الفصل الأول

حوكمة الشركات مفاهيمها وأهميتها

يتناول هذا الفصل دراسة علمية عن نظام الحوكمة وأهميتها، وسوف نتطرق من خلاله إلى معرفة مفاهيم حوكمة الشركات، وما هي ضروريتها وأهميتها للشركات، وكيفية قياسها بشكل عام والشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بشكل خاص، وهل تلك الشركات بحاجة إلى ذلك النظام لتطبقه؟ ولماذا؟، لذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى مباحث ومطالب وفروع لدراستها بالتفصيل لاحقاً، وتنقسم الدراسة في هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: أهمية حوكمة الشركات ومتطلباتها

المبحث الثاني: مقومات نظام حوكمة الشركات وخصائصها

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المبحث الرابع: حال الحوكمة في فلسطين

المبحث الأولـــــ : أهمية حوكمة الشركات ومتطلباتها

يتضمن المبحث الأول خمسة مطالب في أهمية الحوكمة للشركات، حيث تكلم المطلب الأول عن حاجتنا الى الحوكمة وقد تفرع إلى أربعة فروع، ثم تطرقنا إلى نشأة حوكمة الشركات في المطلب الثاني، وتم تقسيمه إلى خمسة فروع، تكلمت عن نشأة الحوكمة وطبيعتها، واستعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بها، ومن ثم أهدافها ومزاياها، كما أن المطلب الثالث تناول أهمية الحوكمة على كافة مستوياتها وعلاقتها بالأخلاق، حيث تم تقسيم المطلب هنا إلى ثلاثة فروع، تكلمت عن أهميتها على كافة الصعد، والركائز التي ترتكز عليها والممارسات الجيدة لها، فيما أن المطلب الرابع تناول الحوكمة وأجزائها وتم تقسيمه إلى فرعين، وأخيراً معرفة المحددات الأساسية لتطبيق النظام في الشركات، والعلاقة بين التطبيق والأداء عُرضت في المطلب الخامس وتم تقسيمه إلى ثلاثة فروع.

مقدمة

أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول كثير من الدول إلى مفهوم الاقتصاد الحر، وفتح أسواق جديدة والتي يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحاً عالية والتي لها أثر في توسيع أنشطتها، وبالتالي يعمل على خلق فرص استثمارية جديدة وزيادة فرص العمل والذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الشركات لتلك الدول، [1] وتتمثل الحوكمة في مجموعة من العلاقات التي تجمع بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إدارتها من جهة، ومساهميها وأصحاب المصالح من جهة أخرى، إذ هي الآلية التي يتم من خلالها تحديد إستراتيجية الشركة وأهدافها، [2] وتعتبر آلية حوكمة الشركات أحد أهم آليات اقتصاد المعرفة التي حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات المهنية الدولية ودورها الفعال في تجنيب الشركات من التعرض لحالات التعثر والإفلاس المالي والإداري، فضلاً عن ذلك دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق وضمان بقائها واستمرارية أعمالها. [3]

لذلك تعد الحوكمة أحد متطلبات الخصخصة وأحد ركائز التحرر الاقتصادي والتحول إلى تفعيل آليات السوق والحد من المخاطر، وتعميق الحس الأخلاقي، ويتم ذلك من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحدد قيم وأخلاق الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تتوافق مع الإطار القانوني والأخلاقي وتضع حداً لمنع حدوث فساد في الوقت التي تحافظ فيه على مصالح المساهمين وتحقيق العدالة والمساواة بينهم.[4]

وتتمثل حوكمة الشركات في عملية تنظيم وترتيب العلاقة بين إدارة الشركة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والعمل على متابعة وتقييم الأداء حتى يعود بالفائدة على كلا الطرفين،[5] لذلك فإن

---

[1] العشماوي، محمد عبد الفتاح، آليات حوكمة الخزانة العامة، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص3.

[2] نور، عبد الناصر، ومطر، محمد، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3، العدد1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص46.

[3] العشماوي، محمد عبد الفتاح، إطار محاسبي مقترح لدور حوكمة الشركات في تنشيط سوق الأوراق المالية، مرجع سابق، ص88-89.

[4] الخضيري، محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر، ص53.

[5] حبوش، محمد جميل، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص4.

تطبيق قواعد الحوكمة له أهمية كبيرة على الشركات وتمثل عامل اطمئنان للمستثمرين، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في السوق المالي. [1]

وبالتالي تشكل حوكمة الشركات دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية وأهمية الشركات في بناء اقتصاديات الدول ونموها، وأن أداء أي شركة من أهم المؤشرات الاقتصادية، واقتصاد أي بلد يُقاس بمؤشر أداء الشركات فيه، لذلك يهدف مفهوم الحوكمة إلى وجود علاقة متكاملة ومتداخلة بين الأطراف من ذات الصلة بنشاط الشركة مع أصحاب المصلحة، وكذلك الإجراءات المناسبة التي يوفرها نظام الحوكمة والتي بدورها تدعم العلاقات من خلال وضع أهداف الشركة والرقابة عليها ومراجعتها وتقييمها.

المطلب الأولـــــ : الحاجة إلى الحوكمة

تم تقسيم المطلب الأول إلى أربعة فروع في الحاجة إلى الحوكمة، الأول تكلم عن الافتقار إلى حوكمة الشركات وأن فقدانها يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للنخبة، كما أن الفرع الثاني تناول لماذا نحتاج إليها، فيما أن الفرع الثالث تناول أسباب الحاجة إليها ودورها في آداب وسلوك المهن المختلفة في حماية مصالح الأفراد، وتم طرح ضرورتها من أجل تعزيز المساءلة والأداء، كما أن الفرع الرابع تكلم عن من هو المستفيد من حوكمة الشركات من مستثمرين وأصحاب المصلحة والمجتمع بأكمله.

