الفصل الثاني: الاطار العام لحوكمة الشركات

تمهيد

تشكل المؤسسة نظاما مفتوحا على الأطراف المكونة لمحيطها والتي تتفاعل معه بطريقة وثيقة ودائمة، وذلك بواسطة تحسين المؤسسة لعلاقتها مع بيئتها، مما يزيد في مصداقيتها وجاذبيتها وتغير نظرة الغير لها بصورة ايجابية، وبذلك ستساهم في تغيير محيطها وتؤثر فيه ايجابا بدلا من أن تخضع لضغوطاته فقط. من خلال هذه النظرة الجديدة للمؤسسة، يتضح جليا أنها تتجه صوب متطلبات القدرة التنافسية والأداء الفعال وتحقيق مزيد من الربح، وبحوكمتها، ستتسنى لها إدارة أحسن للأزمات والمخاطر وضمان البقاء والاستمرار، وبتبني مبادئ حوكمة الشركات في عالم الأعمال يمكنها من ممارسة اقتصاد سوق وفق أطر سليمة. بهذا المنهج الجديد للمؤسسة يتوجب التركيز على ضبط – بدقة – حقوق وواجبات ومسؤوليات الأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين عن المؤسسة، مما يؤدي بها إلى التقليل من المخاطر التي تواجهها. وهو ما حث بالمنظمات الدولية والهيئات إلى الاهتمام بالمبادئ السليمة التي تسير عليها المؤسسات لأنها الخلية المؤثرة على الاقتصاد بصفة خاصة.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لقد حظي مفهوم حوكمة الشركات بقدر كبير من الاهتمام في مختلف أنحاء العالم، نتيجة للعديد من حالات الفشل التي منيت بها الشركات، والتي لم تؤثر فقط في من لهم صلة مباشرة بالشركات المعنية أي المديرين والمساهمين والمحاسبين ولكن أيضا المتأثرين بوجودها مثل الموظفين والعملاء والموردين والبيئة على وجه الخصوص هذا من جهة، ومن جهة آخرى الاضطراب الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمة الاقتصادية الحالية، فكل هذه العوامل اجتمعت لتعطي دفعة قوية لظهور موضوع حوكمة الشركات وتضعه في المقدمة، ومن خلال هذه الأزمات الاقتصادية تبين انه حتى بالنسبة للاقتصاديات القوية فان افتقاد إجراءات الرقابة، الشفافية ومجالس إدارات الشركات المسئولة وحقوق المساهمين يجعلها تنهار بسرعة بمجرد ضياع ثقة المستثمرين فيها.

أولا: المقدمة والأسباب لظهور نظام حوكمة الشركات

1. عولمة أسواق رأس المال

لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها، وما لهذا التوسع من اثر في خلق فرص استثمارية جديدة بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات. وبالمقابل أدت هذه العوامل إلى تعرض تلك الشركات إلى المنافسة الشرسة و لقدر

كبير من التذبذبات الرأسمالية، فأصبحت الشركات تدرك انه في سبيل أن تكون قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب تلك المنافسة الشرسة لابد عليها من البحث عن مستويات رأسمال تتعدى مصادر التمويل التقليدية، فأصبح عدم القدرة على جذب مصادر تمويل بأقل تكلفة يهدد وجود تلك الشركات، بل يمتد الأثر سلبيا على اقتصاديات تلك الدول التي تنتمي إليها فعدم تمكنها من زيادة رأسمالها عن طريق جذب استثمارات جديدة يجعل منها مجرد شركات تابعة إلى الشركات المتعددة الجنسيات، وأكثر من ذلك فإنها قد تواجه خطر خروجها من الأسواق العالمية[1] هذا من جهة، ومن جهة آخري، فإن ما يشهده العالم الآن من تحرير لاقتصاديات السوق وما يتبعها من تحرير للأسواق المالية، يترتب عنها تزايد انفصال رؤوس الأموال والتوسع في حجم الشركات، وانفصال الملكية عن الإدارة، كل ذلك يؤدي إلى ضرورة الاستعانة بآليات جديدة للرقابة، من خلال هيكل تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في الشركات والمشروعات[2].

2. نظرية الوكالة

تعتبر الفروض الأساسية لنظرية الوكالة مباشرة وواضحة نسبيا، وأول هذه المبادئ أن علاقة الوكالة تنشأ من خلال انفصال الملكية عن الإدارة وسلطة الرقابة واتخاذ القرارات.

✍ تعريف نظرية الوكالة

يعود الفضل في تطوير نظرية الوكالة إلى الاقتصاديين الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد Jensen et Meckling سنة 1976، حيث قدما تعريفا لنظرية الوكالة على الشكل التالي: "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب رأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة "[3].

كما تعبر نظرية الوكالة عن عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بالأعمال بنفسه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل.[4]

---

[1] محمد مصطفي سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 11.

[2] حسين مصطفى هلالي، **من اجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد**، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص91.

[3] نجاتي إبراهيم عبد العليم، **نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء**، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، 1991، ص89.

[4] michael jensen and clifford smith**, stockholder, manager, and creditor interests: applications of agency theory,** harvard business school,1985, p02.
available at: http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm?requesttimeout=50000000, (26-01-2010).

تحاول أيضا نظرية الوكالة تحليل آثار بعض القرارات المالية من منظور الخطر والمرد ودية، وبصفة عامة من منظور المصلحة لمختلف الأطراف على حساب أطراف أخرى، فهي تحاول أن توضح تأثير بعض القرارات المتخذة التي تكون في فائدة طرف واحد على حساب تعظيم الثروة لجميع الأطراف.[1]

مما سبق يتبين أن مفهوم نظرية الوكالة ينتج عن علاقة توكيل تقع بين شخصين على الأقل، حيث يمكن تقديم أطراف الوكالة كتالي:

الطرف الأول: يسمى الموكل "الأصيل".

الطرف الثاني: يسمى الوكيل "العون" الذي لديه التوكيل عن طريق الطرف الأول في إدارة شؤونه بما فيها سلطة الرقابة و اتخاذ القرار.

✍ فروض الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على ثلاثة فرضيات أساسية وهي:[2]

- ✍ إن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين والمساهمين، تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين الإثنين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الآخر؛
- ✍ يلجا المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتجيات تحميه وتحفظ له حقوقه عن طريق استغلال نفوذه، عن طريق شبكة العلاقات بالموردين والعملاء وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولا قبل مصالح المؤسسة "خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل"؛
- ✍ لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشرط العقد الذي يربط المسير بالشركة، يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية، عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة، الرقابة التبادلية بين المسيرين وكذا الرقابة المباشرة للمساهمين وخارجية ممارسة من طرف الأسواق.

✍ مشاكل الوكالة

تنشأ مشاكل الوكالة انطلاقا من اختلاف أهداف الموكل والوكيل، وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات واستراتجيات لا تحقق أفضل ما يرجوه الملاك "الموكلون"، وربما تمكن الوكلاء من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة للوكيل والموكلين.[3]

كذلك مشكلة انفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء، حيث إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فان عملية الانفصال سوف تتسبب في وجود صراعات conflits

---

[4] pierre vernimmen**, finance d'entreprise**, 5eme edition, dalloz, paris 2002, pp 628-629.

[2] نجاتي إبراهيم عبد العليم، نفس المرجع السابق، ص 90.

[3] شارلزهل، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتجية (مدخل متكامل)**، تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص 845 .

مما يؤدي بأطراف هذا الصراع إلى تحمل تكاليف الوكالة، ويكون لدى هؤلاء الأفراد بعد ذلك الحافز لتخفيض تكاليفها، وفي حالة تعرض الموكل أو الأصيل إلى خسارة سببها أن الوكيل لم يول العناية الكافية لتعظيم العائد للموكل، مما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أن الموكل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، كما أن هذا الأخير هو الذي يقدم إليه المعلومات ويطلق عليها مشكلة التخلخل الخلقي moral hazar ويرتبط بها أيضا مشكلة الاختيار العكسي أو المناقض adverse selection وتنشأ هذه المشكلة نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الموكل والوكيل، وتظهر في الحالات التي لا يمكن للموكل أن يلاحظ أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته، حيث أنه في هذه الحالة لا يستطيع الموكل أن يحدد ما إذا كان الوكيل قد اختار البديل المناسب أم لا عند عملية اتخاذ القرارات المختلفة [1].

