanthakis, M. (2006). "*An Empirical Investigation of The Visible Effect of Corporate Governance: The Case of Greece*" Journal of Managerial Finance, 673.

⁸ Mardjono, A. (2005). "*A tale of corporate governance: lessons why firms fail*". Managerial auditing journal, 272.

- التعريف الثاني: حوكمة الشركات هي "مجموعة الآليات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين، عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة."¹

التعريف الثالث: هي "السعي لضمان إدارة الشركات بفعالية."²

4- تعاريف المصطلحات الدولية

- تعريف لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC): هي "مجموعة من العمليات التي لا غنى عنها لتحقيق الفعالية السوقية، فهي تعتبر بمثابة صلة الوصل بين إدارة الشركة ومديرها، وبين نظام التقارير المالية فيها."³

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): هي "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة والذي يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل: مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والإستراتيجية اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء."⁴

وبصورة عامة حوكمة الشركات تتعلق بالطريقة التي يتم بها مراقبة سير العمل في الشركة من قبل مجلس الإدارة، وكيفية تحقيق محاسبة المسؤولية في مواجهة المساهمين، ويتبلور كل ذلك في مسلك الشركة اتجاه المساهمين وباقي أصحاب المصلحة من عاملين وعملاء وموردين ومقرضين وغيرهم. وبالتالي وضع هيكل يمكن من خلاله صياغة أهداف الشركة ووسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء الفعلي، ومقارنته بالأهداف المخططة.

¹ Larcker, David. f., Richardson, Scott. A., and Tuna, Irem. (2004). "Does Corporate Governance Really Matter?" Working paper, University of Pennsylvania.

² Gollakota, K., and Gupta, V. (2006). "History, ownership forms and corporate governance in India" Journal of Management History, p 185.

* تأسست لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية وفقا للمادة الرابعة من قانون الأوراق المالية لعام 1934 الذي أقره الكونغرس الأمريكي استجابة لحالة الركود التي أعقبت الانهيار العظيم في عام 1929 من أجل السهر على تنفيذ القوانين الجديدة، وتعزيز استقرار السوق، وحماية حقوق المستثمرين من الانتهاكات والتلاعبات في الأسواق المالية الأمريكية.

³ Arther Levitt. "Evolution of Corporate Governance" SEC. USA. 2001

** منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإنجليزية (Organisation for Economic Co-operation and Development) واختصارها OECD هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية آنفا (OECC) التي يتزعمها الفرنسي روبر مارجولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1960 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

⁴ www.oecd.com consulté le 23/03/2010.

الموقع الإلكتروني لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادئ حوكمة الشركات

ثالثاً: أهمية حوكمة الشركات

تتجلى أهمية حوكمة الشركات في كونها أداة جيدة تتيح للمجتمع التأكد من حسن إدارة الشركات بأسلوب علمي وعملي يمكن من خلاله توفير الحماية لحقوق المساهمين، وتوفير إفصاح ملائم ومعلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات المصالح.¹

وبذلك فأهمية حوكمة الشركات تتجلى في كونها تهم بما يلي²:

- الرقابة على أداء الشركات وتحسين الكفاءة الاقتصادية؛
- إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة والمحاسبة؛
- مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين بمراقبة أداء الشركات.
- مكافحة الفساد المالي والإداري، والذي كان السبب الرئيسي في حالات الفشل التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى؛
- تفعيل دور الجمعيات العمومية وحماية حقوق المساهمين وتحفيزهم على الاضطلاع بمسؤولياتهم، وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء الشركات وأداء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين فيها؛
- الحد من التلاعب والغش والتحريف والخداع، وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال آليات حوكمة الشركات، والتي تعمل على إحكام الرقابة والسيطرة على كافة الوحدات الاقتصادية؛
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات وتوفير أقصى درجات الاستقلال لهم وحمايتهم من أي ضغوط قد يتعرضون لها من قبل مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين³؛
- تعزيز الشفافية وتقديم تقارير مالية دقيقة وعادلة، مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بهذه التقارير واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية⁴؛
- جذب الاستثمارات على اعتبار المستثمرين يسعون إلى الاستثمار في الشركات التي تطبق حوكمة الشركات، لما تحققه من إفصاح وشفافية ودقة في التقارير المالية¹؛

¹ عبد الوهاب نصر علي وآخرون، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007. ص 17.

² Dewing, I. And Others "Cadbury and beyond: Corporate Governance Regulation". London 2000

³ مصطفى السعدي، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول للتدقيق

الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005، ص 04.

⁴ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- زيادة الثقة بالاقتصاد القومي، وتعميق دور أسواق المال وزيادة قدرتها على تعبئة المدخرات، ورفع معدلات الاستثمار، وحماية حقوق الأقلية، كما تشجع حوكمة الشركات على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية؛²
- رفع مستويات الأداء للشركات، وتعظيم قيمتها السوقية؛³
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها؛⁴
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول؛⁵
- زيادة معدلات النمو والتنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع، مما يساهم في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم الدول؛⁶
- خلق روح التنافس بين المدراء التنفيذيين والموظفين الإداريين وغيرهم.⁷

رابعاً: خصائص الحوكمة الجيدة في الشركات

- نموذج حوكمة الشركات الناجح يتطلب توافر الخصائص التالية:⁸
- مجلس إدارة يتمتع بالقوة والفعالية في صياغة وتوجيه القرارات ويؤدي مسؤولياته بأمانة؛
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة وتفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة؛
- القرارات التي يتم استصدارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار من التشاور والموافقة من مجلس الإدارة؛
- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، مع الاستعانة باقتراحات مجلس الإدارة وموافقة؛

¹ منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة، "حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين"، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003

² سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، دراسة مقدمة في المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر، 2003، ص 05.

³ عوض الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات - حالة السعودية، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005، ص 05.

⁴ محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 29.

⁵ أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، الكويت، العدد 40، مارس 2007

⁶ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁷ Thomas, L., David, J. " Strategic Management and Business Policy ". Pearson. 2006, P 12.

⁸ George, M. Logan , John .Colley, Jacqueline .L. Doyle What is corporate governance, MC-Graw Hill professional(19), USA, 2005, P 46.

- توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح والشفافية حول أداء الشركة ووضعها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي؛
لذلك من الصعب التعرف-من داخل الشركة- عن ما إذا كان نظام حوكمة الشركات يعمل بشكل جيد وهناك أدلة وقرائن توضح مدى توفر شروط الحوكمة، وهي تلك التي تشمل على العديد من الأحكام والتقديرية التي من الممكن أن يكون لها تأثير على تحسين سعر السهم، على الرغم من اعتبار تلك الأدلة بأنها غير حاسمة كالهيكلة التنظيمي وديناميكية العمل.¹

كما أن حوكمة الشركات الجيدة تستدعي توافر الخصائص التالية:²

أ- الانضباط Discipline : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛

ب- الشفافية Transparency : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛

ج- الاستقلالية Independence: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛

د- المساءلة Accountability : أي إمكان تقديم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

هـ- المسؤولية Responsibility : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛

و- العدالة Faimess : أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة؛

ي- المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

خامساً: ركائز حوكمة الشركات

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز هي:

1- **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال التقيد بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية؛

2- **تفعيل أدوار أصحاب المصلحة:** مثل الهيئات الإشرافية العامة "هيئة سوق المال، وزارة الاقتصاد، سوق الأوراق المالية، البنك المركزي" والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة "المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون

¹ جوناثان شاركام، عمليات مجلس الإدارة وأنماط سلوكها، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2001، ص 42.
Jonathan Charkham قام بالكتابة والمحاضرة بعمق فيما يتعلق بمجالس إدارة الشركات، كتابه الأخير حول ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة، تم منحه لقب Mr. Corporate Governance Charkham وهو حالياً أحد أعضاء لجنة المواضيع المالية في (Corporate Governance Cadbury Committee) وكان له دور محوري في وضع (PRO. NED) Promotion of Non-Executive Directors في انكلترا، وعمل كمستشار للمحافظين وبنك انكلترا وكان غير الأمريكي الوحيد في أحد المجالس الفرعية لمجلس رئيس الولايات المتحدة حول المنافسة.

² عفاف عويس، أثر الأسلوب المستخدم في عمليات الخصخصة على كفاءة التحكم في المنشأة من منظور نظرية الوكالة المالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006، ص 24.

الداخليون، المراجعون الخارجيون والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة "الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون"؛

3- إدارة المخاطر: من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر، والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

ساحداً: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

حوكمة الشركات هي نتاج لمجموعة من النظريات التي قامت بتفسير طبيعة العلاقة بين المسيرين والملاك وتضارب المصالح داخل البيئة التنظيمية للشركات.

1- نظرية حقوق الملكية: تقسم حقوق الملكية في الشركة إلى ثلاث مجموعات:¹

USUS - وهو حق استعمال الشيء؛

FRUCTUS - وهو حق جني الثمار (الربح الناتج عن استعمال الشيء)؛

ABUSUS - وهو حق بيع الشيء.

وحسب هذه النظرية يتم تصنيف الشركات إلى الأصناف الآتية:

1-1- الشركة الرأسمالية: بحيث USUS، FRUCTUS و ABUSUS مجمعة في يد واحدة وهو المالك ولا يوجد فصل بين وظائف اتخاذ القرار والملكية، وهو ما يعطي فعالية لهذه الشركة.

1-2- الشركة الإدارية: (شركة واحدة برأسمال مشتمت) تكون حقوق الملكية مقسمة حيث يملك المالك ABUSUS و USUS أي يأخذ جزء أو كل أرباح الأسهم والسندات، كما لديه الحق في بيع ملكيته، في حين أن للإداريين حق FRUCTUS لتسيير الشركة، هذا التقسيم يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراعات في الأهداف بين المالك والمسير غير المالك لأن المسيرين لا يملكون سوى جزء قليل من رأس المال، وبالتالي لا يبحثون على تعظيم ثروة المساهمين. فكلما كان رأس المال مشتمت ارتفعت درجة حرية المدراء وتقل قوة نفوذ المساهمين.

1-3- الشركة العمومية: يكون USUS جماعي بين العمال في حين أن FRUCTUS و ABUSUS مملوك من طرف الدولة، هذا النوع من الشركات غير فعال بطبيعته، بحيث يؤكد (Gomez) أن العمال جماعياً يتمتعون بمواصلة الشركة وبقائها لكن كل منهم فردياً يفضل العمل أقل ما يمكن (لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين الأجر والمجهود).

1-4- الشركة التعاونية: الملكية تكون جماعية، بحيث لا يوجد مالك واحد، وبالتالي توجد رقابة فعالة على التسيير ويكون FRUCTUS للعمال والمدراء جماعياً، ومنه ينتظر أن يكون النموذج غير ناجح.

¹Frédéric Parrat, *La gouvernance d'entreprise*, Ed Dunod, Paris, 2003, P 11.

2- نظرية تكاليف التبادل: تعود جذور حوكمة الشركات كذلك لنظرية تكاليف التبادل المقترحة من طرف (Coase)* سنة 1937 ثم قام كل من (Demsetz et Alchian)** سنة 1972 و (Jensen et Meckling) سنة 1976 و (Fama) سنة 1980 بتطوير هذه النظرية.

وتعتمد هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما: النظرة التعاقدية للشركة ومبدأ الاختيار الطبيعي حيث أصبح ينظر للشركة على أنها مجموعة من العقود الضمنية والصريحة التي تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين للشركة، بحيث تحدد العقود الداخلية للشركة حقوق كل المتعاملين (خاصة الحقوق المالية) وأنظمة الرقابة والتقييم.

أما مبدأ الاختيار الطبيعي فيفترض وجود منافسة بين مختلف الهياكل التنظيمية بحيث يتم اختيار الهيكل الذي يقلل تكاليف تشغيل الشركة المتعلقة بالعقود وتسمى بتكاليف الوكالة.¹

وتعتبر هذه النظرية الشركة على أنها مركز من العقود التي بها علاقات بين مختلف أصحاب المصلحة والذين لهم حقوق شرعية على الشركة كالمساهمين والمدراء والإطارات، والعمال بالإضافة إلى الموردون والزبائن والبنوك وأطراف أخرى ممولة للنشاط (كالجماعات المحلية والدولة...).²

ويركز أصحاب هذه النظرية على العلاقة بين المساهمين والمدراء والتي هي مصدر الصراع. ومنه فالشركات التي توازن بين أهداف المدراء والمساهمين هي التي تستطيع البقاء وباقي الشركات التي بها صراعات تزول مع مرور الوقت.

3- نظرية الوكالة (العقود): تعرف نظرية الوكالة بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني. وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين أو مجموعة من الأشخاص (يسمى الأصيل) شخصاً آخر أو مجموعة من الأشخاص يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل.

فالأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يرجع أولاً لنظرية الوكالة (Théorie d'agence, Principal- Agent) التي يعود ظهورها أولاً للأمريكيين (Berls & means) سنة 1932، اللذان لاحظا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة، وهذا الفصل له آثاره

* رونالد كواس خبير اقتصادي بريطاني، يعتبر الأب المؤسس لنظرية تكاليف المعاملات، والحائز على جائزة نوبل التذكارية في الاقتصاد عام 1991.
** وكان أرمين Alchian مواليد 12 أبريل 1914 في فريسنو، كاليفورنيا باحث في ميادين التضخم، ومساهماته في نظرية النشوء والارتقاء للشركة ونظرية التكامل الرأسي. هارولد Demsetz ولد في عام 1930 في شيكاغو (إلينوي) خبير اقتصادي أمريكي في مجالات حقوق الملكية في الشركة وقضايا الاحتكار والمنافسة وسياسات مكافحة الاحتكار وقد تأثرت أعماله لاسيما من قبل أرمن Alchian فرانك نايت، رونالد كواس، المدير هارون وجورج ستيجلر، والتر بلوك وغيرهم.

¹ G Charreaux, Jean-Pierre Pitol Belin, *La théorie contractuelle des organisations : Une application au conseil d'administration*, Paris, 1985, PP 03- 04.

²Frédéric Parrat, *Le gouvernement d'entreprise*, Op.cit, P 14.

على مستوى أداء الشركة. ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد (Jensen & Meckling) سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية الشهيرة: "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجيها يلجأ شخص " الرئيسي -Principal" صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر "العامل Agent" لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة".¹

وفي مواجهة هذه القضية ظهرت إستراتيجيتين هما:

- الأولى: مدخل الأمناء، وجوهر هذا المدخل هو أن المديرين أمام القانون يعتبرون أمناء على ثروات الملاك ولذا فهم مسؤولون أمام القانون عن أي تقصير أو إتلاف أو ضياع أو سوء استخدام لثروة الملاك، والمحكمة هي صاحبة السلطة التقديرية في الفصل بين الملاك والإدارة عند تعارض المصالح.
- الثانية: مدخل نموذج التعاقدات مع الملاك، قدم أدولف بيرل افتراضين هيكلين للحوكمة، تم إختيار أولهما وهو نموذج اعتبار المديرين أمناء نيابة عن المجتمع، إلا أنه تراجع عنه فيما بعد لأسباب عديدة منها صعوبة فرض الرقابة على الإدارة حتى من جانب القضاة في المحاكم، بسبب عدم خبرتهم في هذا المجال، وبعد تراجع بيرل عن هذا البديل قدم نموذجاً آخر وهو نموذج التعاقدات، وفي هذا النموذج يتم النظر إلى الشركة المساهمة على أنها عبارة عن مجموعة مترابطة من التعاقدات مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة (عمال - عملاء - دائنين - موردين - حملة أسهم) إلا أن المديرين مسؤولون عن صياغة هذه العقود باعتبارهم وكلاء عن الملاك وبما يخدم مصالح حملة الأسهم في المقام الأول، وعلى ذلك، فإن رغبة كل طرف من الأطراف في تعظيم مصلحته الخاصة سوف يواجه بتصدي الإدارة له عن طريق هذه العقود، وبما يخدم أو يحافظ على مصالح الملاك وباقي الأطراف، والمديرون الذين لا يسعون إلى تعظيم مصالح الملاك يتم استبدالهم.

3-1- فروض نظرية الوكالة

تركز نظرية الوكالة على الفروض التالية:²

- إن أطراف الوكالة (الأصيل والوكيل) يتمتعون بالرشد نسبياً وأن تصرفاتهم مبنية على تعظيم منافعهم الذاتية؛
- إن دوال أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تماماً وأن هناك قدراً من التعارض في المنافع بينهما؛
- أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الأصيل والوكيل فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو الشركة قوية في مواجهة الشركات الأخرى؛
- هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل في ما يتعلق بموضوع الوكالة؛
- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل؛

¹ Estrin, S. "Corporate Governance" OECD proceedings. Paris.1998

² Samuel Mercier, Aux origines de stakeholder theory 1916-1950, FARGO, cahier FARGO N° 10610xx, Septembre 2006, P 05.

- إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

3-2- مشاكل الوكالة

تعرض الوكالة لنوعين أساسيين من المشاكل هما:¹

- مشكلة الاختلال الأخلاقي: تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (اختياراته)، وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.
- مشكلة الاختلال العكسي (الاختيار العكسي): تنشأ عندما تكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل وذلك قبل قيامه بالأداء أو الاختيار في الوقت الذي لا تتوافر للأصيل فيه هذه المعلومات.

