

مطبوعة دروس بعنوان:

# حكمة الشركات

من إعداد الدكتور بدروني عيسى  
أستاذ محاضر بقسم العلوم التجارية

السنة الجامعية 2017/2016



الفهرس

الصفحة	العنوان
4 - 2	الفهرس
5	تقديم المطبوعة
6	الملخص
9 - 7	المحاضرة 0 مقدمة (نظرة عامة عن حوكمة الشركات)
17 - 10	المحاضرة 1 غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية
10	1 - أهمية حوكمة الشركات
11	2 - الحاجة ماسة إلى حوكمة الشركات
12	3 - من أين تظهر الحاجة إلى حوكمة الشركات
12	4 - تعريف حوكمة الشركات
13	5 - كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تساعد الشركات والاقتصاديات الوطنية
13	6 - مازال العمل في بدايته
14	7 - أهمية هيكل الملكية في الشركات
14	8 - كل هيكل ملكية يواجه تحديا خاصا به من حوكمة الشركات
15	9 - ما الذي يمكن عمله
16	10 من أين نبدأ
17	11 والى أين نستمر
22 - 18	المحاضرة 2 الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات الفعال
18	1 - الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات الفعال
21	2 - تحديات حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية
21	12 ضوابط حوكمة الشركات
26 - 23	المحاضرة 3 دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات
23	1 - نظرة عامة
24	2 - العناصر التي تكسب مجلس الإدارة مكانة في حوكمة الشركات
24	3 - المحددات الأساسية لمجلس الإدارة
25	4 - محددات مجلس إدارة قوي
25	5 - مهام مجلس إدارة قوي
26	6 - خطوات إنشاء مجلس الإدارة
29- 27	المحاضرة 4 مجالس إدارة الشركات-الرقابة من خلال التمثيل
27	1 - النظام الأمريكي
28	2 - النظام الألماني
29	3 - الاقتصاديات الانتقالية
32 - 30	المحاضرة 5 الإدارة وإستراتيجية المؤسسة
30	1 - مفهوم الإستراتيجية
30	2 - الإستراتيجية ومجلس الإدارة
31	3 - العوامل المحددة لأدوار مجلس الإدارة
31	4 - بعض الأسئلة المفيدة في رسم وتقييم الإستراتيجية
31	5 - كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تخدم إستراتيجية المؤسسة



مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

37 – 33	<b>المحاضرة 6 عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها</b>
33	1 - أصناف منشآت الأعمال
33	2 - المبادئ الأساسية لإدارة فعالة
35	3 - هيكل مجلس الإدارة
35	4 - إشراف مجلس الإدارة على المصاريف الرأسمالية
35	5 - المحددات الأساسية لنتائج الاجتماعات
36	6 - مثال على مجلس الإدارة وحوكمة الشركات (إرشادات خاصة بمجلس إدارة جنرال موتورز)
40 – 38	<b>المحاضرة 7 دور لجنة التدقيق في حوكمة المؤسسة</b>
38	1 - نظرة عامة
38	2 - أهمية لجان التدقيق ومبررات إنشائها
39	3 - محددات فعالية لجنة التدقيق
44 – 41	<b>المحاضرة 8 أهمية المحاسبة السليمة ومعايير إعداد التقارير</b>
41	1 - مقدمة
41	2 - إنشاء معيار عالمي
43	3 - لجان التدقيق
46 – 45	<b>المحاضرة 9 التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات</b>
45	1 - أسباب حدوث التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات
45	2 - أبعاد التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات
46	3 - النتائج المستخلصة والدروس المستفادة للمستقبل
49 – 47	<b>المحاضرة 10 حوكمة الشركات وحمية التطبيق التدريجي</b>
47	1 - ارتفاع وتحسن حوكمة الشركات يعادل التفوق في الأداء
47	2 - عناصر حوكمة الشركات التي تحسن أداء المؤسسات
55 – 50	<b>المحاضرة 11 مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات</b>
50	مقدمة
50	1 - أهم العناصر الواجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة نظام لحوكمة الشركات
51	2 - مبادئ حوكمة الشركات
51	ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات
51	حقوق المساهمين
52	المعاملة المتكافئة للمساهمين
52	دور أصحاب المصالح
52	الإفصاح والشفافية
53	مسئولية مجلس الإدارة
59 – 56	<b>المحاضرة 12 مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة</b>
56	1 - تعاريف
56	2 - برنامج مكافحة الرشوة
57	3 - متطلبات تنفيذ البرنامج
63 – 60	<b>المحاضرة 13 كيف تعمل مؤسسات التقييم الدولية على تدعيم الأسواق المالية</b>
60	1 - مقدمة
60	2 - بعض قوالب التقييم والتصنيف
61	3 - معايير التصنيف حسب ماكينزي
61	4 - حالة واقعية للتقييم
68 – 64	<b>المحاضرة 14 برنامج أساسي لحوكمة الشركات بالمؤسسة من خلال مجلس الإدارة</b>
64	1 - أسئلة ذات وزن ترجيحي (10-1)



مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

65	2 - أسئلة ذات وزن ترجيحي (5-10)
65	3 - أسئلة ذات وزن ترجيحي (10-15)
66	4 - أسئلة ذات وزن ترجيحي (15-25)
67	5 - أسئلة ذات وزن ترجيحي (25-35)
71 - 69	<b>المحاضرة 15 بطاقة درجات لحوكمة الشركات</b>
69	1 - حقوق المساهمين
69	2 - الالتزام بحوكمة الشركات
70	3 - حوكمة مجلس الإدارة
70	4 - الشفافية
71	5 - التدقيق
74 - 72	<b>المحاضرة 16 تحسين ممارسات حوكمة الشركات في القطاع المصرفي</b>
72	1 - ما هو الوضع القانوني لمصرفكم؟
72	2 - ما هي نواحي النشاط التي تعتبر ذات أولوية لمصرفكم؟
72	3 - أي طرق جذباً لاستثمار تعتبر مفضلة لمصرفكم؟
73	4 - من الذي يتم إخطاره عن المصرف؟ وما هي طريقة الإخطار؟
73	5 - ما هو أكفاً توزيع السلطة بين الجمعية العامة والجهاز الاستشاري/مجلس الإدارة والمجلس التنفيذي؟
73	6 - هل يتضمن الجهاز الاستشاري الإداري / مجلس الإدارة لمصرفكم أعضاء مستقلين؟
73	7 - ما هي، في رأيك مزايا إدخال أعضاء مجلس إدارة في مصرفكم؟
74	8 - ما هي، في رأيك عيوب إدخال أعضاء مجلس إدارة مستقلين في مصرفكم؟
74	9 - ضع تقديراً لمدى إدراك مصرفكم بالممارسات الدولية لحوكمة الشركات في المؤسسات الائتمانية؟
74	10 - ما هي، في رأيك، العقبات التي تواجه تحقيق حوكمة أفضل في الممارسات المصرفية؟
77 - 75	<b>المحاضرة 17 مقارنة بعض أنظمة حوكمة الشركات</b>
75	1 - رفايل لابورتا وآخرين 1996
75	2 - كاترينا بستور 2000
76	3 - البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير 1999
76	4 - ديمينور (شركة استثمارية بلجيكية متخصصة في حوكمة الشركات)
76	5 - بروكسي أنفست (فرنسا)
76	6 - معهد قانون حوكمة الشركات (روسيا) بالتعاون مع البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير والبنك الدولي
77	7 - الجمعية الألمانية لتحليل الاستثمار وإدارة الأصول
77	8 - ستاندر أند بورس
77	9 - منتدى حوكمة الشركات في إندونيسيا
86 - 78	<b>المحاضرة 18 بطاقة درجة حوكمة الشركات لشرق آسيا</b>
78	1 - حقوق المساهمين
79	2 - معاملة متساوية للمساهمين
81	3 - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات
82	4 - الإفصاح والشفافية
84	5 - مسئوليات مجلس الإدارة
91 - 87	<b>المحاضرة 19 خاتمة (ما يمكن أن يهم المؤسسات الجزائرية)</b>
93 - 92	<b>بعض المراجع</b>
94	<b>ملخص (التذكير ببعض النقاط المستفادة)</b>
95	<b>سؤال للنقاش</b>



## تقديم المطبوعة

### المطبوعة: حوكمة الشركات

تنبؤاً بحوكمة الشركات أهمية خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بأسره وقد برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية، فبات موضوع الحوكمة يتصدر عناوين الصحف في كل مكان. وبالرغم من ذلك، فإن مفهوم الحوكمة لا يزال مبهماً بعض الشيء لدى الكثير من الفئات في المجتمع. ولهذا السبب كان من الضروري نشر هذه المطبوعة المتخصصة في الحوكمة تحقيقاً للهدف المتمثل في نشر الوعي ومساعدة الطلبة، العام والخاص على فهم الحوكمة وإدراك أهميتها في المؤسسات المعاصرة.

تعرض هذه المطبوعة مفاهيم أساسية متعلقة بالحوكمة تتنوع بين تعريف الحوكمة وأهدافها وأهميتها وضوابطها ومبررات وجودها، وما إلى ذلك من مواضيع تساعد في توضيح وتبسيط موضوع الحوكمة للقارئ. وقد تم الحرص في هذه المطبوعة على تبسيط المواضيع بشكل يسمح للجميع الاستفادة منها، غير أن الحوكمة وأبعادها أكبر وأوسع من أن يتم تغطية جميع جوانبها في هذه المطبوعة. لذلك، ما على القارئ إلا الإبحار في الحوكمة جيداً، خاصة وأن المستقبل دائماً يحمل الجديد الذي يمكن ألا يتم إدراجه الآن في المطبوعة. ولذلك، فالحوكمة تحرص دائماً على أن تكون قضاياها مفهومة وفي متناول الجميع.

**فمن بين ميزات المطبوعة:** ومن بين ما يمكن استخلاصه من هذه المطبوعة، ما يلي:

- موجهة خصيصاً لطلبة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير.
- تحتوي على مجموعة من المقالات (ترتبط بين الجانب النظري والميداني) لحوكمة الشركات.
- تحليل الاتجاهات والإصلاحات الحديثة لحوكمة الشركات.
- مكانة مجالس الإدارة في دعم وتقوية حوكمة الشركات.
- المبادئ، القواعد، الأساليب والأدوات الحديثة لحوكمة الشركات.
- كيفية إرساء أسس حوكمة الشركات.
- الأساليب والتوجهات الحديثة لترويج حوكمة الشركات.
- كما يمكنها تزويد رجال القرار بمعلومات تمكنهم من تحسين حوكمة الشركات.
- المطبوعة موجهة لكل من هو بحاجة إلى حوكمة الشركات.

جهة الإصدار: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / قسم العلوم التجارية

المؤلف: الدكتور بدروني عيسى.

معلومات الاتصال: [aissa.bedrouni.esc@gmail.com](mailto:aissa.bedrouni.esc@gmail.com) / [escaissa1@hotmail.fr](mailto:escaissa1@hotmail.fr)

لا تبخلوا علينا باقتراحاتكم، خاصة تلك التي ترونها في صالح الطالب الجزائري.



## ملخص

تقوم الحوكمة بتنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة، وتحديد المساهمين وإدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس الإدارة، بحيث تحدد الحوكمة مسؤوليات كل طرف وحقوقه. وتهدف الحوكمة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة، من خلال وضع مجموعة من القواعد التي يجب على الشركات التقييد بها. وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ تعتبر مرجعية لكافة المؤسسات والشركات.

ومن أهم هذه المبادئ: وضع إطار فعال لحوكمة الشركات من خلال وضع القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة، التي تتوافق وتتسجم مع القوانين الأخرى السائدة في البلد، بالإضافة إلى تشجيع فعالية الأسواق المالية في الدولة، وحرية تنقل رؤوس الأموال عبر الحدود، وتأسيس المؤسسات الرقابية اللازمة في الدولة. كما تؤكد مبادئ الحوكمة على تمتع المساهمين بالحقوق التي يضمنها لهم القانون، وعلى المساواة بين المساهمين صغارهم وكبارهم وكونهم مواطنين أو أجانب.

وتؤكد قواعد الحوكمة على ضرورة تأسيس مجلس إدارة حسب تركيبه، وآلية انتخاب تتوافق مع القوانين ذات العلاقة في الدولة، وتحدد الحوكمة مسؤوليات معينة لمجلس الإدارة، يجب ألا تتداخل مع مسؤوليات الإدارة التنفيذية .

كما تشدد مبادئ الحوكمة على ضرورة الإفصاح عن بيانات المؤسسة المالية وعملياتها بشكل دقيق ومنتظم. عند الشروع في تطبيق قواعد الحوكمة في أي شركة أو مؤسسة ما، يتعين أخذ بيئة المؤسسة وطبيعتها وظروف العمل فيها بعين الاعتبار.

فهذه القواعد وضعت ليستدل بها القائمون على الشركات وتوجيههم في الاتجاه الصحيح، ولا تعني بالضرورة بأن على المؤسسة أن تلتزم حرفيا بما ورد في هذه القواعد، بل ينصح ويفضل أن يتم تطويعها بما يتلاءم مع الوضع الخاص للشركة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر هذه القواعد الحد الأدنى من الالتزام في الحوكمة ويفضل أن تتخذ الشركات إجراءات وضوابط حوكمة إضافية حسب ما تراه مناسباً. فالشركات المدرجة في أسواق المال، تجد نفسها ملزمة بتطبيق قواعد الحوكمة الموضوعة من قبل هيئة الأوراق المالية والسلع. وأنه يجب تشجيع الشركات الخاصة وخصوصاً الشركات العائلية الاسترشاد بقواعد الحوكمة المعدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.



## المحاضرة صفر مقدمة (نظرة ملخصة عن حوكمة الشركات)

أدت الأزمات المتلاحقة في الاقتصاديات العالمية بمختلف درجات تطورها، وكذلك فضائح منشآت الأعمال في العالم إلى ازدياد الاهتمام العالمي بحوكمة الشركات، أي اعتماد كافة القواعد، واللوائح التنظيمية والأعراف والممارسات التي تمكن من زيادة قيمة طويلة الأجل للمؤسسة، واجتذاب رأس المال البشري والمالي، من دون المساس للقيم الاجتماعية، والسعي إلى تحقيق العدالة والمحاسبة عن المسؤولية، والشفافية والمسئولية.

وقد ازداد الاعتماد على مبادئ وممارسات الحوكمة في كافة أرجاء العالم، نتيجة لعد عوامل محلية (خاص بالدول) وعالمية (كالعولمة)، وطموح الشركات على المستوى العالمي والمحلي إلى تقليد الشركات العالمية والناجحة في أعمالها.

ولقد أصبح المستثمرون يطالبون المؤسسات بالالتزام بمعايير الحوكمة أكثر من وقت مضى، كما أن المؤسسات الاستثمارية تحرص باستمرار على اختيار الاستثمار في الأوراق المالية للشركات ذات الحوكمة الجيدة.

كما غيرت الإصلاحات على المستوى العالمي من طرق وأساليب إدارة مؤسسات الأعمال، والشركات التي تنجح في التكيف مع هذه البيئة الجديدة تكون لديها فرصة جيدة للنجاح.

فأصبح عدم وجود معايير لحوكمة الشركات لضمان حسن إدارة المنشآت لمصلحة أصحابها، موضوعا تزايد أهميته يوما بعد يوم. فبالنسبة للاقتصاديات النامية والانتقالية، أصبح ضعف الثقافة الخاصة بحوكمة الشركات والإطار التنظيمي من الموضوعات التي تتال اهتماما مضاعفا نظرا لانتشار اللوائح القانونية غير الواضحة والقدرات المحدودة لتنفيذ القانون في تلك الدول.

وتعني حوكمة الشركات ذلك الإطار الذي تمارس فيه المؤسسة وجودها، من خلال التركيز على العلاقات فيما بين الأطراف الفاعلة (ذات المصلحة)، كالمساهمين، العمال، الموردين، الزبائن، أعضاء مجلس الإدارة وأجهزة الدولة (كالضرائب) وغيرها، والتركيز أيضا على كيفية التفاعل فيما بين هذه الأطراف لإحداث التكامل الذي يؤدي إلى رفع مستمر ودائم للقيمة السوقية للمؤسسة.

ويعتبر النظام الأساسي (عقد التأسيس) أحد المصادر الأساسية لحوكمة الشركات في المؤسسة، فهو يمثل الحقوق والواجبات الخاصة بكل طرف من الأطراف ذات المصلحة، وهو يشكل القواعد الأساسية الحاكمة للمؤسسة، وعند تعديله لابد من موافقة المساهمين على ذلك.



وتسير المؤسسة من خلال مجلس الإدارة، أي مجموعة من الأعضاء (من واحد فما فوق)، ويتم انتخابه خلال الجمعيات العامة للمساهمين، ومن بين ما يوكل له هو الوصول بالمؤسسة إلى أحسن وضعية في السوق وتحقيق المصالح المشتركة للأطراف ذات المصلحة دون تحيز لأي جهة.

ولقد أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية لتحسين الأداء، علاوة على تطوير التنمية في البلدان التي تتبنى سياسة التوجه نحو السوق، ذلك أن ممارسات الحوكمة الرشيدة غالبا ما تضمن نزاهة المعاملات المختلفة ومن ثم تعزز ثقة المستثمرين في المؤسسات.

إن حوكمة الشركات هي حاجز ضد الفساد، من حيث أنها تضع وتبين الحدود بين الحقوق والواجبات للأطراف ذات المصالح المختلفة، كما تمنع إساءة استخدام السلطة، فحوكمة الشركات تركز العدل والمساءلة والشفافية في المؤسسات.

ومن ثم، فالبلدان الساعية إلى التطور تجد نفسها مجبرة على وضع أطر تسمح باستقرار أسواقها وجعلها قابلة للتطور، وداعمة للابتكار والريادة في مجال المال والأعمال، مما يدفعها إلى تبني نظام حوكمة كأساس لتحقيق التنمية، ذلك أن حوكمة الشركات ترتبط مباشرة مع زيادة الإنتاجية ودعم النمو على المدى الطويل. وإن الشركات التي تدار بشكل جيد هي التي دائما تعطي قيمة مضافة لكل شرائح المجتمع.

يعتبر بناء إطار فعال لحوكمة الشركات من بين أهم ما يجب على المؤسسة الاهتمام به، وذلك لتحقيق الشفافية والكفاءة، وسيادة القانون والمحاضرة بين المسؤولية والسلطات. كما تعتبر حقوق الملكية حيز الزاوية في حوكمة الشركات، من خلال ضمان الملكية الآمنة، الحصول على مختلف المعلومات، المشاركة التصويت وحقوق تصويت متساوية، الحصول على نصيب من الأرباح وحماية حقوق الأقلية.

كما تضمن حوكمة الشركات الإفصاح والشفافية من خلال الإفصاح الدقيق عن مختلف المعلومات الضرورية للأطراف ذات المصلحة، وتحديد مسؤولية مجلس الإدارة (ما له وما عليه). ولم تتوقف حوكمة الشركات إلى هذا الحد، بل تضمن أيضا دور أصحاب المصالح من خلال احترام القانون والاتفاقيات، التعاون بين المؤسسة وأصحاب المصالح، رعاية حق الحصول على المعلومات والتواصل والتعويض عن المخالفات.

كما تضمن حوكمة الشركات عدة مزايا لكل من المجتمع عامة وأصحاب المصالح (المستثمرين) خاصة فمن بين ما تضمنه للمجتمع هو: تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة والتنافسية والإنتاجية والابتكار والعمل بكفاءة محاربة الفساد وتقليل الانحرافات، جعل الأسواق أكثر استقرارا، وتطوير الأعمال الدولية وإرساء الشفافية.

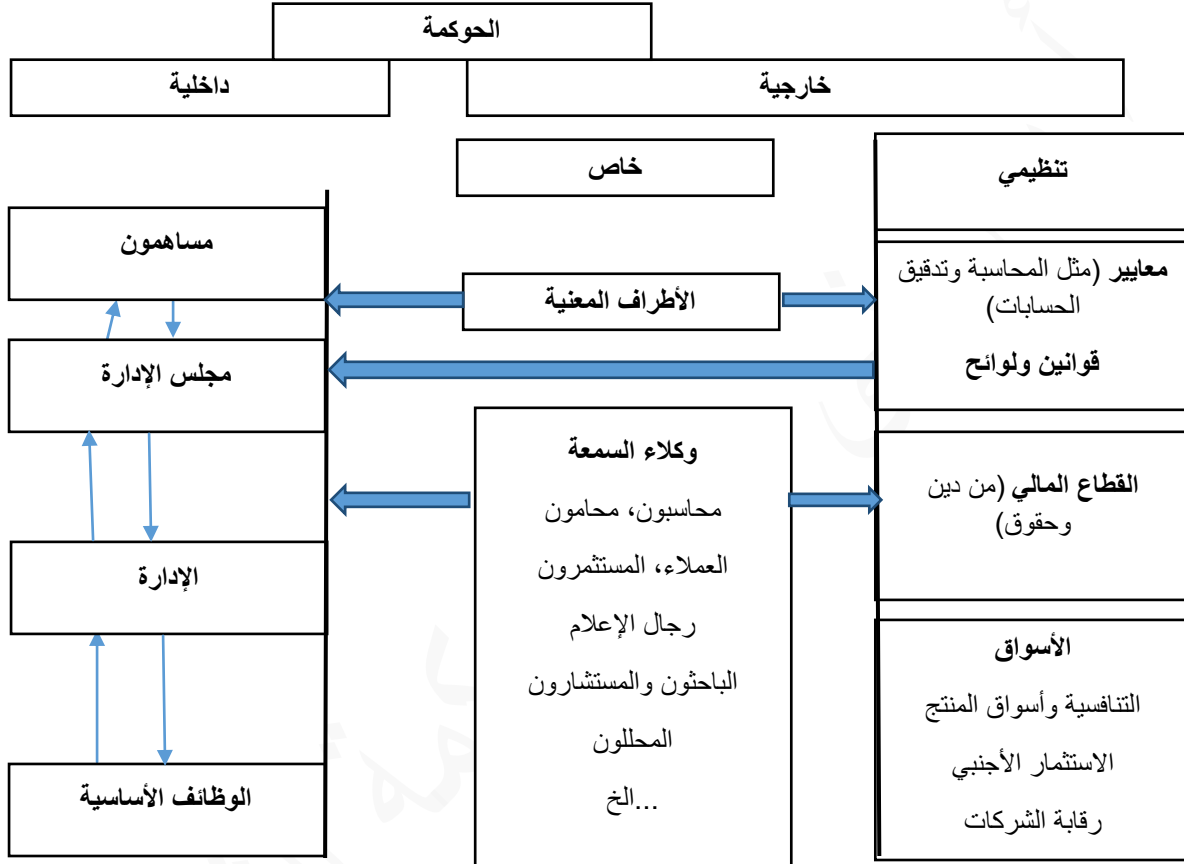
أما ما تضمنه حوكمة الشركات للمستثمر: تحسين أداء المؤسسات والإستراتيجية، تخفيض تكلفة رأس المال والمخاطر المختلفة، تبني علاقات قوية مع أصحاب المصالح، تقوية السمعة، تحمي حقوق المستثمر وتزيد السيولة.





## مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

وتكون الحوكمة في المؤسسات من خلال زاويتين أساسيتين، داخلية وخارجية. فالحوكمة الداخلية تعني التدابير التي تطبقها المؤسسة داخليا لتحديد العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة داخليا، مثل مجلس الإدارة والمساهمين والموظفين. أما الحوكمة الخارجية فهي تتمثل في النظم الخارجية للأسواق والمؤسسات مثل الأجهزة الحكومية ومختلف الهيئات المحلية والعالمية، والنفقات.



كما تظهر أهمية حوكمة الشركات من خلال ما تتطلبه الجهود المبذولة لتحقيق التنمية الشاملة، انطلاقا من تحقيق التكامل والتعرف على مختلف الاستراتيجيات والبرامج التي تعطي الدفع القوي للتنمية، كخلق فرص العمل وتحسين جودة التعليم، ومحاربة الفساد المالي والإداري، والنهوض بقطاع الإعلام والسياسة بما يخدم النمو وليس التطفل السياسي.

وفي هذه المطبوعة سيتم اكتشاف المزيد من الموضوعات المتعلقة بحوكمة الشركات، والتي يستفاد منها في رسم خطط التنمية بالنسبة للمؤسسة كوحدة اقتصادية، وللدولة كمجمع اقتصادي شامل لكل أطيافه الاجتماعية.



## المحاضرة الأولى غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية

### مقدمة

يمكن الطالب من خلال هذه المحاضرة، الإجابة على النقاط التالية:

- أهمية حوكمة الشركات، ومما تتبع الحاجة إليها.
- تعريف حوكمة الشركات.
- أهمية هيكل الملكية وعلاقته بحوكمة الشركات.
- كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تساعد الاقتصاديات النامية والانتقالية.
- من بين الدول التي تصنف ضمن الاقتصاديات الصاعدة: البرازيل، روسيا، الهند والصين. وتعتبر من الدول الأكثر والأسرع نموا في الاقتصاديات الصاعد.

### 1- أهمية حوكمة الشركات

تنبؤاً بحوكمة الشركات أهمية خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بأسره وقد برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية، فبات موضوع الحوكمة يتصدر عناوين الصحف في كل مكان. ولذلك، تتجلى أهمية حوكمة الشركات من خلال عدة محاور أساسية، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- أهمية المال والأعمال في الحياة البشرية.
- الاضطرابات المالية، الاقتصادية، السياسية والاجتماعية المتكررة، وما نتج عنها من تغيرات في القوى على المستوى العالمي.
- انشطار الاقتصاد العالمي إلى خمسة فئات أساسية: نامي، صاعد، انتقالي، متخلف ومتطور.
- تفضيل المصالح الشخصية على المصالح العامة (مصلحة الفرد أولى -نفسى نفسى-).
- تعفن بيئة المال والأعمال في كثير من دول العالم (القوانين والإصلاحات لا تكاد تتعدى الورق المكتوبة عليه).
- العولمة بكل أبعادها، والكل يحب الريادة بأي وسيلة ممكنة.
- الفساد، الرشوة،... الخ.
- درجة التكامل الكبيرة الموجودة بين القطاعين العام والخاص، وصعوبة المحاضرة بينهما.
- طبيعة البشر تبحث عن الأمن والأمان في كل شيء، ولكن وللأسف فإنه ضعف التفكير في الآخرين (ضرب تعاليم الإسلام عرض الحائط).



- الفوضى التي عمت العالم كله، حيث أصبحت معظم الاستثمارات مجرد مقامرات ومراهنات في كل جزئيات العمليات.

## 2- الحاجة ماسة إلى حوكمة الشركات

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين. وكذلك ما شهده الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام 1997. فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها؛ مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة.

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي . وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الاستدانة، فالتجتهت إلى أسواق المال.

وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.

وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن المؤسسة. الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة إنرون، وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد سريان-أوكسلي عام 2002 لضبط عمل شركات المساهمة العامة.

يمكن فهم هذه الحاجة الماسة من خلال عدة مجالات، يمكن ذكر أهمها:

- تخفيض المخاطر.
- تعزيز الأداء.
- تحسين الوصول إلى الأسواق المالية.
- زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات.
- تحسين القيادة.
- إظهار العدالة، الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية والمسئولية (4 مبادئ للحوكمة).
- المكانة التي تحظى بها حوكمة الشركات في الدول المتقدمة.



### 3- من أين تظهر الحاجة إلى حوكمة الشركات

ما الذي يطمئن المستثمر عامة (والمساهم خاصة) بأن المؤسسة التي استثمر مدخراته فيها تعمل حسب المصلحة العليا للشركة؛ وسيحصل هذا المستثمر في المقابل على عائد على استثماراته؟ وما الذي يؤكد له بأن التقارير المالية التي تنشرها المؤسسة تبين الوضع المالي الحقيقي للشركة؟ وما الذي يضمن للمقرض بأنه سيسترد قيمة قرضه؟ وما الذي يضمن للموظف بأن المؤسسة التي يعمل لديها ستستمر في العمل وتؤمن له لقمة عيشه في المستقبل المنظور؟ وما الذي يضمن للمجتمع بأن هذه المؤسسة ستستمر في التوظيف، وإنتاج الخدمات والسلع، وتوليد قيمة مضافة تدعم الوضع الاقتصادي في الدولة وتعززه؟ وكيف يحصل جميع أصحاب المصالح على حقوقهم في المؤسسة؟

الإجابة: الحوكمة، فبدون الحوكمة فإن جميع الأطراف المعنية في المؤسسة تراهن في استثماراتها كما يراهن المقامر في الكازينو.

بالإضافة إلى ما سبق، فإنه تبرز كذلك الحاجة الأصلية لحوكمة الشركات من خلال عدة نقاط، أهمها:

- المحاضرة بين الملكية والإدارة (بين أصحاب المصالح ومن يقومن بها).
- كبر حجم الشركات، تعدد مجالات العمل، كثرة التهديدات وزيادة الحاجات.
- الرغبة في تحقيق التوازن بين الأهداف والمصالح الفردية والجماعية.
- تباين درجات تحمل المخاطر بين المستثمرين.
- عدم التطبيق الفعلي للعقوبات على من يخالفون القوانين التي وضعتها الدول.