الفرع الأول: الافتقار إلى حوكمة الشركات

إن نقص أو فقدان القواعد المتعددة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات قد يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للنخبة، وقد هي التي تتحكم في معظم الأنشطة الاقتصادية الخاصة بالشركة، كما أن هذه النخبة التي لا تقبل المراجعة أو مساءلتها عن تصرفاتها، أنها قد تشعر بالتهديد لمجرد التفكير بأن الجمهور يراقب أعمالها. [2]

[1] أبو موسى أشرف درويش، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، مرجع سابق، ص2.

[2] Rachami Jawad, Institutionalized Corruption: An Instrument of Governance in the Middle East and North Africa? Translated from CIPE Feature Service, May 2004, pp6.

الفرع الثاني: لماذا نحتاج إلى الحوكمة؟

الإجابة على هذا السؤال يكمن في أن الحوكمة هي مجرد إرشادات وتعليمات تُطرح بشكل اختياري على الشركات بمختلف أنواعها والتي ترغب في تطبيق هذا النظام ولكن ليس بالشكل الإلزامي، ولكن في حالة التطبيق السليم وعلى أسس علمية يؤدي إلى إظهار الشركات بشكل أكثر شفافية ويزيد من مصداقيتها لدى المستثمرين في أسواق المال، ومن هنا تظهر أهمية الحوكمة للشركات.

الفرع الثالث: أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات

أصبحت حوكمة الشركات قضية ذات أهمية في جميع أنحاء العالم، وهنا تمتلك الشركات دوراً حيوياً في تعزيز التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي، ومن ثم النمو على الصعيد الدولي، [1] وسنسرد الأسباب كما يلي:

- متطلبات الشركات العالمية تستدعي مستوى عالياً من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها.
- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع.
- غياب التحديد الواضح لمسئولية مجلس الإدارة والمديرين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.
- حماية حقوق صغار المستثمرين والأطراف التي لها علاقة بالشركة من احتمال تعاقد كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الآخرين.[2]
- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة، مما يدفع المستثمرين بالضغط على المشرعين لاتخاذ إجراءات كفيلة بحماية مصالحهم.
- التوجه إلى الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص.

[1] Private Sector Initiative for Corporate Governance, Principles for Corporate Governance in Kenya and a Sample Code of Best Practice for Corporate Governance, Nairobi, pp2.

[2] الحفناوي، شوقي عبد العزيز، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي، المؤتمر العلمي السنوي الخامس بعنوان حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والأدوار الاقتصادية، جامعة الإسكندرية، يومي8-10 سبتمبر 2005، منتديات عالم المحاسبة وتدقيق الحسابات، منشور على الموقع الالكتروني http://www.world-acc.net، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/10/15.

- انتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي. [1]

كما أن مبادرة القطاع الخاص لحوكمة الشركات قالت إن حوكمة الشركات ضرورية من أجل:

- جذب مستثمرين محليين أو أجانب على حد سواء، وإن استثماراتهم آمنة وتُدار بكفاءة وفي عملية شفافة وخاضعة للمساءلة.
- إنشاء تنافسية وكفاءة الشركات والمؤسسات التجارية.
- تعزيز المساءلة والأداء من تلك الملقاة على إدارة الشركات.
- تشجيع الاستخدام الكفء والفعال للموارد المحدودة. [2]

الفرع الرابع: من المستفيد من حوكمة الشركات

إن الشركة التي تُدار بشكل جيد تُعطي قيمة للمستثمرين والمقرضين والعاملين والعملاء وللمجتمع بأكمله على حد سواء، كما أن الحوكمة الرشيدة للشركات تُساهم في خلق مناخ جيد للأعمال مما يشجع الاستثمارات المحلية والأجنبية، وبالتالي تؤدي إلى خلق فرص عمل ورفاهية المواطنين، وأن المستفيد هنا من الحوكمة الشركات، المستثمرين وحملة الأسهم، ومن ثم أصحاب المصلحة والمجتمع.[3]

بالنسبة للشركات: الشركات التي تكون إدارتها جيدة تعطي أداء أفضل، فالشركات التي تطبق أسس الحوكمة الرشيدة تتوقع تخفيض تكلفة رأسمالها وبالتالي تستطيع جذب مستثمرين، وأنها إذا تصرفت بمسئولية وبعدل يمكنها من بناء علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة.

أما المستثمرون وحملة الأسهم: إن المستثمرين على ثقة بأن الشركات التي يكون عائدها كبير تدار بشكل سليم، فهم مستعدون لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع، فالحوكمة الرشيدة تحمي حقوق المستثمرين وخاصة الأقلية منهم بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم بكل ما هو مرتبط باستثماراتهم.

[1] بن درويش، عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص19-20.

[2] Private Sector Initiative for Corporate Governance, Principles for Corporate Governance in Kenya and a Sample Code of Best Practice for Corporate Governance, Nairobi, pp3.

[3] حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، أغسطس 2008، ص4.

أصحاب المصلحة والمجتمع: تتطلب الحوكمة الرشيدة احترام الشركات لالتزاماتها تجاه العاملين بها، وبالتالي يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة الشركات بشكل جيد، لذلك يوفر فرص عمل ويبني الثقة في الاقتصاد، مما يزيد الإنتاجية والتجديد والابتكار الناتج عن المنافسة الشريفة والعادلة وتفتح الباب أمام النمو الاقتصادي.