3-3- نظرية الوكالة والمحاسبة

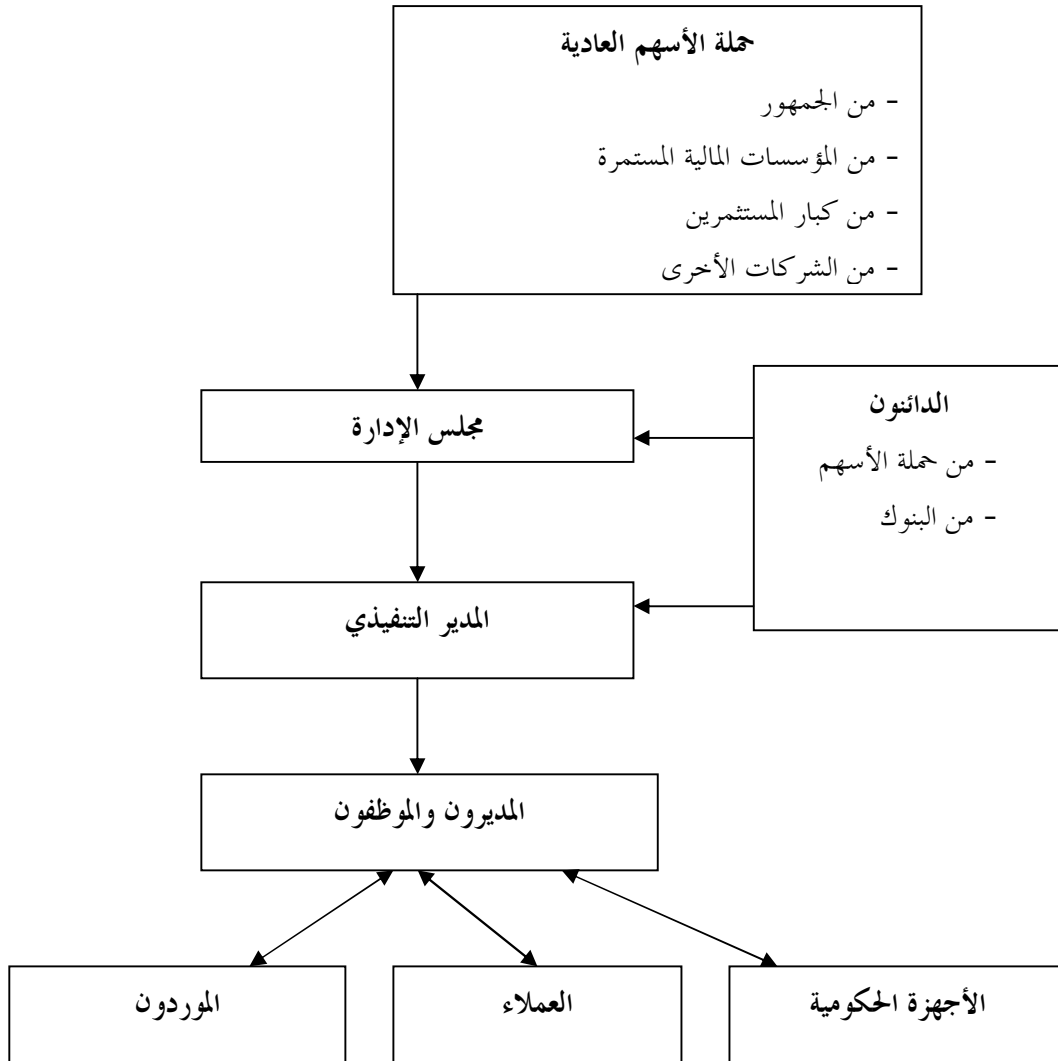
- يمكن إيجاز أهم إسهامات نظرية الوكالة في مجال تطوير بحوث المحاسبة الإدارية في ما يلي:
- غيرت نظرية الوكالة اهتمام ونطاق عمل المحاسبة الإدارية، حيث انتقلت من مجرد الوصف إلى محاولة تفسير الظواهر محل الدراسة؛
- نظرية الوكالة كانت وما زالت من أهم النظريات السلوكية التي جمعت بين دراسة السلوك البشري وبين الأساليب والنماذج الرياضية؛
- وجهت نظرية الوكالة بحوث المحاسبة الإدارية إلى مجالات جديدة، حيث ركزت على دور المعلومات المحاسبية في مجال الرقابة؛
- كما وجهتها إلى الكشف عن مشاكل الوكالة ومحاولة تقديم حلول لها؛
- استخدام نظرية الوكالة أدى إلى توفير الدعم الإيجابي للسلوك الأخلاقي إلى جانب وسائل الدعم الأخرى مثل الدين وأعراف وقيم المجتمع والخصال الحميدة الموروثة مثل الشرف والأمانة؛
- قدمت نظرية الوكالة للفكر المحاسبي مجموعة من نماذج الوكالة التي تم استخدامها في مجال بحث قضايا المحاسبة الإدارية.

3-4- تحليل ظاهرة المؤسسة باستخدام نظرية الوكالة

من خلال الواقع الأمريكي يمكن الحصول على نموذج تخطيطي للهيكل التنظيمي للشركة المساهمة كما يلي:

¹Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le management, 5ème édition, BERTI édition, Paris, 2006, P 382.

النمط رقم (II-1): العلاقة بين مختلف أطرافه نظرية الوكالة



المصدر: عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، قطر، 2007، ص 73. ويمكن تحليل الخريطة التنظيمية للشركة المساهمة في الواقع الأمريكي والسابق عرضها وفق إطار عمل نظرية الوكالة كما يلي:

أ- أطراف العلاقات الوكالة

يمكن تحديد مجموعة من العلاقات الهامة والتي تمثل أساس الخريطة السابقة وهي:

- العلاقة الأولى: علاقة الملاك بمجلس الإدارة: وطرفيها هما:
 - الملاك: حملة الأسهم العادية من جمهور أو مؤسسين أو شركات أو مؤسسات مالية.
 - مجلس الإدارة: مجموعة من الأعضاء يختارهم الملاك لينوبوا عنهم في اختيار الرقابة على إدارة الشركة.
 (ملاحظة: الملاك هم الأصيل ومجلس الإدارة هو الوكيل).
- العلاقة الثانية: علاقة مجلس الإدارة العليا للشركة: وطرفيها هما:
 - مجلس إدارة الشركة المساهمة (أصيل)؛

- المدير التنفيذي الأعلى وباقي أعضاء الإدارة العليا (الوكيل).
- العلاقة الثالثة: علاقة الإدارة العليا وباقي الأطراف من الشركة المساهمة: وطرفيها هما:
- الإدارة العليا؛
- باقي المستويات الإدارية الأقل منها.

ب- تحديد دوال أهداف أطراف علاقات الوكالة

الهدف العام لكل طرف من أطراف علاقات الوكالة طبقاً لفروض نظريتها يتمثل في تعظيم كل طرف لمنافعه الخاصة، ويتأتى له ذلك عن طريق سعيه الدؤوب نحو تعظيم عائد ارتباطه بعلاقة الوكالة وفي الوقت نفسه سعيه نحو تخفيف تكاليف أو خسائر الوكالة. وهذا الهدف العام يمكن تطبيقه على كل من العلاقات الثلاث السابق ذكرها.

ج- تحديد جوانب تعارض المصالح بين أطراف علاقات الوكالة

بدراسة أطراف علاقات الوكالة نجد صوراً متعددة من التعارض في المصالح بين هذه الأطراف بل وبين أعضاء الطرف الواحد من أطراف الوكالة فمثلاً:

- الملاك (حملة الأسهم): يتكون الملاك من مجموعات غير متجانسة من حملة الأسهم فمنهم:
- أفراد؛

- مؤسسات مالية (بنوك - شركات تأمين).

وكل فئة من هذه الفئات تختلف في ملكية الأسهم من حيث العدد المملوك لكل منها وفي نوعية الأسهم التي تمتلكها وأيضاً تختلف كلاً منها عن الأخرى من حيث غرض اقتناء هذه الأسهم. وبالتالي لا شك أن هذا التباين يصاحبه تباين في تأثير فئة الملاك على الإدارة، الأمر الذي يعني إمكانية انصياع إدارة الشركة لمطلب الفئة أو الفئات ذات التأثير الأكبر على الإدارة من حيث القدرة على تشكيل مجلس الإدارة وتغيير المديرين والتدخل في سياسات الشركة وفرض نوع من التحكم ووضع القيود على تصرفات الإدارة. وهذا يؤدي بالفئات الأخرى إما إلى بيع أنصبتها أو الانتظار حتى حدوث تغيير على الشركة، ولا شك أن كل هذه التباينات في مراكز الملاك تخلق نوعاً من تعارض المصالح.¹

مما سبق يتضح أن هناك حاجة إلى صياغة عقود وكالة أو وضع نظام للحوكمة، إلى جانب الإطار القانوني، من أجل حماية مصالح الأقليات من الملاك أو الملاك غير المباشرين الذين يوكلون المؤسسات المالية في النيابة عنهم في استثمار أموالهم في الشركات المساهمة.

- مجلس الإدارة

نظرياً مجلس الإدارة يتم انتخابه أو اختياره بمعرفة الملاك لكي يمثلهم ويتبنى مصالحهم، وبدراسة مشاكل مجلس الإدارة يوجد منها مشاكل يسببها حق التصويت، ومشاكل أخرى مثل تشكيل أو تكوين مجلس الإدارة

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، قطر، 2007، ص ص 74-75.

والسيطرة على عملية إختيار أو انتخاب أعضائه، حيث يتكون المجلس من مجموعتين (داخليين)* من داخل الشركة و(خارجيين) من خارج الشركة، وكل منهم يحتل أو لا يحتل مركزاً إدارياً في الشركة، فالداخليون يحتلون مراكز إدارية، أما الخارجيون فينظر لهم على أنهم مستقلون ولكن هذا خطأ. فالمستقلون (الخارجيون) قد تربطهم أية علاقات من أي نوع مع الشركة، فإما عملاء أو دائنون أو مستشارون فنيون إلخ... والقضية هنا، والتي تتعلق بالحوكمة هي من الذين يمثلهم أعضاء مجلس الإدارة الداخليين وشبه المستقلين؟

- المدير التنفيذي والإدارة العليا

تحت مستوى مجلس الإدارة في الخريطة التنظيمية السابقة يقع المدير التنفيذي، وتحت هذا المدير التنفيذي توجد مجموعة من المديرين يطلق عليهم مستوى الإدارة العليا. ويتضمن هذا المستوى مدير عام الأقسام أو القطاعات، وهذا يمثل النظام البيروقراطي للمنظمة وفيه يكثّر التعارض في المصالح داخل النظام. وفي ما يتعلق بتخصيص رأس المال واستهلاك لوازم الإنتاج وحروب التنافس والتسابق على المراكز الوظيفية، وهنا تكون المهمة الأساسية هي محاولة تركيز اهتمام المديرين نحو التسابق باتجاه تحقيق مصالح الملاك وإزالة أو تخفيف حدة التعارض في المصالح بين هؤلاء المديرين، ومن الجدير بالذكر أن هذه المشاكل تتعدى مستوى المديرين إلى مستويات الموظفين من غير المديرين في الشركة، ولعل من أهم القضايا التي تبدو للعيان في هذا المستوى هي قضية ما يدفع للإدارة من حوافز ومكافآت وقضية الأداء الإداري وقواعد توزيع رأس المال داخل الشركة. هل ينبغي أن ترتبط المبالغ التي تدفع للإدارة بالأداء الذي تقوم به الإدارة؟ وإذا كان ذلك، كيف يتم قياس الأداء الإداري؟ وماذا عن توزيع الموارد داخل الشركة؟ كيف يمكن إجراء هذه التوزيعات أو التخصيصات بالشكل الذي يعظم مصالح حملة الأسهم ويزيل التعارض في المصالح بين فرق الإدارة المتنافسة داخل الشركة؟

- الدائنون

يرتبط الدائنون بالشركة عن طريق عقود التمويل التي يبرمها المديرون مع الدائنين، وجدير بالذكر أن المديرين ومجلس الإدارة يتصرفون بوصفهم أو بفرض أنهم وكلاء عن الملاك في هذه العملية. فمن الناحية القانونية فإن واجبات والتزامات الإدارة وبالتالي الملاك يتم صياغتها في الإتفاق المبرم مع المقرضين، وهناك ثمة تعارض محتمل في المصالح بين الدائنين (حملة السندات) والملاك (حملة الأسهم) عند إبرام تلك العقود، وهذا التعارض طالما أعلن عنه واعترف به وتم التعامل معه عن طريق الضمانات الإيجابية والسلبية التي يتضمنها اتفاق القرض، وكذلك من خلال تاريخ استحقاق وشروط الائتمان المرتبطة بالقرض وربما كان من بين تلك الضمانات أنه إذا تخلف شرط أو أكثر من شروط أو ضمانات القرض يتحول الدائنون إلى ملاك جدد للشركة، ولكن الواقع يشهد أن هذا لا يحدث بهذه الطريقة المنصوص عليها في العقد، وأن هناك تعارضاً في المصالح بين الدائنين بشبه ذلك التعارض في المصالح الموجود بين الملاك وبعضهم البعض.

* يقصد بالداخليين أعضاء مجالس الإدارة أو كبار الموظفين التنفيذيين بالشركة الذين تسمح لهم مراكزهم بمعرفة معلومات غير متاحة للمساهمين الآخرين مما يمكنهم من استغلالها للحصول على أرباح لأنفسهم.

د- العلاقات مع الموردين والعملاء

في الخريطة التنظيمية تم رسم خط يربط بين المديرين في الشركة والموردين والعملاء، ومن المعترف به أن الموردين والعملاء يمثلون جزءاً هاماً من الائتلاف النشط في الشركة، وبالرغم من ذلك فإن العلاقة بين الموردين والعملاء وبين تعظيم ثروة الملاك وبقاء الشركة ليست دائماً واضحة، والمشكلة الأساسية هنا هي كيفية تحفيز أعضاء هذا الائتلاف النشط على إمداد الشركة بالاستثمارات التي تفيدها، تلك الاستثمارات التي يمكن أن تفقد إذا ما اتجهت الشركة نحو السلوك الانتهازي والأناني أو فشلت في تحقيق أهدافها، ولعل الحل لهذه المشكلة يتمثل في صياغة عقود وكالة محددة بدقة تضمن حفظ حقوق جميع الأطراف.

هـ- قرارات التمويل وصور أخرى من التعارض في المصالح

هي قرارات تتعلق بكيفية تجميع المديرين للأموال المطلوبة لتشغيل الشركة وتتضمن القروض من البنوك السندات، عقود التأجير التمويلي، الأسهم الممتازة، الأرباح المحتجزة، الأسهم العادية. وتعد قرارات التمويل قضية هامة من القضايا التي تحتاج إلى حوكمة، لأن عقود التمويل التي تصاغ بمعرفة المديرين بين الشركة وبين مقدمي رأس المال تحدد من له حق السيطرة على الشركة، خصوصاً إذا فشلت الشركة في الوفاء بالتزاماتها المالية. وحيث إن الملاك والمديرين يهتمهم تعظيم ثرواتهم الذاتية وليس ثروات حملة السندات فإن حملة السندات، يحرصون على متابعة هذه الأحداث والتدخل في صياغة العقود الخاصة بها حتى يحافظوا على مستحقاتهم لدى الشركة وهذه الأحداث تشمل:

- تغيير إستراتيجية الاستثمار في الشركة عن طريق التحول من الاستثمار في المشروعات الأقل مخاطرة إلى المشروعات الأكثر عرضة للمخاطر؛
- المغامرة بالدخول في مشروعات ذات صافي قيمة مالية سالبة للهروب من شبح الإفلاس؛
- بيع الأصول وتوزيع النقدية على الملاك دون سداد الديون؛
- اقتراض ديون جديدة يكون لها نفس الأولوية مع الديون الحالية؛
- وأيضاً من صور تعارض المصالح بين حملة الأسهم والمديرين المرتبطة بقرارات التمويل ما يعرف بقضية التدفقات النقدية الحرة، والتي يمكن أن تبوب التدفقات من الشركة للمستثمرين ومن المستثمرين للشركة وكلها مرتبطة بالعوائد غير العادية على الأسهم.

4- نظرية المسؤولية الاجتماعية: المسؤولية هي التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها¹.

¹ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 15.

أما جمعية الإداريين الأمريكيين (American Management Association) فتعرفها على أنها "استجابة إدارة الشركات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية".

ومن الناحية النظرية كان (Clark) سنة 1916 من الأوائل الذي تطرق لمفهوم الأخلاقيات التنظيمية حيث كتب في مقال له "نحتاج إلى اقتصاد مبني على المسؤولية بحيث يتطور ويظهر في أخلاقيات عملنا" بحيث يشرح الكاتب توجه الشركات من المسؤولية الفردية إلى المسؤولية الجماعية¹.

وتجيب نظرية المسؤولية الاجتماعية على سؤاليين أساسيين:²

- ما هي مسؤولية الشركة ؟

- وهذه المسؤولية تجاه من ؟

وتمس المسؤولية الاجتماعية دور الشركة في حياة المجتمع ومشاركتها فيه وليس فقط البعد الاجتماعي.

4-1- محوامل ظهور المسؤولية الاجتماعية

ومن أبرز العوامل التي أدت إلى ظهور المسؤولية الاجتماعية نجد:³

- تزايد القوة الاجتماعية للشركات: فالشركات كبيرة الحجم خاصة أصبح لها تأثير كبير على العديد من القضايا التي تمس المجتمع الذي تتواجد فيه، مثال ذلك حجم العمال الذين يمكن توظيفهم ومستوى الأسعار، وأنماط الاستهلاك ومستوى تلوث البيئة، وغيرها من القضايا ذات التأثير على المجتمع، وطالما أن للشركات هذه القوة فيجب عليها أن تتحمل المسؤولية عن الظروف التي قد تواجه المجتمع والناجمة عن ممارسة هذه القوة.

- التغير في حاجات المجتمع: مع ارتفاع مستويات المعيشة، لم يعد إشباع الحاجات المادية للأفراد هو موضع اهتمامهم فقط، بل تحول ذلك إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية.

- تبني مفهوم النظم: باعتبار الشركة نظام مفتوح وفرعي من النظام الكلي تؤثر وتتأثر به، ولكي تنجح الشركة وتنمو وتستمر يجب أن تتوافق مع بيئتها.

- تغير دور الإدارة: لم تعد الإدارة مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك أو المساهمون، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات مثل العملاء والعمال والرأي العام والنقابات والممولون.

¹ Peter Wirtz, *Meilleur pratique de gouvernance : Théorie de la firme et modèle de création de valeur*, Cahier FARGO N°1040401, Avril 2004, P 04.

² Didier Cazal, *«La RSE et ses parties prenantes-Enjeux Sociopolitique et contrats»*, Document de travail du LEM, 2006/06, Lille Economie et management , P07.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، *إدارة الأعمال: نظريات و نماذج و تطبيقات*، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2006، ص ص 178-179.

- النظر إلى الشركة ككيان اجتماعي: وذلك بإلزام الشركة في المساهمة في حل مشكلات المجتمع وتحسين رفاهيته وذلك من خلال التعليم والصحة والخدمات العامة الأخرى والتوظيف وتنمية الموارد البشرية.

5- نظرية أصحاب المصالح (stakeholders theory)

يمكن تعريف أصحاب المصالح كما يلي:

- **التعريف الأول:** "أصحاب المصلحة هم كل الجماعات أو الأفراد الذين يؤثرون أو يتأثرون من خلال عمل الشركة وتحقيقها لأهدافها."¹

- **التعريف الثاني:** "هم أفراد أو أطراف تشارك بصفة إرادية أو غير إرادية في إمكانية خلق الثروة للشركة وأنشطتها وقد يكونون مستفيدين أو متحملون للخطر."²

وأهم أصحاب المصالح للشركة هم: الدائنون، الموردون، العملاء، العمال، والموظفون.³

ويضاف إلى هؤلاء البنوك، بالإضافة إلى الدولة والمجتمع.

وينقسم أصحاب المصالح إلى مجموعتين:⁴

أ- **أصحاب مصالح أوليون (أساسيون):** بحيث تعتمد عليهم حياة وبقاء الشركة ولهم علاقة بإنتاج الشركة وتمويلها (العمال، المساهمون، الزبائن والموردون).