فيتضح أن مشكلة الوكالة تنشا من خلال عدم قدرة الموكل على مراقبة عمل الوكيل، و عدم تماثل المعلومات لكلا طرفي التعاقد.

3. الانهيارات المالية

إن الانهيارات المذهلة لمنشآت الأعمال مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وكارثة بنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافئات المسئولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات [2]، وكذلك الافلاسات التي تعرضت لها الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة ومثال ذلك الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق أسيا وأمريكا اللاتينية عام 1999م، وأزمة شركة أنرن ENRON والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 م وكذلك أزمة شركة ورلدكوم worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002م والأزمة المالية العالمية التي مازلنا نعيشها اليوم ونراقب تداعياتها المختلفة، وإذا نظرنا إلى أهم الأسباب التي أدت إلى هذه الانهيارات ترجع معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه إلى دور مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية، ذلك على خلاف المعلومات الحقيقة التي تعبر عنها الأوضاع المالية لهذه الشركات والمؤسسات الاقتصادية، وقد نتج عن ذلك مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية، وبالتالي فقدانها لأبرز عناصر تميزها ألا وهي جودتها.

نتيجة لكل هذا ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات والشركات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت العديد من المنظمات والهيئات

---

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم ،المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف)**، الدار الجامعية، مصر، 2008/2007، ص70.

[2] كاترين لكوشتا هلبلينغ وآخرون، **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية**، دليل لإرساء حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثالثة، اصدر مركز المشرعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص 221.

بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الشركات والمؤسسات الاقتصادية المختلفة، مثل لجنة كدبوري Cadbury commIty والتي تم تشكيلها لوضع إطار حوكمة الشركات باسم cadbury best practice عام 1992م في المملكة المتحدة ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات عام 1999م، وصندوق المعاشات العامة calper في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك لجنة blue Ribbon commity في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999م، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام .2002 [1]

ثانيا: مفاهيم حول حوكمة الشركات

يعتبر الباحثان الأمريكيان BERLE و Mean أول من اهتم بمفهوم بحوكمة الشركات، وكان ذلك سنة 1932م من خلال قيامهما بدراسة تركيبة رأسمال كبريات الشركات الأمريكية و توصلا إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، و إلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين.[2]

ولفظ الحوكمة Governance مشتق من الكلمة الانجليزية govern أي يحكم ومنها أتت governore, governance...governement الخ والتي تعني حكومة، حاكم، الحوكمة بتتابع، وبهذا تجدر الإشارة أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، ولذلك تم اقتراح استخدام " حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم Corporate Governance [3].

بذلك استقر رأي الاقتصاديين والخبراء على مصطلح corporate governance أي حوكمة الشركات. أما الترجمة العلمية التي تم الاتفاق عليها لهذا المصطلح فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

فتعددت التعاريف المقدمة لحوكمة الشركات من طرف الكتاب والباحثين والهيئات والمنظمات الدولية، بحيث تنوعت لتتدخل في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية لذلك، لايوجد تعريف موحد نتيجة تداخلها في النواحي التالية:[4]

- **الناحية الرقابية:** تحدد الحوكمة القواعد التي تتم – بناء عليها – إدارة الشركة داخليا بإشراف مجلس الإدارة، من أجل حماية المصالح والاستشارات المالية للمساهمين، كما أنها تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، علاوة على بيان القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمور الشركة، وهو ما يساعد على الرقابة على كفاءة

---

[1] احمد زكريا الصيام، **دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، 2009، ص ص 2-3.

[2] gerard charreaux **, vers une theorie du gouvernement des entreprises,** mai 1996, iae dijon - crego / latec, p 3

[3] ترمين أبو العطا، **حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن 2003، ص 1 .

[4] حسين مصطفى هلالي، مرجع سابق، ص89.

الأداء، ومكافحة الفساد الإداري المالي، كما أنها تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة عن طريق مساعدة المسؤولين في وضع إستراتجية سليمة للشركة، لتخفيض المخاطر وإظهار الشفافية.

- **الناحية الاقتصادية:** تعمل الحوكمة على كفاءة استخدام الموارد، وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من جذب مصادر التمويل اللازمة للتوسع والنمو.
- **الناحية القانونية:** تتداخل مبادئ الحوكمة بالعديد من القوانين، مثل قوانين تنظيم الشركات، وأسواق المال، والمحاسبة والمراجعة والضرائب، كما تساعد الحكومة على تقنين وتحسين الأطر القانونية للشركات.
- **الناحية الاجتماعية:** إن الحوكمة هي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والشركات والهيئات والمجتمع بصفة عامة، وذلك لأن الشركة تعتبر النواة للاقتصاد ككل، بحيث يمتد تأثيرها ليشمل عدد كبير من فئات المجتمع.

في ما يلي سرد لبعض التعاريف المتعلقة لحوكمة الشركات التي قدمت من طرف بعض الباحثين والكتاب والمنظمات والهيئات الدولية:

- تعرف لجنة Cadbury حوكمة الشركات على أنها: ذلك النظام الذي وفقا له يتم تسير ورقابة المؤسسة، وتعتني بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة تفاديا لكل الانحرافات الشخصية، وتقوم على ثلاثة ركائز وهي مجلس الإدارة، التدقيق وإدارة أعمال المؤسسة.[1]
- تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها "النظام التي تتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها".[2]
- كما تعرف على أنها: الإطار العام الذي يجمع قواعد وعلاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات، فيتبين أن حوكمة الشركات هي[3]:

- **القواعد:** مجموعة من القوانين واللوائح والقيود التنظيمية المنظمة لعمل الشركة من الداخل والخارج .
- **العلاقات:** تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة كافة أو ذات المصلحة بعمل الشركة، خاصة بين المالكين والإدارة العليا ومجلس الإدارة، فضلا عن العلاقة مع المنظمين والقانونيين regulators والحكومة والعاملين والمجتمع الكبير المحيط بالشركة.
- **النظم والمعايير:** مجموعة النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها، مثل نظم القياس ومعايير الأداء والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق الدولية، وأخلاقيات وسلوكيات المهنة ...و غيرها

---

[1] jaques renard**, theorie et pratiques de l'audit interne**, edition d'organisation, 6eme edition, paris, 2007, p439.
[2] alamgir, m**, corporate governance - a risk perspective, paper presented to: corporate governance and reform: paving the way to financial stability and development**, a conference organized by the egyptian banking institute, cairo, 7/8 may 2007. P 7.
[3] سناء عبد الكريم الخلاق، **حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للازمات المالية (التجربة الماليزية)**، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات ،الفرص ،الأفاق)، الأردن، 2009، ص 7.

✍ **العمليات**: للتحكم في مفهوم الحوكمة هناك عنصران مهمان هما:

- المتابعة والرقابة أو عنصر التفتيش لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات؛
- تعديل وتطوير عمل الشركة عن طريق الضبط والتحكم بهدف تصحيح الانحرافات.

- تعريف آخر: هي حقل من حقول الاقتصاد، والتي تبحث بكيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفوءة في الشركات المساهمة باستخدام ميكانيكية الحوافز مثل، العقود، التشريعات، وتصاميم الهياكل التنظيمية.[1]
- تعرف أيضا بأنها: مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها، وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها، وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة[2].
- كذلك :هي مجموعة من الآليات التي تساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة[3].
- في تعريف آخر يمثل مفهوم حوكمة الشركات نظاما واسعا لتطبيق آليات وإجراءات محددة ومعروفة تحكم عمل المنظمات، وفي إطار هذه الإجراءات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات، وتبني مفاهيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة والموضوعية لتحقيق الأهداف البعيدة المدى[4].
- وتعرف بأنها مجموعة العلاقات التي تربط بين مسيري المؤسسات ومساهميها.[5]

---

[1] ظاهر القشي، حازم الخطيب، **الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية**، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2006، ص**7**.

[2] محمد أحمد إبراهيم، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية – دراسة نظرية تطبيقية**–، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، جامعة الزقازيق – بنها – العدد الأول، 2005، ص7.

[3] benoit pige, **gouvernance, controle et audit des organisations**, edition economica, parise, 2008, p7.

[4] طاهر محسن ألغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الإستراتجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر عمان، 2007، ص535.