المطلب الثـاني : النشــأة والمفهوم

تم تقسيم المطلب الثاني إلى خمسة فروع في النشأة والمفهوم، الأول تكلم عن نشأة حوكمة الشركات والصور المختلفة لمفهومها حسب متطلباتها وكيفية الاستفادة منها للجهات المعنية، والمبررات لظهورها وتطورها السريع، كما أن الفرع الثاني تناول معاني في الحوكمة والمصطلحات التي أُستخدمت للتعبير عنها، وما أصدره المجمع العربي للفظ الحوكمة، الفرع الثالث تناول مفهوم الحوكمة بالشكل الواسع ووردت بعض التعريفات لعدد من المؤلفين والكتاب حول مفهومها، كما أن الفرع الرابع تكلم عن طبيعتها، في حين الفرع الخامس والأخير تناول المزايا والأهداف التي من الممكن أن تعود بالنفع على أصحاب المصلحة.

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات

ظهر مفهوم الحوكمة في السنوات القليلة الماضية نظراً للمتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة وما صحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي، مما زاد من الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة لعدد من الشركات العالمية مثل Enron، [1] كما أدى ظهور نظرية الوكالة التي تلقي الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركات وبين المساهمين لتلك الشركات، مما أدى إلى زيادة التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي ينشأ من قبل أعضاء مجلس إدارة الشركات بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، [2] ومن ناحية أخرى وجود الأزمات المالية الأخيرة في دول

[1] جودة، فكري عبد الغني، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2008، ص2.

[2] سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص13.

شرق أسيا وروسيا والولايات المتحدة والتي سببها الفساد الإداري والمالي وسوء الإدارة، حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد المساهمين خسائر مالية مما أدى بالمساهمين وخاصة المؤسسات الاستثمارية إلى القول إنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة. [1]

كما أن انهيار الشركات العالمية يعد درساً مهماً، مما يحتم على الكثير دراسته والوقوف على أسبابه، وقيام الجهات المعنية بإعادة حساباتها منها:

- الشركات بمختلف أشكالها وأنواعها.
- المحاسبين والمدققين والمراجعين.
- القوانين والتشريعات المتعلقة بأسواق المال.
- الحكومات المختلفة. [2]

إن وقوع مثل هذه الأزمات في الأسواق المالية والانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية تجعلنا نتفادى وقوع مثلها في أسواقنا العربية وذلك لابد أن يمر عن طريق:

- إصلاح الأنظمة المحاسبية وبمزيد من الانضباط والشفافية.
- إدخال أنظمة حوكمة فعالة وإلزام الشركات بتطبيقها، وما تصدره الدول من تشريعات وقوانين ضابطة لسوق المال والشركات، وأن يكون الإطار القانوني للدولة حامياً وقوياً ومرناً. [3]

أخذ مفهوم حوكمة الشركات بُعداً تطورياً بصورة سريعة في كافة بلدان العالم في وجود مجموعة من الدوافع والمبررات لظهوره وتطوره السريع منها: [4]

- تقويم الإدارة العليا بالشركات وتعزيز المساءلة.

---

[1] العشماوي، محمد عبد الفتاح، آليات حوكمة الخزانة العامة، مرجع سابق، ص3.

[2] القشي، ظاهر، والخطيب، حازم، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، مرجع سابق، ص6.

[3] فاتح، دبلة، وبن عيشي بشير، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، منتديات عالم المحاسبة وتدقيق الحسابات، منشور على الموقع الالكتروني http://www.world-acc.net، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/10/18.

[4] حسانين، أحمد سعيد، التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة، دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي، مرجع سابق، ص1.

- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسئولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين بالحصة العمومية.
- مساهمة العاملون وأصحاب المصالح في نجاح أداء الشركات لتحقيق أهدافها على المدى البعيد.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة ومتكافئة لجميع المساهمين.
- تشجيع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السُبل مما يساهم في رفع درجة الثقة وتعزيز مصادر التمويل أمام الشركة.
- توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.

الفرع الثاني: معاني في الحوكمة (الترجمة العربية)

استخدمت مصطلحات انجليزية عديدة للتعبير عن مفهوم حوكمة الشركات فقد عبر عنها بمصطلح Corporate Governance ومصطلح آخر Shareholder Democracy لكن في اللغة العربية اختلفت الآراء على ترجمة المصطلح الانجليزي حيث يرى البعض تسميتها بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة والبعض الآخر يسميها الحوكمة ولكن في 20 مايو 2003م أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده للفظ الحوكمة حيث أكد في بيان له:

" في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الانجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن، وهي ثانياً تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها، واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى الثروة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث ". [1]

أشارات إحدى الدراسات إلى وجود مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة الشركات وهما:

المدخل الأول: مدخل المساهم (الفاعلين الخارجين) والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية.

[1] يوسف، محمد طارق، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، ورقة عمل مقدمة في ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص122.

المدخل الثاني: مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة (الفاعلين الداخلين) مثل المديرين والعملاء والدائنين والعمال والأطراف الأخرى والذي يهتم بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف. [1]

مما سبق يتبين لنا أن المدخل الثاني يعكس مفهوماً أعم وأشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة الشركات حيث يعطي اعتباراً قوياً للبيئة وللقضايا الاجتماعية الأخرى المتعلقة فيها، هذا بالإضافة إلى أنه يتطلب توصيل البيانات المالية وغير المالية الملائمة لمتخذي القرارات داخل وخارج الشركة.