ب- **أصحاب مصالح ثانويون:** وتشمل الفاعلون الذين يتأثرون بالشركة ويؤثرون عليها بدون الدخول في مبادلات مباشرة مع الشركة وبدون تأثير مباشر على حياتها كالمجتمع.

ويعد (I. Ansoff)* أول من تكلم عن نظرية أصحاب المصلحة في تحليله للأهداف التنظيمية بحيث يعتبر أن مسؤولية الشركة التي بها جماعات ذوو علاقات مع بعضهم ولهم أهداف متعارضة وهم: العمال، المساهمون، الموردون والموزعون، فالشركة يجب أن تضبط أهدافها بطريقة تمنح لكل طرف جزء متساو من الإشباع، فالربح جزء من الإشباع لكن ليس الجزء الراجح من إجمالي هذه الأهداف التنظيمية.⁵

¹ Elodie Brulé, La collaboration – *Pourquoi et avec quel parties prenantes ?*, LARGEPA, Paris, P 03.

² Voir Samuel Mercier, *La théorie des parties prenantes*, OPCIT, P 05.

³ محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴ Elodie Brulé, *La collaboration – Pourquoi et avec quel parties prenantes ?*, OPCIT, P 04.

* إنغور أنسوف Ansoff باحث روسي في الإدارة الاستراتيجية للشركات.

⁵ Samuel Mercier, *Aux origines de stakeholder theory 1916-1950*, OPCIT, P 03.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

إرساء أسس ومبادئ حوكمة الشركات يتطلب توافر مجموعة من المحددات التي تضمن تطبيقاً سليماً لحوكمة الشركات يتيح الاستفادة الكاملة من مزايا حوكمة الشركات، ويمكن تقسيم هذه المحددات إلى مجموعتين: محددات داخلية وأخرى خارجية:

أولاً- المحددات الداخلية لتطبيق حوكمة الشركات

من أهم المحددات الداخلية الواجب توافرها في الشركة لتدعيم وإرساء أسس ومبادئ حوكمة الشركات نجد:

1- عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة: حيث يحرر كل من عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة* في عقد رسمي يشمل:

أ- اسم الشركة؛

ب- مركز الشركة؛

ج- مدة الشركة إن وجدت؛

د- الأغراض التي أسست من أجلها الشركة؛

هـ- أسماء الشركاء المؤسسون؛

و- مقدار رأس المال المصدر ورأس المال المصرح به.

مما سبق يتضح أن عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة يعتبر من المحددات الهامة لحوكمة الشركات وخاصة عندما يتضمن تحديداً للعلاقة بين أطراف الحوكمة، كأن يحدد النظام الأساسي شروط حضور الجمعية العامة للشركة، أو أن يشترط النظام موافقة الجمعية العامة للشركة لإبرام أي معاملات أو صفقات بين أعضاء مجلس الإدارة أو أقاربهم من جهة وبين الشركة من جهة أخرى، أو أن يحدد عقد التأسيس مثلاً: شروط تعيين أو استقالة أو عزل أعضاء مجلس الإدارة.

2- الهيكل التنظيمي للشركة: يشمل الهيكل التنظيمي تحديد الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات بأسلوب واضح وصریح يمكن من خلاله متابعة ورقابة الأداء في الشركة.¹

* النظام الأساسي ويعرف أيضاً بمصطلح عقد التأسيس ويحدد النظام الأساسي الحقوق والواجبات الخاصة بكل من المساهمين والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، ويشكل النظام الأساسي القواعد الأساسية الحاكمة لكل شركة، ولا بد من موافقة المساهمين على تعديل النظام الأساسي لأي شركة.

¹ محمد الصلاح، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005

كما أن وجود هيكل تنظيمي للشركة يكفل تحديداً دقيقاً لمدى فعالية وموثوقية أسس حوكمة الشركات حيث أن ذلك يرادف التوزيع العادل للمسؤوليات وتوضيح الإطار العام لحدود الصلاحيات وإجراءات تفويضها كما يحدد أسس اختيار كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وحدود كل من الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم ونطاق الصلاحيات التي يتمتعون بها.¹

3- السياسات والإجراءات والمسؤوليات: تتطلب نظم حوكمة الشركات وضع السياسات والإجراءات التي تضمن وتكفل احترام الشركة للأنظمة واللوائح* والتزامها بالإفصاح عن المعلومات والأحداث الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الأخرى.

وتتركز أهمية وضع السياسات والإجراءات كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الشركات في كونها تضمن حقوق المساهمين وتكفل فصل الملكية عن الإدارة، وتقوم حوكمة الشركات على عدد من السياسات والإجراءات التي تنظم:

أ- تحديد سلطات مجلس الإدارة وتشكيله؛

ب- تتبع حركة تداول الأسهم؛

ج- سحب الثقة من الإدارة؛

د- حماية حقوق المساهمين وخاصة حقوق الأقلية.

كما تظهر أهمية السياسات الإدارية في أنها تحدد مسؤوليات الإدارة في جميع المجالات المالية والمهنية والإنتاجية والموارد البشرية، حيث أن محددات حوكمة الشركات تلزم الإدارة بالقيام بالمسؤوليات التالية:²

أ- الالتزام بالقوانين وأخلاقيات العمل؛

ب- المراجعة الدورية لأداء الشركة والالتزام بالنظم المحاسبية المتعارف عليها؛

ج- الالتزام ببيان حقيقة الأداء والوضع المالي للشركة؛

د- تنمية الموارد البشرية للشركة.

يمكن القول من خلال ما سبق أن السياسات والإجراءات السابقة وما تفرضه من مسؤوليات إدارية، إنما تهدف إلى إحداث تغيير جذري في نظم وهياكل الإدارة حيث تساهم في تفعيل الرقابة على الأداء الإداري في

¹ عبدا لله الوردات، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005

* اللانحة هي وجود مكمل للنظام الإداري فهي توفر بوضوح وتفصيل أكثر تحديداً تلك النصوص العامة التي يحتويها النظام الأساسي وغالباً ما تتمتع مجالس الإدارة بالسلطة في تغيير نصوص اللوائح دون موافقة المساهمين.

² لطفي مظهر، العولمة والإدارة التحديات والتطلعات بمصر، من منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2000.

الشركة وذلك من خلال إضعاف سلطة ونفوذ المدراء التنفيذيين وتدعيم سلطة ونفوذ المدراء غير التنفيذيين¹. ذلك من شأنه أن يؤدي إلى خلق هياكل إدارية سليمة تزيد من قدرة مجلس الإدارة على محاسبة الإدارة التنفيذية بما يكفل التكامل في الأداء.

4- نظام المعلومات المحاسبي: يعتبر نظام المعلومات المحاسبي النظام الجزئي الأهم في نظام المعلومات الإداري والذي يهدف إلى تجميع ومعالجة وتقرير المعلومات المتعلقة بالعمليات المالية للشركة.²

4-1- الرقابة على نظام المعلومات المحاسبي: تتم الرقابة على نظام المعلومات المحاسبي من خلال الرقابة على العناصر المكونة للنظام بغية تقييمها وتوجيهها التوجيه الصحيح وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي يرمي إليها النظام المحاسبي وذلك من خلال:³

أ- الرقابة على المدخلات: والتي تتضمن الرقابة على ما يلي:

ب- ضمان صحة المدخلات: أي أن يتم ضمان أن النظام المحاسبي لا يحتوي إلا على المعلومات الصحيحة وهنا يمكن ضمان صحة المخرجات (بافتراض صحة العمليات التشغيلية).

ج- ضمان احتمال المدخلات: وهذا يعني ضرورة إدخال كافة البيانات الصحيحة التي نشأت خلال الفترة.

د- ضمان دقة المدخلات: وهذا يعني أن تكون البيانات التي يتضمنها النظام المحاسبي هي تماماً البيانات التي نشأت خلال التعامل (الدقة الحسابية والكتابية).

هـ- الرقابة على العمليات التشغيلية: أي التأكد من أن عمليات التجميع والتبويب والتلخيص التي تُجرى على البيانات تتم بما يتفق مع المبادئ والمفاهيم والسياسات والمعايير المحاسبية والقوانين والأنظمة المعمول بها.

و- الرقابة على المخرجات: وهي تتضمن الرقابة على القوائم والتقارير والمعلومات المالية (وذلك من خلال لجنة المراجعة - المدقق الخارجي - المدقق الداخلي - مجلس الإدارة).

الرقابة على الأنظمة المحاسبية أصبحت عملية صعبة ومعقدة للغاية خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل وحوسبة الأنظمة⁴. ودمج بعض الوظائف المتعارضة والانتشار الكبير لجرائم الكمبيوتر مثل جريمة شركة (

¹ منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، ممارسات سلطات الإدارة وأداء مجلس الإدارة في الأسواق الصاعدة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، طبعة 1998.

² محمود الخطيب وآخرون "مقدمة في نظم المعلومات المحاسبية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 25.

³ زياد إبراهيم قاسم يحيى، نظام المعلومات المحاسبية، جامعة الموصل، وحدة الحداثة للطباعة والنشر، العراق، 2003، ص 34.

⁴ ظاهر القشي، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003، ص 33.

*Equity Fundig) العاملة في قطاع التأمين حيث قامت الشركة بإصدار 97 ألف وثيقة تأمين تبين فيما بعد أن 64 ألف وثيقة منها هي وثائق تأمين مزورة)، وما زاد الوضع سوءاً أن تلك الجرائم في كثير من الأحيان تم اكتشافها بالصدفة وليس عن طريق الأنظمة الرقابية.¹

بالإضافة إلى ما سبق فقد أدى انتقال الأنظمة المحاسبية من الأنظمة اليدوية إلى الأنظمة الإلكترونية إلى جعل عملية مراقبة النظام عملية صعبة ومعقدة ودقيقة للغاية مما تطلب اتخاذ إجراءات رقابية جديدة أكثر تشدداً وذلك للأسباب التالية:²

- غياب التوثيق المستندي في ظل استخدام الحاسوب؛
- الاعتماد على الذكاء الصناعي في تحليل ومعالجة البيانات؛
- إمكانية اختراق الغير لخصوصية النظام وانتشار جرائم الكمبيوتر؛
- غياب أساليب رقابة فعالة على الأنظمة المحاسبية الآلية وصعوبة الحصول على مسار مراجعة جيد يمكن من خلاله تتبع مسار العملية.³

4-2- نظم إعداد التقارير المالية: يبين هذا النظام نوعية التقارير المالية ومواعيدها والمستويات التي ترفع إليها هذه التقارير ومن له حق الاطلاع عليها، ومن أهم هذه التقارير هي التقارير الدورية والتي تشكل مصدراً موثقاً للمعلومات حيث تعتمد عليها الإدارة للأغراض الرقابية أو لاستعراض كافة الأحداث التي حدثت خلال فترة معينة مثل (تقرير البيانات المالية الشهرية - تقارير المحاسبة الإدارية - بيان الموقف المالي للنقدية والبنوك لكافة الحسابات وبكل العملات - ... الخ).⁴

إلا أن المشكلة التي قد تواجه هذا النظام هي مشكلة الكم الهائل من المعلومات والتقارير التي تُنتجها أنظمة المعلومات المحاسبية، حيث أن كثرة المعلومات والتقارير قد تؤدي إلى عدم فعالية الإدارة في اتخاذ القرارات، نظراً لصعوبة استخراج المعلومات الملائمة من هذا الكم الهائل من التقارير، وهنا يمكن للإدارة أن تلجأ إلى إحدى الطريقتين:

أ - إما أن تستفيد من مبدأ الإدارة بالاستثناء لتخفيض عدد التقارير الإدارية والذي يقضي بعدم ضرورة إعداد تقارير أداء للأقسام التي تنجح في تحقيق الخطة الموضوعة لها وبناءً عليه يقتصر إعداد التقارير الإدارية على الأقسام

* هي مؤسسة تضم مجموعة من صناديق الاستثمار في الولايات المتحدة الأمريكية والتأمين على حياة الأفراد في تأسست في عام 1960 وانهارت في عام 1973 نتيجة الاحتيال المحاسبي.

¹ ستيفن موسكوف وآخرون، نظم المعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات مفاهيم وتطبيقات، ترجمة سعيد كمال حجاج أحمد، دار المريخ، الرياض السعودية، 2002، ص45.

² ظاهر القشي، مرجع سبق ذكره، ص25.

³ ستيفن موسكوف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁴ محمد الصلاح، مرجع سبق ذكره.

التي ينتج عن أدائها انحرافات ملحوظة في تحقيق أهدافها.¹ ويحقق مبدأ الإدارة بالاستثناء مجموعة من المزايا لعل من أهمها اختصاره للمعلومات والتقارير ولوقت مُعدّيها وتركيزه على الانحرافات الجوهرية وتدعيمه للنظام الرقابي في الشركة من خلال تركيزه على الانحرافات المادية، وبالتالي ينتج عن ذلك استخراج المعلومات الملائمة، وتزداد فعالية وكفاءة اتخاذ القرارات.

ب- أو أن تقوم الإدارة باستخدام "كشف التوزيع المعتمد"، حيث يتضمن هذا الكشف لائحة بأسماء الأشخاص المصرح لهم بالاطلاع على كل نوع من التقارير التي ينتجها النظام.²

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظام إعداد التقارير المالية الشفافة يتعدى مجرد تطبيق مجموعة من المعايير المحاسبية إذ أن ذلك يعتبر جزءاً لا يتجزأ من نظام يكون المحددات الأساسية لحوكمة الشركات، حيث أن النظام السليم للتقارير المالية هو الذي يوفر معلومات حيوية لأصحاب المصالح، بما يهيئ لهم القيام بتعاملات وصفقات آمنة ومريحة. ويمكن القول أنه من الممكن خلق تقارير مالية موثوقة تعكس بصدق وعدالة الوضع الحقيقي للشركات من خلال هذا النظام بشرط توافر كل مما يلي:³

- إدارة مالية ذات خبرة ودراية ومعرفة بالمبادئ والمعايير الدولية للتقارير المالية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية والتفسيرات الصادرة عنها؛
- إدارة للتدقيق الداخلي مستقلة ومرتبطة مباشرة بمجلس الإدارة تضمن أن القوائم المالية تم إعدادها من نظام محاسبي سليم بوجود نظام رقابي فعال؛
- لجنة مراجعة مؤلفة من أعضاء مستقلين يتمتعون بالخبرة والدراية المالية والمحاسبية تشرف على إعداد التقارير المالية وتضمن أنها أعدت بطريقة سليمة ومن خلال معالجات محاسبية سليمة، وأن مراجع الحسابات الذي عين لإضفاء مزيد من الثقة على تلك التقارير قد قام بدوره على الوجه الأكمل؛
- مجلس إدارة مكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين قادر على مناقشة مدى صدق عدالة التقارير المالية قبل اعتمادها؛
- مستوى عالي من الالتزام بأخلاقيات وآداب المهنة.

4-3- نظم إعداد الميزانيات التقديرية بكافة أشكالها: وهنا يجب أن يحدد النظام الأطراف التي يعهد إليها بمهام إعداد الميزانيات التقديرية بالإضافة إلى الانحرافات عن هذه الميزانيات وأسبابها والعمل على معالجتها.⁴

¹ ستيفن موسكوف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص52.

² المرجع نفسه، ص53.

³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مؤتمر لماذا تنهار بعض الشركات، التجارب الدولية والدروس المستفادة لمصر، القاهرة، مصر، 2003

⁴ محمد الصلاح، مرجع سبق ذكره.

ومن المفيد جداً أن يقوم هذا النظام بمراقبة الموازنة الرأسمالية وخاصة فيما يتعلق بالموازنة الرأسمالية الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة في ظل انفصال الملكية عن الإدارة (مشاكل الوكالة)، حيث يقوم المدراء غير المالكين (أو المالكين نسبياً) باستهلاك المزيد من المزايا الإضافية (كالأثاث الفاخر ووسائل النقل الفاخرة... الخ) على اعتبار أن جزءاً من تكلفة هذه المصاريف الإضافية سيتحملها الملاك الآخرون.

5- نظم الضبط والرقابة: تشمل مفاهيم الرقابة الذاتية مثل التدقيق الداخلي ولجان المراجعة وإدارة المخاطر (مثل مخاطر الائتمان ومخاطر مخالفة القوانين)، وتركز هذه النظم على قياس الأداء ومحاسبة المقصرين، حيث ترتبط مباشرة بكل من مفهومي المساءلة والمسؤولية من خلال تحمل متخذي القرارات لتبعات قراراتهم والمعاقبة عن سوء الإدارة.¹

ويجب أن تحدد هذه النظم أساليب ومواعيد عمليات التدقيق الداخلي وكيفية معالجة العقبات التي تعترض مهام المدقق الداخلي وأن تحدد برامج وأساليب ومجالات التدقيق المطلوب تغطيتها من وقت لآخر والجهات التي ترفع لها تقارير التدقيق الداخلي وأن تبين حدود العلاقة بين المدقق الداخلي والخارجي.² فضلاً عن أن نظم الرقابة يجب أن تشمل على كافة السياسات والإجراءات المكونة للإطار الرقابي والتي يمكن من خلالها التأكد من أن المخاطر قد تم احتوائها في الحدود المسموح بها والمحددة في عملية إدارة المخاطر.³

مما سبق يتضح أن التفاعل الداخلي والتقييم المستمر لأنظمة الضبط الداخلي وخاصة عندما تقوم بدورها بشكل فعال في محاسبة المقصرين بعمد (تواطؤ) أو بغير عمد (إهمال). من شأنها أن تعمل على الارتقاء بممارسات حوكمة الشركات وتعزز من قدرتها في تدعيم الشفافية والإفصاح في الشركات المساهمة.

6- نظم التوظيف: المفيد أن تلتفت الإدارة إلى ترتيب الشركة من الداخل وخاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية على اعتبار أن هذه الموارد إنما تمثل الثروة الحقيقية للشركة وذلك من خلال تحديد ما يلي:⁴

أ- هيكل الرواتب والأجور الإضافية والعلاوات والحوافز والجزاءات وكيفية احتسابها؛

ب- نظام الاستخدام والاستغناء وعقود الموظفين والإجازات؛

ج- نظام التأهيل والتدريب المستمر ودراسة الفرص البديلة.

¹ عبدا لله الوردات، مرجع سبق ذكره

² محمد الصلاح، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مصر، 2005

³ عطية سلطان، دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار المنشأة، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مصر 2005

⁴ محمد الصلاح، مرجع سبق ذكره.

7- المحددات الداخلية أخرى: يمكن حصرها فيما يلي:

أ - نظام يحدد وسائل المحافظة على أموال وموجودات الشركة مثل إجراءات حصر وتسجيل ورقابة الموجودات وأنظمة الجرد السنوية الخاصة بالأصول الثابتة والمخازن.

ب- نظام تعيين المحامين والمستشارين، ويتولى هذا النظام تحديد الحالات التي قد تستدعي تعيين المحامين والمستشارين مع بيان سبل الاختيار والتعيين وتحديد الأتعاب وطرق العزل.