### 4- تعريف حوكمة الشركات

إن مفهوم الحوكمة لا يزال مبهما بعض الشيء لدى الكثير من الفئات في المجتمع، فلا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولي (IFC) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

كما يوجد تعريف آخر للحوكمة يدور حول الطريقة التي تدار بها المؤسسة وآلية التعامل مع جميع أصحاب المصالح فيها، بدءاً من عملاء المؤسسة والمساهمين والموظفين (بما فيهم الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة) وانتهاءً بألية تعامل المؤسسة مع المجتمع ككل.

بشكل عام، فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق



مساءلة إدارة المؤسسة لحماية المساهمين والتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد.

ومما سبق، يمكن تعريف حوكمة الشركات أيضا على أنها:

- تلك "قواعد اللعب" التي تجرى بموجبها إدارة المؤسسة داخليا، بهدف حماية المصالح بكل شفافية.
- تحدد توزيع الحقوق والواجبات (المسئوليات) بين مختلف المشاركين في المؤسسة (مجلس الإدارة المساهمين، العمال، المديرين، الأطراف الأخرى ذات المصالح المختلفة).
- توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع وتحقيق الأهداف والرقابة على الأداء.

### 5- كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تساعد الشركات والاقتصاديات الوطنية

هناك ميزتان تتميز بهما الشركات المعاصرة مما يستدعي وجود ضوابط للحوكمة: الميزة الأولى: حقيقة أن الشركات الحديثة تتميز بالفصل بين ملكية المؤسسة وإدارتها. الميزة الثانية: النفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين. دفعت هاتان الميزتان الدول إلى وضع نظام رقابي يضمن لأصحاب المصالح في المؤسسة بأن الإدارة تقوم بمهامها على أفضل وجه، في الوقت الذي يحمي هذا النظام صغار المساهمين من تسلط كبار المساهمين. ويمكن لحوكمة الشركات أن تحقق ذلك من خلال عدة طرق، منها:

- طلب الشفافية في كل عمليات الشركات.

- وضع أسس وقواعد للرقابة على كل عمليات المؤسسة.

- إتباع معايير الشفافية في كل التعاملات.

- حماية المساهمين الأقلية.

- تعزيز ثقة الجمهور.

ومن ثم، أنت حوكمة الشركات نظاما يضبط عمل جميع الأطراف المعنية في المؤسسة من مساهمين وإدارة تنفيذية ومجلس إدارة. ويمكن أن تفسر هذه الإشكالية أيضا من خلال ما يسمى بمعضلة الطرف الرئيس والوكيل. الطرف الرئيس في هذه المعادلة هو مالك المؤسسة (المساهم) بينما تمثل الإدارة التنفيذية (الوكيل).

وفي هذه المعادلة ثنائية الأطراف، فإن الطرف الرئيس والوكيل كل معني بمصلحته الخاصة على حساب مصلحة المؤسسة. وبسبب التباين الواضح في المعلومات لصالح الوكيل الذي يدير أعمال المؤسسة بشكل يومي كان لابد للطرف الرئيس من تعيين جهة رقابية لمتابعة أعمال الوكيل ممثلا في مجلس الإدارة (نظرية الوكالة).

### 6- مازال العمل في بدايته



نعم تم العمل على ترسيخ حوكمة الشركات، ولكن الواقع يقول بأن العمل لا زال في بدايته ويمكن تأكيد هذا من خلال بعض النقاط، أهمها:

- استمرار الفضائح على المستوى العالمي.
- تخلف حادثة النظم والإجراءات عن حادثة الفضائح (ضعف الرؤيا المستقبلية).
- ضعف المؤسسات التشريعية، خاصة في الدول المتخلفة.
- عدم القدرة على إيجاد حوكمة شركات تتوافق حسب خصائص الدول (كل دولة على حدا) وجعل الكل يخدم النظام العالمي.
- لا زال هناك بعد كبير بين إيجاد قواعد الحوكمة وتنفيذها.
- التباين الموجود بين الشركات يتطلب تباين تطبيق حوكمة الشركات، وهذا صعب التحقيق خاصة وأنه من الواجب أن يكون مجموع الأجزاء يخدم الكل، وهذا صعب التحقيق.

## 7- أهمية هيكل الملكية في الشركات

هناك نوعان رئيسيان من هياكل الملكية في الشركات (مركز -نظام الداخليين-ومشتت -نظام الخارجيين).

- ففي نظام الداخليين (هيكل ملكية مركز)، يكون:
- تتركز الإدارة والملكية في أيدي القليل من الأطراف (أفراد، مؤسسات، عائلات، ... الخ).
  - خاص بتلك الدول التي يحكمها القانون المدني (أغلب الدول الفرانكفونية مثلا).
  - تمارس السيطرة بشتى الطرق، خاصة وأن نسبة الملكية منحصرة في جهة معينة.
- أما في هياكل الملكية المشتتة:
- تتوزع الإدارة والملكية على عدد معتبر من الأطراف (أفراد، مؤسسات، عائلات، ... الخ).
  - خاص بتلك الدول التي يحكمها القانون العام (أغلب الدول الأنجلو سكسونية مثلا).
  - تخضع السيطرة إلى شريحة واسعة من المجتمع، خاصة وأن نسبة الملكية موزعة على عدد معتبر من المستثمرين، وغير منحصر في جهة معينة.

## 8- كل هيكل ملكية يواجه تحديا خاصا به من حوكمة الشركات

ويمكن تبيان ذلك من خلال سرد بعض الخصائص المتعلقة بكل نظام على حدا:

نظام الداخليين:

- الداخليون لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة عن كثب.
- يساعد على تقليل احتمالات سوء الإدارة والغش من وجهة نظر المسيطرين.
- الميلان إلى تفضيل القرارات الطويلة الأجل على القصيرة، مهما كان نوعها.



- إمكانية تواطؤ الداخلين مع إدارة المؤسسة في قضايا الفساد.
- تهميش المساهمين الأقلية من طرف الأغلبية.
- الاتجاه نحو تحقيق المكاسب الشخصية على حساب أهداف المؤسسة.
- التوجه نحو الاحتكار بأي وسيلة ممكنة، والقضاء على التنافسية.
- إمكانية ممارسة الضغوطات من المسيطرين على أطراف أخرى وإرغامها على العمل لمصلحتهم، خاصة إذا كان المسيطرين يتمتعون بقدر كاف من القوة والمكانة.
- علاقة سلبية بين نظام الداخلين وحوكمة الشركات.
- عدم الكفاءة في استخدام الموارد.
- يعتبر هذا النظام من بين أهم عوائق التنمية في البلدان.

#### نظام الخارجيين:

- الاعتماد على الاستقلالية في التسيير والمراقبة.
- يساعد على تقليل احتمالات سوء الإدارة والغش.
- الميلان إلى تفضيل القرارات التي تخدم الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة والقصيرة الأجل.
- جعل من الشفافية، الإفصاح، العدالة والمسئولية مبادئ لا بد من تحقيقها.
- عدم تهميش المساهمين الأقلية من طرف الأغلبية (فالملكية موزعة بشكل لا يكاد يحدث فروق بين المساهمين).
- الاتجاه نحو تحقيق أهداف المؤسسة على حساب المكاسب الشخصية.
- التوجه نحو التنافسية ونبذ الاحتكار بأي وسيلة ممكنة.
- يتجه الملاك إلى البحث عن تعظيم الأرباح في الآجال القصيرة.
- تواتر التغيرات في هيكل الإدارة والملكية، ما يضعف استقرار المؤسسة.
- صعوبة مراقبة المؤسسة (خاصة إذا كان حجمها كبير).

#### 9- ما الذي يمكن عمله

- بالنظر إلى ما سبق يتضح أن كلا النظامين لهما مخاطر، في حين فإن حوكمة الشركات تهدف إلى تدنيته المخاطر إلى أدنى المستويات من خلال نظام حوكمي فعال.
- يمكن الوصول إلى حوكمة فعالة للشركات من خلال مزيج من الضوابط:
- داخلية: ترتيبات داخل المؤسسة تهدف إلى تقليل المخاطر عن طريق تحديد العلاقات بين المديرين، المساهمين ومجالس الإدارة وأصحاب المصالح.



- خارجية: وجود مؤسسات وتشريعات من خارج المؤسسة موافقة للتطورات الدولية، وتدعم جهود الحوكمة الفعالة داخل المؤسسات (تدعم الضوابط الداخلية -تكاملاً).
- وهذه الضوابط يجب أن تحقق التكامل، وإلا كانت النتائج أزمات.
- ويبرهن من ذلك ما نفتتبه من إحدى عمليات المسح الأكاديمية الحديثة، والتي تذكر: أن حوكمة الشركات توفر الطرق التي يؤكد بها من يقدمون التمويل للشركات لأنفسهم أنهم سيحصلون على عائد من استثماراتهم. ولكن، كيف يمكن لمقدمي التمويل أن يجعلوا المديرين يقومون برد جزء من الأرباح لهم؟ وكيف يمكنهم التأكد من عدم قيام المديرين بسرقة رأس المال الذي يقدمونه للشركة أو عدم قيامهم باستثماره في مشروعات سيئة؟ وكيف يمكن لمقدمي التمويل أن يراقبوا المديرين؟
- ومن وجهة النظر هذه، فإن حوكمة الشركات تتجه نحو التركيز على نموذج بسيط:
- قيام المساهمين بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلونهم.
- قيام أعضاء مجلس الإدارة بالتصويت على الأمور الرئيسية واتخاذ القرارات بالأغلبية.
- اتخاذ القرارات بطريقة تتسم بالشفافية بحيث يمكن للمساهمين وغيرهم أن يخضعوا أعضاء مجلس الإدارة للمساءلة بشأنها.
- إتباع المؤسسة لمعايير محاسبية تنشأ عنها المعلومات اللازمة لأعضاء مجلس الإدارة والمستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين بحيث يمكنهم اتخاذ القرارات.
- التزام سياسات المؤسسة وممارساتها بالقوانين واللوائح.
- وهذا طبيعي عندما يتعلق الأمر بالاقتصاديات المتقدمة.
- أما تلك الاقتصاديات النامية، الصاعدة والانتقالية، فالتكامل بين الضوابط يكاد يختفي في غالبية الدول، ففي الجزائر مثلاً: يجب أن توجه حوكمة الشركات إلى إيجاد التكامل بين القطاعين العام والخاص، وإلا فلا فائدة من التعتني بالحوكمة.

## 10 - من أين نبدأ

- لتطبيق حوكمة الشركات يجب التركيز على عدة عوامل لا يمكن أن تتحقق الحوكمة إلا من خلالها:
- القوانين: تتداخل قواعد حوكمة الشركات بعدد من القوانين، مثل: قوانين الشركات، وأسواق المال، والبنوك والمؤسسات المالية، والمحاسبة والمراجعة، والمنافسة ومنع الاحتكار، والضرائب، والعمل، والخصخصة والبيئة، وغيرها.
- حقوق المساهمين: ومنها (الملكية الآمنة للسهم، الإفصاح التام عن المعلومات، حق التصويت والمشاركة في قرارات المؤسسة).
- المعاملة المتساوية للمساهمين: ومنها (مثلاً حماية المساهمين الأقلية، الكل سواء على حسب نسبة مساهمته).





- أصحاب المصالح: مثلا حماية مصالحهم.
- الإفصاح والشفافية: من خلال الامتثال لكل ما يمكن أن يحقق الشفافية والابتعاد عن كل مواطن الظن والشك.
- مسئولية مجلس الإدارة: بصفته المسئول عن المؤسسة، فوجب عليه أن يعي جيدا هذه المسئولية.

## 11 - وإلى أين نستمر

في جميع الأحوال، تعتبر الثقة عنصرا أساسيا للتفاعل الإيجابي بين أي مؤسسة والأفراد الذين تؤثر فيهم نواحي نشاطها (أصحاب المصالح)، ولذلك فالأمر يقتضي رسم نظام حوكمة وتشغيله بحيث يؤدي إلى تسهيل بناء الثقة والمحافظة عليها.

فبالرغم من اختلاف القوانين والنظم الأساسية المرتبطة بحوكمة الشركات بين الدول، وبين المؤسسات، إلا أن الأنظمة القانونية تعد هي صمام الأمان الرئيس الضامن لحوكمة جيدة للشركات. كما إن كل من معايير الإفصاح والشفافية ومعايير المحاسبة، المالية وإعداد التقارير المالية يجب أن تكون هي عصب مبادئ حوكمة الشركات.

وإن الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث إن أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والدخول والمدخرات والمعاشات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمؤسسات بالمجتمع، ومن ثم فيجب أن تكون الشركات مساءلة عن التزامها في الإطار الأشمل لرفاهة وتقدم المجتمع.

## المحاضرة الثانية الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات الفعال

### مقدمة

يتمكن الطالب من خلال هذه المحاضرة التعرف على عدة جوانب مهمة في حوكمة الشركات، ويمكن تلخيصها في العناوين التالية:

- العناصر المكونة للإطار المؤسسي لحوكمة الشركات الفعال.
- تحديات حوكمة الشركات في مختلف الاقتصاديات.

### 1 الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات الفعال

يمكن رسم هذا الإطار من خلال العناصر التالية:

- ✓ نظام حقوق الملكية: من يملك هذا؟، وكيف يمكن ملك أو التنازل عن هذا؟، ما هي المعايير المعتمدة في ذلك؟ ما هي الجهات الوصية التي لها صلة بحقوق الملكية لتسييرها وحمايتها و... الخ؟.
- ✓ قانون العقود: قوانين، لوائح، تشريعات تضمن سلامة العقود وتنفيذها وحماية أصحاب المصالح.
- ✓ سوق مالي منظم: تنظيم السوق المالي يعني سلامة مختلف التعاملات، وحتى تتسم السوق بالتنظيم وجب أن تتوفر فيها عدة عناصر، منها:
  - تواجد السيولة بالقدر الكافي الذي يضمن إتمام التعاملات.
  - المرونة الكافية للإحلال بين مختلف صيغ التعامل.
  - الاستخدام الفعال لعناصر السوق (سيولة، أفراد، شركات، ممتلكات، ... الخ).
  - الإفصاح التام والشفافية في التعاملات.
  - أجهزة إستشرافية تسهر على تمتين الثقة بين الأطراف ذات المصالح في السوق المالية.
- ✓ آليات الخروج من الاستثمار، الإفلاس ونزع الملكي: كما أن لولوج عالم المال والأعمال ضوابط فإن مزاولته أو الخروج منه يستدعي نفس الأمر، وهذا كله لضمان مصالح الأطراف المختلفة بكل شفافية فلا تترك ثغرة يمكن استغلالها للاحتيال.
- ✓ وجود أسواق سليمة للأوراق المالية: تضمن سرعة تنفيذ التعاملات وبأقل تكلفة ممكنة دون الإضرار بالأطراف ذات المصالح، وكذلك:
  - وجود قوانين ولوائح تحكم مختلف التعاملات لمختلف الأطراف في هذه السوق.
  - الشفافية والإفصاح في تنفيذ المعايير المتعلقة بالسوق المالية على كل الأطراف.
  - قوانين تحمي حقوق المساهمين الأقلية.
  - وجود هيئة حكومية تسهر على سلامة مختلف التعاملات.



✓ الأسواق التنافسية: التنافسية لها أثر كبير على تفعيل الحوكمة في المؤسسات، ويمكن الوصول إلى سوق تنافسية من خلال:

- عدم وجود عوائق الدخول إلى بيئة المال والأعمال.
- محاربة الاحتكار بمختلف أشكاله، وعدم حمايته.
- إلغاء نظم المعاملات التفضيلية (الجميع يخضع لنفس المعايير والقوانين).
- توضيح الأعمال ذات الأولوية.
- تشجيع الاستثمار في القطاعات الحساسة.

يقول وزير المالية الكوري، بعد الأزمة الآسيوية "وجدت من الأمور المثيرة جدا، استمرار معارضة تفعيل آليات التصفية مثل الإفلاس ونزع الملكية. أن لك الحق في أن تذهب حتى الحافة، وعندئذ وفي نهاية الأمر تتدخل الحكومة وتقوم بعمل شيء ما في مكان ما. ومن المفهوم أن هناك صعوبة عندما تذهب إلى دولة لتشجيع سياسة بأنك ببساطة ستقوم بتنظيم وإنشاء آلية يمكن للأفراد عن طريقها: التهرب من ديونهم، البدء من جديد. ومع ذلك، فإن هذه الآليات تستهدف، وبصفة عامة، القيام بتحرير الموارد لإعادة تخصيصها وذلك عندما يتدهور الموقف بشكل خطير. والأمر الأساسي هو إيجاد طريقة منظمة لإنشاء آليات التصفية في خلال فترة قصيرة من الزمن".

ويقول أحد المحللين: " في عالمنا لا نرى سوى التغير في السيطرة على تلك الشركات، عندما يزداد حجم ديونها التي ارتبطت بها عما يمكنها تحمله من التزامات، ومن ثم تجرى عملية إعادة الهيكلة تؤدي إلى تدفق حقوق الملكية".

كما يقول أحد الأخصائيين في سوق الأوراق المالية: "لا بد أن يكون هناك قدر معين من السماح بالتذبذب وعندما تصل الأمور إلى النهاية، بموجب حكم الإفلاس، فإن هناك من يخسر، وهناك من يربح كثيرا، وهذا من الأمور التي يصعب جدا القيام بها في مجتمع ليس لديه الاستعداد لذلك".

✓ أسواق الاستيلاء على المؤسسات: أي وجود سوق لانضباط المؤسسات، أي كل مؤسسة لا يحسن مسيرها في رفع أداءها تنتزع منهم عن طريق الإفلاس، المحاسبة على المسؤولية وعمليات الاندماج أو الاستحواذ.

✓ شفافية وعدالة إجراءات الخصخصة: معالم الخصخصة واضحة وشفافة.

✓ شفافية النظم الضريبية: الوضوح، البساطة، الدقة وتوحيد الإجراءات وفعالية التطبيق.

✓ استقلالية النظام القضائي وفعاليته: لضمان تنفيذ مختلف القوانين والتشريعات، وحتى يتطور النظام

القضائي وجب:

- الكفاءة والمؤهلات العلمية والعملية.
- الترقية على أساس الكفاءات والامتحانات وليس.... الخ.
- ضمان التدريب المهني لمختلف الموظفين، وليس للبعض دون الآخر.



- الأجور على حسب العمل وليس الكل يأخذ الأجر وزيد فقط الذي يعمل.
- إمكانية معاقبة الجهات القضائية في حال إخلالها بالعمل المنوط لها.
- (الكل مسئول في عمله، والكل يتحمل المسؤولية المناطة إليه، والكل يعاقب).
- جهاز قضائي موضوعي (مستقل عن الأفراد والجهات التي أشرفت على إيجاده).
- ✓ استراتيجيات مناهضة للفساد: من أعلى هرم السلطة إلى أدنى فرد في المؤسسة.
- ✓ إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية: بما يضمن الثقة بين الإدارة والمجتمع.
- ✓ تقوية ودعم الطاقة الإدارية: ويمكن ذلك من خلال مثلا:
  - الكفاءة والمؤهلات العلمية والعملية.
  - الترقية على أساس الكفاءات والامتحانات وليس ....الخ.
  - ضمان التدريب المهني لمختلف الموظفين، وليس للبعض دون الآخر.
- الأجور على حسب العمل وليس الكل يأخذ الأجر وزيد فقط الذي يعمل.
- إمكانية معاقبة الجهات القضائية في حال إخلالها بالعمل المنوط لها.
- (الكل مسئول في عمله، والكل يتحمل المسؤولية المناطة إليه، والكل يعاقب).
- جهاز قضائي موضوعي (مستقل عن الأفراد والجهات التي أشرفت على إيجاده).
- ✓ إنشاء آليات روتينية للمشاركة: مشاركة الأفراد والأطراف ذات المصلحة في وضع حوكمة الشركات.
- ✓ تشجيع قيام جهاز إعلامي ذا خبرة وقدرة على الاستقصاء : وسيلة فعالة لجلب وحفظ وتوزيع المعلومات بين مختلف الأطراف ذات المصلحة.
- ✓ دعم وتقوية وكلاء بناء السمعة : ومنهم (خبراء المحاسبة والمالية، أجهزة الإعلام، المحللون المحامون أجهزة التصنيف الائتماني، نشطاء المستهلكين، خبراء البيئة، نشطاء المستثمرين والمساهمين).
- ✓ مجتمع نشط للأعمال وقائم على أساس النزاهة : لا يمكن أن يتم قبول حوكمة الشركات من دون وجود مجتمع ذو فكر منشرح لبيئة المال والأعمال.
- ✓ علاقات سليمة مع مختلف الأطراف ذات المصلحة: ضمان مصالح مختلف الأطراف يعتبر من أهم تقدم وتطور المؤسسات على المستوى العالمي، فأى خلل مع أي جهة كانت يمكنه أن يؤثر سلبا على أداء المؤسسة (المؤسسة مجموعة من الأطراف ذات المصالح المختلفة، متكاملة فيما بينها تهدف لتحقيق هذه المصالح المختلفة).
- وحسب معهد المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية فإنه: "تتزايد التطورات السريعة في أفضل الممارسات التي تتوجه نحو منهج شامل، وهو أحد أشكال الحوكمة التي تقوم على أساس ترابط العلاقات مع أصحاب المصالح. ولا يعني هذا تخلي المنظمات عن مسؤولياتها بالنسبة لنواحي نشاطها، ولكنه يعني استخدام القيادة لبناء علاقات مع أصحاب المصالح وتحسين كافة نواحي أدائهم ... وبالفعل، فقد أثبتت

الدراسات طويلة الأجل أن المزايا المالية المستقرة للشركات تتركز على القيم أكثر من تركزها على الربحية قصيرة الأجل".

## 2 تحديات حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية

أهم التحديات التي تواجهها هذه الاقتصاديات هي:

- إنشاء نظام حوكمة قائم على أساس قواعد وأحكام وليس على أساس علاقات.
  - تفكيك هيكل الملكية الهرمي، وإرساء حق الملكية الفردية.
  - قطع العلاقات والارتباطات القائمة على أساس البيروقراطية، وإرساء الموضوعية.
  - عزل السياسة عن عمليات اتخاذ القرارات في الشركات.
  - غرس حوكمة الشركات في القطاع العام.
  - الفشل في تبني نظام حوكمة ما لاختلاف بيئات تطبيق هذا النظام، فغالبا ما تنتهج الدول أنظمة حوكمة لدول متقدمة ولكنها تفشل في تطبيقها لعدة أسباب منها عدم توافق هذا النظام مع بيئة الدولة.
- وللوصول إلى أحسن تطبيق وجب على المؤسسات مراعاة التالي:

✓ هل لدى المؤسسة اهتمام بالإصلاح؟

✓ هل لدى المؤسسة إدراك بالموضوعات؟

✓ هل هناك مراكز قوية في المؤسسة تضمن تطبيق نظام الحوكمة؟

✓ هل هناك دواعي موجودة للإصلاح؟

✓ وما هو مستوى الوعي لدى أفراد المؤسسة؟

وهذه التحديات في مجملها لا تمثل أي شيء إذا كانت المؤسسات تؤمن بأن حوكمة الشركات تعمل على ضمان كفاءة استخدام الموارد و تعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة؛ مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.

## 3 ضوابط حوكمة الشركات

هناك إجماع على أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من الضوابط: الضوابط الخارجية والداخلية.

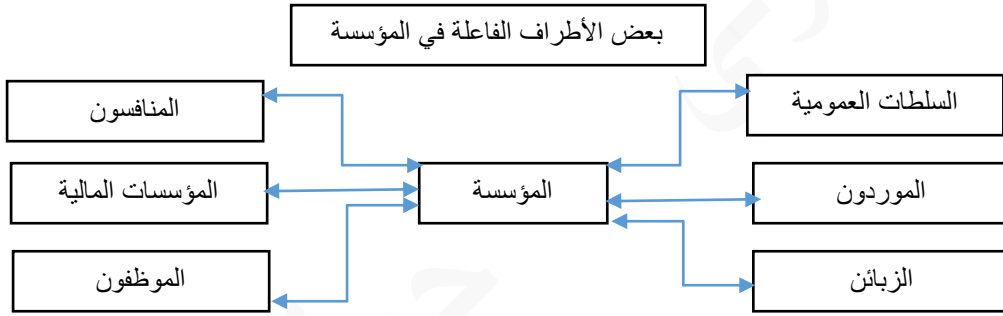
✓ **الضوابط الخارجية: البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة:** تشير الضوابط الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال، وقانون الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة



تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية الضوابط الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

✓ **الضوابط الداخلية: إجراءات المؤسسة الداخلية:** تشير الضوابط الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

مسألة: في رأيك، اشرح دور الأطراف المبينة في الشكل الموالي في أنظمة حوكمة الشركات؟



وهل تعد هذه الأطراف هي كل ما يمكن أن يكون له علاقة بحوكمة الشركات في المؤسسة؟

## المحاضرة الثالثة دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات

تعطي هذه المحاضرة للطالب الإمكانية على:

- فهم مجلس الإدارة، ومكانته في حوكمة الشركات.
- مهامه، وكيفية إنشائه.
- محددات فعاليته وقوته.

### 1 - نظرة عامة

يجب أن تهدف حوكمة الشركات إلى تحسين الأداء التنافسي للشركات (في كل المجالات) في نطاق بيئتها الاقتصادية، ذلك أن لنوعية الحوكمة أثر قوي على الشركات (والثقة هي العامل المحوري بين المستثمر والمؤسسة).

نعم لحوكمة الشركات أثر على تحسين الأداء التنافسي للشركات، ولكن التقليل من حوكمة شركة ما سوف يؤثر سلبا عليها في السوق المالية على المدى الطويل، ولذلك فمن فلسفة التسيير شكر الضعيف (عدم نعته بالضعف) يكون له أثر جد إيجابي على أدائه السوقي.

كما يجب أن تكون حوكمة الشركات تحقق كسبا لجميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، وإلا فالفشل في الوصول إلى حوكمة جيدة أمر حتمي.

فحوكمة الشركات وجب أن تبدأ من الأعلى (مجلس الإدارة)، لأن إذا كان هذا الأخير لا يؤمن بها فكيف لها أن تؤتي بثمارها.

فمجلس الإدارة هو الحلقة المحورية بين الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، إذا له أثر كبير على المؤسسة وحسب فلسفة التسيير الحديثة، فإن حوكمة الشركات هي قيام مجلس الإدارة بمسألة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

تكون درجة استعداد المستثمر لوضع أمواله في مؤسسة ما مرتبطة جدا بجودة الحوكمة في هذه المؤسسة فضعف حوكمة الشركات يؤدي إلى ضعف تداول الأسهم (تراجع المساهمين عن الاستثمار)، فلا يمكن للمساهم أن يهنأ في غياب الحوكمة أبدا.

وفي غياب الحوكمة يصبح مجلس الإدارة أو المدير يبحث عن تحقيق مصلحته الشخصية (على المدى القصير) متناسيا أهداف المؤسسة الطويلة الأجل.

كما أن كل نظام للحوكمة يجب أن يتطابق مع الثقافة والقيم السائدة، فلا يمكن فرض نظام على مجتمع لا يطيقه.



## 2 - العناصر التي تكسب مجلس الإدارة مكانة في حوكمة الشركات

- حتى يمكن لمجلس الإدارة أن تكون له المكانة في حوكمة الشركات، وجب توفر عدة مضامين:
- ✓ الإشراف المستقل: أي أن يملك مجلس الإدارة كل السلطة لفعل ما يكون في صالح المؤسسة ككل، وليس خدمة لجهة معينة (عدم التحيز)، فمجلس الإدارة الموثوق فيه يبعث الثقة في كل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، وحتى يكون ذلك:
  - يجب أن يكون مجلس الإدارة يحتوي على أعضاء من خارج المؤسسة (لا تربطهم مصالح مع المؤسسة سوى عضوية مجلس الإدارة).
  - استقلال القيادة في المجلس (لا تكون هناك سيطرة من جهة ما).
  - اجتماع مجلس الإدارة دون مشاركة أطراف أخرى، لبحث سبل الإدارة بنفسه وتحديد طرق عمله.
  - فأي مجلس إداري مكون كلياً من أعضاء من داخل المؤسسة، إلا وكانت النتائج (رشوة، بيروقراطية، سرقة تهاون... الخ)، فغالبا عندما يصبح المسير أو الموظف يحس (يحسب نفسه) بأنه هو كل شيء، فالنتيجة التطور التدهوري.
  - ✓ القدرة على التنافس: أي البقاء في الإدارة للأقوى (من يمكنه أن يسير ويحسن أهداف المؤسسة فقط).
  - ✓ جدول العمل والإستراتيجية: أن يملك مجلس الإدارة جدول عمل وإستراتيجية تحقق التنافسية على المدى الطويل وتجسيد ذلك في أرض الواقع، وعلى دراية تامة بكل الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

## 3 - المحددات الأساسية لمجلس الإدارة

- تبنى الفلسفة التسييرية لأي مؤسسة على حسن اختيار من يقودها، وليس على مكوناتها المادية والمالية، فكم هي المؤسسات التي تصرف عليها مبالغ ضخمة ولكنها لا تتجح في أغلب أعمالها ولا تستطيع تحقيق التنافسية. تعتبر العناصر التالية مفيدة جدا في تحديد مجلس الإدارة الملائم للنهوض بالفلسفة التسييرية للمؤسسة:
- التفكير في إضافة أشخاص خارجين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالا على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.
  - التفكير، في جميع مراحل تطور المؤسسة، في إنشاء لجنة دائمة للتدقيق، أو لجنة دائمة لتحديد الأجور والترشيح للمناصب المختلفة، لضمان حسن سير العمليات.
  - الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.