الفرع الثالث: مفهوم حوكمة الشركات

على الرغم من استخدام حوكمة بالشكل الواسع إلا أنه ما زال غامضاً لكثير من الأطراف المعنية، ولا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الاقتصاديين والمحللين لتداخل مفهومه في العديد من الأمور التنظيمية والمالية والاقتصادية للشركات، لذلك فقد قام كثير من المؤلفين والباحثين والكتاب بتعريف مفهوم حوكمة الشركات وفيما يلي استعراض عدد منها على النحو التالي:

- **تعرف الحوكمة بأنها**: "حالة State of Affaire، وعملية Process واتجاه Attitude، وتيار Stream، كما أنها في الوقت نفسه مزيج منهما، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، يحكم الحركة ويضبط الاتجاه ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركات". [2]
- **كما وعُرفت بأنها**: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية". [3]
- **وفي تعريف آخر لحوكمة الشركات فهي**: " النظام الذي يحكم الشركات التجارية ويوجهها". [4]
- **فيما عرفها المصري بالمفهوم الضيق بأنها**: "النظام الذي بموجبه يتم توجيه الشركات والرقابة عليها، وبالتالي فهي مجموعة من العلاقات بين الجهاز التنفيذي لإدارة شركة ما ومجلس إدارتها والمساهمين فيها"، لكن عرفها على المفهوم الواسع بأنها: "مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم

[1] خليل، محمد أحمد، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية- دراسة نظرية تطبيقية، دليل المحاسبين،2009. www.jps-dir.com، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/11/25.

[2] الخضيري، محسن أحمد، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص53-54.

[3] حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات- شركات قطاع عام وخاص ومصارف، مرجع سابق، ص4.

[4] أبو بكر، محمد، اللجنة الوطنية للحوكمة... والمهمة الصعبة، مجلة سوق المال الفلسطيني، العدد(2)،2007، ص26.

بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة". [1]

- **كما عرفت بأنها:** "مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل الدائنين، العمال، المواطنين) من ناحية أخرى". [2]
- **بينما عرفها كاترين وسوليفان بأنها:** "تلك المجموعة من قواعد اللعبة التي تجري بموجبها إدارة الشركة داخلياً، كما يتم وفقاً لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين". [3]
- **كما أن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) International Finance Corporate تشير إلى حوكمة الشركات على أنها:** "هياكل وعمليات مراقبة إدارة الشركات، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، ومجلسها، المساهمين، وأصحاب المصالح". [4]

وفي ضوء ما سبق لا يوجد تعريف محدد وقاطع لمصطلح حوكمة الشركات لذلك نقترح تعريف بسيط بأنها" نظام رقابي على نشاط الشركات في عملية اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات، وذلك لحماية أعضاء مجلس الإدارة وخدمة المساهمين وأصحاب المصالح.

من خلال التعاريف السابقة توجد معانٍ أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي كما يلي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- مجموعة من القواعد لإدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين مع توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين لإدارة الشركة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.
- يجب أن تدار الشركات لصالح المساهمين.

---

[1] المصري، ماهر، لنستثمر الحوكمة في بناء مؤسساتنا، مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، اللجنة الوطنية للحوكمة، تشرين ثاني2009، ص13-14.

[2] سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص15-16.

[3] سوليفان، جون، وهيلنج، كاترين، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية الصاعدة والانتقالية، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، ص2.

[4] International Finance Corporation (IFC), Corporate Governance: Why Corporate Governance?, 2005,pp1.

- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح. [1]

في حين جمع الخضيري العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة في النقاط التالية:[2]

- الحكمة وما تقتضيه من النصح والإرشاد والتوجيه.
- كما تعني أيضاً الحكم والسيطرة بوضع الضوابط والقيود على الأمور مع وضع الموازين والمقاييس، على أن يتم القياس وفق مؤشرات عادلة ومنصفة.
- الاحتكام إلى مرجعيات الحوكمة وإلى الأساس الأخلاقي والثقافي .
- كما تعني التحاكم أمامها طلباً لعدالتها وإنصافها خاصة من السلطات المتلاعبة بمصالح الأفراد.
- وهي أيضاً استقلالية الموافقة والإقرار، أي تعني سلطة التدخل للحد من الممارسات الخاطئة.

كما توجد عدة مفاهيم للحوكمة وأبعادها وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والممارسات الإدارية التنظيمية:

فالمفهوم المحاسبي كما بينه بن درويش بأنه يشير إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة، وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، وذلك من خلال مجموعة إجراءات وضوابط ومعايير محاسبية.

كما أن المفهوم القانوني تمثل في الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف الأخرى ذوي العلاقة بالشركة، أو إنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة والمستفيدين من الشركة وبقائها ونموها. [3]

[1] سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص16.

[2] الخضيري، محسن أحمد، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص55.

[3] بن درويش، عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق، ص13-14.

كما أنه من الناحية الإدارية متمثل بالقواعد والقوانين داخل الشركة مع توفر الضمانات الخاصة للحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

الفرع الرابع: طبيعة نظام حوكمة الشركات

إن لكل نظام طبيعته الخاصة التي تحدد شخصيته ومجال عمله وأبعاد نشاطه، ويعد نظام الحوكمة من الأنظمة الجيدة المرتبطة بالديمقراطية وبتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل آليات السوق، فهي تعمل في إطار حاكم ومتحكم في عناصر جذب الاستثمارات، كما تعمل على نشر ثقافة الالتزام ومتطلبات الاستقرار السياسي، كما أن نظام الحوكمة له اقتصاديات متنوعة المجالات.[1]

الفرع الخامس: المزايا والأهداف

حوكمة الشركات تشتمل على مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة متمثلة في مجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح مع وجود هيكل إداري سليم ليتم من خلاله وضع أهداف الشركة ومراقبة أدائها وتقييمه، بناء على ذلك فإن حوكمة الشركات تحكمها العديد من المزايا والمنافع والتي تعود بالفائدة عليها متمثلة في الآتي: [2]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي توجهها الشركات.
- رفع مستوى أداء الشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة وفتح أسواق جديدة.
- الشفافية والدقة والوضوح في قوائمها المالية مما يزيد من ثقة المستثمرين بها.
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

[1] السعدني، مصطفى حسن، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة في ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2009، ص149.