ج- نظام أمان لحماية الأنظمة الإلكترونية وموقع الشركة الإلكتروني وذلك بهدف حماية أنظمة الشركة الإلكترونية كالنظام المحاسبي وحماية التصفح عبر الانترنت وتطبيق مبادئ الحماية والأمان مثل الحماية من الاختراقات والسرية.¹

مما سبق يتضح أن المحددات الداخلية لحوكمة الشركات عبارة عن الأسس والقواعد والسياسات والإجراءات واللوائح التي توضع داخل الشركة والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والصلاحيات داخل الشركة بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وبما يتفق مع القوانين واللوائح والمحددات الخارجية بشكل يمكن من خلاله تقليل التعارض فيما بين أصحاب المصالح.

ثانياً - المحددات الخارجية اللازمة لتطبيق حوكمة الشركات: أما المحددات الخارجية فتتمثل في مجموعة من العوامل الخارجية، والتي تمثل البيئة الخارجية التي تعمل الشركة في ظلها حيث تؤثر بشكل مباشر على المحددات الداخلية وتتمثل بالنقاط التالية:²

1- توافر قطاع مصرفي منظم: وذلك نظراً للترابط الوثيق بين القطاع المصرفي وسوق الأوراق المالية وقطاع الشركات، فالقطاع المصرفي يلعب دوراً هاماً في توفير رأس المال والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها.

2- وجود أسواق مالية كفؤة: وهي تلك الأسواق التي تتكيف أولاً بأول لكل معلومة يتم نشرها في السوق بحيث تنعكس على سعر الورقة المالية.

ويمكن القول أن الوصول إلى أسواق مالية كفؤة يتطلب توفير ما يلي:³

- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار الشركات للأسهم والسندات؛

- وجود متطلبات للقيود في البورصات تقوم على أساس الشفافية والإفصاح؛

- قوانين تحمي حقوق الأقلية؛

- وجود هيئة حكومية تضمن تنفيذ قوانين الأوراق المالية.

¹ ظاهر القشي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² محمود تركي، "تحليل التقارير المالية"، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.

³ منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، واشنطن، 2005.

3- وجود أسواق تتصف بالتنافسية: الأسواق التي تتسم بالتنافسية ترغم الشركات على العمل على أساس الكفاءة والإنتاجية العالية خشية فقدان أو انخفاض حصتها السوقية، وهنا يترتب على الحكومات أن تعمل على خلق القوانين واللوائح الهادفة إلى إنشاء بيئة اقتصادية تتسم بالوضوح والتنافسية.

4- توافر نظم خريبية واضحة وشفافة ومحايدة: توافر مثل هذه النظم يساعد على الحد من ظاهرة التقارير المالية المتعددة التي تجسد الانغماس في الفساد، فضلاً عن ذلك يجب أن تكون هذه النظم منسجمة مع الإفصاح الملائم في التقارير المالية.

5- وجود نظام قضائي مستقل: يعتبر وجود نظام قضائي عادل ومستقل من أهم المحددات التي يمكن أن تؤثر في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وذلك من أجل تنفيذ القوانين بكفاءة وعدالة وخاصة تلك القوانين التي تحدد العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح.

6- وجود جمار إعلامي يتسم بالشفافية: مراقبة وتتبع أداء المديرين وأعضاء مجلس الإدارة يتطلب توافر مثل هذا الجهاز، حيث أن المستثمرين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح يحتاجون إلى معلومات عن مدى كفاءة المدراء وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك عن أداء الشركة على اعتبار أن أصحاب المصالح وخاصة صغار المستثمرين ليس لديهم الوقت لجمع المعلومات أو الكفاءة لتحليلها أو فهمها لاتخاذ القرارات السليمة، وهنا يأتي دور الإعلام وخاصة الإعلام المالي.¹

7- تهربعات تضمن حقوق الملكية: تعتبر تشريعات حقوق الملكية من التشريعات الأساسية والأكثر أهمية في نظام حوكمة الشركات على اعتبار أن هذا النظام هو الذي ينشئ ويحمي حقوق الملكية الخاصة من خلال لوائحه ومعايير تحدد كيفية تبادل هذه الحقوق بيسر وأمان.²

8- قانون العقود: إجراء العمليات التجارية والمالية والقانونية يتطلب توافر تشريعات ولوائح تضمن سلامة العقود المبرمة.

وهنا يجب العمل على تفعيل التشريعات الخاصة بتسهيل إبرام العقود بين الأطراف أصحاب المصالح في الشركات لتفعيل ممارسات حوكمة الشركات على اعتبار أن حوكمة الشركات تبحث أساساً في تنظيم العلاقة بين تلك الأطراف.³

9- استراتيجيات مناهضة للفساد: يمكن تنفيذ إجراءات مناهضة للفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينها وتنفيذ مبادئ الشفافية الدولية ويتطلب ذلك أن يتضمن الإطار القانوني للدولة

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، "حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، مرجع سبق ذكره.

³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن العشرين، مرجع سابق.

حماية للنشاط الاقتصادي بما يضمن الجدوية في الحد من مظاهر الفساد والاستغلال.¹

10- قوانين الإفلاس: من المعروف أن كافة المشاريع تحمل في طياتها خطر الفشل أو الإفلاس، ومن هنا تأتي أهمية إحداث تشريعات ملائمة تضع آليات منتظمة للخروج من السوق.²

11- دعم وتقوية وكلاء بناء السمعة: وهم عبارة عن الأفراد أو المؤسسات التي تعمل على سد فجوة المعلومات بين الأطراف الداخلية والخارجية أصحاب المصالح في الشركات (مثل وكالات التصنيف الائتماني ومؤسسات التحليل المالي)، حيث تقوم تلك الوكالات بجمع وتحليل المعلومات عن أداء الأطراف الداخلية وتقديمها للأطراف الخارجية.³ تلك الوكالات تعتبر من المحددات الهامة حيث أنها تعمل على سد الفجوة في عدم تماثل المعلومات بين كل من الموكل والوكيل (مشكلة الوكالة).

يمكن القول أن المحددات الخارجية تساعد في تطبيق القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، كما أن تلك المحددات والتي تؤثر في التطبيق السليم لحوكمة الشركات، هي بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة ونظامها الاقتصادي ومستوى التعليم والوعي لدى أفرادها، فحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات، فقد حرصت عديد من المنظمات والهيئات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليلها ووضع معايير محددة لتطبيقها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خلال عام 1999 بإصدار مبادئ حوكمة الشركات، والتي تمثل لائحة دولية تم اعتمادها من قبل الحكومات الأعضاء في هذا الصدد، وقد ركزت تلك المبادئ على حوكمة الشركات المقيدة في البورصة والمطروحة أسهمها للاكتتاب العام، إلا أنها تعد في ذات الوقت مفيدة في مجال تحسين جودة حوكمة الشركات التي لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام أو التي تملكها الدولة. وتمثل هذه المبادئ مرجعا عمليا واقتراحات مفيدة لكل من بورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات وغيرها من الأطراف التي لها دور في عملية تطوير الحوكمة الجيدة للشركات.⁴

¹ محمد مصطفى سليمان، الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره

³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2002.

⁴ محمد سمير بلال، دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الخامس "حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية"، 8-10/06/2005، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 05.

ويتمثل الهدف الأساسي من وضع مبادئ حوكمة الشركات في مساعدة حكومات الدول المنتمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الجهود التي تبذلها لتقييم وتحسين الإطار المؤسسي والتنظيمي لحوكمة الشركات في الدول الأعضاء، مع تقديم أدلة إرشادية واقتراحات للبورصات والمستثمرين والشركات التي لها دور في عملية تطوير الحوكمة الجيدة للشركات.

وتم مراعاة في صياغة هذه المبادئ أن تكون:

- مختصرة؛

- قابلة للفهم؛

- متاحة للاستخدام على المستوى الدولي.

ونظرا لاختلاف الدول فيما بينها فيما يتعلق بالأمور التنظيمية والتشريعات، واللوائح، والهيئات والمؤسسات التي تتولى حوكمة الشركات، لذا فقد كان واضحا أنه لا يمكن وضع إطار وحيد ملائم لحوكمة الشركات بحيث يصلح للتطبيق في كافة الأسواق، وبناء عليه فإن المبادئ الموضوعة لحوكمة الشركات لا تعد إلزامية وإنما هي مجرد توصيات يمكن لكل دولة الاستفادة منها حسب ظروفها وحسب أحوال سوق رأس المال بها. ومن ثم مبادئ حوكمة الشركات لا تسعى إلى وضع خطة تفصيلية للتشريع المحلي، ولكنها تسعى إلى تحديد الأهداف واقتراح وسائل تحقيقها، وبهذا يمكن النظر إليها على أنها مجرد مرجع يسترشد به واضعو السياسات عند فحص وتطوير الإطار التشريعي والتنظيمي لحوكمة الشركات والتي تعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية السائدة كما يمكن للمشاركين في السوق الاسترشاد بهذه المبادئ في صياغة ممارساتهم في السوق.

واعتبارا من عام 1999 شاع تطبيق هذه المبادئ واعتبرت بمثابة مقاييس للممارسة الجيدة في مجال حوكمة الشركات، ولذا فقد تم استخدامها كمعيار ضمن اثني عشر معيارا أقرها ملتقى الاستقرار الاقتصادي كمعايير لتأكيد الاستقرار الاقتصادي الدولي، فضلا عن استخدامها من قبل البنك الدولي في إطار الجهود التي يبذلها لتحسين حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة. ورغم وجود عوامل متعددة تؤثر في حوكمة الشركات وفي مجال اتخاذ القرارات إلا أن المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات تركز على حوكمة المشاكل الناشئة عن الفصل بين الملكية والرقابة.¹

ونظرا لحدوث كوارث مالية في أسواق رأس المال في السنوات التالية لإصدار هذه المبادئ، الأمر الذي أدى إلى تدني ثقة المستثمرين في هذه الأسواق، ونظرا لأن مبادئ حوكمة الشركات قابلة بطبيعتها للتغير والتعديل وفقا لما يطرأ من تغيرات في الظروف، فقد قامت حكومات الدول المشاركة في عضوية المنظمة خلال عام 2002

¹ براقي تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "أخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، 18-19/11/2009، جامعة عنابة، ص 04.

مراجعة مبادئ حوكمة الشركات لمراعاة ما طرأ من تغيرات في ظروف سوق رأس المال على مستوى دول العالم. وفي 2004/04/22 وافقت حكومات الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الصيغة الجديدة المعدلة للمبادئ الخاصة بحوكمة الشركات، والتي اشتملت على توصيات جديدة وبعض التعديلات على المبادئ، وقد جاءت الصيغة المعدلة للمبادئ كنتاج لمشاورات شارك فيها ممثلو الدول الأعضاء وغيرها من الهيئات المهنية ورجال الأعمال والاتحادات التجارية ومنظمات المجتمع المدني والهيئات المختصة بوضع المعايير على المستوى الدولي. وقد تم مراعاة في الصياغة المعدلة للمبادئ مساعدة واضعو السياسات في الأسواق المالية النامية والناشئة في مجال تحسين حوكمة الشركات باعتبار ذلك خطوة حيوية لإعادة الثقة في الأسواق المالية.

هذا ويتم تطبيق حوكمة الشركات وفق ستة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي وتمثل فيما يلي:¹

1- تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات: تعمل حوكمة الشركات على تشجيع شفافية الأسواق وفعاليتها، وأن تكون متناسقة مع حكم القانون، وأن تحدّد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

2- حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية: تعمل حوكمة الشركات على ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم؛ مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الأسهم.

3- المعاملة العادلة لحملة الأسهم: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقوقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.²

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: تعمل حوكمة الشركات على الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وبين أصحاب المصالح من أجل خلق الثروة وفرص العمل واستدامة مشاريع الأعمال السليمة من الوجهة المالية.

5- الإفصاح والشفافية: على إطار حوكمة الشركات ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

¹ إبراهيم العيسوي ، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة، 2003، ص ص 36-37.

² الموقع الإلكتروني الرسمي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادئ حوكمة الشركات 2010/05/27 www.oecd.org.com

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: تعمل حوكمة الشركات على ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعّالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم.¹

ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات للجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:²

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛

- استراتيجية للشركة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛

- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛

- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛

- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances)؛

- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛

- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛

- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.

ثالثاً: مبادئ حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية*: قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 بوضع مبادئ ومعايير للحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

¹ جميلة الجوزي، دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر الثاني للقضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، الجامعة الأردنية، 14-15/04/2009.

² فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشورة في:

Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector Workshop, March 2006.

* أنشأت عام 1956، تعمل على تشجيع التنمية الاقتصادية من خلال التمويل الخاص، وتعمل المؤسسة مع شركائها من مؤسسات الأعمال وتستثمر في المجالات القابلة للاستمرار في البلدان النامية وتقدم استثمارات في شكل أسهم وقروضا طويلة الأجل، كما أنها تضيف قيمة للمشروعات التي تمولها من خلال خبرتها في مجال أنظمة إدارة الشركات والمجالات البيئية والاجتماعية.

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة.

رابعاً: مبادئ حوكمة الشركات لمؤسسة الاستشارات الاقتصادية Truth: تؤكد مؤسسة الاستشارات الاقتصادية *Truth* أن وضع حوكمة الشركات موضع التنفيذ داخل الشركة، يتطلب الالتزام بالمبادئ العشرة التالية لضمان فعالية الحوكمة هذه المبادئ هي:¹

- تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال الشركة؛
- ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية؛
- تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في الشركة؛
- تكوين متوازن لمجلس الإدارة؛
- ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الإدارة؛
- وجود مجلس إدارة قوي ومشارك بفعالية؛
- ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة؛
- ضمان الكفاءة والالتزام؛
- تقدير ورقابة المخاطر؛
- تواجد قوي للمراجعة.

¹ Truth Economic Consultancy: Corporate Governance, on line: [http://www.truth-\(21\) uae.com/AR_def2.aspx](http://www.truth-(21) uae.com/AR_def2.aspx) (26/06/2010).

المبحث الثاني: آليات حوكمة الشركات

تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من المبادئ التي تحدد العلاقة فيما بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين ومجموعة أصحاب المصالح، تطبيق تلك المبادئ يتأثر وبشكل مباشر بطبيعة هيكل (تركيب) الملكية في الشركات المساهمة.

المطلب الأول: مفهوم آليات حوكمة الشركات

يمكن تعريف آليات حوكمة الشركات كما يلي:

- **التعريف الأول:** هي " الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً، وبين الأقلية والأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم".¹

- **التعريف الثاني:** هي " مجموعة الطرق والأساليب التي تطبق على مستوى الشركة لحل مشاكل حوكمة الشركات ويتوقف استخدام هذه الطرق والأساليب على نظام الحوكمة المطبق في البلد محل الدراسة".

وهناك العديد من الأهداف لآليات الحوكمة منها التأكد من عدم انتهاك حقوق الأقلية من حملة السهم ومراقبة أداء المديرين، واستبدالهم في حالة عدم أدائهم بشكل جيد، وتؤثر آليات حوكمة الشركات على مستوى إفصاح الإدارة عن المعلومات لحملة الأسهم، فهذه الآليات تكفل عدم الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة، كما تكفل آليات حوكمة الشركات حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم.²

أشار التراث الأدبي لحوكمة الشركات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بالشكل الذي يلائم ظروف الشركات، وبيئة العمل الخاصة بها، وكذلك نظام حوكمة الشركات المطبق داخل البلد، ويمكن استعراض أهم الدراسات التي تناولت آليات حوكمة الشركات في الجدل الموالي:

¹Gibson, M. S. (2003). " *Is Corporate Governance Ineffective in Emerging Markets?*" Journal Of Financial and Quantitative Analysis, P231

² بماء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية-دراسة تطبيقية-، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2009، ص 21.

جدول رقم (II-1): آليات حوكمة الشركات

الباحث	الآليات
Jensen, 1993	<ul style="list-style-type: none"> - أسواق رأس المال. - النظم القانونية والتشريعية والسياسية. - أسواق المنتجات والوساطة التجارية. - نظم الرقابة الداخلية والتي تخضع لإشراف مجلس الإدارة.
Shlifer & Vishny, 1997	<ul style="list-style-type: none"> - عقود الحوافز . - الحماية القانونية للمستثمرين ضد التصرفات الشخصية للإدارة . - الملكية بواسطة كبار المستثمرين.
Denis ,2001	<ul style="list-style-type: none"> - الآليات القانونية والتنظيمية . - آليات الرقابة الداخلية . - آليات الرقابة الخارجية . - المنافسة السوقية لمنتجات الشركة.
Denis & Mcconnell , 2003	<ul style="list-style-type: none"> - الآليات الداخلية لحوكمة الشركات: - هيكل الملكية. - مجلس الإدارة. - الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: - النظام القانوني. - السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات.
Gillan ,2006	<ul style="list-style-type: none"> - آليات داخلية لحوكمة الشركات: - مجلس الإدارة. - الحوافز الإدارية. - هيكل رأس المال. - القانون الأساسي، واللائحة الأساسية. - الآليات الداخلية للرقابة. - الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: - الخدمات القانونية، والمالية والمحاسبة. - القوانين والتشريعات المطبقة. - الأسواق وتحتوي على سوق منتجات الشركة، سوق رأس المال، سوق قوة العمل، السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات. - المعلومات التي يوفرها سوق رأس المال، وتحليلها. - الجهات الخارجية للإشراف والرقابة.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على:

بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية-دراسة تطبيقية-، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2009، ص 24.

ويمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال حوكمة الشركات على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين:

- آليات داخلية لحوكمة الشركات؛
- آليات خارجية لحوكمة الشركات.

المطلب الثاني: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

الآليات الداخلية لحوكمة الشركات تنقسم إلى:¹

- مجلس الإدارة؛
- هيكل الملكية.

أولاً: مجلس الإدارة: لمجلس الإدارة مجموعة من المسؤوليات التي يقوم بها مع أصحاب المصالح، ويمكن تقسيم هذه المسؤوليات إلى:

1- المسؤولية القانونية: وتشتمل على:

- رعاية مصالح واهتمامات حملة الأسهم داخل الشركة؛
- اختيار وتقييم العضو المنتدب، وتقييم الأداء المالي.

2- مسؤوليات توفير الموارد: وتقوم هذه المسؤوليات على نظرية اعتمادية الموارد، فطبقاً لهذه النظرية يعتبر توفير الموارد للشركة من خلال علاقات أعضاء مجلس الإدارة مع الشركات الأخرى أحد وظائف مجلس الإدارة.

3- مسؤوليات نظرية الوكالة: وهي تقوم على الرقابة والتحكم في الإدارة إذا لزم الأمر، حتى يتم التأكد من أن قرارات الإدارة تتخذ من أجل مصلحة حملة الأسهم، وليست للمصالح الشخصية للإدارة العليا.