[5] Grégory Abate et autre**, Etude du gouvernement d'entreprise aux Etats Unis, au Royaume Uni et en France**, Ecole des Mines de Paris, Juin 2000, page 3.

- تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حوكمة الشركات بأنها:" ذلك النظام الذي يتم خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما انه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء".[1]

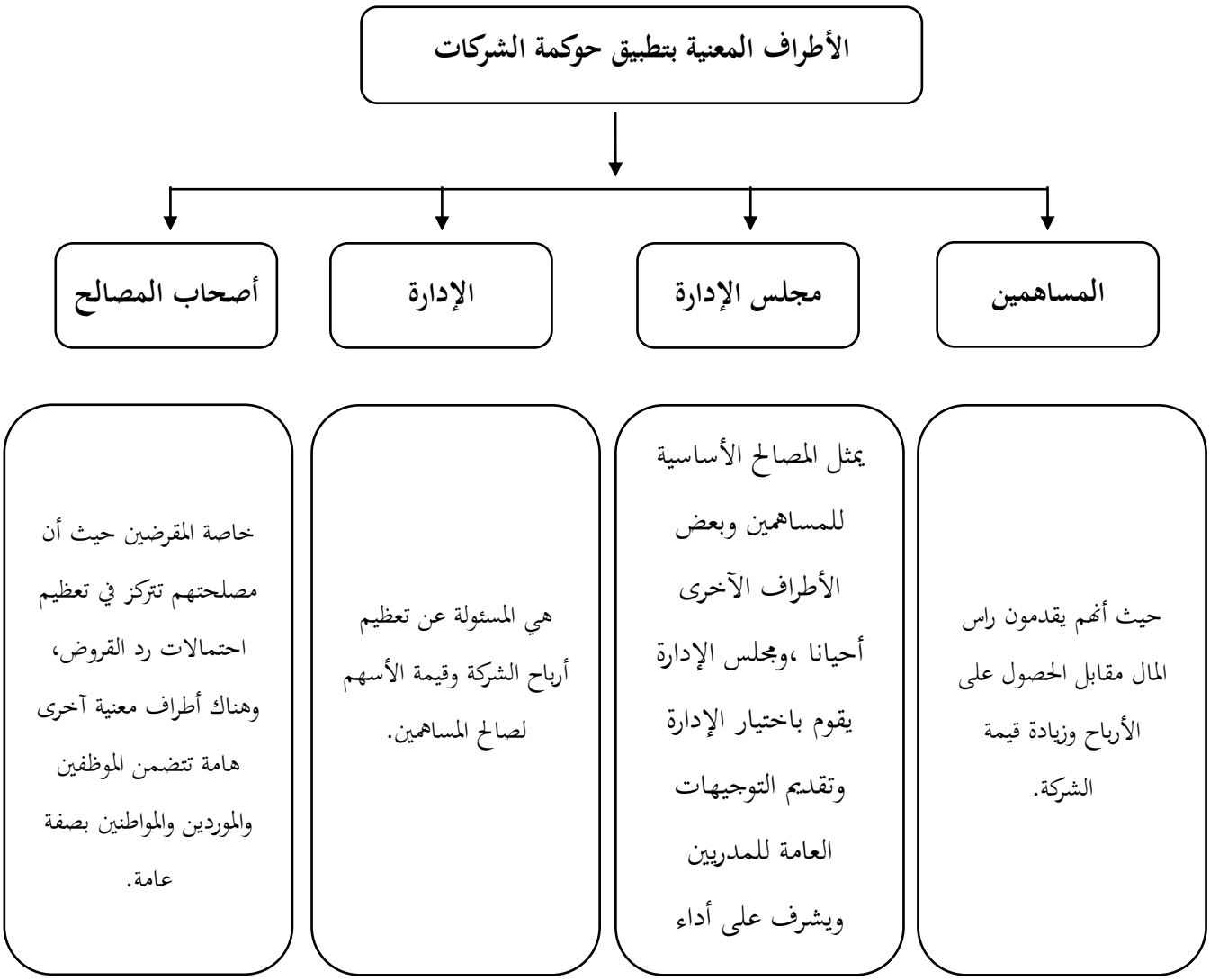
من التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة الشركات هي:

- الآلية والطريقة التي بموجبها يدير المديرون مسؤولياتهم تجاه المساهمين؛
- نظامً يجب إتباعه لصالح المساهمين و الأطراف الآخرى ذات المصلحة؛
- الممارسات والكيفية التي يتم بها رفع وضبط أداء الشركات؛
- تهتم بمعالجة المشكلات ومواجهتها عن طريق مجموعة التدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة الشركات والرقابة عليها؛
- تهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة؛
- ونتة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المدريين ومحاسبتهم على أدائهم لتحقيق أهداف الشركة.

بناء على التعاريف المقدمة نستنتج أن هناك أربعة أطراف تتأثر وترتبط بحوكمة الشركات كما هو موضح في الشكل التالي:

[6] OECD, **Principles of Corporate Governance**, 1999, p3.

شكل رقم 01: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر:من إعداد الباحث بناء على: أمين السيد احمد لطفي، مرجع سابق، ص696**.**

ثالثا: خصائص حوكمة الشركات

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم[1]:

1. **الانضباط**: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
2. **الشفافية**: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
3. **الاستقلالية**: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم –المبادئ– التجارب– تطبيقات الحوكمة في المصارف)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص23.

4. **المساءلة**: إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
5. **المسؤولية**: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة؛
6. **العدالة**: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة؛
7. **المسؤولية الاجتماعية**: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

المبحث الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم حوكمة الشركات، هناك العديد من المبادرات الرامية إلى وضع مبادئها فإضافة إلى الدول والحكومات، حرصت العديد من المنظمات والهيئات الدولية وممارسي حوكمة الشركات إلى إرساء أفضل لممارسات الحوكمة التي تدعوا إلى بناء مؤسسات على أسس صحيحة.

فمن المنظمات الرائدة في وضع مبادئ حوكمة الشركات نجد منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD ومركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، والمؤسسة المالية الدولية IFC، واتحاد المصارف العربية UAB، حيث تهدف هذه المبادئ إلى تعزيز الإصلاحات والتطبيق السليم لها.

أولا: مبادئ حوكمة الشركات

1. منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي

تتمثل في:[1]

1. **حقوق المساهمين**: وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، والتصويت في الجمعية، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، وتدقيق القوائم المالية.
2. **المعاملة المتساوية للمساهمين**: ويقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المدريين التنفيذيين.
3. **دور أصحاب المصالح**: ويتضمن احترام حقوقهم القانونية، والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق، كذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.
4. **الإفصاح والشفافية**: ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للشركة وأهدافها، والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة الكافية.

---

[1] حسين مصطفى هلالي، المرجع السابق، ص90 .