- وضع آليات يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة، والتأكد من حصول المجلس عليها.
- يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي الخبرة في الصناعة، والنزاهة والاتصالات القوية.
- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة، مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.
- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات، وزيادة الوقت المخصص لها.
- التركيز على المعلومات، وعلى هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.
- التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المؤسسة لتحقيق قدر أكبر من التوافق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة وأصحابها.
- البحث عن الحلول الملائمة لمرحلة حياة المؤسسة، وتطلعاتها المستقبلية.

#### 4 - محددات مجلس إدارة قوي

يجب البحث عن مديري الشركات وأعضاء مجلس الإدارة المناسبين، والقيام باستخدام الحد الأقصى من قدراتهم والتأكد من أن الأعضاء يعملون بكل إخلاص، وأنهم لا يسمحوا بأن تغطي مصالحهم الشخصية على الهدف الموجودين من أجله.

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة قادرين على العمل في بيئة متقلبة، كما يجب تجسيد النقاط التالية في أعمالهم:

- اختيار المستوى الأعلى من التنفيذيين، وتحديد السياسة الداخلية.
  - قياس النتائج وطرح أسئلة متميزة، ووضع أهداف أساسية وسياسات على نطاق واسع.
  - تدقيق أداء الإدارة، وحماية أصول المؤسسة وتنفيذ لائحة المؤسسة.
  - التصديق على القرارات المالية الهامة، والانتخاب والتشاور مع مسؤولي المؤسسة.
  - مراقبة اختيار وتعاقب الإدارة ومجلس الإدارة، وضمان العمل بموجب القانون.
  - تدقيق الأداء المالي للشركة وتخصيص الأموال، ومراقبة المسؤولية الاجتماعية للشركة.
  - ترشيح وتقييم المديرين التنفيذيين والاستغناء عنهم إذا لزم الأمر.
- وهذه النقاط على سبيل الحصر فقط، فهناك عدة مجالات يجب على مجلس الإدارة أن يتميز بها.

#### 5 - مهام مجلس إدارة قوي

يمكن حصر مهام المجلس الإداري القوي في المجالات التالية:

✓ التخطيط الاستراتيجي: من وضع للأهداف الأساسية والسياسات واسعة النطاق، كتحديد حجم معدلات العائد المتوقع.



- ✓ تخطيط الموارد البشرية: كاختيار المسئول التنفيذي وضمان تعاقب الإدارة لضمان تواصل صنع الاستراتيجيات الأكثر مثالية واستثمار رأس المال بحكمة وإدارة مشاريع رابحة.
- ✓ المخصصات الرأسمالية: ويتضمن تدقيق الأرباح والتصديق عليها، وكيف يمكن تنميتها، ومثل هذه القرارات لها أثر كبير على مستقبل المؤسسة.
- ✓ تدقيق الأهداف المالية طويلة الأجل والتصديق عليها: مما يعزز قيمة المساهم من خلال وضع المقاييس المالية الخاصة بالمؤسسة وسياستها وخططها.
- ✓ تقييم الأداء: ويكون ذلك على أساس النتائج مقارنة بالفلسفة والربح والأهداف والمنافسة.
- ✓ ضمان السلوك القانوني والأخلاقي: يعتبر هذا الجانب من أكثر الواجبات أهمية، وهي نتاج المسؤولية القانونية.
- ✓ وغالبا ما تكون مجالس الإدارة القوية تتكون ممن لديهم الأبعاد العالمية للأعمال، كبار التنفيذيين الداخليين مسئولو المؤسسة، المحامون، رجال المصارف الاستثمارية والمصارف التجارية والمحاسبون. ويكون التنوع على هذه الحال لإعطاء دفع قوي لعمل مجلس الإدارة وتغطية أغلب الجوانب التي هو بحاجة إليها.

#### 6 - خطوات إنشاء مجلس الإدارة

- تمر عملية تشكيل مجلس الإدارة غالبا بعدة مراحل أساسية، وتصعب عملية التشكيل كلما زاد حجم المؤسسة، وتعددت مجالات عملها.
- حصر المهارات والخبرات الإدارية المتاحة: ومن بين ما يتم التركيز عليه في هذه المرحلة هو أن يكون عضو مجلس الإدارة قادر على اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة والقيام بالوظائف على أكمل وجه.
  - تعريف الصفات المطلوبة لمجلس الإدارة: كالخصائص الشخصية، مدى إتاحة الوقت التحفيز على العمل التناسق وعدم وجود تضارب، احترام الأطراف ذات المصلحة،... الخ.
  - تحديد الحجم المناسب لمجلس الإدارة: ويكون عددهم مرتبط بدرجة كبيرة بحجم ومدى تنوع أعمال المؤسسة وحجم الأعمال المعروضة على الاجتماعات.
  - تحديد عملية الاختيار: انطلاقا من الترشيح (وفق معايير -المذكورة أعلاه مثلا)، إلى الاجتماع مع المرشحين.

#### أسئلة

- 1 - ما هي المهارات أو الخبرات التي تراها مناسبة لفعالية مجلس الإدارة؟
- 2 - هل ترى في استقلالية أحد أعضاء مجلس الإدارة أو كلهم له أهمية بالغة لاعتماد حوكمة ذات فعالية في المؤسسة؟



مقدمة

يمكن الطالب من خلال هذه المحاضرة التعرف على مجالس الإدارة من خلال نظامين لحوكمة الشركات هما النظام الأمريكي والنظام الألماني.

- فأغلب الشركات تحتوي على مجالس لإدارتها والرقابة على أنشطتها المختلفة.
- كما أن تأثير مجلس الإدارة في المؤسسة يكون مرتبط بدرجة كبيرة بهوية الملاك وحجمهم، والمنافع التي يحصلون عليها والبدائل المتوفرة لديهم للرقابة على مجلس الإدارة (من خلال التمثيل مثلا، أو الرقابة المباشرة).
- ومن أهم الأنظمة لحوكمة الشركات التي تأخذ العوامل السابقة الذكر بعين الاعتبار، هناك نظامين (الأمريكي والألماني).
- كما أن أهم العوامل التي من خلالها يمكن الحكم على أداء مجلس الإدارة هناك: الأسواق والمنتجات. ولتوضيح أكثر كيف يمكن لمجلس الإدارة أن يسير المؤسسة وما هي أهم النقاط الواجبة التركيز عليها، يتم أخذ نموذجين للحوكمة، ودراسة أهم الفروق الموجودة بينهما.

1 - النظام الأمريكي

- يفترض وجود علاقات متعاكسة فيما بين الأطراف الرئيسية.
- وهذه الأطراف ينبغي أن تخضع للرقابة من خلال نظام للتدقيق والتدقيق الخارجي.
- غياب المستثمرين المهيمنين (تشنت الملكية).
- الانتهازية (مثلا كل مساهم يريد أن يصبح راكب بالمجان على حساب رقابة المساهمين الآخرين).
- صعوبة التنبؤ بعلاقات بعض المساهمين مع المؤسسة (لسبب كثرة عددهم)، فتكثر المصالح الأخرى (غير توزيع أرباح السهم).
- لا يسمح قانونا للبنوك من امتلاك أسهم مؤسسات تتعامل معها (مهما كانت العملية).
- نبت تداخل المصالح بين الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، لأن ذلك يعتبر أمرا تآمريا.
- إمكانية التنازل عن الأسهم بكل حرية وسهولة (نسب الملكية صغيرة).
- الإفصاح إجباري، الأمر الذي يوفر المعلومات للأطراف ذات المصلحة.
- على المؤسسة (مجلس الإدارة) أن تأخذ في الحسبان المصلحة الاجتماعية أو العامة عند اتخاذ قراراتها.
- حق المساهمين ينحصر في اختيار أعضاء مجلس الإدارة وإقصائهم إذا استدعت الضرورة لذلك.
- هناك مبدآن أساسيان لعمل مجلس الإدارة، وهما: العمل من أجل مجموعة وحيدة (المساهمون) وتحقيق مصلحة وحيدة.
- يتحصل المساهمون على العوائد المتبقية بعد تغطية كافة الالتزامات، ولذلك فالعمل المطلوب من مجلس الإدارة لتحقيق المصلحة الوحيدة هو تعظيم العوائد المتبقية، وهذا مرادف لتعظيم القيمة الإجمالية.



- فثروة المساهمين هي العوائد المتبقية.
- إذا كان مجلس الإدارة يعمل لتحقيق الكثير من المصالح (غير المصلحة الوحيدة) فهو في حقيقة الأمر مجلس غير مسئول عن أية مصلحة، فثمة تخوف من أن يكون تمثيل عديد الفئات يؤدي إلى تسييس مجالس الإدارة.
- يتكون مجلس الإدارة من الخارجيين (غير التنفيذيين) والداخليين (التنفيذيين)، وفي الغالب يتكون من 12 عضواً (منها 9 خارجيين)، والقانون الأمريكي لا يفصل بينهما.
- مجلس الإدارة مطالب ببذل أفضل الجهود، وهم مسئول ويخضع للمساءلة في حالة التقصير بغض النظر عن نواياه.
- أهم ما يقوم به مجلس الإدارة: تدقيق إستراتيجية المؤسسة، التزام الكفاءات والخبرات المتاحة للشركة بتقييم أداء المؤسسة ووضع معايير سلوك المؤسسة.
- أكبر المالكين في النظام الأمريكي هم المستثمرون المؤسسيون.
- تفضيل روح المبادرة على ردة الفعل من جانب مجلس الإدارة، والتصرف بأسلوب المستثمر لا بأسلوب المالك من جانب المساهمين.

## 2 - النظام الألماني

- يفترض وجود علاقات تعاونية بين الأطراف الرئيسية.
- وهذه الأطراف تخضع للرقابة الداخلية من خلال مجموعة من الاتصالات الداخلية فيما بين هذه الأطراف.
- أن يملك البنك حصص أسهم في المؤسسة فهذا لا حرج فيه.
- إمكانية تداخل المصالح بين الأطراف ذات المصلحة (فهذا يعتبر كأعمال تعاونية في اليابان مثلاً).
- صعوبة التنازل عن الأسهم (الملكية مركزة أي كل مساهم يملك نسبة مرتفعة) وبالتالي ليس من السهل التنازل عنها دفعة واحدة، (إذا لم يكن بوسع المرء أن يبيع ممتلكاته، فإنه يكون ملزماً برعايتها -جورج سيمنس).
- فاهتمام كبار الملاك بأداء الشركات هو اهتمام تمليه المصلحة والضرورة في آن واحد.
- النسبة الأكبر من الأسهم مملوكة من طرف المؤسسات (تقارب 90 في المائة في الغالب).
- التمويل الرئيسي هو القروض من البنوك أكثر من الملكية.
- مبدأ تقرير المصير المشترك (التعاون والمشاركة في القرارات)، ويتسع هذا المبدأ باتساع أهمية المؤسسة في الاقتصاد الألماني.
- القانون لا يعطي الأهمية للمساهمين بالقدر الذي يعطيه للدائنين.
- ينظر إلى الأرباح بأنها وسيلة ضرورية لاستمرارية الوضع التنافسي للشركة، لا باعتبارها غاية في حد ذاتها.



- القانون الألماني يمنح حق التمثيل في مجالس المؤسسة لجميع الأطراف ذات المصلحة الذين يرغبون في ذلك.

- يمكن للفرد الواحد أن يكون عضو في 10 مجالس إدارة على الأكثر (هذا مستحيل في م أ).

- الاعتماد على أعضاء من البنوك في مجلس الإدارة، باعتبارهم مصدر قوة لأغلب المعلومات حول الشركات ومصادر التمويل.

- وجود البنوك وأصحاب المصالح في مجالس الإدارة، يدفع مجلس الإدارة إلى تحقيق المصالح الشخصية في أغلب الحالات، ومن أجل ذلك كان من اللازم على كل من له مصلحة في المؤسسة أن يكون عضوا مباشرا أو غير مباشر (التمثيل) لضمان مصالحه وهذا ما يوفره القانون الألماني.

### 3 - الاقتصاديات الانتقالية

لقد تم أخذ النظامين السابقين كدليل (مثال) فقط، ففي الواقع هناك عدة أنظمة للحوكمة، تختلف من دولة إلى أخرى، ولا يمكن أن يتشابه نظام لدولة ما مع نظام دولة أخرى (الفروق موجودة في الجزئيات). وحتى في بعض البلدان (فرنسا مثلا) يختلف نظام الحوكمة من شركة إلى أخرى، فكل شركة تنتهج نظام للحوكمة على حسب تطلعاتها وأهدافها المسطرة، كما يمكن للشركة أن تغير من نظامها بتغير عوامل السوق وخصائص المؤسسة في حد ذاتها.

مما سبق يمكن القول بأن اتخاذ نظام حوكمة ما ليس فرضا على أي شركة، وإنما الحاجات الضرورية (تقدم تطور، تحقيق المصالح، ... الخ) تفرض على الشركات نظاما خاصا للحوكمة.

أي ليس من العار أن تتخذ نظاما ما، وإنما ما هو غير مقبول ألا يكون لديك الدليل على هذا التصرف أو ألا تكون قادرا على تحقيق تلك الأدلة.

فعالبا ما يتم التغني في الاقتصاديات النامية بالأنظمة العالمية للحوكمة، ولكن الواقع مخالف تماما فمن غير الممكن فرض نظام ما بأكمله على دولة تختلف جذريا عن الدولة التي نجح فيها النظام.

فنظام ناجح في م أ لا يعني أنه سوف ينجح في اليابان حتى.

**نتيجة:** وجب استقراء الخصائص الداخلية، ومن ثم صنع نظام للحوكمة يتوافق معها، وإلا تغيير هذه الخصائص حتى تتوافق مع النظام المطلوب تطبيقه، فأيهما أسهل؟ الأولى أسهل. فإن ثمة قوى ثقافية وتاريخية، واقتصادية، وقانونية تشكل نظام حوكمة الشركات في كل دولة، وتحدد بقوة الدور الذي تلعبه مجالس الإدارة فيها.

**أسئلة:**

1 - كيف تختلف حوكمة الشركات من دولة إلى أخرى؟ ومن مؤسسة إلى أخرى؟

2 - هل تعتقد نجاح نظام حوكمة مستورد كليا أو جزئيا؟



## المحاضرة الخامسة الإدارة وإستراتيجية المؤسسة

### مقدمة

- من بين أهم الأمور التي يستعملها مجلس الإدارة للتأثير على الاتجاه الطويل للشركة، ما يلي:
- إستراتيجية المؤسسة.
  - اختيار ووضع كبار التنفيذيين بالمؤسسة.
  - تعتبر كل من صياغة الإستراتيجية و/أو تقييمها الصحيح أمورا مستهلكة للوقت، كما تتصفان بالصعوبة وتتطلبان معلومات شاملة وخبرة كبيرة.
  - من بين أهم القرارات الإستراتيجية، ما يلي: عمليات التملك، بيع الأصول، التحالفات الإستراتيجية إعادة توزيع الموارد، تحديد مواقع الوحدات الإنتاجية.

### 1 - مفهوم الإستراتيجية

- تعرف الإستراتيجية على أنها: "فن القيادة، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، توضيح غرض وأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها، خط في الرمال (رسمه بوضوح، حمايته من الزوال، تغييره بسهولة إذا اقتضى الأمر ذلك... الخ) هي عملية دمج لأغراض المؤسسة وإمكاناتها... الخ.
- فالإستراتيجية تعتبر بناء معقدا، تتجاوز متطلبات صياغتها إمكانات فرد واحد.
- فمن بين أهداف الإستراتيجية، ما يلي:
- تحقيق تميز المؤسسة عن منافسيها من خلال خلق مصدر فريد من القيمة التي تقدم إلى السوق.
  - توفير بيئة ملائمة حتى تتناسب فرص السوق مع قدرات وقيم التزامات المؤسسة.
  - معرفة مواطن القوة ومواطن الضعف، وتحديد الفرص والتحديات.
  - ضمان الاستجابة للتوقعات، وبحث فرص السوق المحتملة.

### 2 - الإستراتيجية ومجلس الإدارة

- ففي ألمانيا مثلا، يتمثل هدف ودور مجلس الإدارة (أو ما يسمى بالمجالس الإشرافية) في بلوغه مبدأ القرار المشترك، وهو بمثابة قوة إرشادية في مجال حوكمة الشركات في ألمانيا.
- أما في م أ فإن هدف مجلس الإدارة هو حماية مصالح المساهمين وتعظيم ثروتهم (التركيز على مصالح المالك).
- كلما زاد حجم الإدارة زاد الوقت المتوقع لمناقشة الإستراتيجية، وقل احتمال التوصل إلى إجماع، وكلما كان تقسيم الأعمال على الاجتماعات بشكل مدروس، كلما سهل دراستها بشكل جيد.
- كما يؤدي تشكيل اللجان وتكليفها ببعض المسائل إلى تقليص الضغط على مجالس الإدارة وتمهيد الأرضية لدراسة المسائل العالقة بكل جدية.



وجود لجنة تدقيق حسابات إلى جانب مجلس الإدارة يعد أمرا ضروريا لتأكيد العمل، كما يلزم تواجد لجنة تعويضات (مكافئات) إلى جانب مجلس الإدارة، مهمتها دراسة المكافئات والتعويضات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة.

يلتزم مجلس الإدارة بتدقيق الأداء المالي للشركة بصفة مستمرة (النمو، عائد حقوق الملكية، تغيير الأموال الدائمة، سياسة الربحية)، ووجب على مجلس الإدارة أن يكون مصدر ثقة للإستراتيجية المتبعة في المؤسسة. وكذلك على مجلس الإدارة مسائلة الإدارة التنفيذية وتأكيد الإجابة بكل جدية. يعتبر عقد اجتماعا سنويا على الأقل بعيدا عن مواقع العمل، مما يتيح التفرغ التام للنقاشات المختلفة.

### 3 - العوامل المحددة لأدوار مجلس الإدارة

- أداء المؤسسة في الماضي وعلاقة مجلس الإدارة بالمسئول التنفيذي الرئيسي للشركة.
- مدى توفر رؤيا واضحة لدى مجلس الإدارة حول ماهية الإستراتيجية.
- الوقت الذي يستطيع مجلس الإدارة منحه حقا للشركة.
- كيفية اختيار كبار التنفيذيين وتنمية قدراتهم (من يقود المؤسسة هو الذي يمتلك التأثير الأكثر قوة على مسار المؤسسة في المستقبل).
- مدى تحقيق التوازن بين الوظائف الأساسية للشركة (التسويق، التمويل، الإنتاج).

### 4 - بعض الأسئلة المفيدة في رسم وتقييم الإستراتيجية

- هل توجد إستراتيجية؟
- هل تعتبر الإستراتيجية المختارة متفردة بدرجة ما؟
- هل تحقق الإستراتيجية استثمارا لفرس السوق بالكامل؟
- هل تتناسب الإستراتيجية مع مجال تخصص المؤسسة ومواردها؟
- هل يعتبر مستوى المخاطر الذي تم اختياره ذا جدوى من الناحية الاقتصادية؟
- هل تمثل الإستراتيجية حافزا للمؤسسة؟
- هل تعبر بعض المؤشرات المبتكرة عن فعالية الإستراتيجية؟

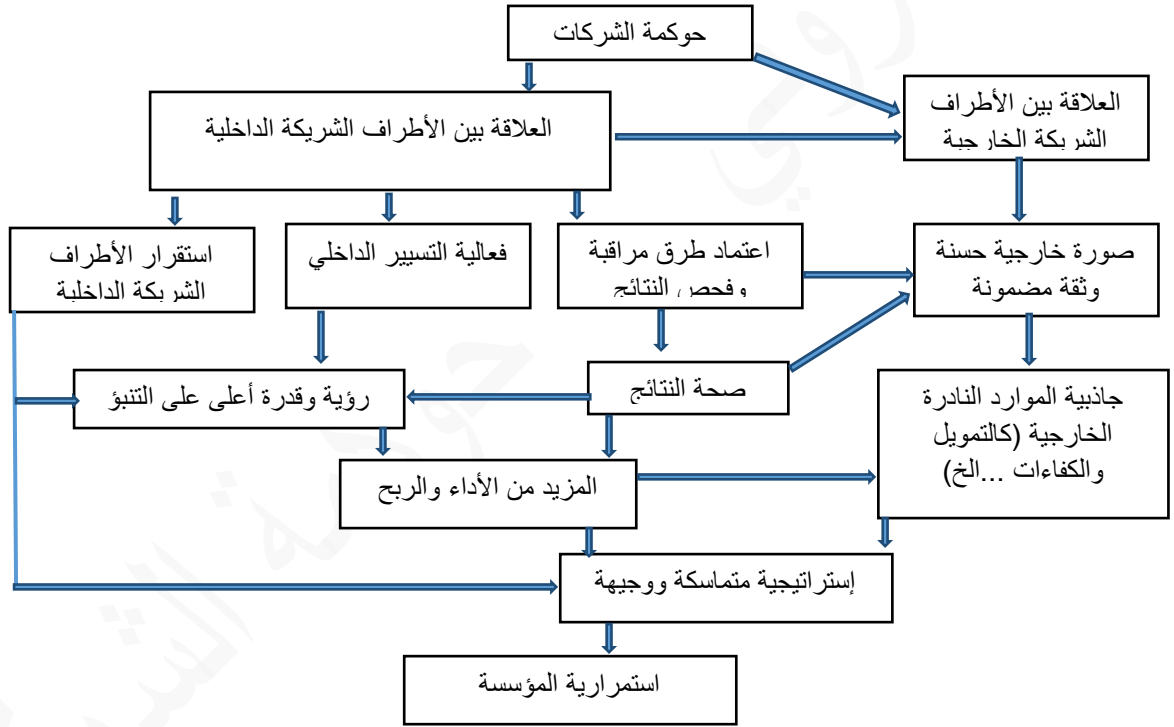
### 5 - كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تخدم إستراتيجية المؤسسة: تتجلى آثار حوكمة الشركات على

- الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة من خلال عدة زوايا، أهمها:
- تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- تساعد الحوكمة المؤسسة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.



- تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على المؤسسة حيث أن أصحاب الفائض المالي (المستثمر) يمنح جزء من ثروته للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة.
- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء المؤسسة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم المؤسسة التي تطبق أنظمة الحوكمة، باعتبارها استثماراً في شركة ملتزمة وشفافية، ومن ثم فإن عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالشركات الأخرى.
- تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال.

مسألة: اشرح الشكل التالي مبينا دلائل المصطلحات المختلفة وأثرها على حوكمة الشركات؟



بين العلاقة بين استمرارية المؤسسة وحوكمة الشركات؟



## المحاضرة السادسة عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها

### مقدمة

يمكن الطالب من خلال هذه المحاضرة التعرف على ما يلي:

- أخذ نظرة عن منشآت الأعمال.
- المبادئ الأساسية للإدارة الفعالة.
- الإدارة، المسائلة وهيكل مجلس الإدارة.
- كما يتم مناقشة نصائح شركة جنرال موتورز متعلقة بمجلس الإدارة.

### 1- أصناف منشآت الأعمال

يمكن تصنيف منشآت الأعمال إلى ثلاثة فئات رئيسية:

- ✓ شركة يطلق عليها اسم "أسلوب الحياة"، ومن أهم خصائصها:
  - لا يطمح مديرها ومالكها إلى تحقيق تقدم كبير.
  - غالبا ما تكون عبارة عن نموذج إداري فردي.
  - ينظر إليها كمصدر للدخل.
- وفي مثل هذه المشروعات لا تعد حوكمة الشركات مفهوما له أهمية.
- ✓ "شركة تضامن" بين شخصين أو أكثر: ومن أهم خصائصها:
  - يتولى أصحاب المؤسسة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة.
  - يكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو.
  - عادة يكون معدل حدوث الكوارث مرتفعا بين هذا النوع من الشركات، خاصة في بدء تشغيلها.
  - مثل هذه الشركات تتطلع للاستفادة من نظم حوكمة الشركات لإنشاء أفضل إطار عمل خاص بها.
- ✓ "المشروعات الكبيرة": ومن أهم خصائصها:
  - انفصال الملكية عن التسيير.
  - وقد يتم إنشاءه من البداية بواسطة الدولة، أو تكون الدولة قد استولت عليه.
  - تحتاج إلى رأس المال من مصادر متعددة.
- في مثل هذه المشروعات، لا يمكن الاستغناء عن حوكمة الشركات، بل لا بد من انتهاج نظم سليمة قابلة لدفع عجلة النمو والاستمرارية في مثل هذه الشركات.

### 2- المبادئ الأساسية لإدارة فعالة

- ضرورة خلق حرية داخل الإدارة حتى يسهل دفع المشروع إلى الأمام دون تدخل غير ضروري.
- من الضروري منح الإدارة دورها الرئيسي والسلطة اللازمة، ومن ثم فرض المسائلة الفعالة.
- ففن الحوكمة الجيدة يتركز في فهم الفرق بين التدخل المبالغ فيه والمسئولية المناسبة. ويمكن استخراج من هذه الفقرة مصطلحين أساسيين في منشآت الأعمال، وهما:



✓ الإدارة

يمكن إدارة الشركات إما من خلال فرد واحد أو مجموعة، فمهما اختلف الأمر، إلا أن هناك اتفاق عام على أن الشركات بحاجة إلى قائد.

ولكن الشيء الملاحظ أن غالبا ما يتم تدمير المنشآت بسبب استمرار الفردية في التسيير لفترة طويلة. وفي الوقت الحالي، حتى وإن كان هناك قائد، إلا أنه لا يعمل وحده، والقائد ينظر إليه بصفة متحدث أو الرئيس باسم المجموعة (في ألمانيا)، أو المدير التنفيذي (في الوم أ)، والخاصية الواضحة هنا هو أن أعضاء جهاز الإدارة يشعرون بالمسئولية تجاه المشروع كوحدة بدلا من المسئولية الفردية.

يختلف دور رئيس الإدارة (المتحدث، الرئيس، المدير التنفيذي) طبقا لشخصيته وسلطته، فغالبا ما تكون له مكانة في الأوساط المالية وفي السوق عامة، أما الأعضاء الآخرين فوجب عليهم أن يكونوا على علم بما يحدث في الأقسام والإدارات الأخرى وهم مسئولون عن ذلك، وهذا لا يمنعهم من العمل كجماعة والتأكيد على المنهج الجماعي.

كما يمكن للإدارة أن تقوم بمراقبة الأداء الجماعي والفردى لأعضائها، ويتم أخذ عمر العضو وخطورة العمل الذي قام به بعين الاعتبار في تحديد العقوبة المناسبة من عدمها، كأن يطلب منه سرا أن يتقاعد وذلك بشروط مجزية.

غير أن الواقع يؤكد بأن القائد يمكنه أن يخضع الأعضاء (كلهم أو بعضهم) لسيطرته مستعملا في ذلك شتى الطرق (لأنه هو الذي يعينهم -مسئول/مرؤوس-،...الخ)، كما يمكن أن يتحول القائد إلى مولع بالتملق الوارد بالصحافة ومن ثم يفقد قدرته على الحكم الصائب.

✓ المساءلة

يمكن ترتيب المسائلة من خلال مرحلتين أساسيتين:

داخلية: أي أن أعضاء مجلس الإدارة يكونون مسئولون أمام جهة من داخل المنشأة (كمجلس الإدارة مثلا) غير أن في و.م.أ مثلا غالبا ما يكون المدير التنفيذي هم العضو الوحيد في مجلس الإدارة. كما يمكن أن تكون المسائلة الداخلية من خلال فصل المهام.

وهناك ثلاث عوامل أساسية يمكنها أن تدفع بالأعضاء إلى العمل بأحسن وجه، وهما:

- سمعتهم الشخصية، والتي قد تواجه هجوما إذا فشلت المؤسسة.

- المنفعة المادية، من خلال مساهماتهم أو أي وسيلة أخرى.

- القانون، فقد يصبحون مسئولين مسئولية شخصية إذا تجاهلوا واجباتهم.

الخارجية: وتعني استجواب الأعضاء أمام شخص من خارج المؤسسة (كالمساهمين).

وما يمكن تلخيصه هنا، هو أنه حتى يمكن تطبيق نظام حوكمة جيد والوصول إلى إدارة جيدة يجب أخذ كل الجوانب الأساسية للمساءلة (داخلية وخارجية).