ويمكن تقسيم الأدوار التي يقوم بها مجلس الإدارة إلى أربع مجموعات:²

1-3 الدور الرقابي: ويتعلق باختيار أعضاء الإدارة التنفيذية، رقابة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية ومكافأتهما، اختيار وتعيين ومراقبة أداء العضو المنتدب، القيام بأعمال الرقابة الداخلية وأخيراً حماية حقوق ومصالح حملة الأسهم.

2-3 الدور الاستراتيجي: ويتعلق بعملية وضع رؤية ورسالة الشركة، اختيار ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة.

¹ Denis, D.K. and McConnell, J.J.(2003). *"International Corporate Governance"* Purdue University Finance Working Paper N°. 05/2003 Via [http://ssrn.com/abstract_id=320121\(25/04/2010\)](http://ssrn.com/abstract_id=320121(25/04/2010)).

² بهاء الدين سمير علام، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3-3 دور توفير الموارد: يتعلق هذا الدور بعملية توفير الموارد اللازمة للشركة من البيئة الخارجية، وربط وتحقيق الاتصال بالأطراف المختلفة من أصحاب المصالح.

3-4 أدوار مساعدة: وهي تلك الأدوار الخاصة بعمليات ربط الشركة بالبيئة الخارجية، وتمثيل مصالح حملة الأسهم في المجتمع.

مجلس الإدارة يعتبر آلية جيدة لحوكمة الشركات، ولكنه في الواقع العملي آلية يوجه إليها عدة انتقادات للأسباب التالية:

- قد يكون أعضاء مجلس الإدارة من العاملين بإدارة الشركة، والتي من المفترض أن يقوم المجلس بمراقبة وتقييم أدائهم؛
- قد يكون العضو المنتدب هو نفسه رئيس مجلس الإدارة؛
- التدخل القوي للإدارة في اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة؛
- سيطرة بعض الأعضاء على عمليات اتخاذ القرارات بالشركة؛
- عدم الإفصاح وتعتمد حجب المعلومات عن بعض أعضاء مجلس الإدارة.

ثانياً: هيكل الملكية: يقصد بهيكل الملكية تحديد من هم أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة أنصبتهم في الشركة. هيكل الملكية يعتبر أحد الآليات الهامة في حوكمة الشركات، وأن الفصل الكامل بين الملكية والرقابة في حوكمة الشركات يعتبر شيء نادر الحدوث، فغالبا المتحكمون في الشركة يكون لهم حصة من الملكية (ملكية الشركات التي يتحكمون فيها) وبعضهم قد يكون له الملكية بالكامل، بالإضافة إلى المواقف المختلفة للفئات المسيطرة على ملكية الشركات، وكيفية تأثيرهم على إدارة هذه الشركات.¹

1 - سيطرة المديرين على ملكية الشركة: التداخل بين الملكية والتحكم يؤدي إلى تقليل التعارض في المصالح بين الملاك والمديرين مما يؤدي إلى رفع القيمة السوقية للشركات، ولكن في الواقع العملي فإن الموقف يختلف تماما فملكية المديرين لجزء من أسهم الشركة قد يؤدي إلى تحقيق نوع من التوافق بين مصالح المديرين والملاك، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركات ويؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك، ولكن في حالة عدم التوافق، فإن ملكية المديرين تمنحهم قدر أكبر من الحرية لتحقيق أهدافهم دون أدنى مراعاة لمصالح الملاك، والمعيار الأساسي هنا هو مفاضلة

¹ كولين ماير، ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الاقتصاديات الانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، من الموقع الإلكتروني www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp أطلع عليه بتاريخ 2010/06/28.

Colin Mayer أستاذ Peter Moores ونائب مدير: School of Management Studies at Oxford university Oxford, England وأبحاثه في مجال التخصص، ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة، الاقتصاديات الانتقالية، ظهرت في العديد من الكتب والدوريات مثل: European Economist. Westminster Bank Quarterly Economic Review, Fiscal studies and National

المديرين بين عائد الانحياز لمصلحة الشركة، أو عائد الخندقة الإدارية، وطبيعة الثقافة السائدة والخبرات التراكمية والفوائد المتوقعة عمومًا، والعواقب الناتجة عن تبني أي من هذه المواقف.

2- الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين: في حالة الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين، فإن هؤلاء الملاك قد يقوموا بالتأثير على الإدارة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك ككل. ولكن إذا قامت هذه المجموعة باستغلال موارد المنظمة لمصلحتهم، سوف ينعكس ذلك بشكل سلبي على قيمة المنظمة لكل الملاك سواء كانوا أقلية أو أغلبية. المعيار الأساسي هنا هو مفاضلة مجموعة الملاك المسيطرين بين العائد المتوقع من استخدام قوتهم لمصلحة جميع الملاك، وبين العائد المتوقع من استغلال موارد الشركة لمصلحتهم.¹

3- الملكية بواسطة الأفراد من المستثمرين: يمكن لحملة الأسهم التأثير على قرارات الإدارة من خلال الجمعية العمومية، ولكن في حالة ما إذا كانت الملكية موزعة بشكل كبير - بمعنى وجود تشتت في الملكية - بحيث أصبح نصيب المالك ضئيل جدا بالنسبة لحجم الشركة، مع عدم دراية هؤلاء المساهمين بحقوقهم وكيفية حماية هذه الحقوق، فإن الحافز والموارد وإمكانات هؤلاء الأقلية من حملة الأسهم تكون ضئيلة جدا لمراقبة سلوكيات وقرارات الإدارة، بالإضافة إلى صعوبة التنسيق بين هؤلاء المساهمين المشتتين للمراقبة على هذه السلوكيات والقرارات.

المطلب الثالث: الآليات الخارجية لمحوكمة الشركات

تمثل مجموعة القوى الخارجية المؤثرة على كفاءة التحكم في الشركة وبالتالي الرفع من مستوى الأداء وتمثل هذه الآليات فيما يلي:²

أولاً: السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات

في حالة فشل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات. بمعنى وجود فجوة بين القيمة الفعلية للشركة والقيمة المتوقعة من قبل الملاك، يكون هناك حافز للأطراف الخارجية لمحاولة الاستحواذ على هذه الشركات.

تدخل أطراف خارجية للتحكم في الشركة سلاح ذو حدين، قد يكون حافزاً جيداً لإدارة الشركة للعمل على رفع قيمة الشركة، مما يؤدي إلى انخفاض الفجوة بين القيمة المتوقعة، والقيمة الفعلية للشركة بشكل لا يحفز الأطراف الخارجية لمحاولة السيطرة على المنظمة، وقد يكون سبباً لخوف المديرين على مراكزهم، مما يدفعهم إلى إهدار موارد الشركة في محاولات للاستحواذ على شركات أخرى عن طريق المبالغة في قيمة الاستحواذ على هذه الشركات بدلا من دفع العائد إلى حملة الأسهم.

¹ بهاء الدين سميح علام، مرجع سبق ذكره، ص26.

² Denis, D.K. and McConnell, J.J.(2003). "International Corporate Governance" Purdue University Finance Working Paper N°. 05/2003 Via [http://ssrn.com/abstract_id=320121\(30/05/2010\)](http://ssrn.com/abstract_id=320121(30/05/2010)).

ثانياً: النظام القانوني

يشير التراث الأدبي لحوكمة الشركات إلى أن النظم القانونية والتشريعات المطبقة لحماية حقوق المستثمرين تعتبر آلية جيدة لحوكمة الشركات، وذلك من خلال وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تهدف إلى حماية أموال المستثمرين سواء كانوا مساهمين، أو دائنين من استغلال الإدارة لهذه الأموال¹ أو استغلال كبار المساهمين لأموال الأقلية من حملة إلى أن النظم القانونية والتشريعية تعتبر آلية فعالة لحل مشكلة الوكالة بين الإدارة وحملة الأسهم، هذه الآلية من الآليات الأساسية لحوكمة الشركات، حيث يعتبر أحد أسباب الاختلاف بين نظم حوكمة الشركات على مستوى العالم الاختلاف في طبيعة الالتزامات القانونية بين المديرين ومقدمي الأموال، بالإضافة إلى اختلاف أسلوب تفسير وتطبيق هذه الالتزامات بواسطة النظم القانونية المطبقة. كما أن وجود نظم قانونية توفر الحماية القانونية للمستثمرين تؤثر بشكل أساسي على أداء الشركات كما أنها تزيد من قدرة الشركات في الحصول على التمويل اللازم، وتؤدي إلى انخفاض تكلفة التمويل.

المبحث الثالث: النماذج الدولية لحوكمة الشركات

تختلف نماذج حوكمة الشركات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات، حيث يختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين الشركة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، فكما أشارت المعايير الأسترالية لحوكمة الشركات أنه " لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات"، وطبقاً لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي فإنه على الشركات حتى تكون قادرة على المنافسة في ظل المنافسة الشديدة الحالية أن تقوم بابتكار وتهيئة ممارسات خاصة بها لحوكمة الشركات بما يساعدها على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء، واقتناص الفرص المتاحة أمامهم.

كما أن نظم حوكمة الشركات تختلف باختلاف كل من:

- درجة الملكية والتحكم؛

- هوية الفئة المتحكمة من حملة الأسهم.

فعلى سبيل المثال؛ في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة هناك تعارض في مصالح المديرين، وحملة الأسهم المنتشرين بشكل واسع، وهذا ما يعرف بالمشكلة الرأسية للوكالة، بينما في ألمانيا واليابان، فإن التعارض يكون بين كبار حملة الأسهم، والأقلية الضعيفة من حملة الأسهم وهذا ما يعرف بالمشكلة الأفقية للوكالة.

كما أن هناك خصائص أساسية للفرقة بين النماذج والنظم المختلفة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

وهي:

- درجة التركيز في ملكية الشركات؛

¹ عفاف عويس، مرجع سبق ذكره، ص 124.

- مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين؛
 - السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات؛
 - كفاءة مجلس الإدارة؛
 - تطور أسواق رأس المال.
- ويمكن تحديد الأبعاد والخصائص التي يمكن أن تستخدم لوصف وتحديد الاختلافات بين النماذج الدولية لحوكمة الشركات فيما يلي:
- **وجهة النظر إلى الشركة:** ويقصد بهذا البعد هل يتم النظر إلى الشركة على أنها آلية تستخدم لتعزيز ثروة الملاك أم أنها كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق مصالح ورغبات العديد من أصحاب المصالح.
 - فئة أصحاب المصالح، الذين تتوافر لديهم قدرة التأثير على قرارات الإدارة.
 - نظام مجلس الإدارة هل يعتمد هذا النموذج على وجود مجلس إدارة واحد أم على مجلسين للإدارة.
 - وجود السوق الكفء للرقابة على الشركات.
 - التركيز النسبي للملكية.
 - مكافأة الإدارة التنفيذية.
 - طبيعة العلاقات في بيئة الأعمال.
 - أهمية تداول الأوراق المالية في البورصة.
 - ويمكن تقسيم نماذج حوكمة الشركات إلى:
 - النموذج الخارجي لحوكمة الشركات؛
 - النموذج الداخلي لحوكمة الشركات.

المطلب الأول: النموذج الخارجي لحوكمة الشركات

يتصف هذا النموذج بوجود تشتت في الملكية، وبالتالي يكون الصراع حول اختلاف المصالح بين كل من المديرين، وحملة الأسهم المشتتين، يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجلس الإدارة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وتقييم الأداء الإداري بموضوعية.

- **النموذج الأنكلوساكسوني لحوكمة الشركات:** يطبق هذا النموذج في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أستراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب أفريقيا، يقوم هذا النموذج على افتراض بأن حوكمة الشركات تستخدم لحماية مصالح، واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً،

أو مستثمرًا مؤسسيًا، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى الشركة لتحقيق مصالحهم، ورغبتهم والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال حملة الأسهم ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح الشركات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة.

يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفاء.

يمتاز هيكل الملكية لهذه الشركات بالتشتت، وبأنه موزع على عدد كبير من المساهمين، حيث توفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تضع حدوداً لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه الشركات، وتمنع تجاوز هذه الحدود. ويقوم بإدارة الشركات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد هو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية، والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية، ويتكون هذا المجلس من أعضاء تنفيذيين، وغير تنفيذيين وإن كان الاتجاه السائد في هذا النموذج هو زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين لزيادة الرقابة على إدارة الشركة وإحكامها.¹ كما يمتاز هذا النموذج لحوكمة الشركات بمنع شغل فرد واحد لمنصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب.

يعتبر السوق، كأحد آليات الرقابة على الشركات، آلية نشطة ذات تأثير في النموذج الأنكلوساكسوني Anglo-Saxon فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود القوانين، والتشريعات التي تسهل من ذلك ويعتمد الملاك في هذا النموذج على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم.

المطلب الثاني: النموذج الداخلي لحوكمة الشركات

على نقيض النموذج الأنكلوساكسوني لحوكمة الشركات، والقائم بشكل أساسي على تشتت ملكية الشركات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات، يأتي النموذج الداخلي لحوكمة الشركات الذي يطبق بشكل أساسي في كل من ألمانيا، واليابان، والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك، والمستثمر المؤسسي في عملية حوكمة الشركات، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في الشركات فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسيين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أداؤها.

إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذا النظام، تنبع هذه الانتقادات من الخاصية المميزة لهذا النظام وهي تركيز الملكية في يد مجموعة صغيرة من المستثمرين. ويمكن حصر هذه الانتقادات في النقاط الآتية:²

¹ بهاء الدين سمير علام، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² عفاف عويس، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- تركز الملكية بخفض من التنوع في المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين والتي ينعكس تأثيرها على الاقتصاد ككل لأن الخطر غير الموزع يجبر كبار المساهمين على دخول مشاريع استثمارية يصاحبها أقل درجة من المخاطر، وذات عوائد غير مثالية مما يؤثر على كفاءة الأداء الاقتصادي بالدولة.

- تركز حقوق التصويت يزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين، عن طريق العمل على تحقيق منافعهم الخاصة.

أولاً: النموذج الألماني لحوكمة الشركات

يرتبط النموذج الألماني لحوكمة الشركات بنظرة أكثر شمولية، فهذا النموذج يسعى إلى شمول أهداف ومصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح، بالإضافة إلى أهداف ومصالح حملة الأسهم، ويتم تطبيق هذا النموذج في العديد من البلدان تأتي على رأسها ألمانيا بالإضافة إلى سويسرا، النمسا، والدول الإسكندنافية.

يعكس تكوين مجالس الإدارة في النموذج الألماني النظرة الأكثر شمولية السابق ذكرها، فمجلس الإدارة الإشرافي في النموذج الألماني يتكون من مجموعة أعضاء يمثلون حملة الأسهم، والموظفين، حيث يفترض هذا النموذج أن تعظيم الثروة يتحقق من خلال تحقيق التناغم بين رأس المال والعمالة، فالقانون الألماني ينص على أن يكون 50 في المائة من أعضاء مجالس إدارة الشركات التي يعمل لديها حوالي 2000 موظف ممثلين للعاملين على أن يرأس هذا المجلس عضو ممثل لحملة الأسهم. أما القانون الهولندي فينص على أن يكون عدد الأعضاء الممثلين للموظفين يمثلون حوالي ثلث أعضاء المجلس الإشرافي، وهذا يتطلب ضرورة الإفصاح عن البيانات والمعلومات لجميع أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك الأعضاء الممثلين للعاملين، مع ملاحظة أنه غير مسموح لنفس الشخص الحصول على عضوية في مجلسي الإدارة الإشرافي، والتنفيذي أي أنه يوجد فصل تام بين أعضاء المجلس الإشرافي، والمجلس التنفيذي، مع العلم بأن أعضاء المجلس الأخير يتم اختيارهم بواسطة أعضاء المجلس الإشرافي¹.

وفيما يتعلق بهيكل ملكية الشركات التي تنتمي للنموذج الألماني لحوكمة الشركات، فإنه يحتوي على كل من أموال الملاك، والديون لتمويل عمليات الشركات ويعتبر كل من المستثمر المؤسسي، والبنوك من أبرز المساهمين في هذه الشركات بنسبة تصل إلى 47 % كما أن هذه الشركات تتميز بوجود نسبة تركز ملكية عالية حيث تصل إلى 80 % .

وبالنسبة لبعد مدى وجود سوق كفاء للرقابة على الشركات آلية السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات تعتبر أداة غير نشطة، نتيجة ارتفاع نسبة تركز الملكية في ألمانيا، بالإضافة إلى الحواجز والقيود القانونية التي تحد من استخدام هذه الآلية لحوكمة الشركات، أما فيما يتعلق بمكافآت الإدارة العليا، ففي النموذج الألماني يعتبر أسلوب ربط المكافأة بالأداء غير شائع الاستخدام.

¹ مارك هيسيل، مجالس إدارة الشركات، الرقابة من خلال التمثيل، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2001، ص 47، 48.

ثانياً: النموذج الياباني لمجموعة الشركات

يتبنى هذا النموذج وجهة النظر الاجتماعية للشركات من حيث اعتبارها وحدة وفرد في المجتمع يجب أن يراعي مصالح ورغبات الفئات المختلفة لأصحاب المصالح بالإضافة إلى مراعاة مصالح وأهداف حملة الأسهم.

ويعتبر حملة الأسهم، الموظفون، والبنوك، وكبار العملاء هم أهم الفئات في النموذج الياباني، وأكثرهم تأثيراً على إدارة الشركات اليابانية، و يتفق هذا النموذج مع النموذج الألماني من حيث قوة تأثير البنوك على الإدارة، كما أن البنوك في النموذج الياباني تلعب دوراً مهماً ومؤثراً، فالبنوك تتوافر لديها القدرة على التأثير بشكل قوي على إدارة الشركات اليابانية، هذه القوة مستمدة من نسبة ملكيتها في هذه الشركات، بالإضافة إلى أنها مصدر تمويل لهذه الشركات عن طريق توفير القروض لهذه الشركات.¹

وفيما يتعلق بهيكل ملكية الشركات اليابانية، فهو يتميز بوجود درجة عالية من تركيز الملكية، وإن كانت نسبة الملكية أقل من النموذج الألماني. ويعتمد النموذج الياباني على مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات اليابانية حيث أن الهيكل الياباني لإدارة الشركات مبني على أربعة عناصر وهي:

- الجمعيات العمومية؛
- مجلس الإدارة؛
- المدبرون؛
- مكتب المراجعين.

ولكل منهم مجموعة مسؤوليات، فالمسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة هي اتخاذ القرارات الخاصة بأعمال الشركة، أما مسؤولية المديرين فهي تنفيذ القرارات التي أقرها مجلس الإدارة، أما وظيفة مكتب المراجعين فهي الإشراف على أنشطة كل من مجلس الإدارة، والمديرين، أي أنه يمكن النظر إلى مكتب المراجعين على أنه يتماثل مع المجلس الإشرافي في النموذج الألماني، مع مراعاة أنه يختلف عنه من حيث الأعضاء فالمجلس الإشرافي في النموذج الألماني يجب أن يحتوي على أعضاء يمثلون حملة الأسهم، والعاملين ويتفق معه من حيث الوظيفة الرقابية.