5. مسئوليات مجلس الإدارة: تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

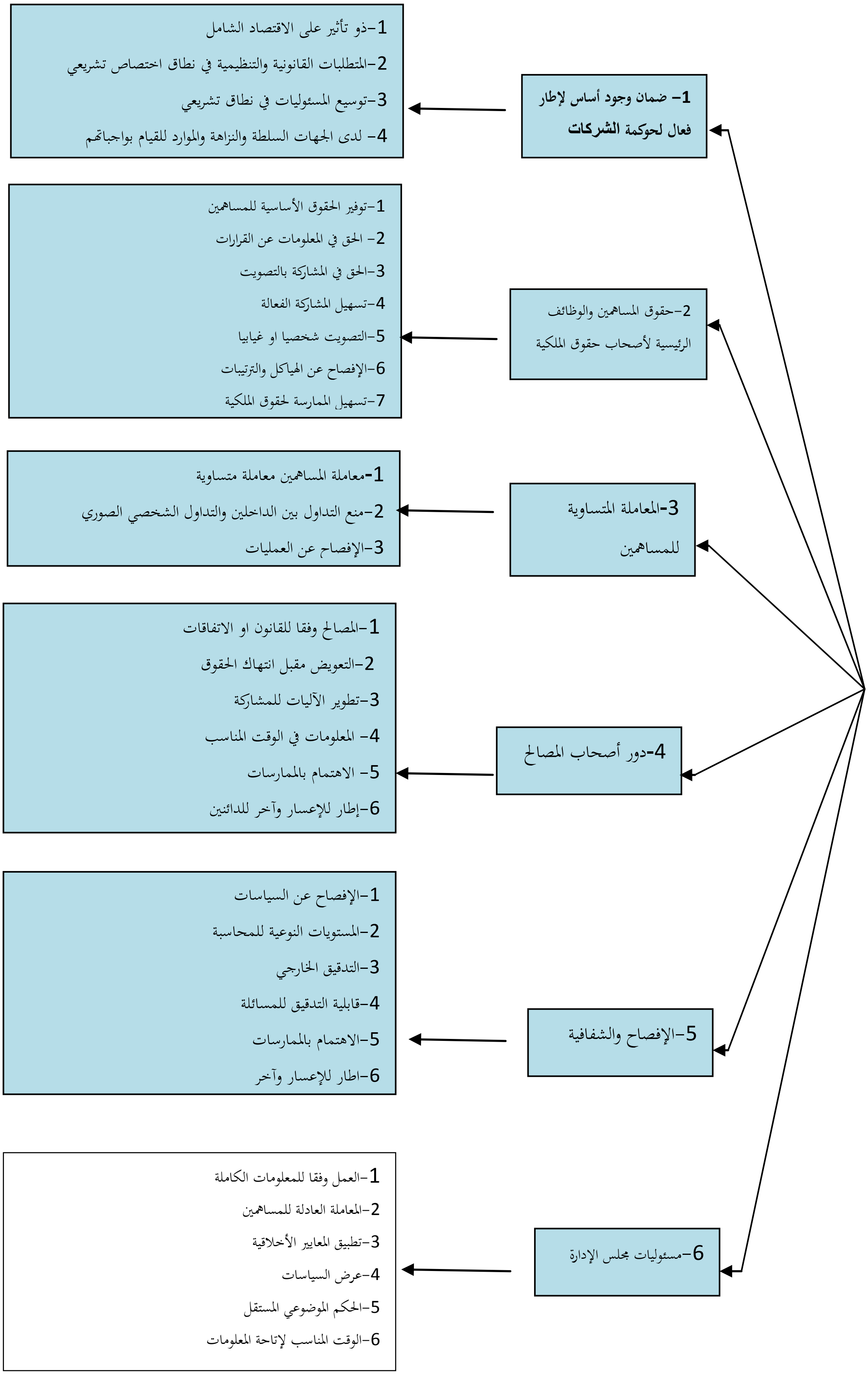
6. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكو ن متناسقا مع أحكام القانون، و يبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة[1].

ويمكن تلخيص مبادئ التي تقوم عليها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، كما هو مبين في الشكل التالي:

[1] Organisation For Economic Co-Operation And Development**, OECD Principles of Corporate Governance**, Paris, 2004, P29.

شكل رقم 02 مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري " دراسة مقارنة**"،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009،ص50.

2. مبادئ لجنة بازل

وضعت لجنة بازل في عام 1999م إرشادات خاصة بالحوكمة الخاصة في المؤسسات المصرفية وهي تركز على النقاط التالية[1]:

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
- إستراتجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقق 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 المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمدريين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات عناصر آخرى؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب سواء من الداخل أو الخارج.

3. مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي[2]:

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

---

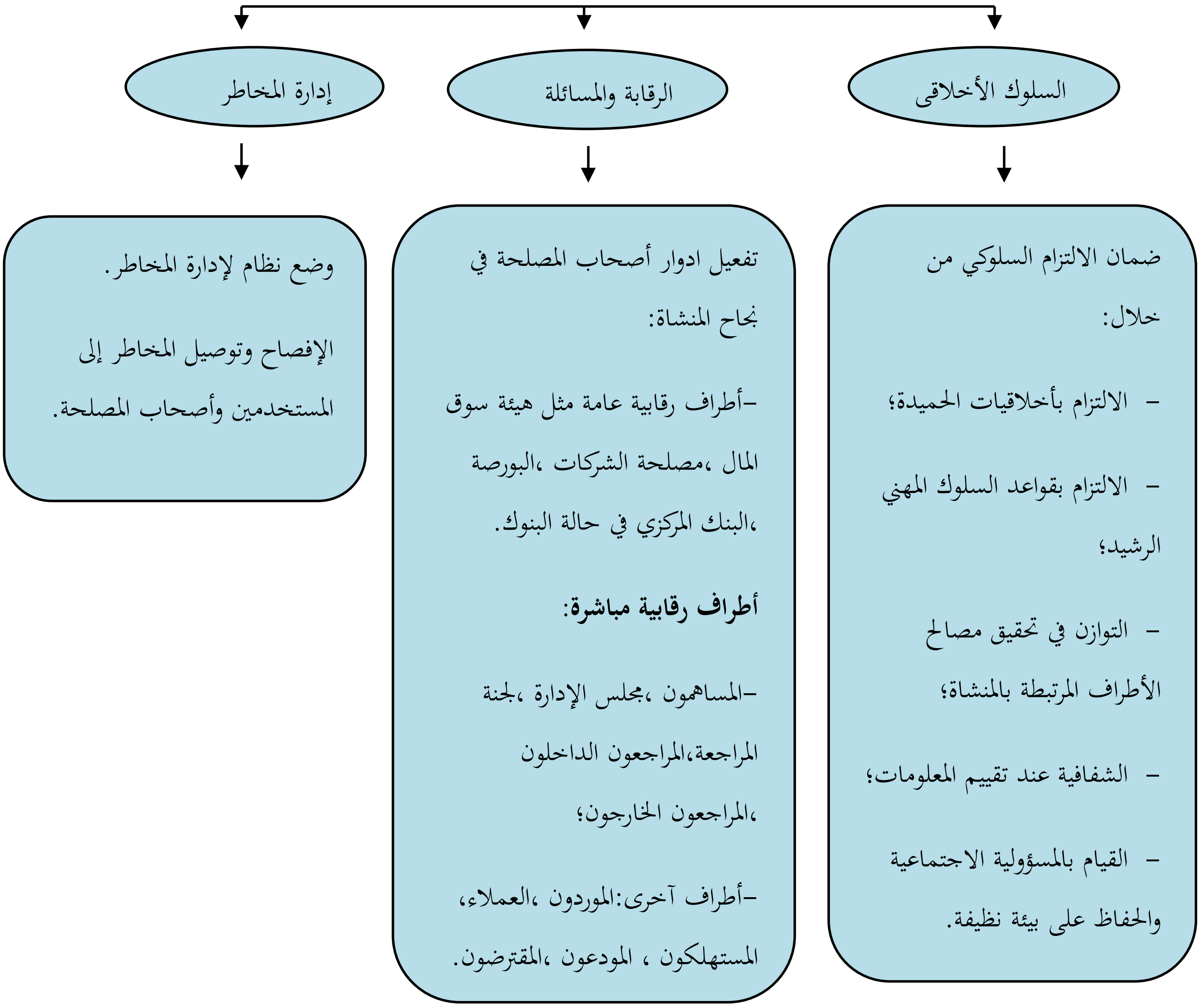
[1] البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، النشرة الاقتصادية**، العدد الثاني، المجلد55، القاهرة، 2003، ص 11.

[2] نفس المرجع السابق، ص11.

- القيادة.

يتضح من المفاهيم والمبادئ السابقة لمفهوم حوكمة الشركات أنها تقوم على ثلاثة ركائز أساسية كما يوضح الشكل الموالي:

شكل رقم 03: ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص**47**.