### 3 - هيكل مجلس الإدارة

فمع تطور بيئة المال والأعمال، أصبح هيكل مجلس الإدارة يشمل مجموعة من الأصناف (العمال المساهمون الدولة، المستهلكون، الهيئات، ... الخ). وحتى يكون مجلس الإدارة يتسم بالفعالية وجب عليه أن يكون أعضاءه مواطنين جيدين في صالح المساهمين والمجتمع. ويدخل في تكوين هيكل مجلس الإدارة عدد من الجوانب الأساسية، أهمها:

- حجم وتعقيد المؤسسة.
- العمليات الداخلية: حجمها، نوعها، تعقيدها، ... الخ.
- الاجتماعات الرسمية: العدد، المحتوى، المدة الزمنية المستغرقة في الاجتماع ومهارة رئيس الإدارة.
- الاجتماعات غير الرسمية.
- لجان مجلس الإدارة: وهي الوسيلة الأنجع لتخفيف الضغط على مجالس الإدارة.
- الإطار القانوني وتأثيره على مجالس الإدارة.
- تدريب أعضاء مجلس الإدارة، غالبا ما يتم ترتيب برامج تدريبية للموظفين، غير أن أعضاء مجلس الإدارة فقليل ما يستفيدون من التدريب.
- معايير السلوك والأداء، فالصراحة هي 10/9 من المشكلة.
- العلاقات الخارجية.
- آجال العمل، فقد يصلح هيكل ما لمجلس الإدارة للعمل في الأجل القصير فقط.

### 4 - إشراف مجلس الإدارة على المصاريف الرأسمالية

غالبا ما تطول مدة الاجتماعات، وإذا كان عدد أعضاء المجلس الإدارة يفوق الحاجة الأساسية فإن ذلك حتما سوف يعيق التقدم في معالجة الأعمال المعروضة في الاجتماعات. وتعتبر الأعمال الخاصة أو المتعلقة برأسمال المؤسسة من أهم النقاط التي تثير الضجة أثناء الاجتماع، وذلك لأنها تمس المساهمين بالدرجة الأولى كما أنها ضرورية بل عصب حياة المؤسسة. المال مطمع كل فرد في المؤسسة. إن من بين المصاريف الرأسمالية توجد: توزيع الأرباح، اقتناء المعدات والأدوات (العمليات الاستثمارية)، تمويل العمليات التشغيلية، دفع مختلف المكافآت، ... الخ. فكم لوقت الاجتماع أثر كبير على الأعمال المقدمة له، قلق، نرفزة، تأخر موعد، مشاكل، مشاحنات كل هذا وأكثر لا يمكن تصوره إلا الذين عايشوا الاجتماعات.

### 5 - المحددات الأساسية لنتائج الاجتماعات

هناك مجموعة من العناصر غالبا ما تبنى عليها النتائج النهائية لاجتماعات مجلس الإدارة، ويمكن تلخيصها في المجالات التالية. درجة ترتيب الأولويات: يجب على المؤسسة أن تحدد وبدقة المجالات ذات الأولوية للنقطة الرأسمالية، وهذا من شأنه أن يختزل وقت المعالجة أثناء الاجتماعات.



تحديد المواضيع الكبيرة: وتشمل عدة مجالات يمكن حصرها فيما يلي:

- المخاطرة: حيث يصعب تحديدها بدقة، كما أنها تعتبر معقدة للغاية ولا يمكن تخيل استثمار من دون مخاطر.

- تحليل الحساسية: فالمخاطرة المقدره ليست بالتأكد صحيحة، فالارتياب في حسابها وارد لذلك تلجأ الشركات إلى الإجابة عن بعض الأسئلة من صنف ماذا لو كانت التقديرات مبالغ فيها بنسبة ما؟ وما هو أثر ذلك على الاستثمار؟

- معدلات العوائق: معدل الاستحداث المستعمل ليس بالضرورة سوف يؤدي إلى نتائج ترضي أعضاء المجلس، القوانين تتغير من فترة لأخرى، حوادث العمل، وما إلى ذلك من العوائق التي تواجهها الشركات في عملها. فكيف يمكن للشركة أن تتجاوز هذه العوائق كلها؟

- الانضباط: الانضباط في كل جزئيات العمل أمر مستحيل، إذا يستوجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يتابع عمليات الإنفاق ويتأكد بأنها نفذت وفق الطريقة المرسومة. فمن يضمن بأن المبلغ المخصص للإنفاق قد اتخذ مساره الصحيح من أجل تحقيق المبتغى؟

**الفحص الجيد لتوزيع رأس المال:** يجب على مجلس الإدارة أن يولي اهتماما بالغا لكيفية توزيع رأس المال فكلما اختلف التوزيع اختلفت معه العديد من المؤشرات المهمة في المؤسسة (العائد التكلفة، المخاطرة... الخ).

## 6- مثال على مجلس الإدارة وحوكمة الشركات (إرشادات خاصة بمجلس إدارة جنرال موتورز)

إن أهم النقاط التي تركز عليها مؤسسة جنرال موتورز، والتي ترى فيها الأهمية الكبير في تطوير نظام الحوكمة وجعله يخدم المصالح المشتركة للأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، تتلخص هذه النقاط (في جانبها المتعلق بمجلس الإدارة) فيما يلي:

✓ اختيار رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (لما لهم من أثر على الباقية).

✓ مفهوم العضو الرئيسي (ليكون الجميع على علم به).

✓ عدد اللجان.

✓ مفهوم وتعاقب أعضاء اللجان (حتى يكون كل شيء واضح).

✓ تكرار ومدة اجتماعات اللجان.

✓ جدول أعمال اللجنة (الجميع يعلم بالمهام المناطة لها).

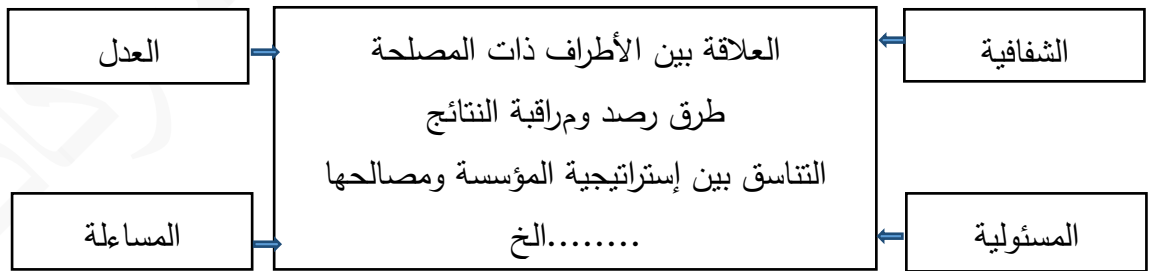
✓ اختيار بنود من جدول الأعمال لاجتماعات مجلس الإدارة (إعداد جدول الأعمال لكل اجتماع)

✓ توزيع المواد الخاصة بمجلس الإدارة مسبقا ( إرسال كافة البيانات الخاصة بالاجتماع إلى الأعضاء مسبقا).

✓ العروض (إرسال العروض الخاصة بموضوعات الاجتماع إلى أعضاء المجلس مسبقا).



- ✓ مراعاة الحضور المنتظم لغير الأعضاء في اجتماعات مجلس الإدارة (وجب أن تكون الموافقة على ذلك من طرف مجلس الإدارة).
- ✓ جلسات تنفيذية للأعضاء الخارجيين (تكون مع المدير التنفيذي).
- ✓ اتصال المجلس بالإدارة العليا.
- ✓ تدقيق المجلس للأجور.
- ✓ حجم المجلس.
- ✓ مزيج من الأعضاء الداخليين والخارجيين.
- ✓ تعريف المجلس لما تشكله استقلالية الأعضاء الخارجيين.
- ✓ عضوية المدير التنفيذي السابق في المجلس (وجودها من عدمها).
- ✓ معايير لعضوية المجلس (مثل: التنوع، السن، المهارات، التكنولوجيا الصناعية، المعرفة بالأمور الدولية، ... الخ).
- ✓ اختيار المرشحين الجدد لعضوية مجلس الإدارة.
- ✓ وتوجيه الدعوة إلى عضو جديد للانضمام للمجلس.
- ✓ تقييم أداء مجلس الإدارة (من خلال لجنة خاصة بذلك تتابع الأداء).
- ✓ الأعضاء الذين يغيرون مسؤولياتهم الوظيفية الحالية (وجب إخطارها إلى المجلس لاتخاذ الإجراءات المناسبة).
- ✓ عضوية محددة الأجل.
- ✓ سن التقاعد (حوالي 70 سنة).
- ✓ تقييم رسمي للمدير التنفيذي (من طرف الأعضاء الخارجيين).
- ✓ تخطيط التعاقب (وجب توفر خطة واضحة لخلافة الأعضاء أو المدير التنفيذي لأي طارئ).
- ✓ تنمية الإدارة (وجب متابعة هذا الأمر، حتى يتسنى تدارك أي نقص).



#### أسئلة:

- 1 - هل تعتقد أن وجود اللجان إلى جانب مجلس الإدارة يزيد من أداء المؤسسة؟
- 2 - وهل تعتقد أن اعتماد المؤسسة لنظام حوكمة جيد يساعدها على جلب الاستثمارات العابرة للحدود؟

## المحاضرة السابعة دور لجنة التدقيق في حوكمة المؤسسة

### 1 نظرة عامة

إن ما يمتن حجر الأساس في حوكمة الشركات هو تحمل مجلس الإدارة المسؤولية التامة عن المؤسسة فنزاهة السوق المالي تعتمد على نوعية البيانات المالية للشركة، من خلال الإفصاح التام والسليم، والمؤهل للثقة. حيث، كلما ازدادت درجة الشفافية ازدادت درجة الإحساس بالمساواة والعدالة. وتؤكد الأحداث المالية بأن الاقتصاديات العالية الشفافية هي الأكثر تطورا وقابلية للتطور. وحتى في خضم الاقتصاديات المتطورة، فإن الشركات الأكثر كسبا للثقة تعتبر الأكثر نجاحا من مثيلاتها. وكلما ارتفعت الثقة انخفضت تكلفة رأس المال، مما يؤثر إيجابا على القيمة السوقية للشركة، ويفتح لها المجال الواسع لتطوير طاقاتها الاستثمارية. ومما سبق، فقد عمدت دول العالم إلى اعتماد التقارير المالية السنوية كمرجع أساسي يجب الاعتناء به لإيصال المعلومات المختلفة إلى السوق المالية، فالحوكمة الجيدة هي نقطة البداية لأي مناقشة تخص المعلومات المالية المختلفة، إذ أن التدقيق ما هو إلى جزء صغير من نظام الحوكمة للشركة. وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن المؤسسة. الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة إنرون، وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد سريان-أوكسلي عام 2002 لضبط عمل شركات المساهمة العامة.

**فالتدقيق** هو طريقة لقياس ورقابة الإدارة لضمان قيام المديرين بتوظيف أصول المؤسسة في أفضل استخدامات تحقق مصلحة الأطراف ذات المصلحة للشركة. ومن هذا التعريف، كان من الضروري إيجاد لجان للتدقيق تعمل من أجل تحقيق المصالح المنتظرة من مختلف الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة.

### 2 أهمية لجان التدقيق ومبررات إنشائها

تتبع من ضرورة تمهيد الأعمال لانعقاد مجالس الإدارة، ولذلك فمن الضروري أن يكون أعضاء اللجان يتمتعون بقدر كاف من المهارات المحاسبية والمالية والتسيير حتى يختصروا الوقت والجهد أمام أعضاء مجالس الإدارة، وتفضيل الوقت لدراسة المسائل العالقة والأكثر تعقيدا. إضافة إلى ما سبق، فإن ضخامة مجلس الإدارة وعدم التجانس المحتمل فيما بين أعضاءه، والالتزام بالمواعيد المحدد لإعداد مختلف التقارير، كل هذا يجبر المؤسسة على إيجاد لجان للتدقيق تعمل على معالجة كل ما من شأنه أن يمس فعالية المجلس في أداء مهامه.



تعتبر الخلافات المحتملة بين أعضاء المجلس بديهية جداً، فلا يكاد يخلوا مجلس منها، خاصة إذا كان حجم المؤسسة كبير، وفي مثل هذه الأوضاع فلا يعقل أن يصبح عضو مجلس الإدارة هو المقرر وهو المدقق وهو الذي يقوم بكل مستلزمات الاجتماعات، وذلك أنه كلما طال وقت النقاش زاد احتمال الخلافات. ومن ثم، فإن المهمة الأولى للجنة التدقيق هي ضمان أن العمليات التي تقوم بها الإدارة وموظفو التدقيق الداخلي، والمدققون الخارجيون المستقلون تؤدي إلى تحسين نوعية التقارير المالية. ولذلك، فإن عمل لجنة التدقيق يشمل الرقابة على إعداد التقارير المالية، الرقابة الداخلية وعملية التدقيق والجمع فيما بين هذه العناصر الثلاثة لإحداث التكامل ونزع غبار الشك عنها. ولقيام لجنة التدقيق بعملها، وجب تمكينها من الاطلاع على كافة الدفاتر، والسجلات، والتسهيلات والوصول إلى العاملين بالمؤسسة، وإعطاءها السلطة لمساءلة المدققين الخارجيين.

### 3 محددات فعالية لجنة التدقيق

أجمعت الأدبيات المتخصصة في حوكمة الشركات على أنه حتى تتسم لجنة التدقيق بالفعالية في أداء مهامها وجب أن تحقق ثلاثة عناصر أساسية، وهي:

**الاستقلال:** أي أن يكون أعضاؤها مستقلين عن الإدارة، ولذلك فيمنع مثلا المدير التنفيذي من أن يكون عضوا فيها، ويهدف الاستقلال إلى إعطاء درجة عالية من الموضوعية في القيام بالمهام. وقد ذهب بعض الدول إلى أبعد من ذلك في تعريفها للاستقلالية، حيث تعرفها على أنه لا يحق لأي فرد يشغل أي منصب كان في المؤسسة أو تربطه علاقة معها (عضو مجلس الإدارة، المورد مثلا) أن يكون عضوا في اللجنة. **الخبرة:** تعتبر الخبرة عنصر أساسي لعمل لجنة التدقيق، فأعضائها واجب عليهم أن يتمتعوا بقدر كاف من المهارات المالية والمحاسبية والتسييرية، وكل ما من شأنه أن يضيف زائد قيمة للمؤسسة. وما يزيد أهمية الخبرة هو تعقد الأدوات المالية الحالية وهياكل رأس مال الشركات، وظهور صناعات جديدة، والتطبيق الخلاق للمعايير المحاسبية القومية. كما ينبغي أن يتوفر لدى أعضاء اللجنة فهم جيد لمخاطر العمل والعمليات، وإعداد التقارير المالية، وضوابط الرقابة، وامتلاك المعرفة بقانون الشركات، وإدارة المخاطر والخبرة بالقيادة الإدارية للأعمال.

وينبغي أن يكون عضو واحد على الأقل من لجنة التدقيق يتمتع بالخبرات العالية في النواحي التي بها أعلى درجة من المخاطر في الخطة الإستراتيجية للشركة. فعلى سبيل المثال، إذا كان نجاح المؤسسة، يتطلب قيامها بالاستيلاء على عدة شركات أخرى، أو القيام بتوسع عالمي، أو عمل استثمارات جديدة في التكنولوجيا، فإنه ينبغي أن يكون في لجنة التدقيق أفراد ممن قاموا بتجارب ناجحة في هذه النواحي، أو يتمتعون بمعرفة تامة في هذه المجالات.

ويقوم مجلس الإدارة بتحديد مختلف المجالات التي ينبغي أن يمتلك فيها أعضاء اللجنة للخبرات كما يجب تنمية الخبرات بدورات تكوينية، والقيام بالتعديلات الضرورية عند الحاجة.



**الفحص النافي للجهالة:** يجب أن تتسم مخرجات اللجنة بدرجة عالية من الجودة، ولا تترك أي شك لدى مستعملي هذه المخرجات. وتعتبر ثقة المستثمر في مختلف مخرجات المؤسسة أهم ما يمكن أن تطمح إليه أي شركة، ومن ثم، فإن نفي الجهالة عن كل جزئيات الأعمال يعتبر ضروري لتحقيق الثقة المتبادلة بين المؤسسة والمستثمر.

**العمل وفق نظام أساسي:** توصي معايير الشفافية العالمية على ضرورة توفر لجنة التدقيق على نظام أساسي يحدد عملها بدقة (من مسؤوليات، الهيكل، ومتطلبات العضوية)، وهذا كله من أجل تخفيض مخاطر النزاع مع الإدارة، وتوفير الاستمرار مع تغير مجلس الإدارة. ويجب أن يكون النظام الأساسي مرن يستجيب لكل التغيرات المحتملة، كما يجب أن يخضع هذا النظام إلى التقييم والتعديل المستمر لمواكبة التطورات الجديدة.

#### أسئلة:

- 1 - هل تعتبر التقارير الصادرة كافية لزرع الثقة بين الأطراف ذات المصلحة؟
- 2 - هل تعتقد أن التدقيق مهم للمؤسسة؟ وهل يتغير رأيك إذا كنت مدير تنفيذي؟ أو رئيس مجلس الإدارة؟





## المحاضرة الثامنة أهمية المحاسبة السليمة ومعايير إعداد التقارير

### 1 مقدمة

أصبح من البديهي جدا أن تعتمد المؤسسة على أنظمة محاسبية ذات جودة عالمية، فالتوجهات الحديثة للمؤسسة في كل الجوانب مالية، محاسبية، تسييرية، تسويقية،... الخ، يجعل أصحاب المؤسسة الذين يطمحون للاستمرار يعملون جاهدين لبذل كل ما في وسعهم لترسيخ المعايير العالمية في عمليات المحاسبة وإعداد التقارير.

لم تبقى المؤسسة تعمل لصالح إدارتها، فهي اليوم تعمل كل شيء من أجل إرضاء الأطراف ذات المصلحة فيها، أي أنها تعمل في البيئية السوقية (التوجه السوقي). ومن ثم، فهي مضطرة لاعتماد كل ما يمكنه أن يحسن من حوكمتها. فاعتماد معايير متعارف عليها عالميا، بمثابة لغة الاتصال التي تفهم لدى الأطراف ذات المصلحة، فكما كانت اللغة أكثر فهما، سهل ذلك من تعاملات المؤسسة. وبدون هذه المعايير، تصبح المؤسسة منعزلة عن العالم، وتكون درجة الاستجابة لمختلف التقارير التي تعدها صغيرة جدا. فالنظام السليم للمعايير يوفر معلومات حيوية لجمهور السوق الذي تتشط فيه المؤسسة.

### 2 إنشاء معيار عالمي

لقد جاءت العولمة الاقتصادية بعدة أمور جديدة، وأهمها أن يصبح العالم وكأنه مؤسسة واحدة تخضع كليا لنفس المعايير في كل جزئياتها. فالمؤسسة التي تريد الحصول على رأس المال من السوق، يجب عليها أولا إصدار معلومات وفقا لمعايير مفهومة في السوق الذي تريد استهدافه. لقد تعددت المعايير العالمية وتنوعت لتشمل أغلب جوانب عمليات المؤسسات على المستوى العالمي، ولعل أهم هذه المعايير يوجد المعايير الدولية للمحاسبة IAS، وهي تشمل حوالي 41 معيار، وهي مختصرة في الجدول التالي:

رقم المعيار	نص المعيار
01	طريقة تقديم القوائم المالية
02	قوائم جرد السلع الموجودة بالمخازن (بضاعة آخر مدة)
07	قوائم التدفقات النقدية
08	صافي الربح أو الخسائر عن الفترة - الأخطاء الأساسية، والتغيرات في السياسات المحاسبية
10	الأحداث التي تقع بعد تاريخ الميزانية العامة
11	عقود التشييد والبناء

مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

12	الضرائب على الدخل
14	التقارير عن القطاعات
15	المعلومات التي تعكس أثر تغيرات الأسعار
16	الممتلكات، المصانع والمعدات
17	عقود الإجارة طويلة الأجل
18	الإيرادات
19	المزايا التي يحصل عليها العاملون
20	المحاسبة عن المنح الحكومية، الإفصاح عن المساعدات الحكومية
21	أثار التغير في أسعار صرف النقد الأجنبي
22	الارتباطات بين منشآت الأعمال
23	تكلفة الاقتراض
24	الإفصاح عن الأطراف المرتبطة بالمنشآت
26	المحاسبة عن الخطط الخاصة بمزايا المعاشات وتقديم التقارير عنها
27	القوائم المالية الموحدة
28	الاستثمارات في المنشآت المشتركة
29	إعداد التقارير المالية في الاقتصاديات ذات التضخم المفرط
30	الإفصاح في القوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية المماثلة
31	إعداد التقارير عن المصالح في المنشآت المشتركة
32	الأدوات المالية، الإفصاح وطرق التقييم
33	العائد بالنسبة للسهم
34	إعداد التقارير المالية أثناء الفترة المالية
35	التوقف عن العمليات
36	تدهور الأصول
37	المخصصات، والالتزامات الطارئة والأصول الطارئة
38	الأصول غير الملموسة
39	الأدوات المالية، الإقرار بها والقياس
40	الممتلكات الاستثمارية
41	الزراعة



كلما أحسنت المؤسسات استعمال هذه المبادئ، فهي بذلك تمتن تعاملاتها في السوق ككل، فهناك دراسات توصلت إلى أن المؤسسات الأمريكية تنجح في توفير رأس المال لمختلف العمليات بنسبة 52% مقابل 34% في أوروبا، وهذا الاختلاف راجع إلى مدى اعتماد المؤسسات على هذه المعايير. وغالبا ما تطلب البورصات من المؤسسات التي تريد التعامل معها باعتماد المعايير المتعارف بها لدى متعاملي هذه البورصة. ومع ذلك، فإن أمام جميع المؤسسات فرصة للاستفادة من إنتاج وتنفيذ المعايير السليمة للمحاسبة وإعداد التقارير. وتساعد مثل هذه المعايير على دعم القابلية للمحاسبة عن المسؤولية والشفافية، كما تشجع على الاستخدام الكفاء للموارد، وتعمل على جذب رؤوس الأموال، وتدعم القدرة على تنظيم المشروعات، وخلق وظائف جديدة، كما تساعد على النمو الاقتصادي. وبصفة عامة، فإن تلك المعايير تساعد على تطور المؤسسات والإصلاح الاقتصادي.

إذا الحوكمة الفعالة تتطلب معايير عالمية، لأن الحوكمة تهدف إلى زرع الثقة في أوساط المستثمرين وبالتالي يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تنفيذ المعايير المؤدية لذلك.

### 3 لجان التدقيق

تعتبر هذه اللجان مفيدة جدا في مساعدة المحاسبين بالقيام بعملهم، كما أنها تسهل أيضا من عمل مجلس الإدارة، وذلك من خلال التقييمات التي يهدف إلى إعطاء المصدقية وتدقيق البيانات المالية كما تساعد هذه اللجان في اكتشاف الموضوعات ذات الأهمية الشديدة.

ويفترض أن يكون أعضاء هذه اللجان يتمتعون بالاستقلالية في عملهم، ولذلك فهناك مؤسسات تفضل أعضاء لا تربطهم أية صلة بالمؤسسة من قريب أو من بعيد إلا عضوية اللجنة، وهذا كله للوصول إلى أكبر درجة من الموضوعية في الأعمال، مما يساعد على زرع الثقة في أوساط الأطراف ذات المصلحة، مما يدعم الحوكمة الجيدة للمؤسسة.

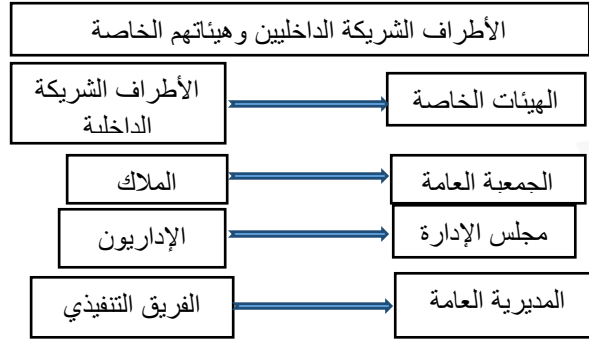
يعتبر تحقيق الاستقلالية التامة أمر صعب التجسيد، ولكن الأكيد هو أن غياب الاستقلالية يؤدي إلى تخفيض درجة الثقة لدى المستثمرين في البيانات التي تصدرها المؤسسة. وحتى يتم أخذ نظرة عامة عن الأعمال التي تقوم بها هذه اللجان، هناك مجموعة من الأسئلة مساعدة في ذلك:

- هل توصي لجنة التدقيق، ثم تقوم في النهاية بالموافقة على الجدول السنوي للتدقيق الداخلية؟
- هل يجري ذلك مع التأكيد على إدارة المخاطر؟
- هل يعبر أعضاء لجنة التدقيق عن تقديرهم التام لوجود نظام فعال للمحاسبة، وهل يطالبون بذلك؟
- ما عدد المرات التي تجتمع فيها اللجنة مع المدققين الخارجيين؟
- ما هو عدد المرات التي تتغيب فيها الإدارة عن حضور مثل هذه الاجتماعات؟
- هل تستجيب الإدارة بتنفيذ توصيات المدققين؟
- هل تنتم المناقشات بالموضوعية مع المحاسبين المستقلين؟



- هل تخضع نوعية موظفي الجهاز المالي للشركة لإعادة النظر، بما في ذلك الموظف المالي الرئيسي؟
  - هل يقوم المدققون الخارجيون بتقديم خدمات استشارية للشركة؟
  - وهل تجري مراقبة الأتعاب الخاصة بذلك من جانب لجنة التدقيق؟
- يجب على الإدارة، في نهاية الأمر، أن تتقبل المسؤولية الأولى عن إعداد تقارير مالية سليمة ودقيقة. ومع ذلك، فإن لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة تؤدي دورا هاما وحاسما في ضمان النزاهة المالية في المؤسسة.

مسألة: عرف المصطلحات المبينة في الشكل الموالي مبينا أثرها على حوكمة الشركات؟



وما هي الأدوار التي تقوم بها هذه الأطراف في المؤسسة؟ ذكر بعضها؟

## المحاضرة التاسعة التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات

### مقدمة

أهم ما يمكن أن يمتن مكانة الحوكمة هو أن يكون هناك تقارب دولي في مجال حوكمة الشركات. لذلك فيتمكن الطالب من خلال هذه المحاضرة التعرف على:

- أسباب التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات.
- أبعاد هذا التقارب.
- أهم النتائج المستخلصة من التقارب، والدروس المستفادة للمستقبل.

### 1 - أسباب حدوث التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات

رغم اختلاف الانطلاقات في تطبيق نظم الحوكمة، إلا أنه دائما هناك عمل لإحداث تقارب بين الأنظمة المختلفة لحوكمة الشركات، كتحرير التجارة والاستثمار (العولمة بكل ما تحمله من معاني). ونظرا لهيمنة الشركات العالمية على مختلف الأسواق، أصبحت هذه الأخيرة تفرض نظام حوكمتها على مختلف الدول التي تنشط فيها وعلى المؤسسات التي تعمل معها. كما أنه نتيجة التكتلات الاقتصادية (مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، منظمة التجارة العالمية،... الخ) دفع بالشركات إلى تبني أنظمة الحوكمة المسوقة من المنظمات العالمية التي تنتمي إليها دولهم خاصة. وازدياد الضغوط الدولية أو متعددة الأطراف على الحكومات لإنهاء الرأسمالية العائلية أدى إلى إجبار الشركات على انتهاج نظم الحوكمة العالمية.

### 2 - أبعاد التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات

التقارب لا يعني انتصار نظام ما على الآخر، فالمقياس الوحيد غالبا ما لا يناسب الجميع. الدول المجتمعات الأفراد، كل له خصائصه، فلا يمكن جعل العالم مجتمع واحد. إذا التقارب لا يعني أن كل الشركات في مصاف واحد، فهذا مستحيل.

لكن، الأساس هو الوصول إلى زرع الثقة بين المستثمرين والشركات المستثمر فيها، وغالبا ما يتطلب هذا القيام ببعض الإصلاحات والتعديلات.

إذا التقارب ليس طريقا واحد يسهل إتباعه، فعلى العالم أن يعي جيدا هذه النقطة، ويمكن حصر أهم الأبعاد التي يتجه إليها التقارب في:



- الخلفية المكونة من القواعد والمعايير، تشديد القواعد، انتشار قواعد الحوكمة ووضع وتطوير الحوافز في الأسواق الصاعدة.
- استقلال وهيكل مجلس الإدارة: دور وتعريف استقلال مجلس الإدارة، تمثيل المساهمين والتصويت تزيد دور لجنة التدقيق والتقارب مع مجلس الإدارة.
- معايير المحاسبة والإفصاح وتنظيم التدقيق.