وتعتبر آلية السوق للرقابة على الشركات آلية غير نشطة في النموذج الياباني، بالإضافة إلى أن هذا النموذج لا يعتمد على أسلوب ربط المكافآت بالأداء.

ثالثاً: النموذج اللاتيني لمجموعة الشركات

يعتبر النموذج اللاتيني بمثابة نموذج مختلط، يجمع بين مجموعة من خصائص النموذج الأنكلوساكسوني ومجموعة من خصائص النموذج الألماني، والنموذج الياباني.²

وتعتبر كل من فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، وبلغاريا من أشهر البلدان التي تطبق النموذج اللاتيني ويمثل حملة الأسهم الفئة ذات التأثير في النموذج اللاتيني ولكن ليس بالشكل المطبق في النموذج الأنكلوساكسوني، ويمكن

¹ بهاء الدين سمير علام، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² المرجع نفسه، ص 15.

لحملة الأسهم التأثير على مجالس إدارة الشركات، وتعديل تشكيل هذه المجالس، ولكن يشترط إجماع 50 % على الأقل من المساهمين.

تمتاز الشركات التي تخضع للنموذج اللاتيني أن هناك شركات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد (المجلس التنفيذي) وهناك شركات أخرى تحتوي على مجلسين للإدارة (مجلس إشرافي، ومجلس تنفيذي)، فطبقاً للقانون الفرنسي فالشركات يمكنها أن تختار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد، أو أن يقوم بإدارة الشركات مجلساً إدارة هما المجلس التنفيذي، والمجلس الإشرافي.

أما فيما يتعلق بهيكل ملكية الشركات في النموذج اللاتيني فنجد أنه يتميز بوجود شركات تخضع لسيطرة الحكومة، شركات تخضع للملكية العائلية، أي يمكن القول بأنه يوجد نوع من تركيز الملكية في شركات النموذج اللاتيني.

تعتبر آلية السوق للرقابة على الشركات آلية غير نشطة في هذا النموذج، وتستخدم بشكل ضئيل، إلى أن الدور الثانوي لهذه الآلية يرجع إلى وجود نسبة تركيز في الملكية في الشركات التي تنتمي لهذا النموذج، فنسبة تركيز الملكية في فرنسا 48% ، بينما تصل إلى 87 % في إيطاليا بالإضافة إلى وجود القوانين التي تقيد من قابلية الأسهم للتحويل.

وفيما يتعلق بأسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء، فهي محدودة الاستخدام فيها، حيث أن فرنسا هي الدولة الوحيدة في هذا النموذج التي تعتمد على أسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.

ويمكن تلخيص ما جاء في النماذج من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (II-2): مقارنة بين النماذج الدولية لمجموعة الشركات

النموذج	الأنكلوساكسوني	الألماني	الياباني	اللاتيني
معايير التمييز				
1- هدف الشركة	تحقيق أكبر قدر من الأرباح بالشكل الذي يساعد على تعظيم الثروة.	تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح مثل الموظفين، المقرضين، وحملة الأسهم.	المنظمة عبارة عن مجتمع يحتوي على العديد من الفئات والأطراف ذات مصالح يجب أن تراعى بالإضافة إلى رغبات ومصالح حملة الأسهم وتعظيم ثروتهم.	يجمع بين مراعاة مصالح حملة الأسهم ومراعاة مصالح الفئات الأخرى.
2- الفئة ذات التأثير على إدارة الشركة	حملة الأسهم.	حملة الأسهم وأصحاب المصالح (موظفين، بنوك... إلخ).	حملة الأسهم وأصحاب المصالح (موظفين، كبار العملاء والبنوك...).	حملة الأسهم ولكن التأثير غير مطلق ويتطلب إجماع 50% من المساهمين.
3- مجلس إدارة الشركات	يعتمد هذا النموذج مجلس إدارة واحد للشركة	يعتمد هذا النموذج على مجلسين للإدارة. - المجلس الإشرافي ويتكون من ممثلي حملة الأسهم والموظفين. - مجلس الإدارة المسؤول على عن الرقابة على الإدارة التنفيذية.	يعتمد هذا النموذج على مجلس إدارة واحد لإدارة الشركة.	يسمح القانون الفرنسي بوجود مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات كما يسمح بوجود مجلسين لإدارة الشركة كما في النموذج الألماني وبشكل عام مجلس واحد يقوم بالإدارة.
4- وجود السوق الكفاء للرقابة على الشركات	آلية نشطة حيث تمتاز أسواق المال بالكفاءة بالإضافة إلى قوانين وتشريعات تسهل من استخدام هذه الآلية.	آلية غير نشطة في النموذج الألماني حيث هناك العديد من القوانين التي تحد من عمليات السيطرة، وإن كان هناك من الكتاب الذين أشاروا إلى حدوث تغيير في هذا النموذج.	آلية غير نشطة في النموذج الياباني نظرا لتداخل العلاقات والملكية المتداخلة بين الشركات، وإن كان هناك من الكتاب الذين أشاروا إلى حدوث تغيير في هذا النموذج بشكل يسمح بالسيطرة.	آلية غير نشطة وتستخدم بصورة ضئيلة في هذا النموذج.
5- وجود تركيز ملكية	يختص هذا النموذج بوجود تشتت في ملكية شركات الأعمال. في الولايات المتحدة يمنع القانون تجاوز نسبة ملكية المستثمر الفرد عن حد معين.	يتميز هذا النموذج بوجود نسبة تركيز كبيرة للملكية حيث تصل نسبة تركيز الملكية في يد أكبر خمس مساهمين أي 80 % يأتي على رأسهم كل من البنوك والمستثمر المؤسسي وقد يحدث أن يكون مستثمر فرد يملك أكثر من 50 % من أسهم الشركة.	يوجد نسبة تركيز الملكية وإن كانت بنسبة أقل من النموذج الألماني.	يوجد شركات تخضع لسيطرة الحكومة وشركات تخضع للملكية العائلية ويمكن القول بوجود تركيز في الملكية ولكن بصورة أقل من النموذج الألماني.
6- مكافأة الإدارة التنفيذية	ترتبط مكافأة الإدارة العليا بشكل أساسي بالأداء ومقدار النجاح المحقق.	لا يعتمد هذا النموذج على ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.	لا يعتمد هذا النموذج على ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.	لا يعتمد هذا النموذج على ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء باستثناء فرنسا.

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على:

بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية-دراسة تطبيقية-، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2009، ص ص 16-17.

المبحث الرابع: عرض تجارب حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية

تتباين ممارسات الحوكمة فيما بين الشركات، ولا يوجد نموذج موحد لحوكمة الشركات يمكن إسقاطه على كل الشركات والاقتصاديات عموماً، وينبغي أن يكون نظام حوكمة الشركات مرناً وقابلًا للتطوير إلى جانب إتاحتها مجالاً يمكن فيه للقطاع الخاص التحرك اختياريًا لإجراء التحسينات والتعديل اللازم في الوقت المطلوب، إلا أن الواقع العالمي يقضي بأن ما يتطلبه السوق من حماية المستثمرين والشفافية يفرض على الدول والشركات أن تدقق في نظم الحوكمة الخاصة بها، وأن تبدأ في تقديم التأكيدات التي يسعى المستثمرون والمساهمون في الحصول عليها، ويتحقق الإصلاح إذا ما تكونت فناعة لدى القطاع الخاص بأنه سيستفيد من تطبيقات الحوكمة الجيدة.

المطلب الأول: تجربة المملكة المتحدة

في المملكة المتحدة نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بحيث أصبح جزءاً من المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في سوق الأوراق المالية، وقد أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء بيانات ومعلومات مالية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في فترة التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى، بدراسة كيفية توفير الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد نتج عن ذلك صدور " تقرير كادبري " Cadbury Report سنة 1992 والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، وفي أكتوبر 1993 ظهر "تقرير روتمان" Rutteman Report " الذي أوصى أن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقريرها عرضاً عن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة للمحافظة على أصولها وتلى هذا التقرير سنة 1995 تقرير آخر عرف بتقرير جرينبري Greenbury Report والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت¹ وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد حجم المكافآت على أن تتناسب قيمتها مع الأداء الخاص بالأعضاء، وفي سنة 1998 ظهر ما يعرف ب الكود الموحد " Combined Code " والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبحت هذه الوثيقة من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، هذا وقد تم تعديل هذه الوثيقة سنة

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري- دراسة مقارنة- الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 89.

2003 لتضم أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة سنة 2002.¹

المطلب الثاني: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

في الولايات المتحدة قام صندوق المعاشات العامة والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات في الولايات المتحدة الأمريكية، بتبني مفهوم حوكمة الشركات والتركيز على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية، لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وقد أبدت كبريات الشركات الأمريكية موافقتها على تلك المبادئ، وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية بإصدار تقريرها المسمى Treadway Commission والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، لمنع حالات الغش والتلاعب في القوائم المالية للشركات، وذلك بالتركيز على مفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية بين مجالس إدارة الشركات.

ومع تفاقم الأزمات التي احتضنتها أسواق المال الأمريكية، والتي أظهرت ضعفا جليا في ممارسات، حوكمة الشركات في كثير من المناحي، وذلك بدءا من أزمة أحد صناديق التمويل المعروف بـ LTCM* ثم أزمة شركة الطاقة Enron وشركة Worldcom والتي أفرزت عددا من قضايا سوق المال التي تستحق الدراسة.

وقد أوضحت الأزمات أوجه القصور والضعف في الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات غير المالية، ومثال ذلك شركة Enron وهي شركة متخصصة في مجال الطاقة وقد كانت صانع سوق رئيسي في سوق المشتقات المالية وأحد المؤسسات الرئيسية التي تمد سوق مشتقات الطاقة بالسيولة، من خلال التداول خارج المقصورة، في حين لم تكن الشركة من الناحية التشريعية مطالبة بالإفصاح عن معلومات بحدود المخاطر المصاحبة لعمليات التداول على المشتقات وخاصة أنها لم تكن مطالبة بالإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمخاطر تعاملاتها في أسواق المشتقات المالية.

وبالمثل فإن صناديق التحوط** Hedge Funde مثل صندوق LTCM ورأس المال المخاطر، وغيرها من المؤسسات المالية ذات الرافعة المالية العالية ليست خاضعة للوائح التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي

¹ كمال بوعظم وعبد السلام زايدي، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية -، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول " الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، 18-2009/11/18، جامعة عنابة، ص 51.

* Long Term Capital Management إدارة رأس المال طويل الأجل واختصارا LTCM صندوق تحوط ظهر في سنة 1994 وقد زال في عام 1998 يعتبر أحد عوامل الخطر في النظام المصرفي الدولي وخلق اختلالات كبيرة في الأسواق.

** أول صندوق تحوط في العام 1949م على يد وينسلو جونز عالم الاجتماع عندما كان يعد مقالة حول أحدث الوسائل المستخدمة في تحليل أداء الأسواق المالية والتنبؤ بتطوراتها لحساب مجلة فورتشن حيث توصل إلى آلية تمكنه من تحقيق عوائد أعلى مما يحققه المحترفون وكانت إستراتيجيته تقوم على التناحر في الأسهم بناء على مركزين ماليين طويل الأجل بحيث يشتري الأسهم التي يتوقع أن ترتفع ويحتفظ بها إلى أن يبيعها بالثمن المتوقع وقصر الأجل وهو ما يسمى (short selling) أو البيع على المكشوف بحيث يبيع أسهم يتوقع انخفاضها ليعيد شرائها في وقت لاحق مع استخدام الاقتراض

تلزم الشركات بالإفصاح والشفافية عن المعلومات المتعلقة بمخاطر التداول في الأسواق المالية، وذلك لاعتقاد المشرعين وصانعي السياسات والجهات الرقابية، بأن دخول المستثمرين في هذه الأنشطة بالغة التعقيد ما هو إلا نتيجة لتمتعهم بقدر كاف من المعرفة والعلم الذي يؤهلهم للتعامل مع هذه الآليات الحديثة.

كما أعقبت الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية سنة 2002 إصدار قانون Oxley Act - Sarbacanes* الذي أشاد بدور حوكمة الشركات في محاربة مظاهر الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه العديد من الشركات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يمكن أن يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات والدعوة إلى ضرورة أن يكون غالبية الأعضاء في مجلس الإدارة من الأشخاص غير التنفيذيين، مع توضيح الشروط الواجب توافرها فيهم وتعيين مسؤولياتهم بدقة داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له.

كما قامت بورصة نيويورك بإصدار قواعد جديدة للقيود تلزم الشركات بتحديد مديري مستقلين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة، كما قامت الرابطة الوطنية لمديري الشركات NACD** بتشكيل لجنة متابعة لمخاطر الشركات، وذلك بهدف تدعيم المديرين المستقلين وتحسين المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.¹

المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية

بالنسبة للدول العربية، فقد اهتمت العديد من هذه الأقطار خاصة في العقد الأخير بممارسات حوكمة الشركات في الاقتصاديات العربية، وقد تم تنظيم العديد من المؤتمرات في أكثر من دولة عربية، وتناولت هذه المؤتمرات التطبيقات الحديثة لمفهوم حوكمة الشركات وأوصت بضرورة تطبيق مبادئها وقواعدها التي تتماشى مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية لكل دولة من الدول العربية، وقد بادرت العديد من

للاستثمار في أدوات مالية تدر عائداً أعلى من سعر فائدة الاقتراض وهو ما يسمى الرفع المالي وما تزال هذه الآليات من اخص خصائص صناديق التحوط في عصرنا هذا مع محاولة التطوير والابتكار في آليات الاستثمار من قبل مديري هذه الصناديق لإيجاد آليات استثمارية تحقق عائداً عالياً مع مخاطر مقبولة و محاولة إيجاد آليات لتحييد هذه المخاطر ويبلغ عدد صناديق التحوط الموجودة في العالم 10 آلاف صندوق تقريبا تدير 1.3 تريليون دولار وتعتبر صناديق التحوط من أسرع الأدوات المالية نمواً في العالم.

* يعد من أكبر الإصلاحات منذ أزمة 1930، تم التصويت عليه من طرف الكونغرس الأمريكي في جويلية 2002، وفي نفس الشهر من جويلية أقره الرئيس بوش بعد الفضيحة المالية للشركات الكبرى Worldcom، Enron، ويقضي هذا القانون بتحميل المسؤولية لمدراء (رؤساء) المؤسسات المقيدة في البورصة في الولايات المتحدة بمصادقة حساباتهم لدى لجنة الحماية و التبادل (SEC : Securite and Exchange Commission) التي تعتبر هيئة تنظيم الأسواق المالية في الولايات المتحدة. يهدف القانون لتقوية روابط الثقة والمسؤولية بين مختلف الأطراف من أجل توفير حماية أفضل للمستثمرين من أجل إعادة الثقة على مستوى الأسواق المالية ويقوم على مبادئ أهمها: صحة الحسابات ودقتها، توفر المعلومة، مسؤولية المسيرين، استقلالية المراجعين (المحققين) الخ.

** National Association of Corporate Directors تأسست في عام 1977، هي منظمة تضم في عضويتها المديرين ومجالس إدارة الشركات المتعددة الجنسيات في الولايات المتحدة. توفر مجموعة من الخدمات التعليمية والإعلامية، والخدمات الاستشارية التي تخص الإدارة لإضافة قيمة إلى الشركة، وتعزيز الرقابة للخطر، وبناء المهارات القيمة لقيادة لجان رئيسية. كما تعمل على البحث في أحسن الممارسات والسلوكيات من خلال البحوث والعمل الاستشاري في مجلس الإدارة، والبحث في المشاكل العويصة التي تواجه مجالس إدارة الشركات.

¹ كمال بوعظم وعبد السلام زايدي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الاقتصاديات العربية بخطوات جادة بالتعاون مع المؤسسات الدولية المتخصصة لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات.

أولاً: التجربة المصرية في تطبيق حوكمة الشركات

تعد مصر من الدول العربية الأولى التي سارعت إلى تطبيق حوكمة الشركات، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الحوكمة.

1- تطور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصر

اهتمت الحكومة المصرية من خلال وزارة الاستثمار ومركز المديرين والهيئة العامة لسوق المال بتفعيل تطبيق قواعد ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة للشركات في جمهورية مصر العربية من خلال مراحل التطور التالية:

1-1- المرحلة الأولى: دليل قواعد و معايير حوكمة الشركات في مصر

أصدر وزير الاستثمار في أكتوبر 2005 بصفته رئيس مجلس أمناء مركز المديرين دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، ويتكون هذا الدليل من تسع مجموعات تنقسم كل مجموعة إلى مجموعة مبادئ شارحة لكيفية تطبيق وتحقيق الغرض من كل مجموعة وكذلك تقييم مدى نجاح الشركة في التطبيق، ويمكن ذكر هذه المجموعات كما يلي:¹

- المجموعة الأولى: نطاق تطبيق هذه القواعد؛
- المجموعة الثانية: الجمعية العمومية؛
- المجموعة الثالثة: مجلس الإدارة؛
- المجموعة الرابعة: إدارة المراجعة الداخلية؛
- المجموعة الخامسة: مراقب الحسابات؛
- المجموعة السادسة: لجنة المراجعة؛
- المجموعة السابعة: الإفصاح عن السياسات الاجتماعية؛
- المجموعة الثامنة: قواعد تجذب تعارض المصالح؛
- المجموعة التاسعة: قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات الأخرى.

1-2- المرحلة الثانية: دليل و مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام

قام مركز المديرين في جويلية 2006 بإصدار دليل قواعد حوكمة شركات قطاع الأعمال العام. تم إعداد هذا الدليل في ضوء مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في يناير 2005، وبحيث يكون هذا الدليل إطار مكمل للدليل العام لقواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادر عن مركز المديرين أكتوبر 2005.² يتكون هذا الدليل من ست مجموعات تنقسم كل مجموعة

¹ دليل قواعد و معايير حوكمة الشركات في مصر متاح على الموقع الإلكتروني:

http://www.eiod.org/files/pdf/egyptiancodeofcorporategovernance_ar.pdf (16/09/2010)

² مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام متاح على الموقع الإلكتروني:

إلى مجموعة مبادئ شارحة لكيفية تطبيق وتحقيق الغرض من كل مجموعة وكذلك تقييم مدى نجاح الشركة في التطبيق، ويمكن إيجاز هذه المجموعات في النقاط الآتية:

- المجموعة الأولى: التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لشركات قطاع الأعمال العام؛
- المجموعة الثانية: تصرف الدولة بوصفها مالكا؛
- المجموعة الثالثة: المعاملة المتساوية لحملة الأسهم؛
- المجموعة الرابعة: العلاقات مع الأطراف ذات المصالح؛
- المجموعة الخامسة: الشفافية والإفصاح؛
- المجموعة السادسة: مسؤوليات مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.