ثانيا: أهمية ومحددات حوكمة الشركات

1.أهمية حوكمة الشركات

حظي مفهوم حوكمة الشركات بقدر من الاهتمام، وذلك نتيجة للعديد من الانهيارات والفضائح المالية التي شهدها العالم وبوجه الخصوص كبريات الشركات بالولايات المتحدة ودول شرق أسيا والاضطرابات الاقتصادية الحالية المستمرة التي تشهدها العديد من الدول، كلها عوامل ساعدت على ظهور مفهوم حوكمة الشركات وتجعله في الريادة، بالإضافة إلى إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات وتكامل أسواق المال, بالإضافة إلى التحويلات في أشكال ملكية الشركات مع زيادة المستثمرين المؤسسين و الخصخصة وزيادة نشاط المساهمين، زادت الحاجة إلى حوكمة الشركات، وفيما يلي أهم العوامل التي أدت إلى أهمية وحتمية حوكمة الشركات:[1]

- تجبر العولمة العديد من الشركات للدخول إلى الأسواق المالية العالمية، حيث تواجه منافسة اكبر، وقد أدى هذا إلى إعادة الهيكلة ووجود دور اكبر لاندماج الشركات وعمليات الاستحواذ والتوسع في الأسواق لتحقيق السيطرة على الشركات، وفي ظل النظام الاقتصادي الذي يزداد عولمته فان الشركات بحاجة للدخول إلى أسواق المال المحلية والعالمية من اجل راس المال والاستثمار، وجودة قواعد إدارة الشركات التي أصبحت أكثر من ذي قبل المعيار للاستثمار والإقراض، وقواعد حوكمة الشركات أصبحت عامل واضح يضعه المستثمرون المؤسسون في اعتباراتهم عند القيام باتخاذ القرارات خاصة بالاستثمار ومخاطر الملكية، كما أن المستثمرين الدوليين مقتنعون بان قواعد حوكمة الشركات تقلل من المخاطر وتشجع الأداء وان مشاركة المساهمين تحفز مجالس الإدارة على تحقيق عوائد اكبر على المدى البعيد، والشركات التي لديها قواعد إدارة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال أكثر من تلك الشركات التي لا تشجع قواعدها على مشاركة المساهمين؛
- بالنسبة إلى الاقتصاد ككل فان قواعد الإدارة الأفضل تعني قطاع شركات أكثر كفاءة ومستوى أعلى من النمو الاقتصادي، فالإدارة النشطة التي تتمتع بخيال واسع تدفع الشركات لدخول أسواق جديدة وتقدم خدمات جيدة و/أو رخيصة للمستهلكين كما تستطيع مواجهة الضغوط الخارجية بسرعة؛
- أجبرت الخصخصة الحكومات والشركات على مستوى العالم، على تلبية احتياجات مستثمري القطاع الخاص الذين يطالبون بقواعد إدارة جيدة؛
- تشجع قواعد إدارة الشركات على مزيد من إجراءات الإدارة التي تتسم بالشفافية لجذب المزيد من الاستثمارات؛

[1] أمين السيد احمد لطفي، المرجع السابق، ص ص 716-718.

- تحسين إجراءات حوكمة الشركات تساعد على تحسين إدارة الشركات، فيما يتعلق بوضع استراتجيات الشركة والتأكد من أن عمليات الاندماج والاستحواذ تتم لأسباب سليمة تتعلق بالعمل، وان نظم المرتبات تعكس الأداء؛
- إن تبني معايير للشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين يساعد على تجنب الأزمات في النظم المتبعة؛
- حاجة الاقتصاديات الناشئة لقطاع شركات قوي وقادر على المنافسة شيء ضروري ويزداد باستمرار لتحقيق النمو المستمر الذي يتحمل الصدمات الاقتصادية ويعود بالنفع على المجتمع ككل.

من خلال ما سبق نجد أن الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات سوف تساهم في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وتساعد على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية[1]:

- العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذات مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد؛
- حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات؛
- منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة؛
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة؛
- تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتجيات وزيادة كفاءة الأداء.

2. محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة تجب أن تتوافر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين[2]:

❖ المحددات الخارجية

تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات، وقد يختلف من دولة لأخرى وهي تتمثل في:

---

[1] مركز المشروعات الخاصة الدولية، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، 2001، ص9.

[2] محمد مصطفي سليمان، المرجع السابق، ص 20.

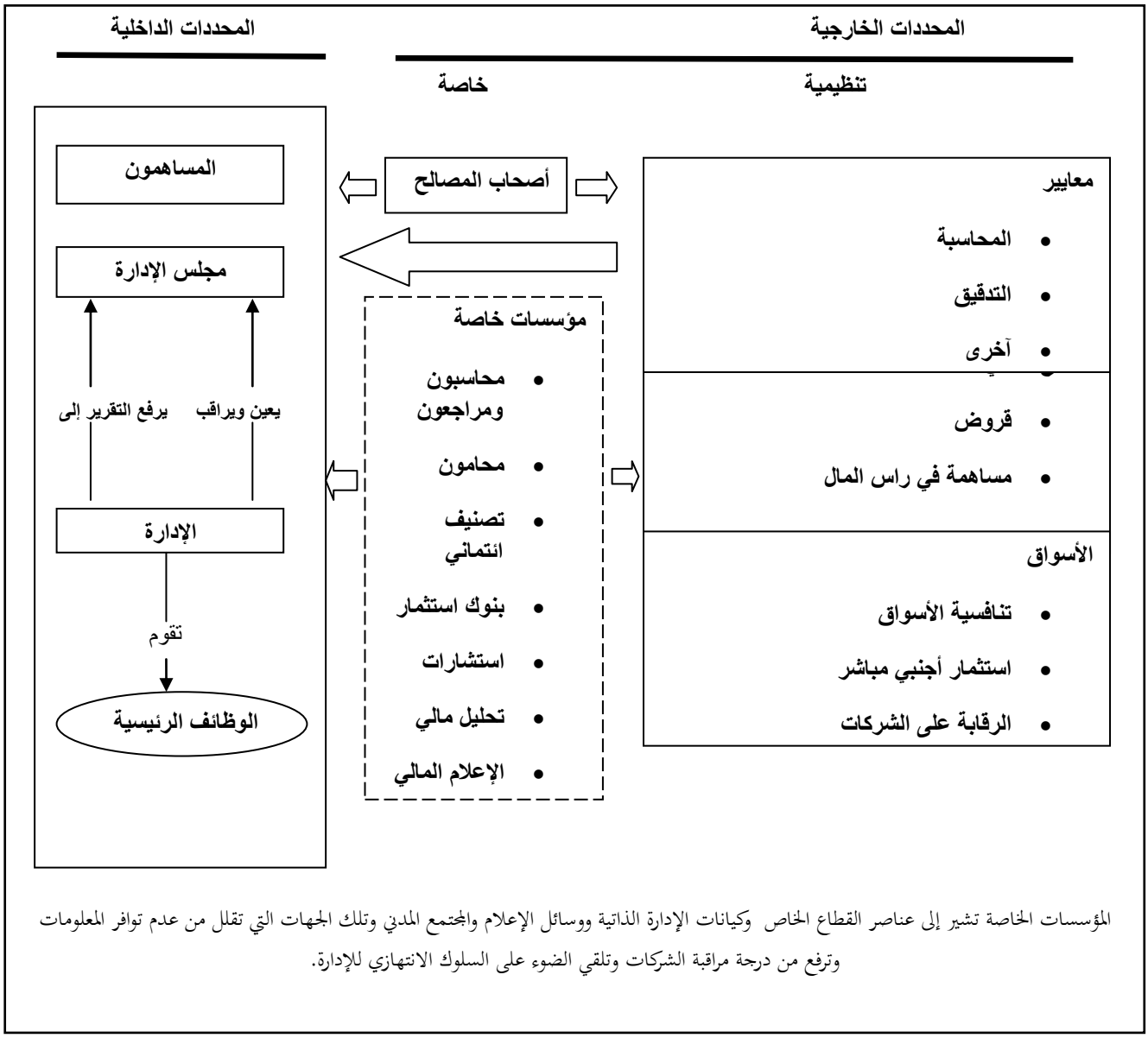
- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات، بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل المؤسسات الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحاميين على سبيل المثال.

❖ **المحددات الداخلية**

تشمل القوانين واللوائح داخل الشركة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة، وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

يمكن توضيح محددات حوكمة الشركات بشكل مختصر وفق الشكل الموالي:

شكل رقم 04:محددات حوكمة الشركات



source: islander, m. and n. chamlou, **corporate governance: aframework for implementation**, 2002, p 122, published in: globalization and firm competitiveness in the middle east and north africa region, edited by: s. fawzy. washington: world bank

من الملاحظ أن هذه المحددات سواء الداخلية أو الخارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فهي تختلف من دولة لأخرى على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في السوق ... بمعنى أنه ليس هناك نظام موحد يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول عل نفس النتائج.

المبحث الثالث: جهود المنظمات والتجارب الدولية في وضع قواعد حوكمة الشركات

هناك ثلاث منظمات دولية بذلت جهودا ملموسة في وضع قواعد حوكمة الشركات هي البنك الدولي صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بالإضافة إلى لجنة بازل المختصة بإلاشراف على البنوك، حيث تعتبر المعايير التي وضعتها تلك المنظمات هي الأساس الذي تتبناه معظم الدول عند وضع قواعد الحوكمة الخاصة بها.