[2] العشماوي، محمد عبد الفتاح، آليات حوكمة الخزانة العامة، مرجع سابق، ص13.

أهداف ومزايا حوكمة الشركات:

لو لم يكن للحوكمة أهداف ومزايا تدعمها لما سعت الدول إلى تطبيقها ووضع التشريعات المختلفة لها، ومن هذه الأهداف كما وضحها حسانين ما يلي:

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وضرورة التواصل معهم.[1]
- تعظيم أداء الشركات.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب وتقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً أو إدارياً أو أخلاقياً.
- وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركة ومجلس إدارتها.
- وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل من الحقوق والمسئوليات فيما بين مجلس الإدارة والمساهمين.
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة والتي تضمن أهداف الحوكمة.[2]

نستنتج مما سبق ولتحقيق أهداف الحوكمة لا بد من وجود قواعد راسخة لإقامة نظام سليم للحوكمة يعزز فرص النجاح والإصلاح الاقتصادي للشركات، أي بوجود مجلس إدارة قادر على استخدام أسلوب ناجح لممارسة سلطته لتحقيق تلك الأهداف ومحاربة الفساد، كما أنها تهدف إلى وضع إطار قادر على حماية حقوق حملة الأسهم والمعاملة العادلة للسهم على حد سواء وحقهم في

[1] حسانين، أحمد سعيد، التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة، مرجع سابق، ص18.

[2] العبد، جلال، حوكمة الشركات، مدونة: تدريب واستشارات، مقال منشور على الموقع الالكتروني http://www.elaphblog.com، بتاريخ 2009/6/28، تم الاطلاع عليه بتاريخ2010/10/15.

الدفاع عن حقوقهم، كما يتضمن الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون وتشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح لخلق الثروة وفرص العمل واستدامة المشاريع والالتزام بالمبادئ والمعايير في ظل نظام أخلاقي متميز بالإفصاح التام والشفافية الكاملة وفق أسس مالية ومحاسبية سليمة، وأن يكون الإفصاح في الوقت المناسب عن كل ما يتعلق بالشركات، كما تتضمن الحوكمة ضمان التوجيه الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس إدارتها وضمان مسئولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم، لما فيها مصلحة الشركة وأصحاب المصالح الأخرى ويؤدي ذلك إلى جذب الاستثمارات.

المطلب الثالث : أهمية الحوكمة على كافة المستويات وعلاقتها بالأخلاق

تم تقسيم المطلب الثالث إلى ثلاثة فروع في أهمية الحوكمة، الأول تكلم عن أهمية الحوكمة للشركات والأداء الاقتصادي لها، وما هي القواعد السليمة في تحقيق التنمية لتلك الشركات، كما أن الفرع الثاني تناول أهميتها على كافة الصُعد والمستويات، فيما أن الفرع الثالث تناول العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات العمل.

الفرع الأول: لماذا حوكمة الشركات مهمة؟

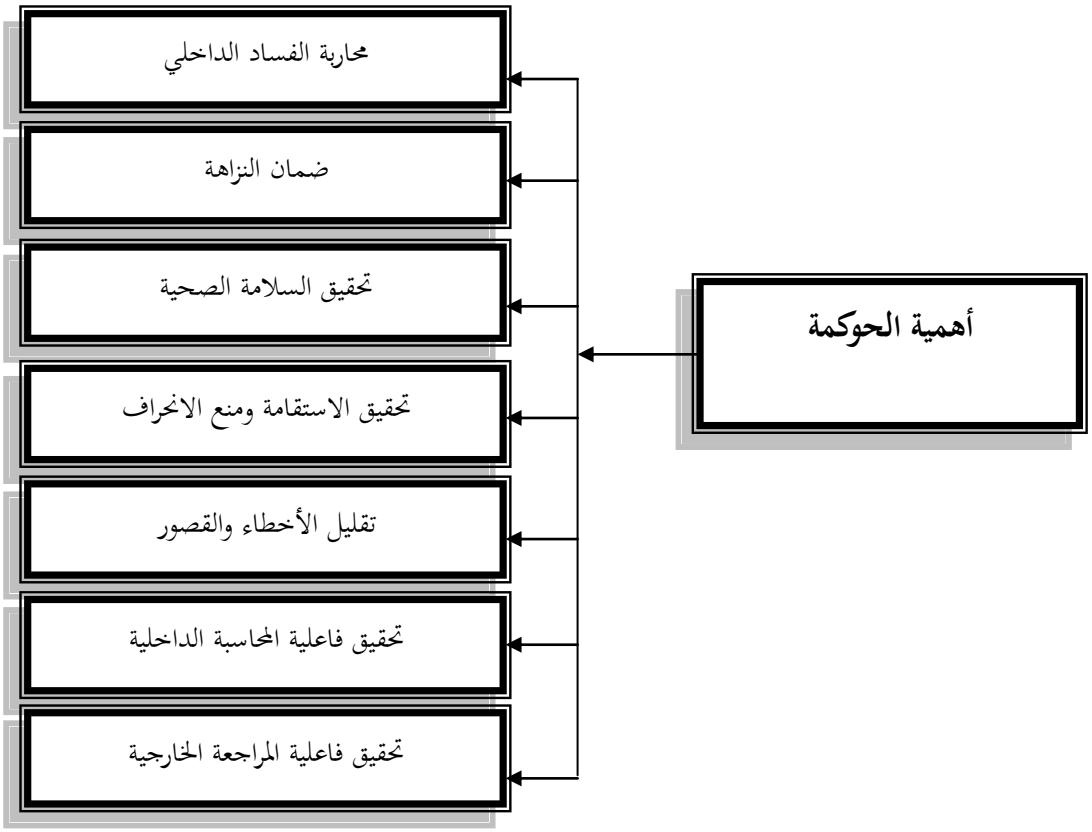
في رأينا تشير حوكمة الشركات إلى الطريقة التي تشرف فيها إدارة مجالس الشركات من خلال مدرائها ومساءلتهم، لما له أثر سلوكي للشركة ليس فقط للمساهمين، بل وأيضاً للموظفين والعملاء وأصحاب المصالح الأخرى في تلك المجتمعات، وقد بينت البحوث والدراسات أن مسئول إدارة من القضايا الاجتماعية، وأن الحوكمة تخلق روح الأعمال على حد سواء الشركة سلامتها داخل المجتمع وثقة المساهمين، لذلك سوف نشرح أهمية الحوكمة بالتفصيل فيما يلي:

1.1) أهمية الحوكمة للشركات:

تُعد حوكمة الشركات من الضروريات اللازمة لضمان سير عمل الشركات، والتأكيد على نزاهتها وكذلك الوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصالح ولضمان تحقيق الشركات أهدافها بشكل قانوني اقتصادي سليم، حيث يبين الشكل رقم (2) أهمية الحوكمة في الشركات وهي أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية.

شكل رقم (2)

أهمية الحوكمة في الشركات



المصدر: الخضيري 2008، ص58

فيما يلي شرح أهمية الحوكمة: [1]

- محاربة الفساد الداخلي للشركات والقضاء عليه وعدم السماح بعودته للشركات مرة أخرى.

[1] السعدني، مصطفى حسن، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص148-149.

- تحقيق وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وغيرهم من العاملين بها.
- تحقيق السلامة والصحة مع عدم وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد مع منع استمرار هذا الخطأ.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة والتي يشكل وجودها تهديداً للمصالح أو وجودها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى إصلاح.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، أي استخدام نظام وقائي ليمنع من حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي .
- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين حيث أنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من مجلس إدارة الشركة وغيرها من العاملين بالشركة.

2.1) كما تعمل حوكمة الشركات على تدعيم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية وجذب الاستثمارات الأجنبية وتنشيط أسواق المال وتدعيم الأداء المالي من خلال: [1]

- وضع إستراتيجية سليمة لها.
- التأكيد على عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة على النحو الذي يُمكن من ضبط الفساد.
- تقوية ثقة الجمهور في صحة عملية الخصخصة وتحقيقها لعائد أفضل على استثماراتها وبالتالي تتيح المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة وسليمة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة.

[1] عقل، يونس حسن، تقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في تحسين فعالية التقرير المالي في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات– دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص33.

3.1) كما أضافت أبو العطا في أن أهمية إتباع القواعد السليمة لحوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال:

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم وتحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم والحفاظ على حقوقهم.
- التأكد من تطبيق برامج الخصخصة وتوجيهها للاستخدام الأمثل منعاً من وجود فساد.
- توفير مصادر تمويل محلية للشركات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق رأس المال.[1]

4.1) كما قال شكولنيكوف مدير البرنامج العالمي في حوكمة الشركات باعتبارها أداة للتنمية من خلال:

المديرين لمصلحة الشركة وأصحابها وليس لمصلحة المديرين، من هنا يأتي دور الحوكمة لتضع الآليات والقواعد التي تضمن عدم قيام مديري الشركات من إساءة استخدامها.[2]

الفرع الثاني: حوكمة الشركات على كافة الصُعد

1.2) حوكمة الشركات على الصعيد العالمي:

يوجد في حوكمة الشركات نموذجين رئيسين عالمياً لتطبيق نظام الحوكمة: النموذج الأنجلو- ساكسون والنموذج الألماني- الياباني .

النموذج الأول (الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا) يرتكز أساساً على الآليات الخارجية للحوكمة والمتمثلة في الأسواق المالية، أي لها دوراً مهماً في التأثير على قرارات الشركة، ويتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداول أسهمها في البورصة، مع وجود عدد قليل من الشركات التي تشرف على رقابة مؤسسات أخرى.

أما في النموذج الثاني (اليابان وألمانيا) فتحتل فيه الآليات الداخلية للحوكمة مكانة هامة، خاصة بالدور الذي تلعبه البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهماتها الرئيسية

[1] أبو العطا، نرمين، حوكمة الشركات-سبيل التقدم، مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة،غرفة التجارة الأمريكية- واشنطن، 2003، ص4.

[2] شكولنيكوف، ألكسندر، وولسون، أندرو، حوكمة الشركات كأداة تنموية، من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص8.