### 3 - النتائج المستخلصة والدروس المستفادة للمستقبل

إن أهم ما يمكن استخلاصه من استقراء الأسباب والأبعاد المختلفة للتقارب الدولي في مجال الشركات هو "الثقة"، التي تعتبر العنصر المحوري في كل الأعمال، فلا تقوم الحوكمة من دونها. ذلك أن نوعية حوكمة الشركات هي المحدد الأساسي لدرجة مصداقية المعلومات والبيانات المقدمة. فحوكمة الشركات تتعلق بالثقة ولا تتعلق بالضبط والرقابة (أي حوكمة الشركات لا تعني الضبط والرقابة وإنما هي زرع الثقة أو الثقة في حد ذاتها). فالتشديد في الرقابة غالبا ما يفتح المجال للفساد وسوء الاستغلال، إذا زرع الثقة هو الأولى.

(التغيير) تغيير القوانين والقواعد والمعايير واللوائح هو أسهل شيء، ولكن التنفيذ هو الجزء الصعب وتحقيق النتائج المرجوة هو الأصعب. وبالتالي، لا يعقل التفكير في الجزء السهل وترك الجزء الصعب والأصعب (كما هو الحال في كثير من الدول التي تصف نفسها بأنها في طريق النمو). وحتى تنجح الحوكمة، يجب أن تكون جزءا واضحا من سياسات الاستثمار والملكية. ومما سبق، يمكن القول إن التقارب العالمي لا يعني أبدا التوحيد العالمي لقواعد حوكمة الشركات، بل يعني أن المستثمرين والشركات يصبحون أكثر قدرة على تبادل الثقة فيما بينهم وتبادل الاحترام والتعلم.

قال ألبرت أينشتاين:

"حافظ على أن تكون الأشياء بسيطة على قدر الإمكان ولكن لا تزيد على ذلك ذرة واحدة"



## مقدمة

يمكن الطالب من خلال هذه المحاضرة التعرف على الجوانب الخاصة بال علاقة بين حوكمة الشركات وأداء المؤسسات.

### 1 - ارتفاع وتحسن حوكمة الشركات يعادل التفوق في الأداء

فكلما تحسنت حوكمة الشركات، كان الأثر واضحا على الأداء السوقي لهذه الشركات، والعكس صحيح، وقد كانت هناك دراسات ميدانية أكدت هذه النتائج على عدة سنوات وخلصت إلى أن تحسين أو تدهور الحوكمة له أثر كبير على تحديد أداء الشركات.

فهناك مثلا، عدة أسباب تجعل من حوكمة الشركات عامل أساسي ومؤثر على أداء الأسهم، ومنها:

- حوكمة الشركات هي انعكاس لنوعية الإدارة.
- المستثمرون بإمكانهم تجنب أسهم الشركات التي تعاني من ضعف الحوكمة.
- حوكمة الشركات تعتبر معيارا استثماريا بامتياز.

### 2 - عناصر حوكمة الشركات التي تحسن أداء المؤسسات

ومن بين الأمور التي يمكن للشركات أن تحسن من عملها باعتمادها على حوكمة الشركات، ما يلي:

#### ✓ الانضباط

- بيانات واضحة للجمهور تعطي أولوية لحوكمة الشركات.
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم.
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
- وجود تقدير سليم لتكلفة الممتلكات (حقوق الملكية) وتكلفة رأس المال.
- التحفظ في إصدار الأوراق المالية (خاصة الأسهم والسندات)، والتأكد من التحكم فيها.
- عدم الاحتفاظ بالنقد الزائد عن الحاجة.
- بحث موضوع حوكمة الشركات في التقرير السنوي.

#### ✓ الشفافية

- الإفصاح عن الأهداف المالية لمدة ثلاث وخمسة سنوات مقبلة.
- نشر مختلف التقارير والقوائم في موعدها مع اختيار الوقت المناسب لذلك.
- الإفصاح الواضح عن مختلف المعلومات دون تعقيد أو تسريب.
- استعمال المعايير المالية والمحاسبية المقبولة دوليا.
- تفعيل موقع الانترنت بحيث يصبح كقاعدة بيانات أساسية للشركة.

#### ✓ الاستقلالية

- استقلالية رئيس مجلس الإدارة عن الإدارة.

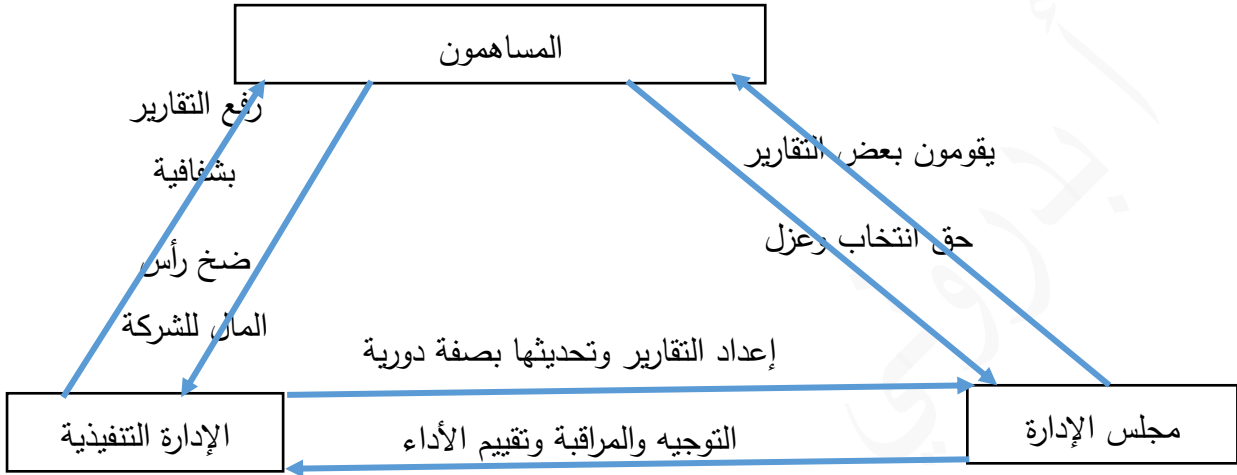


- لجنة الإدارة التنفيذية تختلف عن مجلس الإدارة.
  - لجنة التدقيق يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل.
  - لجنة تحديد الأجور والمرتبات يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل.
  - لجنة الترشيح يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل.
  - استقلالية المدققين الخارجيين.
  - مجلس الإدارة لا يشتمل على كبار الدائنين أو ممثلي البنوك.
  - ✓ المسؤولية
  - المحاسبة عن المسؤولية.
  - قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر منه تنفيذي.
  - وجود أجاناب في مجلس الإدارة.
  - اجتماع مجلس الإدارة مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة.
  - قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالتدقيق الفعال.
  - وجود لجنة تدقيق ترشح المدققين الخارجيين وتراجع عملهم.
  - وجود لجنة تدقيق تشرف على التدقيق الداخلي والإجراءات المحاسبية.
  - التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
  - تحقيق سجل في اتخاذ الإجراءات في حالة إساءة الإدارة.
  - وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين / وأعضاء لجنة الإدارة.
  - صغر مجلس الإدارة بالفدر الذي يكفي لكفاءته وفعالته.
  - ✓ العدالة
  - العدل بين الشرائح المختلفة للمساهمين.
  - الحقوق متساوية لجميع المساهمين (على حسب حصصهم في المؤسسة).
  - إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.
  - عدم المبالغة في رفع مكافئات مجلس الإدارة.
  - ✓ الوعي الاجتماعي
  - احترام السلوك الأخلاقي ونبذ كل ما يمكن أن يسيء أخلاقيا.
  - تحمل المسؤولية البيئية والاجتماعية.
  - التوظيف على أساس معايير موضوعية.
  - حق المجتمع في التأثير على الشركات وتأييد الجيدة منها ونبذ الرديئة ومحاكمة المسيئة إليه.
- وقد خلصت العديد من الدراسات إلى أن العناصر المذكورة أعلاه تعتبر من بين أهم محددات مدى تطبيق الحوكمة في الشركات، وعلى أساسها يمكن الحكم على نوعية الحوكمة في مختلف الدول.





وأصبحت الأسواق حاليا تطالب بمستويات أعلى للحوكمة (خاصة في ظل الأزمات والفضائح المتتالية) فحوكمة الشركات أصبح لها التأثير الواضح على الاستثمارات والأداء السوقي. ولن ترقى الحوكمة لمكانتها المفترض أن تكون عليها إلا إذا أصبحت قادرة على أن تقوم بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين ثلاثة أطراف رئيسية في المؤسسة، وتشمل هذه الأطراف كل من المساهمين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. حيث، أن الترابط بين الأطراف السالفة الذكر يعتبر في غاية الأهمية. ويمكن توضيح العلاقة بالشكل الموالي:



إن الترابط بين أصحاب العلاقة السالف ذكرهم ترابط وثيق ومهم، فالمساهمون هم المالكون الفعليين للشركة ولهم حقوق وتترتب عليهم واجبات. ويقوم المساهمون بتوكيل مجلس الإدارة لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية أيضا لإدارة شؤون المؤسسة بالنيابة عنهم، كما يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وذلك من أجل الرقابة على الإدارة التنفيذية، ويوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالمؤسسة وهم بالتالي معنيون بتطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة ضمانا لحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن المتعلق باستثماراتهم بالمؤسسة من جهة أخرى. ومن أبرز هذه الأطراف: الحكومة والمجتمع والبنوك والموردون وموظفو المؤسسة، الخ.

وفي المحصلة، فإن جميع هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح المؤسسة واستمرارها، ولها حقوق يجب على المؤسسة المحافظة عليها وتوفيرها لهم.

#### أسئلة

**السؤال الأول:** إذا كانت حوكمة الشركات ضرورية لتطور بيئة المال والأعمال، فإن المقومات التاريخية والثقافية والاجتماعية لمجتمع ما من أهم المحددات الأساسية لتطوره في شتى المجالات.

**السؤال الثاني:** إن أهم ما تخلص إليه حوكمة الشركات هو لم شمل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة وليس التغني بالقرارات والقوانين وغيرها من الكلام الذي لا يكاد يخرج عن الإطار الورقي.

اشرح هذا الكلام مبينا معناه وأبعاده المختلفة؟

## المحاضرة الحادية عشر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات

### مقدمة

تعتبر حوكمة الشركات أحد العناصر الأساسية لتحسين الكفاءة الاقتصادية، وذلك من خلال ضمان المصالح المختلفة للأطراف المعنية في المؤسسة.

فحوكمة الشركات هي عبارة عن هيكل يحدد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، كما تضمن متابعة الأداء وتوفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لمتابعة هذه الأهداف بكل فعالية.

فنظرا إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن أبرز هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية (BIS) مثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

بنك التسوية الدولي - لجنة بازل: قامت اللجنة التابعة لبنك التسوية الدولي والمعني بتنظيم عمل البنوك على مستوى العالم بإعداد ضوابط للحوكمة لضبط عمل البنوك سعيا منه لتقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها المصارف، ولحمايتها من الهزات الاقتصادية. وتعتبر قواعد الحوكمة المعدة من لجنة بازل المرجع الرئيس لجميع البنوك العالمية.

منظمة التمويل الدولية: أعدت المنظمة قواعد لحوكمة شركات المساهمة العامة؛ وهي تكاد تكون قريبة جدا من مبادئ الحوكمة التي أعدتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. كما تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من المبادرات لتثبيت قواعد الحوكمة وتدريب القائمين على إدارة الشركات على أفضل السبل لتطبيق الحوكمة.

تعتبر المؤسسات السابقة الذكو، بالإضافة إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة إلا أن لكل دولة مرجعية محلية يجب على الشركات التقيد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات. فعلى سبيل المثال، في الجزائر تم إصدار ما يسمى بميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية سنة 2009. بينما يعتبر البنك المركزي الجهة الرقابية على تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة المعتمدة من قبل البنك المركزي. سريضح في هذه المطبوعة المبادئ المعدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وذلك لكونها الأكثر شيوعا دوليا.

### 1 - أهم العناصر الواجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة نظام لحوكمة الشركات

تتأثر أو تبنى حوكمة الشركات بعدة عوامل، أهمها (حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية):

- السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي.

- درجة المنافسة في أسواق المنتجات وأسواق عناصر الإنتاج.

- البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية.

- أخلاقيات المهن.

- القضايا البيئية والأخلاقية.

- المحاضرة بين الملكية والتسيير.



- الأطراف ذات المصلحة، وتداخل العلاقات فيما بينهم.

## 2 - مبادئ حوكمة الشركات

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: قامت بإعداد مبادئ لحوكمة شركات المساهمة العامة عام 2004. وتعتبر هذه المبادئ المرجع الرئيس للشركات على مستوى العالم. والجدير ذكره أن المنظمة أجرت تعديلات على قواعد الحوكمة؛ نتيجة للأزمة المالية العالمية التي عصفت باقتصاديات العالم منذ أواخر العام 2008. وكان الإصدار الجديد في عام 2015.

حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن المبادئ تغطي ستة مجالات أساسية ( ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسئولية مجلس الإدارة).

✓ **ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على النقاط التالية مثلا:

- ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات الشفافية والإفصاح وكفاءة الأسواق المالية، وتخصيص الموارد بكفاءة، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون ويدعم الإشراف والتنفيذ الفعال.

- ضمان التوزيع العادل للمسئوليات بما يحقق المصلحة العامة، وضمان النزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات، وتوزيع المعلومات على مختلف الأطراف ذات المصلحة.

إذا، من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

✓ **حقوق المساهمين:** إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق:

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم.

- إمكانية تحويل ملكية الأسهم.

- أي، تأمين الملكية، نقل أو تحويلها.

- المشاركة في التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- المشاركة والحصول على حصص من أرباح المؤسسة.

- إتاحة الفرص للمساهمين لمساءلة أعضاء مجلس الإدارة.

كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في المؤسسة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس.

- إصدار أسهم إضافية.

- أي عمليات استثنائية كبيع أصول المؤسسة.



- مما يعني، ضمان المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة (مثل القوائم المالية المختلفة ومختلف التعاملات المهمة - إصدار أسهم مثلا).
- ✓ **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** فالمقصود بالمعاملة المتكافئة للمساهمين (بالمساواة) هن المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم، كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء وبين جميع أنواع المساهمين. فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، وحصصه من توزيع الأرباح، الخ. لذلك، فمن بين ما يضمنه هذا المبدأ الآتي:
  - المساهمون المنتمون لنفس الفئة تكون معاملاتهم متكافئة.
  - لكل المساهمين الحق في كل حقوق المساهمين المذكورة أعلاه.
- فينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب. كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم وينبغي أن يحص لكافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك . وأخيرا يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.
- دور أصحاب المصالح:** وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل، واستدامة المؤسسات. ومن ثم أيضا:
  - الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون.
  - ضمان إمكانية التعاون بين أصحاب المصالح لتعظيم ثروة المؤسسة.
  - ضمان الحصول على المعلومات (التي تهم الطرف صاحب المصلحة) بكل شفافية ووضوح.
- ✓ **الإفصاح والشفافية:** حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم العناصر التي تضمن حوكمة سليمة . وتعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على المؤسسة والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل وجعل كل شيء قابلا للتحقق والرؤية السليمة. وتشمل أيضا الشفافية والإفصاح النقاط التالية:
  - الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب، وبالكمية والملائمتين.
  - الإفصاح يشمل جميع المعلومات الضرورية (والواجب توفرها لدى الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة) بكل شفافية.
  - كما يجب الإفصاح أيضا عن هياكل وسياسات حوكمة الشركات وبكل شفافية.
  - عدم المبالغة في الإفصاح والشفافية، فيجب أن تكون بالقدر الذي يخدم الأطراف ذات المصلحة ويتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية.
  - وضمان قنوات نقل المعلومات من وإلى المؤسسة، تتسم بالموضوعية.



فينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات. كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل. وينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

✓ **مسئولية مجلس الإدارة:** يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أداؤها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسئولية المجلس أمام المساهمين. كما يشمل هذا المبدأ على ما يلي:

- النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، والعمل من أجل تحقيق مصالح الأطراف المعنية.

- تحقيق المعاملة المتكافئة (كل طرف حسب مصلحته).

- ضمان المبادئ السابقة (مثل حقوق المساهمين).

- الاضطلاع بمختلف الوظائف المناطة له، ودون تقصير (كما ينص عليها القانون والقانون الأساسي للشركة).

- متابعة فعالية حوكمة الشركات وإجراء التغييرات المطلوبة.

- الاتسام بالموضوعية في كل نواحي مسؤولياته.

- إمكانية المساءلة على حسب المسؤولية المناطة إليه.

لذلك، تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحساب المسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين المؤسسة والمساهمين في أمور شتى منها الريح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

وعليه، فينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين. ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة:

- إعداد إستراتيجية المؤسسة وتوجيهها، وخطط العمل الرئيسية، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ.

- الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

- اختيار وتحديد مكافآت ورواتب والإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة.

- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالمؤسسة.

- ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه.

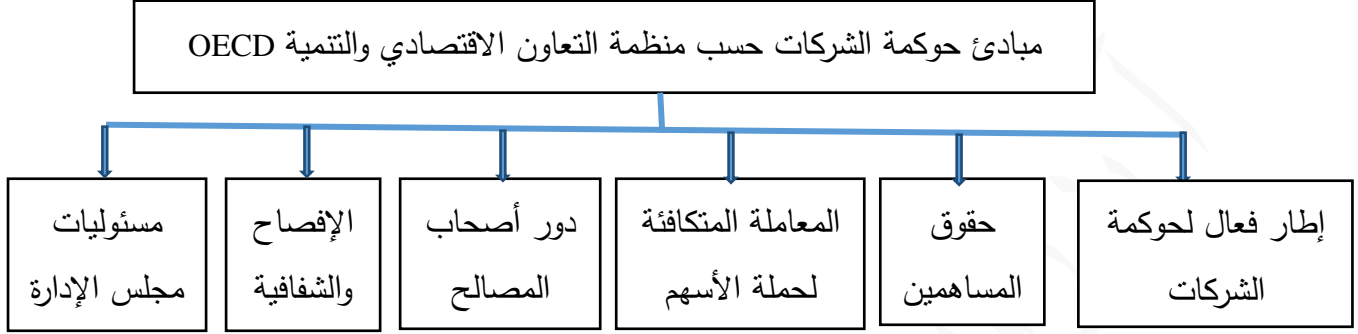
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.



## مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

- ضمان نزاهة حسابات المؤسسة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة وخصوصا وجود نظما لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.
- والإشراف على عمليات الإفصاح.

فإذا تم النظر إلى المبادئ السابقة، فإنها لها نفس الأهمية من حيث كونها مبادئ، فلا يمكن الاستغناء عن أحدها، لأن ذلك حتما سوف يؤثر على المبادئ الباقية، ويمكن تمثيل هذا الكلام وفق الشكل التالي:



ولكن، فمن خلال تحليل أولوية التطبيق، فإن المبدأ المذكور في الأول (الإطار الفعال لحوكمة الشركات) يعتبر هو مهد الحوكمة، فلا تصح كل المبادئ الأخرى من دونه، حيث أنها كلها متعلقة بمدى فعالية هذا المبدأ.

وبالاعتماد على هذا التحليل، فإنه يمكن رسم الشكل التالي:



### أسئلة

- 1- ما هي مزايا رفع درجة الشفافية بالنسبة للأطراف ذات المصلحة، وما هي عيوبها؟
- 2- ما هو مستوى الشفافية المناسب لازدهار بيئة المال والأعمال؟
- 3- هل تعتقد بأن هناك أي نوع من حقوق المساهمين يجب أن يكون في أية مؤسسة؟



## مقدمة

الهدف من وضع هذه الأهداف هو توفير إرشاد عملي لمكافحة الرشوة، وخلق مناخ عام تتساوى فيه جميع الأطراف، مع توفير مزايا طويلة الأجل لمؤسسات الأعمال.

### 1 - تعاريف

- ✓ الفساد: هو التهديد الرئيسي لحقوق الإنسان، التنمية والتجارة الدولية. (منظمة الشفافية الدولية).
  - ✓ الرشوة: هي تقديم أو استلام أية هدية، أو قرض، أو أتعاب، أو مكافآت، أو أية ميزة من أو إلى أي شخص لحثه على القيام بفعل غير أمين، وغير مشروع، أو خرق للثقة أثناء أدائه لعمل من أعمال المؤسسة.
  - ✓ المدفوعات لتسهيل الأعمال: وتسمى أيضا مدفوعات تسهيل وتسريع الأعمال، وهي عبارة عن مبالغ صغيرة (مقارنة بحجم العملية) تدفع لضمان، أو الإسراع في أداء عمل روتيني أو ضروري قانوني يرغب في إنهائه من يقوم بدفع المبلغ.
- وهناك عدة مبادئ يجب على المؤسسة إتباعها لمكافحة الفساد، منها:
- يجب على المؤسسة أن تتحرى جميع أشكال الرشوة (مباشرة أو غير مباشرة).
  - مع التزام المؤسسة بتنفيذ برنامج مكافحة الرشوة.
  - ويجب أن تصل المؤسسة إلى:
  - استئصال الرشوة.
  - توضيح التزاماتها بمكافحة الرشوة.
  - الإسهام في رفع مستوى النزاهة والشفافية والمحاسبة عن المسؤولية.

### 2 - برنامج مكافحة الرشوة

- وجب على المؤسسة أن تراعي عند بناء برنامج مكافحة الرشوة عدة جوانب أساسية، أهمها:
- حجم المؤسسة، قطاع نشاطها، المخاطر المحتملة، مواقع عملها.
  - القوانين، خاصة تلك المتعلقة بمكافحة الرشوة.
  - الموظفين، اتحادات العمال، والمهيات ذات الصلة بالمؤسسة.
  - الدراية التامة بجل الأمور ذات الأهمية، خاصة تلك الأمور المؤثرة في وضع البرنامج (كالأطراف ذات المصلحة مثلا).
- ويشمل البرنامج عدة عناصر أساسية، فمن بينها:



- ✓ الرشاوى
- منع تقديم الهدايا، أو قبول الرشاوى بكل صورها، أو رد جزء من المبالغ المقبوضة أو المدفوعة أو استخدام طرق أخرى لتقديم مزايا للعملاء أو الموردين أو الوكلاء أو المقاولين أو الموظفين.
- منع قبول أو ترتيب الرشوة، أو استرداد أي مبلغ من العملاء، الوكلاء، الموردين، المقاولين الموظفين، أو موظفي الحكومة، سواء كان ذلك لصالح الموظف أو لأفراد العائلة أو أصدقائه أو مساعديه أو معارفه.
- ✓ المساهمات السياسية
- منع تقديم أي مساهمة (سواء مباشرة أو غير مباشرة) للأحزاب، الأفراد أو المنظمات السياسية كطريقة للحصول على مزايا في عمل المؤسسة.
- ينبغي على المؤسسة الإفصاح عن كافة المساهمات السياسية التي تقدمها.
- ✓ المساهمات والتبرعات ورعاية المناسبات الخيرية
- التأكد من أن هذه النفقات ليست غطاء للرشوة باسم الأعمال الخيرية.
- الإفصاح الكامل عن كل المساهمات الخيرية التي قامت أو سوف تقوم بها المؤسسة.
- ✓ المدفوعات مقابل تسيير الأعمال
- يستحسن استئصال هذه المدفوعات لأنها غالبا ما تصبح كرشوة قانونية (ملح اليد لتسهيل العمل -وكأنها جزء من تكلفة العمل- في حين الموظف يتقاضى الأجر).
- ✓ الهدايا، الاستضافة والمصروفات
- منع تلقي أو تقديم الهدايا، أو الاستضافة أو المصروفات، خاصة إذا كانت سوف تؤثر على نتائج العمليات أو أنها ليست معقولة أو لا تتسم بحسن النية (الهدف؟؟؟؟).

### 3 - متطلبات تنفيذ البرنامج

- حتى يكون البرنامج ذا فعالية، وجب أن تركز المؤسسة على العناصر التالية:
- ✓ التنظيم والمسئوليات
- ينبغي على المسئول (مجلس إدارة، أو أي هيئة، حتى ولو كان ممثل في فرد) أن يتمتع بروح القيادة لتنفيذ البرنامج.
- ويجب أن يكون المسئول مسئولا عن ضمان تنفيذ البرنامج، مع إظهار الالتزام التام بذلك.
- ✓ علاقات الأعمال
- وجب أن يشمل البرنامج جميع نواحي أعمال المؤسسة (كالمنشآت التابعة، الوكلاء، ... الخ).
- فحص كل التداخلات المشتركة مع المؤسسات الأخرى (الشراكة في إنجاز الأعمال مثلا).
- التأكد من الالتزام بالبرنامج في جميع نواحي الأعمال.
- ✓ الوكلاء





- الامتناع عن تحويل أي مدفوعات غير سليمة عن طريق الوكيل.
- فحص الوكيل جيدا قبل اعتماده أو الخوض معه في الأعمال المختلفة.
- يجب أن يكون كل ما يتحصل عليه الوكيل سليم ونظير الجهد الذي يبذله فقط.
- يجب توثيق كل العلاقات والمعاملات مع الوكيل.
- يجب أن يلتزم الوكيل ببرنامج المؤسسة.
- يجب أن تحتفظ المؤسسة بحق إنهاء التعاقد مع الوكيل في حالة إخلاله بالبرنامج.
- ✓ المقاولون والموردون
- يجب أن تكون التعاملات معهم بطريقة عادلة وشفافة.
- فحص المقاول أو المورد لضمان إتباعهم لسياسات فعالة مضادة للرشوة.
- يجب على المؤسسة أن تعلن عن برنامجها للمقاولين والموردين، وينبغي مراقبة سلوكهم في ذلك.
- يجب أن تحتفظ المؤسسة بحق إنهاء التعاقد معهم في حالة إخلالهم بالبرنامج.
- ✓ الموارد البشرية
- يجب ترجمة البرنامج في كل عمليات التعيين، الترقية، التدريب، تقييم الداء، التقدير والإنهاء.
- عدم الانفراد بتنفيذ البرنامج ووضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية دون تشاور مع العاملين واتحادات العمال والهيئات المماثلة.
- ينبغي على المؤسسة تحمي كل موظف يرفض الرشوة، حتى ولو كان ذلك (دفع الرشوة) في صالح المؤسسة، وأنه لن يتعرض لأي ضغوطات قد تؤثر عليه.
- ينبغي على المؤسسة تطبيق العقوبات التي تنص عليها اللوائح والقوانين المختلفة.
- ✓ التدريب
- ينبغي أن يتلقى جميع الموظفين (مهما اختلفت رتبهم) والوكلاء تدريبا خاصا على البرنامج.
- كما يمكن للمؤسسة تدريب بعض الأطراف التابعة لها (كالموردين والعملاء) على البرنامج.
- ✓ إثارة الاهتمام وطلب الإرشاد
- يجب أن يكون البرنامج يسمح بالإنذار المبكر للمشكلة دون أي خشية أو خششة قد تمس المبلغ عن المشكلة، (السرية التامة في متابعة الأمر).
- توفير قنوات آمنة لطرح التحسينات الممكنة، والتفسيرات المختلفة حول البرنامج.
- ✓ الاتصالات
- الإعلام داخليا وخارجيا عن البرنامج المتبع.
- الإفصاح (إذا تطلب الأمر ذلك) عن النظم المستعملة لمكافحة الرشوة.
- فتح المجال للاتصال مع الأطراف الأخرى فما يخص البرنامج.
- ✓ الرقابة والتدقيق الداخلي



- الاحتفاظ بدفاتر وسجلات سليمة، متاحة للتفتيش والتأكد من صحة مختلف العمليات.
- التأكد من أن كل العمليات مسجلة وسليمة، ولا يوجد هناك حسابات خارج الإطار الرسمي.
- يجب أن تمتلك المؤسسة نظام للرقابة الداخلية، ونظام محاسبي بمقاييس عالمية.
- إيجاد ما يسمى بالرقابة الأوتوماتيكية الإيجابية.
- ✓ الإشراف وإعادة النظر
- متابعة البرنامج وجعله قابل للتأقلم مع كل المستجدات.
- تقييم البرنامج من جهات مستقلة ذات كفاءة، والإفصاح عن النتائج في التقرير السنوي.

### أسئلة

السؤال الأول: إن من بين العناصر التي تركز عليها حوكمة الشركات في تطرقها لمبدأ مسؤولية مجلس الإدارة هي: المسؤولية والمسائلة.

اشرح ذلك؟

السؤال الثاني: لقد تطرقت حوكمة الشركات إلى إستراتيجية المؤسسة ووصفتها بأنها "خط في الرمال"، أي حتى تكون الحوكمة جيدة يجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة كخط في الرمال.  
ما معنى ذلك؟



## 1- مقدمة

تتميز الأسواق المالية في الوقت الحالي بعدة مشاكل، أهمها:

- كثرة القرارات الواجب اتخاذها واحترامها.
- العولمة وما أدته في زيادة حجم المخاطر.
- كثرة الفساد، مع صعوبة التنبؤ به، وتراجع النزاهة العالمية في التقارير الصادرة.
- الانتشار الواسع لحالة عدم اليقين.
- المآل المجهول لمبالغ ضخمة من رؤوس الأموال.
- وكل هذا جعل من عملية الاستثمار أمرا مرهقا ومعقد.