أولا: جهود المنظمات الدولية في وضع قواعد حوكمة الشركات

1. لجنة بازل

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 نشرة بعنوان " تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك"(enhancing corporate governance for banking organizations) كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي، وقد نشطت هده اللجنة للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها وغيرهم، والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة، حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها. وبالتالي فإن المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة مؤسسية فعالة في كل منظمة بنكية، و الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك.

فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة، كما أنها يمكن أن تساهم في إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين، وقد أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة، تحسين شفافية البنك، إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية، مبادئ إدارة مخاطر الائتمان.[1]

2. البنك الدولي

على الرغم من أن البنك الدولي يشجع دائما الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية، إلا أنه لا يعمل في مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد، ذلك أنه يعطي الدعم المناسب على المستوي المحلي والإقليمي والعالمي[2]:

---

[1] معراج عبد القادر هواري، احمد عبد الحفيظ امجدل، **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية**، ص10: مقال متاح على الموقع الالكتروني:

Aviable http:// jpsdirectory.brinkster.net/forum/forum_poste.asp ?tid=2045 20/02/2010

[2] أمين السيد احمد لطفي، **أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين**، الدار الجامعية، القاهرة، 2001/2002، ص ص 749-750.

1) المستوى المحلي

دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها والتي تحدد على أساسها مواطن القوة والضعف فيما يختص بحوكمة وإدارة الشركات، مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها، والهدف من التقويم دعم الإصلاح التشريعي وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص الأمر الذي يتفق مع إطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة، الذي يؤكد على الإدارة الجيدة للشركات كعامل أساسي للتنمية، ويؤكد الإطار العام على أهمية القطاع الخاص "المحلي والأجنبي " كأحد العناصر الأساسية في عملية التنمية أيضا يدعو إلى إشراك الأطراف المعنية في وضع وتنفيذ إستراتجية شاملة للإصلاح.

2) المستوى الإقليمي

اشترك البنك الدولي مع بعض الوكالات الدولية الأخرى في رعاية مجموعة من النقاشات التي تخاطب المسؤولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والشركات المحلية والأجنبية والمستثمرين ووكالات التصنيف، لمساعدة الوصول إلى رأي يتفق عليه بالإجماع بخصوص الإصلاح.

3) المستوى العالمي

فقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتوسيع دائرة قواعد إدارة الشركات خارج دول المنظمة. وقد وقع البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مذكرة تفاهم في الحادي والعشرين من يونيو 1999 وذلك لرعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، وكان الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير التي تستخدمها لإدارة الشركات، بتبني روح المغامرة في مجال الأعمال والمساءلة وتشجيع العدل والشفافية وتحمل المسؤولية، كما توصل البنك الدولي بعد مشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقوية نظم حوكمة الشركات في الدول النامية، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة و الضعف في مختلف الأسواق، وهذا التقويم سوف يسهم في التقرير الذي يعده البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عن الالتزام بالمعايير والقواعد، (ROSC) الذي يلخص المدى الذي وصلت إليه الدول في الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا.

تتلخص المكونات الأساسية لقواعد حوكمة الشركات حسب البنك الدولي في الإعسار وحقوق الدائنين بجانب الشفافية[1]:

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 750-751.

✍ **الإعسار وحقوق الدائنين:** نظم الإعسار توفر مجموعة من القواعد المنصوص عليها مسبقا، والمؤسسات التي تعمل في مجال الإعسار وعمليات التصفية أو إعادة التأهيل التي تنتج عن ذلك للشركة المعسرة وتوزيع النتائج المالية بين الأطراف المعينة، كما تتيح نظم الإعسار أيضا للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة على مخاطر السعر، وتشجع على أن يكون الإقراض في صورة تدفق للأموال بدلا من أن يكون عملية إقراض توجهها العلاقات أو السياسة، وتوجه المديرون لتخصيص الموارد القليلة بكفاءة.

✍ **الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة:** من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تكون شفافة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد (ROSC)، يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق في عدد من الدول. ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة عدد من الدول.

الأكثر من ذلك أن شركة التمويل الدولية (IFC) وهي عضو في مجموعة البنك الدولي التي تشجع أيضا على قواعد حوكمة وإدارة أفضل للشركات، وذلك باشتراط أن تقوم المؤسسات التي تستثمر فيها بممارسة قواعد سليمة لإدارة الشركات، وبالتصميم على نظم داخلية مناسبة للمراقبة وتقدير تقارير وينطبق هذا على وجه الخصوص على البورصة وأسواق الأسهم والسندات الناشئة.

3. صندوق النقد الدولي

بالإضافة إلى ممارسة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد، فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي لأجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية، حيث قام بإصدار قانون السياسات المالية و قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:[1]

✍ **قانون السياسات المالية:** يقوم الصندوق النقد الدولي بتشجيع الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، التي تؤكد على أن مسئوليات الحكومة يجب أن تكون واضحة. كما يجب توفير المعلومات الخاصة بالأنشطة الحكومية للمواطنين، وأن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها وأن تخضع لنظام النزاهة، وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هي:

[1] أمين السيد احمد لطفي، **المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأسمال**، المرجع السابق، ص ص 753-754.

✍ **وضوح الأدوار والمسؤوليات:** من خلال التمييز بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له في القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد. كما يجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية، ويجب أن يكون هناك إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية؛

✍ **توافر المعلومات للجماهير:** من خلال توفر المعلومات الكاملة للمواطنين حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقعة والالتزام بنشر المعلومات المالية في وقتها؛

✍ **إعداد الميزانيات وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة:** إلزامية تحديد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وإطار الاقتصاديات الكبرى وأسس السياسة بالنسبة للميزانية، بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التي يمكن تحديدها، ويجب أن تقدم المعلومات الخاصة بالميزانية بطريقة تسهل تحليل السياسات وتشجع المساءلة، والإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا جمع الإيرادات بحيث يجب أن تكون محددة بكل وضوح مع تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين؛

✍ **تأكيد النزاهة:** من خلال توافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها، والمعلومات المالية يجب أن تخضع للفحص.

✍ **قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:** قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، وقد وضعت إجراءات الشفافية الجيدة في القانون على أساسين، أولهما أن السياسة النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها، وأيضا الإدارة الجيدة تدعوا لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما تعطى السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية. وقد وضع القانون في سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير وإجراءات الشفافية التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية، كما تدعوا لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك التجارية وشركات السندات وشركات التأمين والبنوك المركزية.

4. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

تستهدف المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD مساعدة الدول الأعضاء وحكومات الدول غير الأعضاء في تقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والشركات وغيرها من الأطر التي لها دور هام في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات، وتركز المبادئ على الشركات التي يتم تداول

أسهمها في البورصات، ولكن تعد أيضا في حدود معينة أداة مفيدة لتحسين حوكمة الشركات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في البورصات، وتمثل تلك المبادئ أساسا مشتركا تعتبره الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بمثابة ضرورة لتطوير أساليب الحوكمة، والغاية الأساسية منها هي أن تكون المبادئ موجزة ومفهومة، ويسهل الوصول إليها من جانب المجتمع الدولي، حيث صاغت المبادئ التي تخص كل من حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية وفي الأخير مسؤوليات مجلس الإدارة.[1]

فيما يلي أهم المبادئ والقواعد اللازمة لضمان فعالية حوكمة الشركات[2]:

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

بإمكان الشركة تحقيق عملية الربط بين مبادئ وقواعد حوكمة الشركات والأداء المالي بهدف جذب الاستثمارات وزيادة الدخل وتعزيز القدرة على المنافسة في سوق العمل مما ينعكس على كفاءة الأداء ويتم ذلك من خلال عدة طرق وأساليب[3]:

- من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة مثل الإجراءات المحاسبية والمراجعة والتدقيق المالي؛
- تطوير خطة إستراتجية مبنية على أسس سليمة مما يساعد على جذب الاستثمارات، وتحسين كفاءة أداء الشركة والعاملين معها؛
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والموظفين مما يساعد على منع حدوث أزمات مالية ومصرفية؛
- الدول التي تطبق قواعد حوكمة الشركات تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأسمال.