في رأس أموال أغلب المؤسسات، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي، كما إن مجالس الإدارة تمتاز بفعالية أكثر نتيجة لمكوناته من مختلف أطياف أصحاب المصالح، خاصة الذين يحتلون مركزاً جيداً.[1]

2.2) الضغط المالي على نمو الإنتاجية:

إذا كانت السيطرة على حملة الأسهم فعالة أو لا يعتمد ذلك على النظم الاقتصادية والقانونية، وكذلك الأحوال الاقتصادية، يمكن أن نقول هنا يوجد مساهمة فعالة لنمو الإنتاجية.[2]

3.2) حوكمة الشركات والرفاهية الاجتماعية:

إن حوكمة الشركات لا تضم الشركات الاقتصادية ولكن تمتد لتشمل كل الشركات العاملة بالمجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص والتي يرتبط نشاطها بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، والتي تؤثر على رفاهية الأفراد والمجتمع ككل.[3]

أي أن حوكمة الشركات سبيل التقدم من خلال توفر الضمان للأفراد وأداء الشركات تؤثر على حياة الأفراد والشركات والمجتمع وغيرها من الأمور المرتبطة بهم، مثل الوظائف، المدخرات، ومستويات معيشتهم، ولا بد من أن تكون الشركات مساءلة من التزامها في إطار رفاهية المجتمع وتقدمه.

4.2) أثر الحوكمة على تعزيز الاستقرار المالي:

استخدم داس وآخرون (Das et al, 2004) ثلاث مجموعات كمحددات متعارف عليها للاستقرار المالي وهي:

---

[1] بن ثابت، علال، وبن جاب الله، محمد، المستثمرون المؤسسون لبورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، مداخلة في الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات- دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 21-22 نوفمبر 2006، ص6.

[2] Sakai, Hirotsugu, and Asaoka, Hitoshi, The Japanese Corporate Governance System and firm performance: toward sustainable growth, Research Center for Policy and Economy Mitsubishi Research Institute, Inc. January, 2003.

[3] Turnbull, Shann (1997), Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories, Corporate Governance: An International Review, Blackwood, Oxford, vol.5, No.4, pp. 180-205.

- **البيئة الاقتصادية الكلية**: ويعبرعنها باستخدام ثلاثة مؤشرات وهي الوضع المالي، والذي في حال كونه ايجابياً، يدل على وضع مالي أفضل مما يؤثر بشكل ايجابي على السلامة المالية، نسبة التضخم، نسبة الفائدة على المدى القصير، كلاهما يؤثران سلباً على السلامة المالية.
- **هيكلية القطاع المصرفي**: من حيث مشاركة المصارف المملوكة للحوكمة والمصارف الأجنبية في النظام وقياس مدى التركز المصرفي.
- **البيئة المؤسساتية والحوكمة**: مقاسة بالحوكمة التنظيمية، وحوكمة القطاع العام (مقاسة بالمحاسبة الديمقراطية، غياب الفساد، والقانون وغيرها من المتغيرات). [1]

5.2) حوكمة الشركات على الصعيد القانوني (الحصافة القانونية):

يلعب النظام القانوني دوراً حاسماً للدولة في تهيئة فعالية آلية الشركات للتنافسات الوطنية للبلد وحماية حقوق المستثمرين والدائنين، [2] وعلى الرغم من اختلاف القوانين والنظم الأساسية المرتبطة بحوكمة الشركات من الدول إلا أن الأنظمة القانونية تعد هي صمام الأمان الرئيسي لصناعة حوكمة جيدة للشركات، كما أن كل من معايير الإفصاح والشفافية من معايير المحاسبة الحصيفة يجب أن تكون هي عصب مبادئ حوكمة الشركات. [3]

لذلك تعد التشريعات واللوائح المنظمة لعمل حوكمة الشركات العمود الفقري لآليات الحوكمة لأنها تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق وتحدد العلاقة بين الأطراف المعنية بالشركة والاقتصاد ككل، لذلك يهتم القانونيون بآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، وخاصة الشركات الكبيرة وتضم تلك الأطراف (حملة الأسهم، مجلس الإدارة، المديرين، العاملين، المقرضين، البنوك، وأصحاب المصالح)، وتأتي حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي تنتج من الممارسات غير الرشيدة للشركة. [4]

---

[1] Das, Udaibir, Quintyn, Marc, Chenard, Kina, Does Regulatory Governance Matter for Financial System Stability? An Empirical Analysis, IMF Working Paper Monetary and Financial Systems Department, wp/04/89, May 2004, pp5-14.

[2] Chakrabarti Rajesh Corporate Governance in India- Evolution and Challenges, College of Management, Georgia Tech, pp8.

[3] أبو العطا، نرمين، حوكمة الشركات–سبيل التقدم، مع القاء الضوء على التجربة المصرية، مرجع سابق، ص6.

[4] Regional Corporate Governance, working group,2003, pp121.

6.2) أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للاقتصاد القومي:

يساعد التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة تتسم بالعدالة لأنه يؤدي إلى:

- تعميق مستوى المال وتعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- زيادة قدرة الشركات في الحصول على التمويل، ومن ثم زيادة فرص العمل وتشغيل العمالة داخل المجتمع.
- تشجيع نمو القطاع الخاص ودعم قدرته التنافسية.
- حماية حقوق الأقلية.
- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي. [1]

الفرع الثالث: الحوكمة وأخلاقيات العمل

يوجد علاقة وطيدة بين الأخلاق والحوكمة، حيث أصدرت بورصة نيويورك بالولايات المتحدة مؤخرًا قواعد جديدة لحوكمة الشركات، تضمنت قسمًا يعدد متطلبات محددة لميثاق الأخلاق، ومن هنا نجد أن هذه القواعد الجديدة تضع المبادئ الأخلاقية في قلب أحكامها الخاصة بحوكمة الشركات، إذ ينص القسم العاشر من تلك القواعد على: " **يتعين على الشركات المقيدة إقرار ميثاق لسلوكيات وأخلاقيات العمل والإفصاح عنه للمديرين والمسئولين والموظفين كما يجب عليها الإفصاح فورًا عن أية تنازلات عن هذا الميثاق تمنح المديرين أو المسئولين التنفيذيين**" وقد جاء ذلك استجابة لما وقع بشركة " أنرون " وغيرها من الشركات الكبرى الأخرى، حيث قامت مجالس الإدارة بها بالتنازل عن ميثاق الأخلاق مما كان السبب الرئيسي وراء الانهيار المالي الذي حدث أثناء أزمة شركة أنرون، وما حدث في شركة أنرون يوضح ما يمكن أن يشكل إحدى العوامل الفاصلة في كافة المواثيق وليس فقط في تلك الخاصة بالأخلاق، أي أن وجود ميثاق ليس كافيًا بل يجب العمل به في الأنشطة اليومية. [2]