وفي ظل هذه الأوضاع السائدة، لا زالت مؤسسات التصنيف العالمية تسعى جاهدة لإيجاد صيغة أكثر ملائمة لتسهيل عمليات الاستثمار العالمية، حيث أصبح التصنيف بمثابة جواز السفر (عقود - التمويل) ومن لا يملكه لا يستطيع ولوج الأسواق المالية العالمية.

ولكن، فمصادقية التصنيف لا تكاد تنطبق على الجميع، وهي تابعة لجهات التصنيف، فلا يزال هناك الكثير من عدم اليقين واتساعه يوما بعد يوم، فالتصنيف هو في نهاية الأمر مجرد رأي، إذا ما مدى دقة هذا الرأي؟ فمن أجل التصنيف، يتم التركيز على عدة عناصر، وهي: الإستراتيجية، وضع عمليات التشغيل، الإدارة المالية الممارسات المحاسبية، الخطط المستقبلية، البيانات المالية لخمس سنوات سابقة، التوقعات الخاصة بثلاثة سنوات لاحقة. وتستغرق العملية حوالي ستة أسابيع لإعلان التصنيف.

أصبحت التصنيفات العالمية المحدد الأساسي للثقة لدى المستثمرين، وهي المحدد لنوع القرار الذي سوف يتخذ بشأن الاستثمارات العالمية، كما توفر طريقة مباشرة لتقييم ومقارنة فرص الاستثمار والمخاطر في الدول وفيما بينها.

## 2- بعض قوالب التقييم والتصنيف

يتم تصنيف المؤسسات بالاعتماد على عدة جوانب، كمجلس الإدارة مثلا، حيث يتم طرح عدة مسائل للتقييم الفردي، ويتم حساب المحصلة، والتي على أساسها تعطى للمؤسسة الدرجة الموجودة فيها.

✓ التقييم على مستوى مجلس الإدارة: وفيه يتم التركيز على ما يلي:

- سياسات وعمليات مجلس الإدارة.
- مسؤوليات وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.
- طريقة عمل مجلس الإدارة، وكيفية إنشاء اللجان وكيفية معالجة الموضوعات.

✓ التقييم على مستوى المؤسسة: وفيه يتم التركيز على ما يلي:

- مجلس الإدارة وأعضائه.



- هيكل ملكية المؤسسة، وحقوق المساهمين وعلاقاتهم.
  - الحوافز والتعويضات.
  - التغييرات المرتبطة بعمليات الاستيلاء على المؤسسات.
  - إجراءات التدقيق.
  - إجراءات الإفصاح عن المعلومات، ومدى الدقة والشفافية.
  - النصوص الخاصة بحوكمة المؤسسات.
  - مدى الالتزام بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
  - ✓ **التقييم على مستوى الدولة (حسب البنك الدولي)**
  - نظرة شاملة للسوق المالية.
  - حماية المساهمين.
  - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.
  - الإفصاح المالي وغير المالي.
  - الجهاز الحاكم.
- أثبتت النتائج الحديثة للتقييم أن درجة التقييم لها أثر قوي في السوق المالية، حيث كانت المؤسسات ذات التقييم المرتفع تحقق أسعار مرتفعة من قيمتها الدفترية، وأن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يزيد من القيمة السوقية للمؤسسة بنسبة تفوق 10%.

### 3- معايير التصنيف حسب ماكينزي

إشراف مجلس الإدارة:

- استخدام لجان مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة واستقلال أعضائه.
  - حقوق المساهمين:
  - الدفاعات ضد الاستيلاء، شفافية الملكية، الأخطار بانعقاد الاجتماع السنوي العام.
- الشفافية:

- الإفصاح عن المعلومات، المعايير المحاسبية والتدقيق.

### 4- حالة واقعية للتقييم

- يتم الإجابة على السؤال بإعطائه رقم محصور بين 1 (عدم المراعاة) إلى 10 (أعلى قدر من الاهتمام) فالرقم يعكس درجة التزام المؤسسة بآليات حوكمة الشركات التالية:
- التزاما بقواعد الأمانة والإخلاص، هل أحافظ على ولائي للمؤسسة والذي في سبيل تحقيق أفضل ما في مصلحتها، ومصالحة جميع المساهمين فيها، وأعمل على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة؟
  - في قيامي بواجباتي المسندة إلي، هل أسترشد بحرفية وروح القانون إلى جانب القواعد الخلقية والمعنوية العالية؟



- هل لدي الاستعداد لتسجيل اعتراض في حالة تقديم اقتراح لا يتفق مع لوائح المؤسسة والمعايير الخلقية السامية؟
- هل أعمل على تجنب أي تعارض في المصالح بيني وبين المؤسسة؟ وإذا نشأ مثل هذا التعارض، هل أقوم بإتباع الإجراء العادي بالامتناع وأغادر قاعة الاجتماعات؟ وإذا ما كان من المحتمل أن يستمر التعارض فهل لدي الاستعداد للاستقالة؟
- هل أقوم بممارسة العناية الدقيقة اللازمة في ممارسة أعمالي كعضو مجلس إدارة؟
- هل أنفق وقتا كافيا في دراسة الموضوعات المعروضة على المجلس؟
- هل أطلب تسليم الأوراق الخاصة بالمجلس قبل اتخاذ قراري بالتصويت بفترة معقولة؟
- هل أنا على استعداد لطرح أسئلة خاصة بقضايا غير واضحة قبل اتخاذ قرار بشأن التصويت؟
- هل أحضر اجتماعات المجلس بانتظام؟
- هل أشارك مشاركة إيجابية عند حضوري اجتماعات المجلس؟
- هل أطلب، بل ربما أصر، على أن يتم النظر في كافة الأمور المعروضة على المجلس وفقا لجدول معين؟
- هل أسهم في وضع إستراتيجية المؤسسة والموافقة عليها؟
- هل أشارك في تشكيل ووضع السياسات الرئيسية اللازمة لإتباع إستراتيجية المؤسسة؟
- هل أقوم بعناية بمراقبة وتقييم أداء المؤسسة؟ وهل أحاول فهم كافة تقارير التقييم المقدمة؟
- هل أقوم بمسئوليتي في تقييم أداء كافة كبار الموظفين الذين يجري تعيينهم لأول مرة أو يجري تجديد خدمتهم من قبل مجلس الإدارة؟
- هل أطلب استيفاء المتطلبات اللائحية والقانونية في المقترحات الرئيسية التي تقدم إلى مجلس الإدارة؟
- هل أراعي السرية عن طريق الالتزام بقواعد الإفصاح (أي ألا يتم الإفصاح لأي شخص آخر عن أية معلومات يتم حصولي عليها بصفتي عضوا بمجلس الإدارة بدون موافقة أو ترخيص من مجلس الإدارة)؟ وهل أقوم بإبلاغ المجلس مقدما بأية عملية محتملة تتضمن مشاركتي أو مشاركة أي من أقربائي المباشرين أو شركائي في العمل فيما يتعلق بأسهم المؤسسة؟
- هل مجلس إدارتنا يعمل بشكل جماعي فعلا؟ وهل بهذا الشكل في مواجهة أي عضو مجلس إدارة يدعي لنفسه أو لنفسها سلطة اتخاذ القرارات بدون الاستفادة من آراء الأعضاء الآخرين؟
- هل يقوم المجلس بتحديد أنواع التقارير التي تقدم إليه؟ وهل تتبع في تقديم هذه التقارير دورة معينة أو بنمط منتظم خلال السنة؟
- هل ترى أن التقارير المقدمة للمجلس تعتبر كافية ومناسبة للموضوع؟ وهل تخدم الغرض من ناحية قيام المديرين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة على إستراتيجية المؤسسة والموافقة على السياسات الرئيسية لإتباع الإستراتيجية، إلى جانب الرقابة والإشراف؟



- هل لدينا الآن العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين؟ وهل نخطط لزيادة عددهم في مجلس إدارتنا؟
- هل نقوم بالاطلاع على تقارير التدقيق بالناية والاهتمام الواجبين؟ ونسأل عن النقاط التي تتضمن اتخاذ إجراءات معينة ونطلب قيام مجلس الإدارة بالنظر فيها واتخاذ قرارات بشأنها؟
- هل يكفل رئيس مجلس الإدارة لجميع الأعضاء القيام بكامل أدوارهم في مناقشات المجلس؟
- هل يعمل رئيس مجلس الإدارة على تشجيع أعضاء المجلس على حضور الاجتماعات عن طريق إعطاءهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وبطريقة مسؤولة؟
- هل يمكن لأي عضو مجلس إدارة حضور اجتماع أي لجنة من لجان المجلس؟
- هل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين يمثلون أغلبية في تكوين لجنة التدقيق؟
- هل تجتمع لجنة التدقيق بشكل رسمي مع المدققين الخارجيين مرة واحدة على الأقل؟
- هل تجتمع لجنة التدقيق رسميا مع الأطراف الرئيسية للمؤسسة لبحث نتائج فحصهم للمؤسسة؟
- هل لدينا الرغبة في كتابة مبادئنا الأساسية، وكذلك ما نعتبره أفضل الممارسات الخاصة بنا في شكل لائحة، نقوم بإعادة النظر فيها وتحديثها مرة على الأقل كل ثلاث سنوات؟
- هل هناك دستور أخلاقي للمؤسسة؟ وهل نقوم بمراجعته وتحديثه مرة واحدة على الأقل كل ثلاث سنوات؟

## أسئلة

- السؤال الأول:** إن أهم ما يمكن أن يمتن مكانة الحوكمة هو أن يكون هناك تقارب دولي في مجال حوكمة الشركات. اشرح ذلك؟
- السؤال الثاني:** إن أهم ما تخلص إليه حوكمة الشركات هو لم شمل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة وليس التغني بالقرارات والقوانين وغيرها من الكلام الذي لا يكاد يخرج عن الإطار الورقي. اشرح هذا الكلام مبينا معناه وأبعاده المختلفة؟



## المحاضرة الرابعة عشر برنامج أساسي لحوكمة الشركات بالمؤسسة من خلال مجلس الإدارة

### مقدمة

تلخص هذه المحاضرة بعض الجوانب الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في تقييم حوكمة الشركات لدى المؤسسات بالاعتماد على مجلس الإدارة فقط.

### 1 - أسئلة ذات وزن ترجيحي (1-10)

- هل لدى مجلس الإدارة التزام واضح بسياسة مكتوبة بشأن زيادة قيمة ما يملكه المساهمون في الأجل الطويل؟ وأمان واحترام لكافة مصالح المساهمين الآخرين؟
- سياسة للالتزام الكامل والمخلص بمراقبة الالتزام بالقوانين، التنظيمات ولوائح المؤسسة؟
- تقرير ربع سنوي عن مدى الالتزام من الموظف المختص بمراقبة الالتزام ويقدم مباشرة إلى رئيس مجلس الإدارة؟
- تقرير نصف سنوي عن الالتزام من الرئيس، وتقرير سنوي من رئيس مجلس الإدارة؟
- سياسة عن تنمية الموارد البشرية ونظام تنمية الأفراد يقوم على أساس المحاسبة عن المسؤوليات والمدفقات والتوازنات ووضع قواعد لميثاق الشرف الأخلاقي بالمؤسسة؟
- سياسة ذات إرشادات تم تحديثها بطريقة مناسبة لترويج السمعة الطيبة للمؤسسة من ناحية تعاملها مع الأطراف ذات المصلحة؟
- برنامج متواصل عن المسؤولية الاجتماعية للشركة يعمل على تعزيز الصورة الطيبة للبنك أمام الجماهير العامة؟
- هل يقوم مجلس الإدارة بوضع فلسفة ورسالة للمؤسسة، وهل يقوم بمراجعتها وتحديثها دوريا؟
- هل يقوم مجلس الإدارة بوضع وتدقيق خطط أعمال المؤسسة واستراتيجياتها سنويا؟
- هل يقوم مجلس الإدارة بوضع وتدقيق الأهداف والخطط والإجراءات المالية للمؤسسة؟
- هل يقوم مجلس الإدارة بشكل منتظم بمراقبة أداء المؤسسة في مواجهة استراتيجياتها وخطط عملها ومن ناحية أهدافها المالية وخطط التشغيل؟
- هل يضم مجلس الإدارة النواحي غير المالية إلى وظائفه الإستراتيجية؟
- هل لدى مجلس الإدارة نظام لتقييم الأداء؟ وهل يعمل هذا النظام بطريقة تضمن تقييم عمل مجلس الإدارة ذاته؟ وهل يتم استخدام هذا النظام لتقييم أداء الإدارة العليا ولاختيار ومراقبة المدير التنفيذي الرئيسي وغيره من كبار الموظفين ومكافأتهم؟
- هل لدى مجلس الإدارة خطة لتداول المناصب في المجلس وفي الإدارة العليا؟
- هل يقوم مجلس الإدارة بتدقيق والموافقة على كافة العمليات المادية التي لا تدخل ضمن الأعمال العادية للشركة؟



- هل لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن الأعضاء المستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب؟ وما هي توجيهات السياسة التي يضعها المجلس لزيادة النسبة المئوية للأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة؟
- هل يعمل مجلس الإدارة تجاه تحقيق مزيج سليم من أعضاء مجلس الإدارة ذوي الخلفيات المتنوعة لضمان أعلى مستوى لأعضاء المجلس؟
- هل يلتزم مجلس الإدارة بالعمل على قيام مجلس إدارة نشيط يؤدي حجمه وتكوينه إلى مشاركة فعالة من جانب جميع الأعضاء به؟
- هل لدى المجلس خطوط إرشادية واضحة عن حجم الوقت الذي ينفقه أعضاء مجلس الإدارة في بحث المسائل الخاصة بالمجلس وهل تتضمن هذه الإرشادات تحديدا لعدد مناصب عضوية مجلس الإدارة في الشركات الأخرى التي يمكن لعضو مجلس الإدارة أن يقبلها؟
- هل ينفق مجلس الإدارة قدرا كبيرا من وقته في المسائل الروتينية والتي يتم بحثها وفقا لأطر معينة مسبقا بدون الحاجة إلى مناقشات؟

## 2 - أسئلة ذات وزن ترجيحي بين (5-10)

- هل لدى مجلس الإدارة دستور لحوكمة الشركات؟
- هل يبين هذا الدستور بوضوح المسؤولية الرئيسية لرئيس مجلس الإدارة على أساس أنها تتركز في الحوكمة السليمة للمؤسسة من خلال مجلس الإدارة؟
- هل يعمل رئيس مجلس الإدارة على ضمان قيام مجلس الإدارة بعمله بكفاءة وفعالية؟
- هل يعمل رئيس مجلس الإدارة على ضمان المشاركة النشطة والاهتمام المهني العميق لكافة أعضاء المجلس؟
- هل يقوم رئيس مجلس الإدارة بدفع آراء أعضاء مجلس الإدارة نحو اتجاه معين أثناء عملية اتخاذ القرار؟
- هل يعمل رئيس مجلس الإدارة على ضمان حصول كافة أعضاء المجلس على المعلومات الكافية في الوقت المناسب بالطريقة التي تسمح لهم بدراسة الموضوعات المعروضة على مجلس الإدارة بعناية وبطريقة مسؤولة؟ وهي يسمح رئيس مجلس الإدارة، بل ويشجع أحيانا، بالتعبير عن الآراء ووجهات النظر المستقلة والتي قد تختلف عما اقترحتة الإدارة العليا؟

## 3 - أسئلة ذات وزن ترجيحي بين (10-15)

- هل أعضاء مجلس الإدارة على وعي تام أن ولائهم الأول باعتبارهم أعضاء بالمجلس هو للمؤسسة ككل باعتبارها مؤسسة ذات مساهمين عديدين إلى جانب آخرين أصحاب المصالح؟





- هل يعلم أعضاء مجلس الإدارة أنهم بصفتهم هذه لا يمثلون أية مصلحة أخرى بخلاف مصالح المؤسسة ذاتها، كمؤسسة ذات شخصية قانونية مستقلة ومنفصلة عن مختلف المساهمين بها (سواء أكانوا مساهمي أغلبية أو أقلية)، وعن مختلف أصحاب المصالح؟ وهل يراعون ذلك في أعمالهم؟
- هل يعلم أعضاء مجلس الإدارة أن مناصبهم تعتمد على الثقة، وأن هناك واجبات مسندة إليهم بحكم هذه الثقة من جميع المساهمين (بدون تمييز بين مساهمي الأغلبية والأقلية)؟
- هل يعلم أعضاء مجلس الإدارة أن واجب الولاء للمؤسسة يتطلب منهم العمل بأمانة، وإخلاص مع مراعاة القانون وتجنب تناقض المصالح؟
- هل ينفق أعضاء المجلس وقتا كافيا في الموضوعات الخاصة بمجلس الإدارة وهل يوجهون القدر الكافي من الاهتمام لتلك الموضوعات؟ وهل يحضرون بانتظام اجتماعات المجلس وكافة نواحي النشاط المرتبطة بها؟ وهل يشاركون بشكل إيجابي، بعد التحضير والإعداد اللازم، في اجتماعات مجلس الإدارة والمداومات الأخرى التي يقوم بها المجلس؟
- هل يقوم أعضاء مجلس الإدارة بمراعاة السرية، وواجبات الإفصاح السليم؟
- هل يصر أعضاء المجلس على المعلومات والأوراق الخاصة بخلفية الموضوعات التي تمكنهم من القيام بواجباتهم بعناية وبطريقة مهنية؟
- هل يهتم أعضاء مجلس الإدارة اهتماما إيجابيا بممارسات الحوكمة حتى يمكنهم تعديل ممارسات المؤسسة وفقا لأفضل الممارسات؟ وهل يستفيد أعضاء المجلس من فرص التدريب التي تقدم إليهم في هذا الشأن؟
- هل يفصل أعضاء مجلس الإدارة بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسئوليات الإدارة، ولا يتدخلون في الموضوعات المتعلقة بالإدارة أو عمليات التشغيل، بل يمارسون الإشراف والنشاط والرقابة المنتظمة على العمليات؟
- هل يدرك الرئيس (العضو المنتدب) والمديرون التنفيذيون (أي أعضاء المجلس ذوي المسؤولية الإدارية في المؤسسة) ذلك الدور الثنائي الذي يؤديه ، وأن عليهم في مجلس الإدارة أن يعبروا عن وجهات نظرهم وأن يتخذوا القرارات بنزاهة واستقلال، بما في ذلك درجة من الاستقلال عن واجباتهم التنفيذية الوظيفية؟

#### 4 - أسئلة ذات وزن ترجيحي بين (15-25)

- هل يجتمع المجلس بانتظام؟
- هل يجتمع مجلس الإدارة لبحث الموضوعات الإستراتيجية ووضع المؤسسة في الأجل الطويل مرة على الأقل في كل عام؟

- هل يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية والتركيز على بضع نواح معينة مرة في كطل ربع سنة حتى يتم تغطية كافة نواحي الخطة خلال السنة؟ وهل يربط المجلس بين تلك النواحي في خطة العمل وبين الخطة الإستراتيجية؟
  - هل يقوم مجلس الإدارة بمراقبة الأداء ويربط بين الأداء الفعلي وبين كل من خطة العمل والأهداف، وبين الخطة الإستراتيجية؟
  - هل يقوم المجلس بتقييم مخاطر المحفظة الاستثمارية للمؤسسة؟
  - هل يقوم المجلس بالإشراف على عملية إدارة المخاطر بما يضمن قيام الموظفين العاملين عادة بواجباتهم في نطاق السلطات المخولة لهم؟ وهل يجري الإخطار عن الإجراءات التصحيحية التي يتم القيام بها فور تجاوز تلك السلطات؟
  - هل يتم اتخاذ قرارات مجلس الإدارة بصفة جماعية فعلا؟ وهل يتم الوصول إلى تلك القرارات بعد تبادل الآراء والتعبير بحرية عن وجهات نظر مستقلة من جانب عدة أعضاء من المجلس؟
  - هل لدى مجلس الإدارة فرصة للاجتماع، مرة على الأقل كل عام، بدون حضور الرئيس (عضو مجلس الإدارة المنتدب)؟
  - هل لدى مجلس الإدارة نظام لتقييم الأداء، يمكنه من تقييم أدائه وآلية الحوكمة الخاصة به؟
  - هل يمارس المجلس العناية الواجبة والاهتمام الكافي في النظر في تقارير التدقيق المقدمة إليه من خلال لجنة المجلس للتدقيق من المدققين الداخليين، والمدققين الخارجيين، واللجنة التي تنظم عملية التدقيق؟ وهل يقوم باتخاذ إجراءات بناء على ما يجده فيها؟
- 5 - أسئلة ذات وزن ترجيحي بين (25-35)
- هل لدى مجلس الإدارة لجنة تدقيق تعمل بصفة مستمرة وينكون أغلبها من أعضاء مستقلين؟ هل كل أعضاء التدقيق على دراية جيدة بالمسائل المالية؟
  - هل هناك توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق واللجان الأخرى لمجلس الإدارة، تمت الموافقة عليه من المجلس بالكامل؟
  - هل يقدم المدقق الداخلي تقاريره مباشرة إلى مجلس الإدارة؟
  - هل تجتمع لجنة التدقيق مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة؟
  - هل هناك نظام للمراجعات والتوازنات في اللجنة التنفيذية؟
  - هل الرئيس (العضو المنتدب) عضو في اللجنة التنفيذية؟
  - هل لدى المؤسسة لجنة للحوكمة، مكلفة بمهمة تقييم الأداء، والترشيح وتحديد الأجور والمرتبات وحوكمة الشركات؟
  - هل يتسم هيكل مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بالعدالة والكفاية مع الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بالمجلس؟ وهل يعمل على اجتذاب الأعضاء المستقلين المؤهلين والاحتفاظ بهم؟



- هل تتضمن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة كلا من الأسهم والنقود وهل يتم الكشف عن ذلك بشكل واضح تماما للسلطات التنظيمية؟
- هل تقوم المؤسسة بالإفصاح عن الفلسفة وطرق العمل المتبعة في تحديد مكافأة عضو مجلس الإدارة في قوائمه السنوية لكل المساهمين؟
- هل يلتزم مجلس الإدارة التزاما تاما بقواعد الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة الأمور المادية بما في ذلك الموقف المالي والأداء (المالي وغير المالي) والتغيرات في حقوق الملكية وحوكمة المؤسسة؟
- هل يصر مجلس الإدارة على ارتفاع مستويات ونوعية التدقيق والالتزام؟
- هل لدى مجلس الإدارة سياسة واضحة مكتوبة بشأن الشفافية والإفصاح متاحة لاطلاع السلطات التنظيمية والجمهور العام؟
- هل يصر مجلس الإدارة على فتح قنوات للاتصال مع السلطات التنظيمية؟
- هل يصمم مجلس الإدارة على الالتزام الدقيق بقواعد الدستور الأخلاقي للمؤسسة، والذي ينبغي أن يهتدي به في كافة العلاقات بين البنك ومختلف أصحاب المصالح الآخرين والجمهور العام؟

#### سؤال

يوجد اختلاف جوهري بين أنظمة حوكمة الشركات على المستوى العالمي، ولعل أهم هذا الاختلاف هو الموجود بين الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا (في الشق المتعلق بمجلس الإدارة)، أذكر هذا الاختلاف معللا الدعائم الأساسية وراءه؟



## المحاضرة الخامسة عشر بطاقة درجات لحوكمة الشركات

### مقدمة

يمكن الطالب من خلال هذه المحاضرة التعرف على بعض النقاط الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في تقييم حوكمة الشركات في المؤسسة المعنية، مثل حقوق المساهمين، مدى الالتزام بحوكمة الشركات، حوكمة مجلس الإدارة، الشفافية والتدقيق.

الوزن المقترح	1 - حقوق المساهمين (20%)
10%	هل يتمتع كافة المساهمين بنفس الحقوق الأساسية التي تتم حمايتها بشكل متساو؟
10%	هل يتم تشجيع المساهمين على التصويت، وهل يتم تجنب الانحرافات عن مبدأ "صوت واحد لكل سهم"؟ وأين توجد الانحرافات، وهل يتم الإفصاح عنها؟
20%	هل تجرى معاملة كافة المساهمين بشكل متساو في حالة إعادة شراء الأسهم؟ وهل يتم إعطاؤهم حقوق الاكتتاب في حالة زيادة رأس المال بنسبة تزيد عن 20% بالنسبة لعمليات الاستحواذ؟ وهل يتم إعطاؤهم حقوق الاكتتاب في حالة عرض الأسهم الجديدة بنسبة تزيد على، أو قريبة من 10% من أسعار الأسهم في السوق؟
20%	هل يتم بانتظام إعطاء كافة المساهمين تقارير الإفصاح التي تصدر في الوقت المحدد بالدقة والكفاية وفقا لمعايير الإفصاح الجدولية دون تمييز بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية؟
40%	هل يوجه المساهمون ذوي النسب الحاكمة القدر اللازم من الاهتمام لمصالح مساهمي الأغلبية؟ وهل يقدمون المساعدة لانتخاب أغلبية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من الخارج بحيث يمكنهم حماية مصالح كافة المساهمين بما في ذلك مصالح مساهمي الأقلية؟
الوزن المقترح	2 - الالتزام بحوكمة الشركات (15%)
30%	هل لدى المؤسسة أو المؤسسة دستور أو دليل للحوكمة؟
15%	هل يحدد الدستور أو الدليل أصحاب المصالح الرئيسيين الذين يجب أخذ مصالحهم في الاعتبار؟
15%	هل من السهل الحصول على المبادئ الخاصة بأصحاب المصالح المشار إليهم وإتاحتها للسلطات التنظيمية وللجمهور؟
30%	هل يكلف رئيس مجلس الإدارة بالتحديد مسؤولية ضمان الالتزام بدستور الحوكمة للشركة وبأفضل الممارسات لحوكمة مجلس الإدارة؟ وهل هناك لجنة لحوكمة المؤسسة لضمان تكليف أغلبية أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين المستقلين بتقييم الأداء وتحديد المرتبات



مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

	والأجور والترشيح؟
10%	هل عين مجلس الإدارة موظفا لمراعاة الالتزام، يكون مكلفا بضمان مراعاة الالتزام التام بالقانون، والقواعد واللوائح؟ وهل يتم فعلا تطبيق عقوبات في حالة عدم الالتزام؟
<b>الوزن المقترح</b>	<b>3 - حوكمة مجلس الإدارة (30%)</b>
20%	هل لدى مجلس الإدارة عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (على الأقل نصف المجلس)؟ وهل يسمح لأعضاء مجلس الإدارة فعلا بأن يشاركوا بطريقة إيجابية ومستقلة في اجتماعات المجلس باعتبارهم أعضاء من أصحاب النوايا الطيبة المخلصين؟
10%	هل يحتفظ مجلس الإدارة بدستور مكتوب لإرشاد أعضاء المجلس فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم وامتيازاتهم ومسئولياتهم؟ وهل لدى المجلس دستور أخلاقي للعمل به في كل المؤسسة؟
20%	هل لدى مجلس الإدارة لجنة تدقيق مكونة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، تقوم باختيار المدقق الخارجي، وتتلقى التقارير من المدقق الخارجي مباشرة، وتشرف على عمل المدقق الداخلي، وكما تعمل على التأكد من اتخاذ وسلامة الإجراءات بشأن ملاحظات المدقق الداخلي والمدقق الخارجي؟
20%	هل لدى مجلس الإدارة لجان أو لجان فرعية أخرى (للالتزام أو للترشيح أو لتحديد الأجور والمكافآت، أو إدارة المخاطر) مكونة بصفة رئيسية من أعضاء المجلس مستقلين بما يضمن الأداء السليم والواجب للأعمال الرئيسية لمجلس الإدارة؟
20%	هل هناك نظام لتقييم الأداء لدى المجلس يجري تطبيقه على مجلس الإدارة ذاته وعلى الإدارة العليا بالمؤسسة؟ وهل تقدم إلى المجلس كافة المعلومات الخاصة بالموضوعات، وتجري إتاحتها للمجلس مقدما بوقت كاف للدراسة والتحليل، بحيث يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من ممارسة واجباتهم في إرشاد وتوجيه إستراتيجية المؤسسة والقيام بالإشراف على الإدارة العليا؟
<b>الوزن المقترح</b>	<b>4 - الشفافية (20%)</b>
20%	هل تتم معاملة كافة المستثمرين والمحللين الماليين معاملة متساوية فيما يتعلق بنشر المعلومات (ويعنى آخر هل هناك إفصاح عادل)؟
10%	هل هذه البيانات، وكذلك البيانات المالية الدورية تتاح فورا وبطريقة منتظمة، وهل توضع على شبكة الانترنت؟
20%	هل هناك تحليل تفضيلي لأي انحراف عن أهداف الإيرادات والأهداف الإستراتيجية التي سبق إعلانها؟
15%	هل يتم عقد اجتماعات تحليل بصفة منتظمة (كل ربع أو نصف سنة مثلا)؟



## مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

15%	هل تساير التقارير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير؟
20%	هل التقرير الذي تم إعداده للاجتماع السنوي والتقرير الذي يليه عن الاجتماع السنوي يتضمنان تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي وغير المالي للشركة؟ وهل تتفق هذه التفاصيل مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدما في شرق آسيا مثل هونغ كونغ (الصين) وسنغافورا وطوكيو؟
<b>الوزن المقترح</b>	<b>5 - التدقيق (15%)</b>
20%	هل يجرى تطبيق نظام دولي معترف به للمحاسبة والتدقيق يتفق مع معايير المحاسبة الدولية (IAS)؟ وهل تقوم لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة بالتدقيق سنويا على توافق النظام مع معايير المحاسبة الدولية (IAS)؟
20%	هل تقوم المؤسسة بنشر تقارير ربع سنوية جيدة تتضمن تقارير عن القطاعات وكذلك عن النتائج بالنسبة للسهم تتماشى مع معايير المحاسبة الدولية (IAS)؟
10%	هل يتم نشر القوائم المالية للشركة في مدى ثلاثة شهور على الأكثر وهل يتم نشر التقارير ربع السنوية في ظرف شهرين على الأكثر من نهاية الفترة التي يعد عنها التقرير؟
15%	هل يتطرق التقرير السنوي للشركة بشكل خاص بحث نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة وممارستها بشأن الحوكمة؟
15%	هل يتضمن التقرير السنوي للشركة معلومات عن أية مشاركات تتضمن حدا أدنى بنسبة 5% من رأس مال الأسهم أو المساهمات المشتركة والاشتراك في شركات أخرى بما لا يتجاوز 5% من رأس المال أو حقوق التصويت؟
15%	هل يتم الإفصاح بشكل كامل عن أي تعارض في المصالح من خلال آلية واضحة ومعروفة وتجرى الموافقة عليها من السلطات التنظيمية؟
<p><b>قاعدة الحكم:</b> يتم إعطاء النسبة الموافقة لكل سؤال، ثم تجمع النسب عند كل فرع ويضرب المجموع في نسبة هذا الفرع، وبعدها يتم جمع النسب المحصل عليها، ويتم مقارنة النتيجة بـ 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إذا كانت قريبة من 1: الحوكمة جيدة.</li> <li>- بعيدة عن 1 وأكثر من النصف: حوكمة متوسطة.</li> <li>- أقل من النصف: حوكمة ضعيفة.</li> <li>- قريبة من 0: غياب الحوكمة.</li> </ul>	

### أسئلة

- 1 من أجل تنفيذ حوكمة الشركات، أي الأسلوبين أحسن: الإجمالي أم الاختياري؟ ولماذا؟
- 2 ما هو أثر حوكمة الشركات على المؤسسات المملوكة للدولة؟



مقدمة

يمكن الطالب من خلال هاهو المحاضرة التعرف على مختلف العناصر التي يتم التركيز عليها في تحسين حوكمة الشركات في البنوك (ما يسمى بالحوكمة المصرفية).