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، 2003، ص ص 1-2.

[2] طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص ص 28-29.

[3] ماجد إسماعيل أبو حمام، المرجع السابق، ص37.

وفي تحليل العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي حدد الأدب المالي مجموعة من القنوات التي من خلالها يمكن للحوكمة الفعالة أن تؤثر على الأداء وتتمثل هذه القنوات في:[1]

- زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر ونمو ارتفاع في نسبة استخدام العمالة ؛
- إنخفاض تكلفة رأس المال والتي ترتبط بارتفاع قيمة الشركة مما يجعل الاستثمار أكثر جذبا للمستثمرين؛
- أداء تشغيلي أفضل ناجم عن أفضل تخصيص للموارد؛
- خفض مخاطر الأزمات المالية؛
- علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي والعمالة.

ثانيا: حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية

نتيجة للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات قامت العديد من الدول بإصدار العديد من التقارير والتوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات عن طريق المؤسسات العلمية أو عن طريق بورصة الأوراق المالية بها وباختلاف وضعية كل دولة سواء من الناحية الاقتصادية والثقافية والسياسية سوف نعرض لتجارب بعض الدول في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

1. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في حوكمة الشركات

إن التطورات التي شهدها سوق المال في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل Securities sec"exchange commission، بالإضافة إلى التطورات الذي وصلت إليها مهنة المحاسبة والتدقيق كل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم له، وخاصة تلك الشركات المسجل اسمها لدى البورصات[2].

وقد قام calpers أكبر صندوق للمعاشات العامة في أمريكا حيث يدير أصولا تبلغ قيمتها أكثر من 143 بليون دولار بتعريف حوكمة الشركات على أنها تمثل "العلاقة بين المساهمين ذوي قيمة عالية في تحديد اتجاه أداء الشركات ". والمساهمون المباشرون هم حملة الأسهم وإدارة الشركات ومجلس الإدارة، ولكن التعريف لم يذكر على وجه التحديد مجموعات أصحاب المصالح الآخرين (مثل المجتمع المحلي ومستخدمي الشركة والموردين

---

[1] قباجة عدنان، **اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص 14.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، المرجع السابق، ص79.

والعملاء)، ويرى الصندوق أن الشركات التي يكون هدفها المباشر هو تحقيق عائد طويل الأمد لحملة الأسهم هي الشركات التي ستمكن في نهاية المطاف من تحقيق الفائدة لأصحاب المصالح الآخرين.

وفي أواخر سنة 1989 م بدأ الصندوق يعمل جنبا إلى جنب مع لجنة مراقبة عمليات البورصة الأمريكية، وأدت هذه العلاقة إلى الإصلاحات التي تعرضت لها مكافآت التنفيذيين سنة 1992 م، كما أدت إلى تقوية الإفصاح والتوكيلات القانونية .

وتشمل المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات التي قام الصندوق بتحديدها: استقلال المجلس، القيادة، عمليات المجلس، التقييم، خصائص المدير كفرد، وحقوق حملة الأسهم.

ومنذ ذلك الحين تم تكوين عدة لجان في الولايات المتحدة الأمريكية، وصدرت عدة تقارير منها تقرير اللجنة الوطنية بشأن الاحتيال والتدليس في التقارير المالية لجنة تريدواي 1987 م **(**commission Treadway**)** وتقوية مهنة المراجع المستقل، وتقرير إلى مكتب المراجعة العامة والمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA من المجلس الاستشاري لاستقلال المحاسبة 1994 م، وتقرير لجنة بلو يريبون 1999 م Blue **(**commission Ribbon**)** لتحسين فعالية لجان محاسبة الشركات[1]. بالإضافة إلى القانون الذي تم إبرامه في 30 يوليو عام 2002 والذي جاء رسميا بعنوان واسم القانون sarbance-Oxley والذي أطلق عليه أحيانا بشكل غير رسمي بقانون مسؤولية الشركة عام 2002 corporate responsibility acte باعتباره ممثل لحوكمة جيدة لمهنة ومنشآت المحاسبة والتدقيق، والذي تتمثل أهدافه في الآتي: إعادة النظر أو تعديل معايير حوكمة الشركة، إضافة متطلبات جديدة للإفصاح، وكشف جرائم جديدة مرتبطة بالغش، زيادة العقوبات الجنائية عن الانتهاكات الجوهرية لقوانين الأوراق المالية، وخلق مجلس إشراف قوي على المراجع.[2]

2. تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الشركات

في المملكة المتحدة نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بحيث صار جزء من المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مسجلة لأسهمها ببورصة الأوراق المالية أم لا، وأدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض المؤسسات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة إلى المساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية FRC وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال

---

[1] أمين السيد احمد لطفي، **المراجعة الدولية وعولمة أسواق راس المال**، المرجع السابق، ص ص 723-724.

[2] أمين السيد احمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة**، المرجع السابق، ص ص 699-700.

في المملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد أسفر هذا عن ظهور تقرير كاد بوري والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بل والعالم، وفي أكتوبر 1993 م ظهر تقرير روتمان Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، وظهر بعد ذلك في عام 1995 م تقرير greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة الشركات

وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت، وتكون من ضمن مسؤوليتها مراجعة وتقييم الأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، وفي عام 1998 م ظهر الكود الموحد Code Combined والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبح هذا الكود في عام 2003 م يشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية 2002. [1]

3. حوكمة الشركات في ماليزيا

تعتبر تجربة ماليزيا في الحوكمة من التجارب الثرية خاصة وأنها ذات بعد تجريبي منذ إنشاء المعهد الماليزي لحوكمة الشركات، وأوضح تقرير لجنة التمويل لحوكمة الشركات في ماليزيا معنى حوكمة الشركات "هي عبارة عن عمليات وهياكل تستخدم لتوجيه وإدارة شؤون الشركات لتحسين وزيادة ازدهار الأعمال ومسئولية الشركات وتحقيق الأهداف النهائية على المدى الطويل لتعظيم القيمة لحملة الأسهم "، وقد اعتمدت ماليزيا على تطوير حوكمة الشركات بالاعتماد على عدة مصادر منها القانون الماليزي لحوكمة الشركات الذي وضع مجموعة من المبادئ التي تخص مجلس الإدارة من حيث مكافأة مجلس الإدارة والمساءلة والمساهمين والتدقيق. وتم وضع خطة سوق الرأسمال الرئيسي التي تعتبر أن الحوكمة الجيدة للشركات المسجلة في سوق رأسمال شيء حيوي وهام لإنجاز الأهداف الموضوعة مسبقا وأحد أهم التوصيات لهذه الخطة هي الإفصاح الإجباري عن مدى الإذعان لقانون حوكمة الشركات الماليزي.بالإضافة إلى وضع خطة القطاع المالي الرئيسي و أوضحت هذه الخطة أن التنمية الأكثر مرونة والمنافسة والنظام المالي المتحرك آليات تساهم إيجابا في النمو الاقتصادي والتوجه نحو التكنولوجيا وتتضمن عناصر الحوكمة التي أوصت بها هذه الخطة إعلام المساهم والمستهلك بأنشطة الشركة وأولوية تمويل القطاع

---

[1] بوعظم كمال، زايدي عبد السلام، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات – مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية–**، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، عنابه، 2009، ص 10 .

وتعليمات الرقابة، وإقامة المعهد الماليزي لحوكمة الشركات الذي يهدف إلى زيادة الوعي والممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في ماليزيا ويكرس جهوده لتسهيل الأعمال وتطوير الشركات في الدولة من خلال تحسين وتحقيق أفضل ممارسة لحوكمة الشركات. وفي ماليزيا يمكن النظر إلى نوعين من آليات الحوكمة، الآليات الداخلية المتمثلة في مجلس الإدارة والملكية، وأخرى خارجية متمثلة في قيام السوق برقابة الشركة والنظام القانوني لها بالإضافة إلى إمكانية تحسين حوكمة الشركات في الشركات الماليزية عن طريق الملكية الأجنبية أو الاشتراك والتحالف الاستراتيجي مع المنشآت المحلية أو الأجنبية ويقدم ذلك للمنشأة منافع كبيرة حيث أن هذه الإندماجات والاتحادات تتم في الشركات أو المؤسسات المالية مثل البنوك وشركات إنتاجية، أو المؤسسات والشركات الصناعية[1].