1-3- المرحلة الثالثة: مشروع القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المقيدة ببورصتي القاهرة والإسكندرية

من المقترح أن يكون نطاق تطبيق هذه القواعد في المرحلة الأولى جميع الشركات المقيدة بالبورصة، كما أن هذه القواعد تنسم بالطابع الإلزامي حيث أنها تعتبر جزء لا يتجزأ من قواعد قيد، واستمرار قيد، وشطب الأوراق المالية ببورصتي القاهرة والإسكندرية، وليست مجرد إرشادات أو محددات للسلوك مثل دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات (أكتوبر 2005) ومن المنتظر أنه يتم تطبيق هذه القواعد في موعد متزامن مع بدء تطبيق معايير المحاسبة المصرية الجديدة. يحتوي هذا المشروع على ست أقسام وهي:¹

- مبادئ وأحكام عامة؛
 - مجلس الإدارة؛
 - الجمعية العمومية، وحماية المساهمين؛
 - تعارض المصالح، وتعاملات الداخلين؛
 - إدارة المراجعة الداخلية؛
 - مراقب الحسابات.
- وفيما يلي شرح موجز لكل قسم:
- القسم الأول: الأحكام العامة
- يشمل هذا القسم مجموعة العوامل المحددة لتنفيذ هذه القواعد وهي:
- نطاق التطبيق؛
 - المدة المحددة لتوفيق الأوضاع؛
 - علاقة هذه القواعد التنفيذية بمبادئ ومعايير الحوكمة الصادرة عن وزارة الاستثمار (سبتمبر 2005)؛

<http://www.eiod.org/files/pdf/egyptsoecodeofcg.pdf> (17/09/2010)

¹ مشروع القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المقيدة ببورصتي القاهرة والإسكندرية متاح على الموقع الإلكتروني:

http://www.cma.gov.eg/cma/content/arabic/pools_extra_data/UG4245UG4246.pdf (17/09/2010)

- المسؤولية الناتجة عن عدم الالتزام بهذه القواعد.

- القسم الثاني: مجلس الإدارة

ويحتوي هذا القسم على القواعد الخاصة بتشكيل المجلس، وطريقة عمله، اختصاصاته، الالتزامات العامة للمجلس، الالتزامات الخاصة بالإفصاح و الشفافية، لجان المجلس واختصاصاتها.

القسم الثالث: الجمعية العمومية وحماية حقوق المساهمين

يحتوي هذا القسم على القواعد الخاصة بكيفية توفير الحماية للمساهمين عن طريق توفير المعلومات للمساهمين، التزام الشركة بتحديد سياسة واضحة لتوزيع الأرباح، وإتاحة الفرصة للتصويت والمناقشة من قبل المساهمين في الجمعيات العمومية.

القسم الرابع: تعارض المصالح وتعاملات الداخلين

ينظم هذا القسم علاقة الأطراف الداخلية بعملية الرقابة الداخلية، وتطبيق مبادئ الحوكمة، وتعاملات الأطراف الداخلية على أسهم الشركة أو أية أوراق مالية تصدرها الشركة.

القسم الخامس: الرقابة الداخلية وإدارة المراجعة الداخلية

يتناول هذا القسم كيفية إنشاء النظام الخاص بالرقابة الداخلية، وكذلك كيفية إنشاء إدارة المراجعة الداخلية، والتزامات هذه الإدارة.

القسم السادس: مراقبة الحسابات

تحتوي هذه المجموعة على مبادئ تعين مراقب الحسابات وضمان استقلاله والتزامات مراقب الحسابات المرتبطة بالحوكمة.

2- التقييم الدولي لمدى التزام مصر بتطبيق المبادئ الدولية لحوكمة الشركات

أُعد هذا التقرير - والذي يعتبر أول تقرير لتقييم مستوى الأداء المصري - بواسطة البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية، هيئة سوق المال، و بورصة الأوراق المالية، ويمكن تلخيص نتائجه في النقاط التالية:

- تتماشى القواعد المنظمة لإدارة الشركات المطبقة وقت إعداد التقرير مع المبادئ الدولية في 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ، أي أنه يوجد 7 مبادئ لا تتماشى معها القواعد المطبقة.

- أحد الممارسات الإيجابية لحوكمة الشركات في مصر هي مجموعة القواعد التي ينص عليها القانون مثل الحق في التصويت في الجمعيات العمومية، المشاركة في توزيع الأرباح، الإفصاح على المعلومات الخاصة بالشركة، حماية حقوق الفئات المختلفة من أصحاب المصالح، بالإضافة إلى الاتساق بين المعايير المحاسبية المصرية والمعايير الدولية.

أهم الممارسات السلبية لحوكمة الشركات في مصر ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية، والإدارة، ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة والمتداخلة، مكافآت مجلس الإدارة، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.

وفي سعيها لتحسين مستوى الحوكمة، طلبت مصر من صندوق النقد الدولي سنة 2001 تقييم مدى الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة فيها كأول دولة عربية يتم تقييمها، وتوصل التقرير إلى أن مصر وصلت إلى نسبة 62 في المائة من المعايير المطبقة، وعلى إثر هذه النتائج المشجعة أصدرت مصر العديد من القوانين والتعليمات الهادفة إلى تفعيل مبادئ الحوكمة، وفي سنة 2003 صدر قرار وزاري بإنشاء مركز المديرين لنشر أفكار الحوكمة من خلال التوعية بمبادئ الحوكمة وتدريب الشركات والمؤسسات على تطبيقها، ومنذ إنشاء المركز بدأ تطبيق الحوكمة في مصر يخطو خطوات متسارعة، وصلت خلالها مصر إلى تطبيق 82% من معايير الحوكمة وذلك بعد تقييمها مرة ثانية من طرف صندوق النقد الدولي FMI سنة 2004.

ثانياً: تجربة المملكة العربية السعودية

تأسست هيئة السوق المالية (Capital Market Authority (CMA بالمملكة العربية السعودية بموجب نظام السوق المالية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/30) في 2003/7/31م، وهي هيئة حكومية ذات استقلال مالي وإداري وترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وأصدرت هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية مشروع لائحة حوكمة الشركات بتاريخ 2006/07/01، ثم صدر قرار مجلس هيئة السوق المالية بتاريخ 2006/11/12 بإنفاذ اللائحة بشكلها النهائي. وجاء إصدار هذه اللائحة إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاظم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها.¹ وقد تم مراعاة في إعداد هذه اللائحة المبادئ المعتمدة من المنظمات الدولية والاستفادة من تجارب الدول في حوكمة الشركات، كما تم مراعاة الملاحظات والاقتراحات العديدة التي تلقتها الهيئة بعد نشر المشروع الأولي على موقعها وفيما يلي عرض موجز للمواد التي شتمتها اللائحة:²

المادة الأولى: تمهيد

أ — تبين هذه اللائحة القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركات المساهمة المدرجة في السوق، من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح.

ب — تعد هذه اللائحة لائحة استرشادية لجميع الشركات المدرجة في السوق المالية ما لم ينص نظام أو لائحة أخرى أو قرار من مجلس الهيئة على إلزامية بعض ما ورد فيها من أحكام.

¹ عيد بن حامد الشمري، تطبيق حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بعوان: دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، الفترة من 15-16 تشرين الأول 2008م.

² هيئة السوق المالية، لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية بموجب القرار رقم 1-212-2006، الرياض، 2006.

ج — استثناء من الفقرة (ب) من هذه المادة يجب على الشركة الالتزام بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك.

المادة الثانية: التعاريف؛

المادة الثالثة: الحقوق العامة للمساهمين؛

المادة الرابعة: تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات؛

المادة الخامسة: حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة؛

المادة السادسة: حقوق التصويت؛

المادة السابعة: حقوق المساهمين في أرباح الأسهم؛

المادة الثامنة: السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح؛

المادة التاسعة: الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة؛

المادة العاشرة: الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة؛

المادة الحادية عشرة: مسؤوليات مجلس الإدارة؛

المادة الثانية عشرة: تكوين مجلس الإدارة؛

المادة الثالثة عشرة: لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها؛

المادة الرابعة عشرة: لجنة المراجعة؛

المادة الخامسة عشرة: لجنة الترشيحات والمكافآت؛

المادة السادسة عشرة: اجتماعات مجلس الإدارة وجدول الأعمال؛

المادة السابعة عشرة: مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعويضاتهم؛

المادة الثامنة عشرة: تعارض المصالح في مجلس الإدارة.

ويتبين من خلال مراجعة بعض مواد اللائحة الآتي:

1- يتبين من نص المادة الأولى الفقرة (ب) أن لائحة الحوكمة استرشادية. بمعنى أنها غير ملزمة للشركات المساهمة الأمر الذي يجعلها غير مفعلة ولا تؤدي الدور المطلوب منها ويؤكد ذلك ما جاء في الفقرة (ج) من مطالبة الشركات الالتزام بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما ما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك.

2- يتبين من مضمون نص المادة الرابعة عشر: أن يكون أحد أعضاء لجنة المراجعة من المختصين بمهنة المحاسبة والمراجعة أو لديه إلمام كافٍ بها إلا أن كثير من الشركات المساهمة تعين أعضاء لجنة المراجعة من أحد أعضاء مجلس

الإدارة ليس لديه إلمام ومعرفة بالجوانب المحاسبية والمالية. وذلك على الرغم من أهمية دور لجان المراجعة في الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة والتحقق من مدى فاعليتها وتقييم ودراسة أنظمة الرقابة الداخلية ودراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنها. ولكن البعض لا يزال ينظر لها بأنها مسؤولة فقط عن ترشيح المراجع الخارجي وتحديد أتعابه.

وتجدر الإشارة إلى أن السوق السعودي قد شهد تغيرات اقتصادية متلاحقة نتيجة ازدياد عدد الشركات المساهمة وكبر حجمها وضخامة رؤوس أموالها التي تجاوز بعضها آلاف الملايين من الريالات وقد أدى هذا التغير إلى إحداث حالة عدم توازن بين أطراف المصالح و بعض إدارات الشركات المساهمة كما مرّ السوق السعودي بعدد من الانهيارات خلال العام 2006م، حيث انحدر مؤشر السوق من 20967 نقطة إلى 14878 نقطة في مارس 2006م، وبعد حوالي ستة أشهر انحدر المؤشر مرة أخرى إلى حوالي 6570 نقطة تكبد المتعاملين به خسائر مادية فادحة وصلت نسبتها إلى 68% من حجم السوق، مما أدى إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها وبصفه خاصة المستثمرين الحاليين، كما أدى إلى فقد ثقة المستثمرين المرتقبين في المعلومات المحاسبية التي تضمنها التقارير والقوائم المالية لهذه الشركات. ومن أهم أسباب حدوث الانهيار السابق في السوق السعودي غياب الرقابة على آليات الحوكمة ونقص الإفصاح والشفافية في بعض الشركات، وانعكس ذلك على مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية، مما دعا هيئة سوق المال في مطلع العام 2007م إلى إيقاف تداول أسهم بعض الشركات التي تجاوزت خسائرها أكثر من 75% من رأس مالها طبقاً لنص المادة 180 من نظام الشركات السعودي، الأمر الذي أدى إلى زيادة أهمية حوكمة الشركات مما جعل المملكة تبذل جهود مستمرة لتفعيل حوكمة الشركات التي من شأنها تعزيز الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة، وقد تم تأكيد ذلك بإصدار لائحة لحوكمة الشركات المساهمة التي أصدرتها هيئة سوق المال في نوفمبر 2006م، بهدف توفير المناخ الملائم للاستثمار في سوق المال والتأكد من الإفصاح والشفافية وحماية المستثمرين والمتعاملين في السوق المالية.¹

- المراجعة الداخلية

حظيت المراجعة الداخلية باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية بعدما أصبحت تشتمل على كافة الأنشطة (الإدارية - المالية - التشغيلية) و تمثل هذا الاهتمام بإصدار الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين مشروعاً لمعيار المراجعة الداخلية يشتمل على (معايير الصفات العامة ومعايير الأداء)، والمراجعة الداخلية وفقاً لتعريف الهيئة هي عبارة عن: وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية تنشأ داخل الشركة. للمساعدة في فحص وتقييم الأنشطة المختلفة لها بهدف مساعدة الإدارة في القيام بمسؤوليتها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وتقديم

¹ عيد بن حامد الشمري، مرجع سبق ذكره.

التوصيات والمشورة التي تتعلق بفحص الأنشطة والرقابة عليها كما أنها تساعد الشركة في تحقيق أهدافها وحماية أصولها من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في الشركة. وقد استشرع ديوان المراقبة أهمية المراجعة الداخلية وأصدر في عام 2007م اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، ووفق هذه اللائحة تتولى كل جهة إنشاء وحدة للمراجعة الداخلية في المقر الرئيسي يرتبط مديرها بالمسؤول الأول في الأجهزة الحكومية أو المؤسسات العامة ذات شخصية اعتبارية مشمولة بالميزانية العامة للدولة. ووفقاً لأحكام المادة الثانية من اللائحة تتولى الوحدة أعمال المراجعة الداخلية بما عن طريق ممارسة الاختصاصات المخولة لها بمقتضى أحكام هذه اللائحة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- حماية الأموال والممتلكات العامة، والحد من وقوع الغش والأخطاء؛
- ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها؛
- ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفائتها؛
- تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة؛
- سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها.

وبالنظر للمكانة الاقتصادية التي تتبوؤها العديد من الشركات المساهمة السعودية فضلاً عن ريادتها في كثير من القطاعات الهامة وبالرغم من ذلك فإن المراجعة الداخلية لدى بعض الشركات لا زالت تحتل مكاناً متواضعاً يحول دون تمكنها من أداء دورها بشكل فعال لعدم استقلالها، الأمر الذي يؤثر سلباً في تفعيل الحوكمة في بعض الشركات.

ثالثاً: تجربة لبنان

أظهرت الدراسات الصادرة عن البنك الدولي حول حوكمة الشركات في لبنان أنه ما دون المعدل المسجل بالنسبة إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA.¹

وفي مارس 2007 قامت جمعية الشفافية اللبنانية وفريق عمل حوكمة الشركات بلبنان بعقد ندوة عمل للترويج لتنفيذ "الدليل اللبناني لحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات المملوكة عائلياً". وفي الندوة قام الدكتور ناصر السعيد (مدير معهد حوكمة الشركات في دبي، والرئيس السابق لفريق العمل لحوكمة الشركات، وعضو مجلس إدارة بنك بيلوس) بتقديم عن مبادئ حوكمة الشركات. بالإضافة لذلك، قام جيرارد زوفيجان (رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة الشركات، ونائب رئيس مجلس الإدارة لجمعية الشفافية اللبنانية) ونصيب غبريل (رئيس إدارة البحوث والتحليل الاقتصادية لبنك بيلوس وعضو مجلس إدارة جمعية الشفافية اللبنانية) بمناقشة مزايا وفوائد حوكمة الشركات، وتبع هذا تقديم الدليل اللبناني لحوكمة الشركات من قبل ندى

¹ ناصر السعيد، "حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في لبنان"، حفل إطلاق "قواعد الآداب المهنية في قطاع الأعمال"، تجمع رجال الأعمال اللبنانيين، بيروت 28 نيسان 2004، ص: 4.

أبو سمرة (المؤلف المشارك في وضع الدليل). وفي نهاية ندوة العمل قام السيد ميشيل أبشي رئيس مجلس إدارة ADMIC وهي إحدى شركات الأعمال المملوكة عائلياً والمعروفة في لبنان، بتقديم تجربة شركته في اتباع حوكمة الشركات، ونتيجة لهذا تطوعت خمس شركات كي تصبح حالات دراسية لتطبيق الدليل اللبناني لحوكمة الشركات.¹

رابعاً: تجربة المملكة المغربية

حوكمة الشركات في المغرب تستند إلى النموذج الألماني بحيث تعتمد على مستويين لمجلس الإدارة، بإضافة المجلس الإشرافي "Conseil de Surveillance or supervisory board". ومن أهم الخطوات التي تم القيام بها ما يلي:²

- تم تبني الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام التنفيذي؛
- أما بالنسبة للمراجعين الخارجيين فينبغي تعيين مدققين خارجيين اثنين للشركة المدرجة؛
- إنشاء جمعية المحللين الماليين في المغرب؛
- مشروع دليل الأعمال المهني؛
- لا يوجد هنالك وكالات للتصنيف فيما يتعلق بالحوكمة؛
- الفصل بين المراجع والاستشاري؛
- استكمال الإطار التشريعي والقانوني؛
- هنالك حاجة لتبني قواعد حوكمة للشركات العائلية وغير المدرجة.

خامساً: التجربة الجزائرية

لقد انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" في شهر جويلية من سنة 2007، وقد حدد له هدف جوهرى يتمثل في: تعميق الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة الشركات لتجسيد ممارسته في الواقع، والبحث عن سبل لتطوير الأداء ببلورة الوعي بأهميته في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري لحوكمة الشركات كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، حيث تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس شاركت فيه:

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، "برامج إقليمية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة"، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، غرفة

التجارة الأمريكية، واشنطن، العدد 11 صيف 2007، ص: 3

² Rachid BELKAHIA; Moroccan Employers Federation (CGEM), "DEVELOPMENTS IN CORPORATE GOVERNANCE: THE MOROCCAN CASE", REGIONAL CORPORATE GOVERNANCE FORUM, Private Sector Consultative Meeting, January 25th, 2005 - Marriott, Amman.

- السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، والتي تكفلت برعاية الملف، وتكليف أحد إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق لحوكمة الشركات في الجزائر وتسخير الدعم المادي له.

- مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميد لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا المنتدى الدولي للحكم الرشيد للمؤسسة.

وقد تم الانتهاء من إعداد هذا الميثاق في نوفمبر 2008،¹ حيث اعتبر ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق² (GOAL08)* بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008، وفي هذا الإطار فقد شكلت مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ضمن إصدارها لعام 2004 أهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل، مع أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية، وقد تضمن هذا الميثاق جزأين هامين وملاحق بحيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن تصبح حوكمة الشركات ضرورية اليوم في الجزائر، ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي تبني عليها حوكمة الشركات، ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بهدف التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات، وفيما يلي أهم المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات التي جاء بها هذا الميثاق:

1- المبادئ الأساسية التي جاء بها ميثاق حوكمة الشركات بالجزائر

تهدف مبادئ حوكمة الشركات بالجزائر إلى تحسين احترام قواعد: الإنصاف، الشفافية، المسؤولية والتبعية (كل طرف مسؤول أمام الآخر فيما يمارسه من مسؤوليات)، وتغطي العلاقات التي تربط بين الأطراف الفاعلة الداخلية للمؤسسة من جهة، والأطراف الفاعلة الخارجية من جهة أخرى، هذه العلاقات محددة ومضبوطة إلى حد كبير بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة، والعقود والاتفاقات الحرة من طرف هذه الأخيرة مع الغير، وتتمثل القيمة المضافة التي تجلبها مبادئ حوكمة الشركات في توضيح كيفية التصرف بصرامة وإنصاف وفعالية في مختلف مراحل العملية الإدارية، وتشمل ما يلي:³

1-1- الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة

تتكون الأطراف الداخلية من المساهمين ممثلين بالجمعية العامة، مجلس إدارة الشركة، والمديرية أو الإدارة التنفيذية.