حيث يكون التحسين من خلال عدة أسئلة تطرح على القائمين بالمصرف، ومن خلال الإجابة يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتصف بها الحوكمة المصرفية في هذا البنك.

1 - ما هو الوضع القانوني لمصرفكم؟

- شركة مساهمة يجرى تداول أسهمها.
- شركة مساهمة مغلقة.
- شركة مسئولية محدودة.

2 - ما هي نواحي النشاط التي تعتبر ذات أولوية لمصرفكم من القائمة الواردة أدناه (يمكن اختيار أكثر من

إجابة)؟

- تقديم الائتمان إلى منشآت القطاع العقاري.
- تقديم الائتمان إلى العمليات التجارية.
- تمويل عمليات التصدير والاستيراد.
- حفظ السجلات.
- تقديم الائتمان إلى أشخاص طبيعيين.
- الاستثمار في الأوراق المالية وغيرها من أدوات الأسواق المالية.
- عمليات الإجارة طويلة المدى.
- خدمات السمسرة في الأسواق المالية.
- إصدار الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات (أسهم وسندات).
- ضمان الاكتتابات.
- تمويل المشاريع.
- أخرى (يرجى التحديد): .....

3 - أي طرق جذب الاستثمار المبينة أدناه تعتبر مفضلة لمصرفكم (يمكن اختيار أكثر من إجابة)؟

- جذب مستثمر استراتيجي لرأس مال البنك المصدر.
- التمويل الاقتراض (رأس المال المقترض).
- جذب شركاء لتنمية الأعمال و/أو مشاريع فردية.
- جذب عملاء كبار جدد.
- أخرى (يرجى التحديد): .....



## مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

هل نظام المحاسبة في مصرفكم يتفق مع المعايير المحاسبية الدولية (IAS):

- نعم
- لا

- من المخطط أن يتم إدخاله في العام المقبل.

4 - من الذي يتم إخطاره عن المصرف؟ وما هي طريقة الإخطار؟

معلومات عن الجهاز الحاكم	معلومات عن نظام حوافز الإدارة	النظام الأساسي واللوائح الخاصة بالأجهزة الحاكمة	تقارير مالية	إخطار المساهمين
				نشر بالصحف وأجهزة الإعلام. تقديم المعلومات للبنك المركزي واللجنة الاتحادية لسوق الأوراق المالية عند الطلب.
				المعلومات غير متاحة

5 - في رأيك، ما هو أكفأ توزيع للسلطة فيما بين الجمعية العامة للمساهمين والجهاز الاستشاري/مجلس

الإدارة والمجلس التنفيذي للمصرف؟

الجمعية العامة للمساهمين	المجلس التنفيذي	مجلس الإدارة	
			انتخابات وفصل رئيس المجلس (المجلس التنفيذي)
			القيام بتحليل الوضع الحالي للمصرف
			الموافقة على الخطة الخاصة بنواحي نشاط المصرف (خطة العمل)
			الموافقة على قيام المصرف ببيع وشراء الأصول
			الموافقة على إصدار أسهم إضافية
			النص على مكافآت أعضاء المجلس
			وضع الإجراءات اللازمة لتحديد مكافآت الإدارة العليا للمصرف

6 - هل يتضمن الجهاز الاستشاري الإداري/مجلس الإدارة لمصرفكم أعضاء مستقلين من مجلس الإدارة؟

- نعم (كم عددهم؟ ما هو إجمالي عدد أعضاء الجهاز الاستشاري/مجلس الإدارة؟)
- لا

- من المقرر انتخابهم في العام المقبل.

7 - ما هي، في رأيك مزايا إدخال أعضاء مجلس إدارة مستقلين في الجهاز الاستشاري التنفيذي أو مجلس الإدارة في

مصرفكم؟

أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما	بضمن حياد المعلومات التي تنشر عن نشاط المصرف





## مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

				يروج لمصادقية المصرف بين عملائه والمستثمرين والمجتمع المالي الدولي
				يساعد على تنمية المصرف من خلال إدخال أفكار إيجابية وخلاقة إلى مجلس الإدارة
				يساعد على إنشاء الاتصالات الضرورية مع شركاء البنك ومنافسيه
				يخفض من المخاطر المحتملة المتعلقة بإدارة المصرف

8 - ما هي، في رأيك عيوب إدخال أعضاء مجلس إدارة مستقلين في الجهاز الاستشاري التنفيذي/مجلس الإدارة في مصرفكم؟

لا أوافق تماما	لا أوافق	أوافق	أوافق تماما	
				دائما ما لا يكونون مصرفيين محترفين
				لا يمكن أن يضمنوا سرية المعلومات عن نشاط المصرف
				يزيدون من الخلافات الداخلية
				يحتمل أن يكون لديهم تعارض في المصالح غير معلن
				غالبا ما يكون اهتمامهم قليلا بتنمية المصرف ومن ثم فإنه من المحتمل أن يتخذوا قرارات غير سليمة من وجهة نظر مصالح المصرف في الأجل الطويل

9 - ضع تقديرا لمدى إدراك مصرفكم بالممارسات الدولية لحوكمة الشركات في المؤسسات الانتمانية؟

- غير مدرك.
- يدرك في بعض الموضوعات المعينة.
- يتبع بدقة ممارسات حوكمة الشركات.
- يقومون بتنفيذ توصيات لجنة بازل للإشراف المصرفي.
- أخرى .....

10 ما هي، في رأيك، العقبات التي تواجه تحقيق حوكمة أفضل في الممارسات المصرفية؟

- نقص المعرفة والخبرة بموضوعات حوكمة الشركات.
- نقص القواعد واللوائح التي يصدرها البنك المركزي عن حوكمة الشركات في المصاريف.
- عدم اكتمال التشريعات القانونية والجنائية الخاصة بمسئوليات الإدارة.
- نقص المواد المنتهجة عن موضوعات حوكمة الشركات التي وضعها المجتمع المصرفي.
- نقص البرامج التعليمية عن حوكمة الشركات.
- نقص الثقة في المجتمع المصرفي.
- نقص الشفافية فيما بين المنشآت المقترضة.
- نقص الدوافع لدى المصارف للمنافسة واجتذاب العملاء.
- نقص الوسائل اللازمة لعقد اجتماعات وندوات عن تحسين حوكمة الشركات.
- أخرى .....



مقدمة

يتم التطرق في هذه المحاضرة إلى أهم العناصر أو المؤشرات المستعملة في تقييم حوكمة الشركات، مع إعطاء الإشارة لمن قام بهذا التقييم، والجهة الطالبة له.

نوع الدرجة النهائية	المؤشرات المستخدمة	نوع التقسيم (ذاتي أم خارجي)	الجهة الطالبة	القائم بالعمل
الصفحة هو أقل قيمة	<p>مؤشر حقوق المساهمين ذو ستة متغيرات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التصويت بالتوكيل بالبريد.</li> <li>- هل تم إيداع الأسهم قبل الجمعية العامة؟</li> <li>- التصويت التراكمي أو أية وسيلة أخرى لضمان تمثيل الأقلية في مجلس الإدارة.</li> <li>- قدرة المساهمين على تحدي قرارات الجمعية العامة للمساهمين في القضاء.</li> <li>- هل يمكن لمساهمين يملكون أقل من العشر من إجمالي الأسهم أن يدعوا لاجتماع غير عادي لجمعية عامة للمساهمين؟</li> <li>- حق الاعتراض النهائي للمساهمين على إصدار أسهم جديدة.</li> </ul>	مستقل، تقييم خارجي للدولة	بحث ذاتي	رافاييل لابورتا وآخرين 1996
الصفحة هو أقل قيمة	<p>مؤشرات لابورتا 1996 بالإضافة إلى المؤشرات الخمسة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحكم في المؤسسة عن طريق حقوق التصويت.</li> <li>- الحق في الخروج.</li> <li>- الحق في مقاضاة الإدارة.</li> <li>- الحق في تحدي قرارات الجمعية العامة للمساهمين.</li> <li>- نزاهة سوق الأوراق المالية.</li> </ul>	مستقل، تقييم خارجي للدولة	بحث ذاتي	كاترينا بستور 2000



مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

غير منطبق	تم تقسيم الدول إلى خمسة مجموعات طبقا لمستوى حماية المساهمين: - قوية. - معقولة. - متوسطة. - حماية محدودة. - حماية غير فعالة.	مستقل، تقييم خارجي للدولة	بحث ذاتي	البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير 1999
الدرجة من 1 إلى 5	أربعة مؤشرات: - واجبات وحقوق المساهمين. - طرق الدفاع ضد الاستيلاء. - الشفافية. - هيكل مجلس الإدارة.	مستقل، تقييم خارجي (قام بتغطية 160 شركة في أوروبا الغربية)	إحدى مؤسسات الاستثمار الأوروبية	ديمينور (شركة استشارية بلجيكية متخصصة في حوكمة الشركات)
الدرجة من 1 إلى 100	35 متغيرة، تم تجميعها في ثلاثة أقسام: - حماية الأقليات. - هيكل مجلس الإدارة. - الشفافية.	مستقل وخارجي	إحدى مؤسسات الاستثمار الأوروبية	بروكسي أنفست (فرنسا)
الدرجة من 1 إلى 10	سنة مؤشرات: - الاتصالات مع المساهمين. - شفافية حقوق الملكية. - مجلس الإدارة والإشراف. - حقوق المساهمين. - تنفيذ القانون. - العلاقات بداخل المؤسسة. (يقوم التصنيف على أساس المعلومات المتاحة المنشورة)	مستقل وخارجي	بحث ذاتي	معهد قانون حوكمة الشركات (روسيا) بالتعاون مع البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير والبنك الدولي



مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

الدرجة من 1 إلى 100	الجمعية الألمانية لتحليل الاستثمار وإدارة الأصول	تقييم ذاتي للمؤسسة	تقييم ذاتي (بطاقة درجات)	خمسة مؤشرات: - ممارسات حوكمة الشركات. - حقوق المساهمين. - إمكان الحصول على المعلومات. - المديرين. - التدقيق.
الدرجات من 1 إلى 10	ستاندر أند بورس	شركات	خارجي ومستقل	أربعة مؤشرات: - هيكل الملكية. - العلاقة مع المستثمرين. - الشفافية. - مجلس الإدارة.
درجات مرجحة من 1 إلى 100	منتدى حوكمة الشركات في إندونيسيا	تقييم ذاتي	تقييم ذاتي عن طريق قائمة التدقيق	خمسة مؤشرات: - حقوق المساهمين. - سياسة حوكمة الشركات. - ممارسة حوكمة الشركات. - الإفصاح. - التدقيق.

أسئلة

- 1 - ما الطريق الذي تقترحه المؤسسة لتحسين حوكمة الشركات؟ وما هو نوع الهيكل التنظيمي الذي تراه مناسباً؟
- 2 - في رأيك، هل فعلاً تحقق حوكمة الشركات المصالح المختلفة لكل الأطراف الفاعلة في المؤسسة؟
- 3 - وبأخذ الملكية والديون، هل تحقق الحوكمة المعاملة العادلة لهؤلاء الأصناف من المستثمرين؟



المحاضرة الثامنة عشر بطاقة درجة حوكمة الشركات لشرق آسيا

مقدمة

يتم من خلال هذه المحاضرة إعطاء نظرة عامة لبطاقة درجة حوكمة الشركات المستعملة في دول شرق آسيا.

1 حقوق المساهمين		
1.1 تحديد الحقوق	الوصف	اقتراح مصدر المعلومات
هل تقدم المؤسسة حقوقا أخرى بخلاف التصويت؟	تتضمن الحقوق الأخرى: الحصول على نصيب متساوي من الأرباح أو عائد السهم، ومعاملة متساوية في إعادة شراء الأسهم.	موقع المؤسسة على شبكة الانترنت.
هل تتم الموافقة على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين سنويا من جانب المساهمين؟	ينبغي أن يتم تقرير مكافآت مجلس الإدارة أو كبار المديرين التنفيذيين تبعا لمعايير المؤسسة وسياساتها بموافقة المساهمين.	محضر أو جدول أعمال الاجتماع السنوي.
1.2 الإفصاح عن الحقوق		
نرجو تقييم نوعية إخطار الدعوة لاجتماع المساهمين في السنة الماضية.	ينبغي أن يتضمن الإخطار: - تعيين أعضاء مجلس الإدارة مع بيان أسمائهم وخلفياتهم (نبذة عن المديرين الجدد، وأداء المديرين القدامى). - تعيين المدققين مع بيان أسمائهم وأتعابهم. - سياسة توزيع الأرباح، مع بيان المبالغ وتقديم الشرح.	إخطار الدعوة لعقد الاجتماع السنوي للمساهمين.
1.3 المشاركة في الاجتماع السنوي العام		
هل حضر رئيس مجلس الإدارة اجتماعا واحدا على الأقل من الاجتماعين الأخيرين للجمعية العامة السنوية؟	أن تكون لدى المساهمين فرصة توجيه الخطاب إلى رئيس مجلس الإدارة والحديث معه.	محضر الاجتماع السنوي العام.
هل حضر المسئول التنفيذي	ينبغي أن تكون لدى المساهمين فرصة توجيه	محضر الاجتماع



مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

السنوي العام.	الخطاب ومناقشة المسئول التنفيذي الأول أو عضو مجلس الإدارة المنتدب.	الأول أو عضو مجلس الإدارة المنتدب اجتماعا واحدا على الأقل من الاجتماعين الأخيرين للجمعية السنوية العامة؟
محضر الاجتماع السنوي العام.	مشاركة المساهمين تكون مضمونة، إذ ما كان الإعداد للاجتماع يسمح بها. وينبغي أن يخصص وقت في جدول الأعمال لتوجيه الأسئلة.	هل تسجل محاضر الاجتماع السنوي العام أنه كانت هناك فرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة أو إثارة موضوعات في الاجتماع السنوي في العام الماضي؟
تقارير المحللين، الأخبار والتقارير السنوية.	كلما قلت وسائل الدفاع كان ذلك أفضل. وتتضمن آليات الدفاع الشائعة: - ازدواج ملكية الأسهم. - تدرج ملكية الأسهم. - أن يكون أكثر من ربع مجلس الإدارة من المساهمين. - اقتراح بزيادة حصة الأسهم عن العشر لأغراض الدفاع ضد الاستيلاء.	هل لدى المؤسسة قواعد للدفاع ضد الاستيلاء؟
<b>2 - معاملة متساوية للمساهمين</b>		
		<b>2.1 حقوق التصويت للأسهم</b>
النظام الأساسي.	ينبغي أن يكون هناك نوع واحد من الأسهم متساوية في حق التصويت.	هل تقدم المؤسسة صوتا واحدا لكل سهم؟
التقرير السنوي والدعوة للاجتماع السنوي الموجه للمساهمين، وإرشادات حوكمة المؤسسة	التقرير السنوي والدعوة للاجتماع السنوي الموجهة للمساهمين، وإرشادات حوكمة الشركات. ينبغي على المؤسسة أن تقدم وصفا للعملية في التقرير السنوي وبعض الأمثلة: - التصويت التراكمي. - لجنة الترشيح. - الوضوح الذي يسمح لمساهمي الأقلية بالتأثير	هل هناك آلية ما لدى المؤسسة تسمح لمساهمي الأقلية بالتأثير على تشكيل مجلس الإدارة؟



مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

	على ترشيح أعضاء مستقلين بمجلس الإدارة.	
		<b>2 2. الخلفات مع المساهمين</b>
سجلات لجنة الأوراق المالية والبورصات.	أعضاء مجلس الإدارة والإدارة ينبغي أن يعملوا على تحقيق أفضل مصلحة للمساهمين، ومن ثم ينبغي عليهم ألا يدخلوا في أية عملية تداول على أسهم المؤسسة.	هل حدثت أي حالات تداول في أسهم المؤسسة من قبل الداخلين تمس أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة في السنين الماضية؟
التقارير السنوية والقوائم المالية وتفاصيل عمليات الطرف المرتبط بالمؤسسة.	قد تكون هناك حالات تدخل فيها المؤسسة مع الطرف الذي قام بالعمليّة، ولكنها ينبغي أن تبين تفصيلا مبرراتها لمثل هذه العمليات.	هل قدمت المؤسسة أية مبررات أو أي تفسير عن التعاملات التي أثرت على المؤسسة من جانب أي طرف؟
كبار العملاء والموردين يتم النشر عنهم في التقرير السنوي في جزء خاص "عمليات الأطراف المتصلين بالمؤسسة"	يعرف كبار العملاء والموردين بأنهم هم الذين يشترون من المؤسسة أو يبيعون إليها ما يزيد عن خمس عمليات الشراء والبيع.	هل المؤسسة جزء من مجموعة اقتصادية تتحكم المؤسسة الأم أو المساهمون الحاكمون فيها في كبار الموردين والعملاء أو الأعمال المماثلة؟
سجلات بورصة الأوراق المالية.	عدم التزام الطرف المرتبط بالمؤسسة في عملياته يعني حالة من حالات تعارض المصالح.	هل كانت هناك أي حالات لعدم الالتزام لعمليات الطرف المعني في العامين الماضيين؟
		<b>2 3. التصويت بالتوكيل</b>
إخطارات الدعوة للاجتماع السنوي العام.	تيسر العملية بمعنى إرسال استمارات التوكيل.	هل تيسر المؤسسة عملية التصويت بالتوكيل؟
إخطارات الدعوة للاجتماع السنوي العام.	هذا لتوفير معلومات كافية للمساهمين تسهل لهم استخدام التوكيلات. ليس هناك متطلب بذلك وفقا لقانون الشركات العام	- هل يحدد الإخطار الموجه إلى المساهمين المستندات المطلوبة بالتوكيل؟



مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

	ولكن الحاجة إلى التوثيق تجعل عملية التصويت أكثر صعوبة.	- هل هناك أي مستندات للتوكيل يجب توثيقها؟
		<b>2 4. إجراءات الاجتماع السنوي العام</b>
بورصة الأوراق المالية. إخطارات الدعوة للاجتماع السنوي العام.	7 أيام طبقا لقانون الشركات.	ما هو عدد الأيام المطلوبة قبل الاجتماع السنوي لإرسال الإخطار بانعقاد الاجتماع السنوي للمساهمين؟
<b>3 دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات</b>		
		<b>3 1. الاعتراف بالحقوق</b>
التقرير السنوي، إطار وسياسة حوكمة المؤسسة الدستوري الأخلاقي.	ينبغي أن يذكر دور أصحاب المصالح في وسائل الاتصال العامة للشركة.	هل تذكر المؤسسة صراحة المحافظة على أمن ورفاهية العاملين؟
التقرير السنوي، إطار وسياسة حوكمة المؤسسة الدستوري الأخلاقي.	دور أصحاب المصالح في وسائل الاتصال العامة بالمؤسسة.	هل تذكر المؤسسة صراحة دور أصحاب المصالح الآخرين مثل الدائنين والموردين والعملاء أو المجتمع بأكمله؟
التقارير السنوية والملفات وموقع المؤسسة على الانترنت.	قد تتطلب طبيعة بعض القطاعات الصناعية قدرا أكبر من الإفصاح أو المشاركة في الموضوعات البيئية أكثر من الآخرين، ومن ثم فإن هذه المسألة ينبغي أن يتم اختبارها مع القطاعات الخاضعة لها فقط.	هل تذكر المؤسسة صراحة الموضوعات البيئية في وسائل الاتصال العامة؟
		<b>3 2. المشاركة</b>
التقارير السنوية والملفات وموقع المؤسسة على الانترنت.	خطة تملك الموظفين اختياريا لأسهم المؤسسة أو الخطة طويلة الأجل للحوافز تساعد على التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح أصحاب الأسهم.	هل تقدم المؤسسة برنامجا اختياريا لحصول الموظفين على أسهم المؤسسة أو أي خطة طويلة الأجل لحوافز العاملين تتصل بخلق قيمة لأصحاب





مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

		الأسهم؟
		4 - الإفصاح والشفافية
		4.1 معلومات مادية
التقارير السنوية والملفات وموقع المؤسسة على الانترنت.	ينبغي أن تكون هناك معلومات عامة كافية عن هيكل ملكية المؤسسة بما في ذلك: - تفاصيل عن ملكية الأسهم. - تحديد كبار المساهمين أو مساهمي الأغلبية. - الإفصاح عن ملكية أعضاء مجلس الإدارة والملكيات غير المباشرة، والأسهم المملوكة للإدارة.	هل لدى المؤسسة هيكل شفاف عن الملكية؟
التقارير السنوية والملفات وموقع المؤسسة على الانترنت.	عادة فإنه كلما ازداد انتشار وتشتت هيكل الملكية، كلما ازدادت حماية مساهمي الأقلية. ومن المهم أيضا فهم الارتباطات بين المساهمين الرئيسيين، ومعرفة أية ترتيبات تجارية فيما بين المؤسسة وتوابعها أو أي طرف ثالث قد يعمل ضد مصلحة مساهمي الأقلية والدائنين.	هل المؤسسة ذات هيكل ملكية منتشرة ومشتتة؟
التقارير المالية: تفاصيل الاستثمار الخاصة بالشركات المرتبطة.	ينبغي أن يكون الهيكل الفعلي لملكية المؤسسة شفافا، كما لا يجب أن يتسم بعدم الوضوح نتيجة للملكيات المتعارضة للأسهم، أو الملكيات القابضة التي تتحكم فيها الإدارة، أو الملكيات الاسمية.	هل تتسبب الملكيات المتعارضة للأسهم في عدم وضوح الهيكل الفعلي لملكية المؤسسة؟
التقارير السنوية والملفات وموقع المؤسسة على الانترنت.	ينبغي أن تقوم المؤسسة بالإفصاح عن: - الأداء المالي وأداء التشغيل. - العمليات التجارية وموقفها التنافسي. - خلفيات أعضاء مجلس الإدارة وأسس مكافآتهم.	هل تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات الحساسة للجمهور؟
		يجب تقييم التقرير السنوي، وخاصة ما يلي:
التقرير المالي في قسم (مناقشة وتحليل الإدارة)	الأداء المالي والتشغيلي.	
التقارير السنوية.	التشغيل والموقف التنافسي.	



مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

التقارير السنوية في قسم "مكافأة" عضو مجلس الإدارة".	أسس تحديد المكافآت	
التقارير السنوية في قسم "مخاطر" التشغيل".	مخاطر التشغيل	
التقارير السنوية.	قيام المؤسسة بالتنبؤ بربحيتها يعتبر أمرا حرجا بالنسبة للمستثمرين والمساهمين.	هل يتضمن التقرير السنوي للشركة تنبؤا عن ربحية المؤسسة في السنة المالية القادمة؟
التدقيق الداخلي.	هذا لمراقبة وضمان وجود العلاقات السليمة بين المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة.	هل يجبر أعضاء مجلس الإدارة الحاليون على تسجيل معاملاتهم في أسهم المؤسسة بالمؤسسة؟
التقارير السنوية.	تتضمن معايير المحاسبة الدولية المعترف بها: المبادئ العامة المقبولة للمحاسبة.	هل تستخدم المؤسسة معايير محاسبة معترف بها دوليا؟
		<b>4 2. عملية التدقيق</b>
	يوصى بإنشاء وحدة منفصلة للمراجع الداخلي في داخل المؤسسة.	هل لدى المؤسسة عملية تدقيق داخلية تم إنشاؤها كوحدة منفصلة في داخل المؤسسة؟
يراجع المعلومات المتاحة عن عقود التدقيق وعمليات لجنة التدقيق وتقارير التدقيق.	ينبغي أن يكون المدققون مستقلون عن مجلس الإدارة وينبغي أن يكونوا ذوي سمعة طيبة.	هل تقوم المؤسسة بمراجعتها السنوية عن طريق استخدام مراجعين مستقلين ذوي سمعة طيبة؟
القوائم المالية.	يتم تحديد الملاحظات على أساس وجود اختلافات مادية في الحسابات بين المدققين والإدارة.	هل هناك أية ملاحظات حسابية في القوائم المالية التي تمت مراجعتها بخلاف الملاحظة الخاصة بعدم التيقن من الموقف؟
		<b>4 3. نشر البيانات</b>



## مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

موقع المؤسسة على شبكة الانترنت والتقارير السنية.	تتضمن القنوات المتعددة: - التقارير السنوية المطبوعة. - وضع المعلومات على شبكة الانترنت. - ملخصات يعدها محللون. - مؤتمرات صحفية.	هل يوفر النشر تعدد قنوات الوصول إلى المعلومات؟
سجلات البورصة.	الممارسة المعتادة هي أن التقارير المالية السنوية يتم نشرها بعد مرور ستين يوما من نهاية السنة المالية، والتقارير ربع السنوية تنشر بعد مرور 45 يوما من نهاية ربع السنة.	هل يتم الإفصاح عن التقرير المالي في التوقيت المضبوط؟
موقع المؤسسة على شبكة الانترنت.	ينبغي أن يتضمن الموقع معلومات عن: العمليات، القوائم المالية، بيانات صحفية، هيكل ملكية الأسهم. الهيكل التنظيمي ويجب أن تقدم البيانات بلغتين مختلفتين.	هل لدى المؤسسة موقع على شبكة الانترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة؟
<b>5 - مسؤوليات مجلس الإدارة</b>		
<b>5.1. الإشراف والرقابة</b>		
موقع المؤسسة على شبكة الانترنت، والتقارير السنوية.	ينبغي أن تعكس قواعد حوكمة الشركات وجود إدارة للشركة موجهة نحو زيادة قيمة المؤسسة آخذة في الحسبان مصالح المساهمين. وينبغي أيضا أن تعكس قواعد الحوكمة رؤية ومسئوليات مجلس الإدارة.	هل لدى المؤسسة قواعد مكتوبة خاصة بها عن حوكمة الشركات تصف بوضوح نظام القيمة بها مسئوليات مجلس الإدارة؟
سجلات البورصة.	حالات عدم الالتزام قد تتضمن التأخر في نشر التقارير المالية والمراقبة اللاحقة من جانب المساهمين، والعمليات من أطراف مرتبطة بالمؤسسة، وملكية أعضاء مجلس الإدارة لأسهم المؤسسة دون إبلاغ عنها.	هل لدى البورصة أو لجنة البورصة أي دليل عن عدم التزام المؤسسة بالقواعد واللوائح الصادرة عنها في خلال السنوات الثلاثة الماضية.
تقارير لجنة التدقيق.	ينبغي أن يضم تقرير لجنة التدقيق معلومات عن: حضور الجلسات، الرقابة الداخلية، رقابة الإدارة، اقتراح المدققين. تدقيق التقرير المالي، الالتزام بالقانون، النتائج.	تقييم نوعية تقارير لجنة التدقيق للتقرير السنوي.
سجلات التدريب.	كي يكون نظام الحوكمة فعالا ينبغي تشجيع أعضاء	هل شارك أعضاء مجلس الإدارة



مطبوعة متخصصة في حوكمة الشركات

	مجلس الإدارة على المشاركة في برامج تدريبية حتى يفهموا تماما واجباتهم ومسئولياتهم.	في برنامج التدريب حول حوكمة الشركات؟
		<b>5 2. تعارض المصالح</b>
	ينبغي أن يكون رئيس مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين حتى يتجنب تعارض المصالح.	هل رئيس مجلس الإدارة من بين أعضاء المجلس المستقلين؟
إخطارات الدعوة لعقد اجتماعات المساهمين.	نظام الاختيارات قد يساعد على حفز الإدارة العليا على تعظيم قيمة الأسهم المملوكة للمساهمين.	هل لدى المؤسسة نظام اختيارات يؤدي إلى تمييز الإدارة العليا؟
التقارير السنوية الصادرة عن هذه اللجان.	ينبغي تحديد الواجبات والمسئوليات والسياسات الخاصة بهذه اللجان بوضوح. لجنة تدقيق، لجنة تحديد المكافآت، لجنة الترشيح، لجنة الأعمال.	هل يقوم مجلس الإدارة بتعيين اللجان التي تضم أعضاء مستقلين لتولي المسئوليات الهامة الحساسة مثل: التدقيق، المكافآت لجنة ترشيح أعضاء مجلس الإدارة، لجنة الأعمال.
		<b>5 3. تكوين مجلس الإدارة</b>
موقع المؤسسة على شبكة الانترنت والتقارير السنوية.	ينبغي أن يكون حجم مجلس الإدارة مناسباً بحيث يسمح بالتشغيل الفعال للشركة. وتظهر التحليلات العملية وجود علاقة عكسية مع الحجم الأمثل لمجلس الإدارة الذي يتراوح عدد أعضائه من 5 إلى 9.	ما هو حجم مجلس الإدارة؟
موقع المؤسسة على شبكة الانترنت والتقارير السنوية.	كلما ازداد عدد أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين الموظفين كلما ارتفع مستوى استقلال المجلس في اتخاذ القرارات وكلما زادت فعاليته الرقابية.	كم عدد أعضاء مجلس الإدارة من غير الموظفين التنفيذيين؟
النظام الأساسي والتقارير السنوية.	مجلس الإدارة ينبغي أن يحدد معنى "الاستقلال" وأن يتم النص عليه في النظام الأساسي.	هل تنص المؤسسة في نظامها الأساسي أو في تقريرها السنوي على تعريف الاستقلال؟
موقع المؤسسة على شبكة الانترنت والتقارير السنوية.	الأعضاء المستقلون لا يمكن أن يكونوا من الموظفين السابقين في المؤسسة أو المساهمين، أو ممن ينتمون إلى مؤسسات لها علاقات عمل مع المؤسسة.	كم من الأعضاء المستقلين من بين أعضاء مجلس الإدارة؟



السنوية.		
		<b>5 4. الاتصالات</b>
سجلات البورصة.	إيداع قواعد حوكمة المؤسسة في البورصة يوفر وسيلة أفضل للمستثمرين لفهم سياسات الحوكمة بالمؤسسة.	هل أودعت المؤسسة قواعد الحوكمة الخاصة بها لدى البورصة أو لدى البورصات؟
موقع المؤسسة على شبكة الانترنت والتقارير السنوية.	يمكن للسؤال أيضا أن يراجع على مدى فعالية وظيفة علاقات المستثمرين.	هل تقدم المؤسسة تفاصيل عن كيفية الاتصال بها إلى شخص محدد مختص بالعلاقات مع المستثمرين؟

### أسئلة للإجابة

- 1 - اشرح كيف أصبحت لحوكمة الشركات كل هذه الأهمية؟
- 2 - اذكر بعض مزايا حوكمة الشركات بالنسبة للمستثمر والمجتمع؟
- 3 - حوكمة الشركات ليست شيئا يجب أن يكون مفروضا على المؤسسات من الخارج. اشرح ذلك؟
- 4 - درجة تطبيق حوكمة الشركات تميز المؤسسة عن مثيلاتها. اشرح ذلك؟
- 5 - هناك من يقوم بأن حوكمة الشركات هي تسويق للديمقراطية. اشرح ذلك؟
- 6 - حتى تتمكن المؤسسة من توليد الأرباح والابتكار، يجب عليها تحمل بعض المخاطر. مارأيك؟

## المحاضرة التاسعة عشر خاتمة (ما يمكن أن يهيم المؤسسات الجزائرية)

يشارك القطاعين العام والخاص في كثير من الدول في تنمية الاقتصاديات الوطنية، وحتى يستطيع الاقتصاد الجزائري أن يواكب التطورات العالمية، يفرض عليه ذلك الإيمان بعدة نقاط أساسية.

تعتبر عملية التعايش بين القطاعين العام والخاص ضرورية في الجزائر، فلا أحد ينكر الدور الذي يؤديه القطاع العام المتمثل في الإشراف على جزء كبير من العمليات الاقتصادية المختلفة (كتوفير البيئة القانونية). وينجح ذلك من خلال إتباع إستراتيجية شعبية للنمو تقوم على أساس تحويل الأموال إلى سلع، واعتماد الدولة على سياسة إعادة التوزيع الأمثل للثروة بين الشرائح المختلفة للمجتمع.

ويجب أن تكون الأعمال تقود إلى ال حصول على معدلات نمو مرتفعة، وإلى زيادة مستوى الرفاهية . ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إصلاحات شاملة مبنية على وجود إطار مؤسسي يسمح بضبط السوق. ولعل أهم المجالات الواجب أن يمسه الإصلاح هي النظام المصرفي، نظام الضرائب الإدارية العامة، تحديد الشبكات الصناعية قوانين الاستثمار وضبط الموازنة. ويجب أن تسمح هذه الإصلاحات بتأسيس حوكمة الشركات تجبر المؤسسات على القيام بالتغيير، وميلاد اقتصاد جيد يعمل على أساس السوق، والحد من التدخل أو التطفل السياسي في الاقتصاد.

إن الاقتصاد المتطور هو الذي يجعل المؤسسات إن كانت تريد البقاء فما عليها إلا أن تعزز من تنافسيتها كما سيكون عليها العمل على أساس العدالة، المحاسبة عن المسؤولية، الشفافية والمسئولية (العمل على أساس مبادئ حوكمة الشركات).

وبفضل الإصلاحات الفعالة، فإن اللعبة لن تكون مجرد زيادة القدرة التنافسية، بل ضخامة الحجم أيضا وستقوم آليات السوق بتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، مع استبعاد الأثر المدمر للتزاحم مع القطاع العقاري، وفتح أسواق جديدة، وتوفير الحوافز الاستثمارية الطويلة الأجل.

ولكن، والأكثر أهمية مما مضى كله، هو إيجاد مصادر جديدة للتمويل، وسيكون على المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على التمويل أن تقوم بتغيير هياكل الحوكمة لديها.

وقد أكدت الدراسات، ومن أهمها تلك الدراسة التي قام بها ماكينزي، أن المستثمرين يعتبرون حوكمة الشركات شرط أساسي للاستثمار، وهم مستعدون لدفع علاوة إضافية لأسهم الشركات ذات الحوكمة الجيدة.

وبذلك، فلن تتمكن الجزائر من تطوير اقتصادها إلا عندما تتم هذه التغييرات، وتتمكن من حصد أغلب المزايا التي توفرها الأسواق العالمية، وتتحرك الجهات المختصة من وضع عشوائي أو جزافي إلى هدف وإطار

رسمي بالإضافة إلى التنظيم اللائحي للحكومة، على غرار الإجراءات الحمائية لحقوق المساهمين وأصحاب المصالح ويكون ذلك من خلال وضع وتأسيس أعراف تطوعية لحوكمة الشركات.

ولا أحد ينكر بأن من بين الميزات المهمة للاقتصاد الجزائري، هو أن أغلب مؤسسات القطاع الخاص تكون عائلية، كما تكون نسب الملكية في عدد قليل من المساهمين، وأن رأس مال المؤسسة غير قابل للاكتتاب العام ولا تفكر هذه الشركات أصلا في فتح رأسمالها للاكتتاب العام لعدة أسباب يعرفها المستثمرون (ملاك



المؤسسات -العائلات المالكة)، ولعل من أهم هذه الأسباب هو عدم تقبل مشاركة طرف أجنبي في تسيير المؤسسة، كما أن فتح رأس المال يجبر المؤسسة على إصدار تقارير مالية من فترة لأخرى، مما يعني العمل في الإطار الرسمي لاقتصاد الدولة.

وأمام هذه الوضع، فإن من بين الأدوات اللازمة التجسيد لفك شفرة الاقتصاد الجزائري، وجعله يتماشى والاقتصاديات العالمية، هو حوكمة الشركات، وهي الأداة التي تساعد المؤسسات على النجاح وتحمل الأزمات العالمية، وإلا سوف يكون الإفلاس وغلق الأبواب والاحتكار... الخ.

فحسب دراسة لماكينزي، فإن ما نسبته 15% من المؤسسات المملوكة عائلًا تستمر حتى سيطرة الجيل الثالث كما أن الخلافات الداخلية بين أعضاء العائلة، وعدم القدرة على وضع إستراتيجية سليمة طويلة الأجل، يعتبران المحددين الرئيسيين لانتهاء العديد من الشركات المملوكة عائلًا. وفي المقابل، فإن الشركات التي اتبعت نظم سليمة لحوكمة الشركات كانت إلى حد كبير أقل تأثرًا بالأزمات العالمية، وهذه النتيجة تؤكد بأن المؤسسات الجزائرية يجب عليها أن تبني أنظمة حوكمة تمكنها من الاستمرار لعدة أجيال متتالية، والاستمرار يضمن النمو للاقتصاد الوطني.

نعم، للمؤسسات المملوكة عائلًا عدة مزايا، فتداخل الملكية والإدارة يساعد على تدنيت تكاليف الوكالة إلى مستويات قياسية، كما أنها تساعد على الحفاظ على الروابط العائلية والوثيقة، ومنه ضمان الحفاظ على أسرار العمل. ولكن فهذه الميزات الإيجابية في حد ذاتها تعتبر أهم العوائق التي تحد من اعتماد أنظمة الحوكمة المختلفة، فكيف يتخيل المالك المسير أنه سوف يصبح يتقاسم القرارات مع طرف أو أطراف خارجية، حيث أن النمط الاستثماري في مثل هذه المؤسسات هو التمتع بكل الصلاحيات للشخص المسيطر وأن تفويض هذه السلطة سوف يؤدي إلى تسريب الأسرار الإستراتيجية (القوائم المالية، المناقصات، المعرفة... الخ) إلى السوق.

ويمكن التغلب على هذه العقبات عن طريق وضع وتأسيس دستور السلوك. وفي البداية، فإن البيئة المؤسسية التي تملئها حوكمة الشركات ستتطلب من الشركات أن تقوم بتعيين أشخاص من ذوي المهارة والقدرة على المناورة في هذا الوضع الجديد. وسيؤدي هذا إلى أن يصبح من الضروري بل ومن المرغوب بالنسبة للشركات أن تقوم بتعيين مديرين مؤهلين لديهم الخبرة والدراية في نطاق واسع من مختلف الموضوعات المالية والإدارية وأن تفوض إليهم السلطات اللازمة. وهذا إلى جانب إتباع عرف قائم في مجلس العائلة أو دستور العائلة مما يساعد الشركات على إنشاء إدارة تقوم على أساس الأداء، وحل موضوعات الخلافة، وجعل سياسات المكافآت والمرتبآت أكثر شفافية وأكثر قياما على أسس الكفاءة وسيؤدي هذا إلى إعفاء أصحاب المؤسسات والمديرين من كثير من المسؤوليات غير الضرورية.

وباختصار، فإن نظام الحوكمة الذي يكون: متوافقا مع الثقافة المحلية الجزائرية، ذا قواعد وإجراءات واضحة لواجبات أعضاء العائلة ومسئولياتهم، به مجلس إدارة مؤهل وقادر على اتخاذ القرارات الموضوعية، مشاركة



في التخطيط الاستراتيجي، التعيين والترقية وتحديد المرتبات على أساس الكفاءة، فهو يعتبر أداة أساسية لاستمرار المؤسسات العائلية وربحيتها في المستقبل.

ولعل أهم عمل تبدأ به الحكومة الجزائرية، هو ترجمة مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للغة العربية، وجعلها في متناول الشركات الجزائرية، ومن ثم العمل على إعداد دستور لحوكمة الشركات في الجزائر، ولما لا معهد لحوكمة الشركات يساعد على تطوير ودعم كل الجهود الرامية لترسيخ ثقافة الحوكمة في المستثمر الجزائري.

كما يجب ألا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل يتعدى ذلك إلى إنشاء جمعية حوكمة الشركات وتنظيم والمشاركة في العديد من المؤتمرات الوطنية والدولية المتعلقة بموضوع الحوكمة.

فالإطار الاستثماري الذي يقوم على مبادئ الشفافية، والمحاسبة عن المسؤولية، والعدالة والمسئولية يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية، ولذلك كان من الواجب على الحكومة الجزائرية أن تقوم بتحليل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي لحوكمة الشركات، ومجموعة من دساتير الحوكمة المتبعة في الدول الصناعية والنامية، وممارسة الحوكمة الحالية في الشركات الجزائرية ومواد القانون التجاري الجزائري.

وحتى يرى دستور حوكمة الشركات النور في الجزائر، وجب إقناع مجتمع الأعمال بأن هناك مكاسب يمكن تحقيقها من خلال تبني نظام للحوكمة، كتخفيف المخاطر وتحقيق التنافسية. وحتى تنجح الحوكمة وجب أخذ الظروف المحلية بعين الاعتبار، وجعلها المحدد الأساسي لدستور الحوكمة المراد اعتماده، أي أن يكون النظام قابل للتنفيذ ومرن في ذات الوقت، وتطبيقه بعناية وحرص، ويؤدي إلى تحسين المناخ الاستثماري للجزائر ومواكبة التطورات العالمية.

كما يمكن الاعتماد على العناصر التالية في تعزيز الحوكمة للشركات الجزائرية:

- الاعتماد على المؤهلات والخبرات في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، حيث تؤدي الخبرة المتخصصة دور كبير في تطوير الشركات على المستوى العالمي.
  - محاولة الاعتماد على الاستقلالية في تكوين أعضاء مجلس الإدارة، مما يساعد في اتخاذ قرارات تكون في صالح المؤسسة، دون الاعتبارات الشخصية، وتحدد درجة الاستقلالية تبعا للأهداف المسطرة.
  - اعتماد نظام للتدقيق والموازنات لتعزيز المحاسبة عن المسؤولية، والتقييم الأمين للشركات وللأداء المالي والإداري، ومنع التعارض المحتمل في المصالح.
  - العمل على ترسيخ ثقافة الإفصاح التام والشفافية عن طريق الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية، وإنشاء إدارات للعلاقات مع المستثمرين والعلاقات مع أجهزة الإعلام.
- وهذه العناصر السابقة الذكر هي على سبيل الحصر فقط، حيث أنه توجد مجالات واسعة تشملها حوكمة الشركات، ويمكن استقراء أهمها من خلال الاطلاع على محتوى هذه الورقة.





فلازالت الجزائر تناضل لتوسيع اقتصادها وتحسين مستوى المعيشة، ويتميز هذا النضال بالشدّة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية العالمية المتميزة بالاضطرابات المتتالية، والتي أدت إلى ارتفاع نسب البطالة وتدهور البنية التحتية في العديد من الدول، مما ولد عدم المساواة وارتفاع نسب الفقر.

ومما زاد من حدة المشكلة، هو تمركز الثروة في فئة قليلة من المجتمع، وهذه الفئة غالبا ما تتميز بالنفوذ والحصانة، وقد أدى هذا الوضع إلى خلق عدم الثقة والشك بين الجماهير، فكانت النتيجة هي عزوف الناس عن تجميع مواردهم لبناء منشآت مجدية قابلة للنمو، وهو ما أدى بدوره إلى تقييد النمو والحد من التوسع وعزوف الفرد عن تشكيل وتنفيذ خطط التنمية، حيث أصبح لا ينظر إلى نفسه كصاحب مصلحة في خلق الثروة، مما أدى إلى خلق ثقافة الاعتماد على الغير، حيث أصبح كل فرد يناضل من أجل الحصول على قطعة صغيرة من الثروة الحكومية المتناقصة بدلا من توليد وخلق الثراء بنفسه.

وحتى تعالج الجزائر هذه الأوضاع، وجب عليها أن تشترك مع القطاع الخاص، وتؤدي دورها في توفير البنية التحتية الأساسية والأطر القانونية الفعالة، إلى جانب الطاقة الاجتماعية للتنمية، كما يجب أن تضمن الأمن والاستقرار عن طريق تعبئة المواطنين قاطبة، والتأكد من انغماسهم الفعال في عملية التنمية، إذ أن الناس يجبوا أن يشعروا أن لهم نفوذا وتأثيرا حقيقيا على انتاج وتوزيع الثروة، وهذا حتما سوف يؤدي إلى ترسيخ الثقة لدى الفرد الجزائري، مما يساعد في توفير بيئة ملائمة لتطور الشركات الجزائرية.

هناك أربعة ميادين رئيسية يستوجب على أي دولة إحداث التوازن بينها لدفع عجلة النمو، وتتمثل هذه الميادين في ميدان التجارة، الميدان المالي، والاقتصاد الكلي والجزئي. فالإخفاق في الوصول إلى إحداث التكامل بين هذه الميادين سوف يقود البلاد إلى الفشل.

فكم تطمح الدول إلى رفع معدلات الادخار، خفض عجز الموازنة العامة، نمو الصادرات، انخفاض التضخم ارتفاع معدل نمو الناتج المحلي، ولكن تلك الإنجازات غالبا ما تكون عبارة عن جبل ثلج تزول بمجرد عودة الحرارة. ذلك أن الحكومات تسعى لتحسين بعض المؤشرات من دون التركيز على ضمان البيئة الملائمة لاستمرار هذه المؤشرات. فالدول الناجحة توفر أنظمة حوكمة تمتص كل الصدمات، وتسمح للمؤسسات بالتطور، كما أن هذه الأنظمة ليست متعلقة بجهة أو شخص أو هيئة، كما هو الحال في البلدان النامية التي تصوغ قوانين تكاد لا تتسم بالموضوعية بالإطلاق.

فإذا لم تكن أنظمة الحوكمة تساعد على إحداث التوافق بين الاقتصاد الكلي والجزئي، فكيف سوف يصمد الكل، في حين أجزائه هشّة، والعكس صحيح؟ فعندما يكون من يملك السلطة يملك مقادير كل شيء، يصبح يعمل ما يلبي مصلحته الخاصة دون مصلحة النظام ككل.

فالاقتصاديات التي تكون فيها السيطرة لجهات معينة، لا يستطيع الضعيف أن يتأقلم بها، وهذا ما لا يسمح لمعظم الدول المتخلفة بالنمو. فالاستثمار يعني تحمل المخاطر، وإذا كانت السيطرة موجودة، يعني أن الاستثمار يتطلب القوة أولا، وهنا يطرح السؤال: لماذا تنتهج الدول المتقدمة نظم للحوكمة بمراعاة كافة الأطراف ذات المصلحة، في حين الدول النامية تكون الأنظمة لخدمة المصالح الشخصية لا غير؟



فغرس ثقافة الحوكمة في الشعوب ليس معناه إصدار القوانين واللوائح والجزر والعقاب وما إلى ذلك من الأمور التي لا تقبلها الفطرة السليمة، فالحوكمة يجب أن تحقق الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة مهما اختلفت مستوياتها وأنماطها، فالحوكمة هي ذلك المنحنى الذي يقلل من درجات الانحراف أو التشتت بين أبناء المجموعة الكلية، فالحوكمة هي ذلك النظام الذي يكافئ السلوك الحسن، وينبذ كل ما من شأنه أن يسيء للمبادئ والأخلاق التي تتبع من الفطرة السليمة، ويجب أن تصل الحوكمة إلى تحقيق التوازن بين العقاب والثواب، ووزن الأمور بمعانيها وقيمتها في الواقع وليس لاعتبارات شخصية.

السرعة في إحداث التغيير جيدة، ولكن السرعة تزيد من حجم المخاطر المحتملة كذلك، فهناك حكومات لا تريد معالجة المواقف المتوقعة بتسترها عليها، وعندما تقع تصبح تبحث عن كل سبيل يخرجها منها، متناسية في ذلك أن حدوث المصائب يفقد الفرد الصبر، فينجر وراء الأوهام والخرافات، فلماذا لا تكون الأنظمة واضحة للجميع؟

لا أحد ينكر بأنه دائما هناك من يكن لك العدا، ومن ثم فلماذا بعض الدول ترفع رجلها عن الواقع وتسير بأفكار غالبا ما تكون هي السبب في فشلها في اقتباس الأنظمة المختلفة وتحقيق المرجو منها؟ العولمة. دعه يعمل، دعه يمر. وما إلى ذلك. أليس لشعوب الدول الفتية خصائص تتفرد بها، لماذا التعدي على المبادئ، لماذا الاعتماد على أفكار الآخرين باحتقار الأفكار الشخصية، أم يعني أن الغير يريد لك كل الخير. فكر جيدا. على ما أظن إنتاج الأفكار البناءة يسبق التعني بالأنظمة المختلفة والطاقات المتوفرة فالعقل والفكر هو الأساس، وكل ما سواه ناتج عنه. ولكن لا تنسوا بأن هناك واحد فقط هو من يقود كل شيء، وإليه تتجهون كلكم.

#### أسئلة

- 1 ما قيمة دليل حوكمة الشركات في الاقتصاد الجزائري؟
- 2 هل التوجه نحو اقتصاد السوق يقتضي الإصلاح الاقتصادي؟ وأن كليهما يقتضيان الحوكمة الجيدة؟
- 3 هل يعتبر مشكل إيجاد التوافق بين القطاعين العام والخاص من أهم التحديات التي تواجه الجزائر؟



## بعض المراجع

- 1 - منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، مبادئ مجموعة العشرين بشأن حوكمة الشركات، 2015.
- 2 - حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون ، مجموعة من الأعمال متعلقة بحوكمة الشركات تتقصى الجانب النظري والتطبيقي مترجمة للغة العربية عن طريق مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- 3 - ميكرا كراسنيكيوكيم أريك بتشر ، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة ، غرفة التجارة الأمريكية،ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE.
- 4 - أندرس برنال وآخرون، العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية ، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE.
- 5 - فيليب أرمسترونج، النهوض بالأوضاع في الاقتصاديات الناشئة لبلوغ المعايير العالمية ،والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE.
- 6 - إيغور بليكوف، حوكمة الشركات: التجربة الروسية وما بعدها ، المعهد الروسي للمدراء، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE.
- 7 - نادي رجال الأعمال اليمنيين، حوكمة الشركات في اليمن، المركز اليمني لقياس الرأي العام 2009.
- 8 - فيل أرمسترونج، جون سوليفان، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2011.
- 9 - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، برعاية منتدى المؤسسات، الجزائر، 2009.
- 10 مشروع لائحة حوكمة الشركات، وزارة التجارة والصناعة بالاشتراك مع هيئة السوق المالية، المملكة العربية السعودية، 1437 هـ / 2016م. موقع التحميل:  
[http://mci.gov.sa/LawsRegulations/Projects/RegulationProject/companies\\_governance\\_.pdf](http://mci.gov.sa/LawsRegulations/Projects/RegulationProject/companies_governance_.pdf)
- 11 فرمين أبو العطا، حوكمة الشركات...سبيل التقدم، مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، موقع التحميل:  
<http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm>
- 12 مظفر جابر الراوي، تطبيق معايير الحوكمة وأثرها القانوني في ضمان حقوق أقلية المساهمين في الشركات المساهمة"المملكة الأردنية الهاشمية نموذجاً"، جوان 2014.موقع التحميل:  
<https://revues.univ-uargla.dz/images/banners/ASTimages/dafatirimages/DAFN11/D1111.pdf>
- 13 أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013، موقع التحميل:  
<http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>
- 14 دليل مجلس الإدارة للشركات المساهمة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، التوفيق بين ضوابط الحوكمة المحلية وأفضل الممارسات الدولية، مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013.موقع التحميل:  
<http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-121849.pdf>



أهم المصادر باللغة الأجنبية

- 1- Angel Gurría OECD Secretary-General, G20/OECD, Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, 2015.
- 2- Alan Whaites, Eduardo Gonzalez, Sara Fyson and Graham Teskey, **A Governance Practitioner's Notebook: Alternative Ideas and Approaches**, OECD, Paris, 2015.

المواقع على الإنترنت

[www.cipe-arabia.org](http://www.cipe-arabia.org)

[www.cipe.org](http://www.cipe.org) (مركز المشروعات الدولية الخاصة)

[www.hawkama.net](http://www.hawkama.net)

<http://www.oecd.org/> (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)

[www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm](http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm)

<http://www.oecd.org/governance/risk/>

<http://www.oecd.org/dac/governance-peace/governance/governance-practitioners-notebook.htm>.

<http://www.adccg.ae/Arabic/Pages/Default.aspx> (مركز أبو ظبي للحوكمة)

<http://www.ecgi.org/> (المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات)



ملخص (التذكير ببعض النقاط المستفادة)

- 1 - يؤدي تنفيذ حوكمة الشركات إلى تحديات فريدة بالنسبة للمؤسسة.
- 2 - لحوكمة الشركات دور مهم في تحقيق قيمة مضافة للأطراف ذات المصلحة.
- 3 - تطبيق حوكمة رشيدة أمر مهم في ضمان استمرارية المؤسسة.
- 4 - من بين ما يكون الإطار العام لحوكمة الشركات الفعال هو:
  - حقوق المساهمين، الشفافية، بيئة الرقابة الداخلية، هيكل مجلس الإدارة ووظائفه ومسئوليته.
  - الرقابة الخارجية (الأجهزة الحكومية، مدقق ومحافظي الحسابات، وكالات التقييم والتصنيف الهيئات والمنظمات المحلية والعالمية،...الخ).
- 5 - يعتمد نمو المؤسسة على روح المبادرة الفردية والجماعية.
- 6 - الشفافية عنصر أساسي لبناء الثقة بين الأطراف ذات المصلحة.
- 7 - حوكمة الشركات تلتزم تخطيط طويل الأمد والتزاما وموارد.
- 8 - للشفافية دور كبير في جذب رأس المال.
- 9 - التواصل المنظم بين الأطراف ذات المصلحة يعتبر من بين العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات.
- 10 - يساعد التطبيق الجيد لحوكمة الشركات في حل مختلف الصراعات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة.
- 11 - التطبيق الفعال لحوكمة الشركات يعزز من فعالية مختلف الأنشطة (التدقيق، الرقابة الإنتاج التسويق،...الخ).
- 12 - تحسن حوكمة الشركات من تحمل المسؤولية، وتزيد من فعالية إدارة المخاطر.
- 13 - تساعد حوكمة الشركات في تخفيض تكلفة رأس المال، مما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في كثير من المشاريع.



### سؤال للنقاش

ما رأيك في الإسقاط التالي؟ مع التعليل؟

الحكومة = شركة ذات أسهم

المواطنون = المساهمون

البرلمان = مجلس الإدارة

رئيس الدولة = رئيس مجلس الإدارة

الوزير الأول = الرئيس أو المدير التنفيذي

الوزراء = الهيئة التنفيذية

الولاية = رؤساء الوحدات

المجالس البلدية = رؤساء المصالح

الموظفون = الموظفون

باقي المجتمع = يشمل مختلف الأطراف ذات المصلحة الأخرى.

لقد ارتضى الله عز وجل لنا الدين، وقال جل جلاله "لا تموتن إلا وأنتم مسلمون"  
فهل الفرد المسلم، المؤمن، المحسن بحاجة إلى إملاعات الغرب.  
وهل يوجد من هو أحسن حكما من الله الرحمن الرحيم.  
كل ما مضى في هذه المطبوعة لا يساوي مثقال ذرة أمام ما يوجد في ديننا  
الحنيف.  
فإذا غابت روح الإسلام من الفرد فلن يستطيع أن يلم شمله مهما فعل.  
الفرد مهما وصل فهو ناقص.....إذا كل ما يأتي به فيه نسبة من النقص.  
..العلم.....العمل..... التعليم.. (إذا غيرت موضع كلمة تصبح العلاقة خاطئة).