4. حوكمة الشركات في اليابان

لحوكمة الشركات في اليابان أبعادها الخاصة بها نظرا لطبيعة بيئة الأعمال اليابانية من جهة وفلسفة الاقتصاد الياباني وحالة نظام الدولة المالي وثقافة الشعب ووضع المهنة في هذا البلد من جهة آخري. في دراسة قام بها (okabe.2004) في اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات والنظام المالي، وركزت هذه الدراسة على عدة نقاط منها دراسة جوهر حوكمة الشركات في اليابان، فالحوكمة من منظور حملة الأسهم (مدخل الوكالة) المدريين يعتبرون وكلاء عنهم، ويتم وضع ضوابط الانضباط والثواب والعقاب للشركة من خلال سوق رأسمال وهذا النظام تتبعه الشركات في أمريكا وانجلترا. أما الحوكمة من منظور أصحاب المصالح فالشركة في ظل هذا المنظور مملوكة لكل صاحب حق أو ما يعرف بأصحاب المصالحة ويتم وضع الانضباط والثواب والعقاب للشركة من خلال المقرض (البنك وهذا النظام تتبعه الشركات في ألمانيا واليابان)، أما خصائص التمويل الياباني تسيطر عليه البنوك، لذلك فان قواعد الضبط والثواب والعقاب تتم من خلال البنك، كما أن الودائع البنكية تسيطر على محفظة الأوراق المالية وبتالي فالحوكمة في الشركات اليابانية تتم من خلال رقابة البنك الرئيسي وما تربطه من علاقة قريبة وطويلة الأجل مع الشركات، حيث يعتبر أكبر مقرض ومساهم قوي في الشركات يسيطر على كل الصفقات المالية، حيث أشارت الدراسات السابقة أن وظيفة البنك كانت فعالة بعد الحرب وفي مرحلة النمو الاقتصادي، ومن أسباب ضعف حوكمة الشركات في اليابان أن مراقبة الشركات لا توضع لها ضوابط من خلال البنك، حيث هذه الأخيرة تفتقد إلى آليات الضبط الخاصة بعملياتها. بالإضافة إلى أن هناك آلية أخرى للرقابة المتمثلة في نظام Kereitsu وهي عبارة عن مجموعة من الشركات الصناعية اليابانية تراقب الشركات من خلال حقوق التصويت لأنها تستطيع مراقبة الشركات من خلال مراقبة كل مدير على حدى للتأكد من انه لا يتصرف بانتهازية وبالتالي تعتبر آلية للرقابة على الشركات وعلى الإدارة التنفيذية العليا[2].

---

[1] عبد الوهاب نصر علي، **موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة – وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية، الجزء الثالث، دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات** الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص734.

[2] نفس المرجع، ص 707.

أما فيما يتعلق بجهود الدول في سبيل تفعيل حوكمة الشركات فالجدول التالي يلخص أهم واحدث التقارير على المستوى الدولي

جدول رقم 01 :احدث التقارير التي صدرت على المستوى الدولي

عنوان التقرير	الدولة	سنة الإصدار
تقرير كينغ الثاني(King Report II. 2002) والذي حل بديلا كينغ الاول الصادر عام 1994 (King Report , 1994)	جنوب أفريقيا	مارس 2002 وعام 1994
تقرير (Five Years to the Day بعنوان أين كان المدرون؟ Where Were The Directors ? Guidelines for Improved Canada Corporate Governance in والذي حل بديلا لتقرير (The Toronto Report)	كندا	ماي 1999 وديسمبر 1994
تقرير CVM Recommendations on Corporate Governance	البرازيل	ماي 2002
Corporate Governance - Volume One: in Principle Corporate Governance - Volume Two: In Practice	استراليا	حديثا
تقرير فينو الثاني Vento II Report1999 والذي حل بديلا لتقرير فينو الاول Vento Report1995,	فرنسا	ماي 1995/1999
تقرير :The Combined Code Principles of Good Code of Best Practice Governance and الذي ارتكز على تقرير كادبري لعام 1992 م	المملكة المتحدة	2000
بيان حول أفضل الممارسات في الشركات العامة بعنوان Best Practices in Public Companies	بولندا	حديثا
بيان بمبادئ أساليب إدارة الشركات Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendations for it is Competitive Transformation	اليونان	أكتوبر 1999
German Code of Corporate Governance(GCCG)	ألمانيا	2000
Code for Good Corporate Governance	اندونيسيا	مارس 2000
(Corporate Governance Forums of Japan)	اليابان	1998
The Governance of Spanish Companies	أسبانيا	1998

المصدر: عوض بن سلامة الرحيلي، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية**، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، م 22، ع 1، 2008، ص 178.

5. إصلاحات في المنطقة العربية

بالنسبة للمنطقة العربية فقد اهتمت العديد من هذه الدول في السنوات الأخيرة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، حيث تم تنظيم العديد من المؤتمرات في العديد من الدول العربية والتي تناولت مفهوم وقواعد حوكمة الشركات وأوصت بضرورة تطبيق مبادئها وقواعدها بحيث تتماشى والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية لكل دولة من الدول العربية، وقد قامت العديد من الدول العربية بخطوات جادة بالتعاون مع الكثير من المؤسسات والهيئات الدولية لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات[1]، وفي ظل التحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق تحدث تغيرات في المجتمع تشمل النواحي الاقتصادية بالدرجة الأولى وخاصة في عملية الخصخصة أو بما يسمى توسيع قاعدة الملكية، ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة الشركات في المنطقة صدر تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات الذي عقد في بيروت في يونيو 2004 بعنوان " حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية " حيث تم اعتبار حوكمة الشركات المفتاح الرئيسي لتحديث الدول في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومن ضمن التوصيات التي أوصى بها المنتدى أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي و الإقليمي وفقا لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ قواعد حوكمة الشركات، وتشكيل مجموعة عمل قومية لحوكمة الشركات في كل دولة من الدول المشاركة وإجراء عملية مسح لحوكمة الشركات في كافة دول المنطقة كما أوصى بإتباع مبادئ وقوانين ومعايير حوكمة الشركات ومعايير المحاسبة والتدقيق الدولية.[2]

---

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 68-69

[2] اشرف درويش أبو موسري، **حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 39.

6. حوكمة الشركات في الجزائر

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في ظل الوضع الراهن حيث أصبح أولوية وإستراتجية وطنية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور، ونتيجة لذلك قامت سنة 2009م بإطلاق إصدار تحت عنوان "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" حيث عرف في هذا الميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بأنه "عبارة عن فلسفة تسييريه ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك"[1]. وهذا نتيجة لتفاعل الجمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعيين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات، حيث وفي مؤتمر وطني عقد في 11 مارس 2009، أعلنت كل من جمعية "كير" (CARE)، واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار قانون حوكمة الشركات الجزائري. وقد تم إعداد هذا القانون بمساعدة كلٍ من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات(GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC). ومن المعروف أن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) يقوم بدعم جمعية "كير" (CARE) في رفع درجة الوعي بالقانون، والدفع باتجاه المضي قدمًا في تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر[2]. وسيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعيين العام والخاص وأجهزة الإعلام بفوائد ومزايا حوكمة الشركات والإطار المؤسسي اللازم لها ويعتمد النجاح في إتباع ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات (CARE) بهدف الترويج لحوكمة الشركات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها.[3]

---

[1] **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر**، إصدار 2009، ص14.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد، 13، القاهرة، 2009، ص 1.

[3] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد13، القاهرة، 2008، ص 2.

أسئلة الفصل:

- ما هي أهم مسببات ظهور حوكمة الشركات؟
- ماهو مفهوم وخصائص حوكمة الشركات؟
- ماهي محددات تطبيق حوكمة الشركات؟
- إعط مثال على اليات تطبيق حوكمة الشركات في بيئة الاعمال خارج الدول المذكورى؟
- قيم تجربة الجزائر في المجال الحوكمي؟

أعمال شخصية:

البحث في هذا الجانب من خلال قيام الطلبة بإجراء بحوث حول هذا الفصل، بحث حول الحوكمة الاطار المفاهيمي والمعرفي، الحوكمة في بيئة الاعمال.