أ- الجمعية العامة للمساهمين

- الحقوق الأولية للمساهمين وحوكمة الشركات

¹ La rédaction du Code Algérien de Gouvernance d'entreprise Par GOAL 08 , Article Sure le site internet <http://www.algeriacorporategovernance.org/task-force.php>, page consultée le: 12/08/2010.

* في إشارة إلى فريق العمل للحكم الرشيد بالجزائر سنة 2008.

³ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص ص 26-

يتمتع المساهمين بحقوق محددة وفقا للقانون وبالوثائق التعاقدية، ومن خلال تنفيذ قواعد حوكمة الشركات يتم استهداف التقيد والتمسك بالحقوق، والسماح للمساهمين بالحصول على حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافة وثقة، وفي هذا الإطار مبادئ حوكمة الشركات بما يلي:

- تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها وشفافا؛
- أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون بصفة نزيهة وفعلية؛
- يجب أن لا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلائي مما يؤثر على التفاوض بشأنها.

- المهام الأساسية للجمعية العامة في إطار حوكمة الشركات

حتى يتمكن المساهمون من التمتع بحقوقهم فعليا يقع على الجمعية العامة واجب اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين من ممارسة صلاحياتهم كاملة، بحيث ينبغي أن تسمح الأحكام والإجراءات المتخذة في هذا الشأن لجميع المساهمين بالمشاركة الفعلية في نقاشات ومداولات الجمعية العامة، وتحقيقا لهذه الغاية، يجب على الجمعية العامة أن تعمل على ما يلي:

- تلقي جميع المساهمين كل المعلومات المتعلقة بالانعقاد للجمعية العامة وفي الوقت المناسب: التواريخ والأماكن، جداول الأعمال، والوثائق الكاملة والملائمة التي تسمح بتوضيح مشاريع القرارات التي ستتخذ.
- أن يكون بإمكان المساهمين أن يدلوا بأرائهم فيما يخص نقاط جدول الأعمال والتعبير عن أصواتهم في المسائل المتعلقة بالانتخاب، وعند الحاجة تقدم ترشيحهم للانتخاب.
- إتاحة الفرصة للمساهمين وفي حدود الإمكان لطرح أسئلة على مجلس الإدارة. بما في ذلك المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين (مراقبي الحسابات)، وكذا اقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعيات العامة.

- توزيع الأرباح

تتم عملية توزيع الأرباح من طرف المساهمين في جلسة الجمعية العامة المخصصة للتوزيع السنوي لنتائج السنة المالية، ومن الموصى به في هذا الشأن أن تقيم نتائج السنة المالية وتوزيع الأرباح يتم من طرف الجمعية العامة تبعا لاقتراح مجلس الإدارة، وتتوقف إقامة سياسة متناسقة لتوزيع الأرباح مع استراتيجية المؤسسة على توفر شرطين هما:

- تقديم حصة أرباح كافية للمساهمين مقابل استثماراتهم في المؤسسة؛
 - الحفاظ على مستوى ملائم من الاستثمارات من أجل تحقيق نتائج ايجابية في المستقبل.
- ب- مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة، حيث أنه يقوم بمهمة القيادة الإدارية ومراقبة الشركة.

- مهام مجلس الإدارة في قيادة الإدارة

إن المهام التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة القانون الأساسي للمؤسسة، حيث تتمم بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، وتتمثل في ضمان توجيه استراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى

تنفيذ أنشطتها، وبالرغم من هذين الشقين (القانوني والتنظيمي)، فعلى مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ حوكمة الشركات كما يلي:

- وضع استراتيجية المؤسسة وتفصيلاتها بشكل متناسق مع مصالح الشركة؛
- تحديد معايير انتقاء أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم وفق نظم تقييم شفافة، مع وضع خطط لاستخلافهم؛
- يجب أن يتم تحديد رواتب الفريق التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة بطريقة تراعى فيها مصالح المؤسسة على المدى الطويل؛
- السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة عند تعيين وتحديد انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقاً للقانون، من خلال السهر على إدخال مميكانزمات الوقاية من الأخطار الناتجة عن تضارب المصالح، والتي قد تنشأ فيما بين الفريق التنفيذي ومجلس الإدارة والمساهمين.
- الرقابة

فيما يتعلق بمهام الرقابة الموكلة لمجلس الإدارة، فإنه يقع عليه واجب التأكد من أن المؤسسة تحوز على الأجهزة المناسبة والقادرة على القيام بهذه المهمة على أكمل وجه، وفي مجال دعم حوكمة الشركات لنظام الرقابة بالمؤسسة فإنها تقوم بما يلي:

- في مجال مراقبة مدى تنفيذ البرامج والميزانيات يجب التأكد من سلامة نظم المعلومات، وبالأخص نظام المحاسبة؛
- وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي؛
- التأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات من طرف محافظ الحسابات؛
- عند الإشراف على الفريق التنفيذي، يجب وضع نظام تقرير وتقييم فعال وشفاف لأدائهم مع السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات؛
- وضع إجراءات لتنظيم عمل مجلس الإدارة تميزه الكفاءة والشفافية، مع تحديد مسؤولياتهم بدقة؛
- مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الراشد وإجراء التغييرات اللازمة؛
- متابعة مراحل نشر المعلومات من طرف المؤسسة في اتجاه الأطراف المرتبطة بها، مع التأكد من كفاءة الأجهزة والإجراءات المتعلقة بإيصال بالمعلومة.
- مبادئ عمل مجلس الإدارة: حتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بعمله على أكمل وجه، يجب أن تتوفر فيه على الأقل ثلاثة شروط هي:

- على أعضاء مجلس الإدارة القيام بالمهام الموكلة لهم وبتفاني؛
- أن يكون بوسعهم الوصول إلى المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب؛
- ينبغي أن يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم.

- تشكيلة مجلس الإدارة

يجب أن تحتوي تشكيلة مجلس الإدارة على التوازن من حيث الخبرة والمهارات، حيث يمكن أن يضم أعضاء خارجيين، والأعضاء الخارجيين هم أعضاء لا ينتمون للفريق التنفيذي ولا للملاك، فوجود هذه الفئة (إداريين خارجيين) ضمن أعضاء مجلس الإدارة يساعد على ما يلي:

- إعطاء رأي موضوعي بخصوص أداء المؤسسة؛
- تقديم آراء ونصائح غير متحيزة بشأن المسائل التي يقع فيها التداخل بين المصالح الخاصة والمصالح العامة؛
- تقييد الفريق التنفيذي بمزيد من الانضباط والمسؤولية فيما يتعلق بحلب وتحويل المعلومة؛
- تفضيل التسيير الواضح والمسؤول في حالة التزاعات والأزمات، وذلك باتخاذ قرارات صائبة.

- أجر أعضاء مجلس الإدارة

يتم تحديد أجر أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة، والذي يجب أن يكون مرتفع بما فيه الكفاية لتحفيزهم على رفع أدائهم، وبصفة عامة فإن كل أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يتقاضوا نفس الأجر عدا ما قد يتقاضونه بصفتهم مساهمين، أو بحكم منصبهم ضمن الفريق التنفيذي، والذي تؤخذ بعين الاعتبار في حسابه سياسة عوائد الأسهم بالنسبة لأرباح الأسهم، والعلاوات المرتبطة بالأداء بالنسبة لأجور الإطارات المسيرة، هذا ويجب أن تحدد المنح والتعويضات المستحقة بمناسبة قيام أعضاء مجلس الإدارة بتأدية مهامهم بوضوح ودقة وأن لا تصرف بطريقة مموهة.

ج- المديرية

- دورها ومهامها

تُختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتضطلع بمهامها تحت إشرافه، فالأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصالح المؤسسة والأهداف المرجو تحقيقها، والموارد الواجب توفيرها، حيث تقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق كل هذه الأبعاد، وتمثل المهام الأساسية للمديرية في ما يلي:

- إعداد واقتراح إستراتيجية المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة؛
- تنفيذ هذه الإستراتيجية بعد اعتمادها في شكل مخططات سنوية، وميزانيات معتمدة؛
- ضمان الإشراف والمراقبة على تسيير المؤسسة؛
- تقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة؛
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة.

- تشكيلة وأجر وتقييم المديرية

تشكل المديرية من مساهمين ومسيرين خارجيين، والمسير الخارجي هو كل عضو من المديرية الذي ليس بمساهم، يوظف أساساً لكفاءته في ميدان التسيير ودرايته العملية، ونظراً لأهمية الأجر في رفع أداء الإداريين فإنه يوصى بالموازنة بين مصالح المديرية ومصالح المؤسسة عند تحديد الأجور، إذ يتم اعتماد معايير للتقييم

قائمة على شروط متفق عليها، حيث يتم التفاوض على أجور أعضاء المديرية والتعاقد عليها مع مجلس الإدارة، وعند اللزوم يتم الاعتماد على اقتراح أعدته لجنة الأجور المنشأة لهذا الغرض.

1-2- علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجية

إن المؤسسة هي دائما على اتصال مع مجموعة من الأطراف الخارجية، وعليه فإن هناك العديد من التوصيات الواجب عليها تنفيذها حتى تتمكن من تحسين علاقاتها مع هذه الأطراف وتوسع جاذبيتها اتجاههم وتكون الأطراف الخارجية عموما من: السلطات العمومية، البنوك والهيئات المالية الأخرى الموردين، الزبائن العمّال، والمنافسين.

أ- السلطات العمومية كشريك

حتى تحسن المؤسسة من علاقتها مع الإدارات العمومية الممثلة للدولة يقتضي عليها احترام القانون خاصة في ثلاث مجالات هي: قانون العمل، قانون الضرائب وقانون حماية البيئة، إذ يجب عليها الانتباه لتطورات هذه النصوص القانونية وتنفيذ ما جاء فيها، والدولة من جهتها يجب عليها أن تساهم في التطبيق الفعلي للقوانين عن طريق فرض عقوبات على المؤسسات المخالفة للقانون وبالتالي المساهمة في حوكمة هذه المؤسسات.

ب- البنوك والهيئات المالية الأخرى

يجب أن تعمل الشركة على تأسيس علاقة دائمة مبنية على الثقة مع الهيئات المالية، وهذا من خلال الإفصاح عن معلومات كاملة وصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية، ويعتبر هذا من الدوافع التي تجعل المؤسسة تحرص على أن يكون لديها محاسبة دقيقة ومخطط أعمال واضح، ومن ناحية أخرى فانه لتأسيس علاقة قائمة على الثقة مع المقرضين يجب المحافظة على عدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأموال الخاصة التابعة للمساهمين خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة العائلية.

ج- الموردون

يلعب الموردون دورا مهما في رفع أداء الشركة وذلك من خلال الآجال التي يمنحوها للمؤسسة لدفع مستحققاتها، وعليه فإن الاختيار الدقيق للموردين والعمل على ترقية العلاقة معهم يعتبر حجر الأساس الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

د- الزبائن

في مناخ اقتصادي تطبعه المنافسة الحادة فإن مهمة إرضاء الزبائن يجب أن تكون في قلب مهام المؤسسة إذ يجب عليها أن تطور وتنمي علاقات صادقة وأخلاقية معهم، وذلك في إطار احترام مبدأ الربح للجميع واحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ.

هـ- العمّال

باعتبار أن العمال هم من يقع عليهم الاعتماد الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة فإنه يجب عليها كسب رضاهم وهذا بتحفيزهم من خلال وضع نظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة، وكذا معاملتهم

بعدالة والإصغاء لانشغالاتهم، وعموما يجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمالها البشري وأن تؤدي التزاماتها الاجتماعية تجاهه.

و - المنافسون

لا تقتصر المنافسة على التخاصم على حصص في السوق وعدد من الزبائن، بل أن العلاقة مع المنافسين مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة، لذلك فهم مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة مثل: المنافسة غير الشرعية، والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة والمشاركة في الحوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.

3-1 التوعية ونهر المعلومات

أ - الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية

ينص القانون على قيام المؤسسة بنشر تقارير مالية سنوية، أما تلك المدرجة في البورصة فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل ثلاثي، مع الإفصاح عن كل المعلومات التي تخص نشاطات تؤثر على أداء المؤسسة، وبالإضافة إلى الالتزامات القانونية فإن المؤسسة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة الخارجية كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال في إطار الالتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإرادية.

ب - المعلومات المالية

يجب على المؤسسة أن تنتج وفي الوقت المناسب معلومات مالية كاملة وصحيحة والتي يحتاجها المستثمرين، بحيث يتسنى لهم الاطلاع على كل التغيرات التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة، وتبقى محاسبة المؤسسة تشكل أداة مهمة في إنتاج معلومات صادقة، لذلك فإن الانتقال من المعايير المحلية للمحاسبة إلى معايير التقارير المالية الدولية يشكل التحدي الجديد الذي ستواجهه المؤسسات مما يستلزم اللجوء إلى مساعدة تقنية خارجية لأجل اعتماد المعايير الجديدة لمحاسبة المؤسسات والتي سوف تجعل من المؤسسة أكثر شفافية وجاذبية للمستثمرين.

2- كيفية الانضمام إلى مدونة قواعد حوكمة الشركات

تقوم مدونة قواعد حوكمة الشركات في الجزائر أساسا على تحديد وتوضيح العلاقات بين مختلف المشاركين في تحديد اتجاه وأداء الشركات، والعمل على جعل هذه العلاقات أكثر دقة وشفافية وبالتالي حماية حقوق جميع الأطراف المتعاملة مع الشركة قصد ضمان عمل جميع هذه الأطراف على رفع أدائها، وبالرغم من صدور هذه القواعد تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن تطبيقها ينبع من الإرادة الطوعية والحررة للشركات، فذلك يتطلب قناعة عميقة بهذا النهج من التسيير أولاً، بحيث يكون لدى أصحاب الشركة هدف استراتيجي والذي يتمثل في غرس ثقافة الحوكمة بالمؤسسة قصد توطيد العلاقات الداخلية والخارجية والعمل على استدامتها، بعد ذلك تبدأ الشركة في إجراء التقييم الذاتي لطبيعة الإدارة الداخلية فيها وعلى هذا الأساس تكون قادرة على تحديد ترتيبات التسيير الجديدة وتنفيذها وفقا لخطة محددة، وفي هذا

الإطار يجب أن تعلن الشركة عن عزمها على تبني كل أو جزء من هذه القواعد حيث أن لديها القدرة على إبداء تحفظات جزئية أو اقتراح تعديلات حتى توفق أوضاعها للأخذ بهذا الميثاق في نهاية المطاف.¹

3 - التعليق على تحليل حوكمة الشركات في الجزائر

عموما ما يلاحظ على ميثاق حوكمة الشركات بالجزائر أنه ميثاق متحفظ حيث أنه لم يراع جل المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بحوكمة الشركات بشكل مفصل، والتي تعتبر مرجعا أساسياً في إعداد المواثيق الوطنية لمختلف الدول الأمر الذي انعكس في ضعفه، ويمكن إيجاز أهم الأسباب الكامنة وراء ضعف هذا الميثاق فيما يلي:

- إن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والهيئات الأخرى المشاركة في إعداد هذا الميثاق ليست هي الوحيدة المخولة بإصداره، فكما هو معروف في بعض التجارب الدولية فإن الهيئات المخولة بذلك هي هيئات المحاسبين والمراجعين، وكذا هيئات أسواق الأوراق المالية؛
- إن حوكمة الشركات تهتم أساسا بضبط العلاقة بين المسيرين والمساهمين لتجنب مشاكل الوكالة، و هذا الميثاق اهتم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي شركات صغيرة عائلية لا تطرح فيها مشاكل الوكالة (المسير هو نفسه المالك) كما هو الحال في الشركات الكبرى؛
- كان يجدر بالسلطات العمومية التفكير في تطبيق الحوكمة على شركات القطاع العام والشركات الكبيرة المدرجة بالبورصة، ثم التفكير في الشركات الصغيرة؛
- إن هذا الميثاق لم يحظ بالقدر الكافي من التوعية والإعلام، فلم يكن هناك إعلام يهتم بصفة فعلية بنشره وينوه بأهمية تطبيقه.

¹ Pourquoi un Code de Gouvernance d'Entreprise? Article Sur le site internet:
<http://www.algeriacorporategovernance.org/task-force.php>, page consultée le 12/08/2010.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما سبق يمكن القول أن أخطر الأسلحة المدمرة في أي شركة هو سوء إدارتها، وقد أبرزت الفضائح المالية والمحاسبية الحديثة لشركات عملاقة في الولايات المتحدة الأمريكية مثل شركة (Enron) و (Worldcom) و (Xerox) تساؤلات كبيرة حول مصداقية حوكمة الشركات وعلاقتها بمهنة المحاسبة وتدقيق الحسابات.

التلاعب والاحتيال الذي حصل في هذه الشركات قد أثر سلباً على كل من المستثمرين والموظفين والبنوك والدائنين وقطاع الاتصالات والتكنولوجيا، وبورصة الأوراق المالية، والحكومة والمدققين، والاقتصاد الأمريكي والعالمي بشكل عام. وسوف يحتاج المستثمرون لوقت طويل لاستعادة الثقة بالشركات، ومكاتب تدقيق الحسابات. الأمر الذي يتطلب إعادة فحص جوهري للعلاقات بين المدققين وإدارة الشركات خاصة مجلس الإدارة. الحل لا يكمن هنا بتطبيق القوانين، ولكن الحل يتركز بتحسين أخلاقيات مطبقي هذه القوانين.

وهناك ضرورة ملحة في الوقت الحاضر لإعادة النظر في مفهوم حوكمة الشركات من جهة والمعايير المحاسبية الدولية، وسلوك وأخلاقيات مهنة تدقيق الحسابات من جهة أخرى.

التطبيق السليم لحوكمة الشركات سيؤدي إلى تخفيض عدم تماثل المعلومات من خلال تعزيز مصداقية التقارير المالية وتدعيم الإفصاح المحاسبي وفق المعايير المحاسبية الدولية، الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأسواق المالية وهو محتوى الفصل الموالي.