---

[1] الحرابي، صلاح، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، يومي24-26سبتمبر، 2005، منتديات المركز الأكاديمي لتجميع الدراسات والبحوث العلمية، منشور على الموقع الالكتروني http://www.ac.ly، بتاريخ 2009/11/7، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/10/15.

[2] سوليفان، جون، وشكولينكوف، الكسندر، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، يناير 2006، ص8.

1.3) ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز وهي كالتالي:

- **السلوك الأخلاقي**: أي الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، التوازن في تحقيق مصالح الأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة من خلال وجود شفافية في تقديمها للمعلومات.
- **تفعيل أدوار أصحاب المصالح في الرقابة والمساءلة**: وبما يساهم في نجاح الشركة. [1]
- **إدارة المخاطر**: تتركز مسئولية الجهات التنظيمية حول تحسين الجودة من خلال تشديد المسئوليات وتوفير قواعد إرشادية حول إدارة المخاطر والسياسات ذات الصلة، [2] مع وجود إفصاح وتوصيل هذه المخاطر إلى مستخدميها وأصحاب المصالح.

أي لا بد من توافر الركائز الأساسية للحوكمة التي تطبقها الشركات، وأن يكون التطبيق بشكل سليم وليس بوضع القواعد الرقابية فقط، وحتى يكتمل إحكام الرقابة على أدائها لا بد من توافر الشفافية في توافر المعلومات وتطبيق لمعايير المحاسبة الدولية والنهوض بمستوى الكفاءات للموظفين من خلال تدريبهم.

2.3) الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات:

الرؤية الأساسية للعمل على وجود هياكل لاتخاذ القرارات التي تضمن الاستدامة على المدى الطويل أكثر من أي وقت مضى، ونحن هنا بحاجة إلى شركات يمكن أن تكون مربحة مع تحقيق البيئة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية للمجتمع. [3]

3.3) قواعد السلوك المهني الرشيد:

ينصح مجلس الإدارة بوضع قواعد للسلوك المهني الرشيد والإعلان عنها للعموم، وعليه أن يتأكد من أن كل أعمال الشركة يتم وفق إجراءات وقواعد السلوك المهني للشركة ومن هذه القواعد:

- قواعد التعامل مع الشركة بالبيع أو الشراء.

---

[1] حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات- شركات قطاع عام وخاص ومصارف، مرجع سابق، ص4.

[2] وهيبة، ناصري، دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي، رسالة ماجستير أسواق مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر، 2008-2009.

[3] International Finance Corporate-World Bank Group, Global Corporate Governance Forum, The Global Compact, Corporate Governance the Foundation for Corporate Citizen Ship and Sustainable Businesses, pp1-2.

- تفويض الصلاحيات.
- أساليب الإعلان عن السياسات الجيدة.
- معايير السلامة والصحة.
- المعايير المهنية السليمة للتعامل مع العاملين والمديرين والمتعاملين مع الشركة. [1]

المطلب الرابع : المتطلبات والأجزاء

تم تقسيم المطلب الرابع إلى فرعين حول المتطلبات والأجزاء، الأول تكلم عن المتطلبات الأساسية لنظام الحوكمة والتي لا بد من توافرها في كافة المؤسسات والشركات، كما أن الفرع الثاني تناولنا من خلاله أجزاء الحوكمة الثلاثة من مدخلات ونظام التشغيل ومخرجاتها.

الفرع الأول: متطلبات أساسية لنظام الحوكمة

يوجد العديد من مؤشرات الحوكمة لا بد من توافرها في كافة مؤسسات المجتمع المدني بما فيها القطاع العام والخاص متمثلة بوجود انتخابات حرة للمجالس التشريعية، واحترام حقوق الآخرين، وتوفر الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية والأهلية، والالتزام الكامل بالقانون وأحكام القضاء، والحكم الرشيد وهو من أهم المتطلبات الأساسية لخلق مناخ استثماري محفز للقطاع الخاص. [2]

متطلبات نموذج الحوكمة الجيد:

كلما كان نظام الحوكمة قائم على المناهج العلمية كان قادراً على تحقيق أهدافه، فإنه يحتاج إلى توافر التالي: [3]

- **الاقتصادية:** أن تكون تكلفته أقل من عائده، وأن تكون عوائده الايجابية ملموسة إلى جانب العوائد المعنوية التي تتحقق من وجود الحوكمة.

[1] المصري، ماهر، لنستثمر الحوكمة في بناء مؤسساتنا، مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، مرجع سابق، ص29.

[2] عورتاني، هشام، الشركات الفلسطينية تواجه قصوراً في الضوابط الداخلية والخارجية، الحوكمة في فلسطين ترف ..أم ضرورة ملحة، مجلة سوق المال الفلسطيني، العدد(5)، 2008، ص6.

[3] الخضيري، محسن أحمد، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص218.

- **الفاعلية غير المحدودة:** والمتمثلة في تحقيق القدر المناسب من الإفصاح ما يحدث بالشركات وبما يساعد المساهمين والعاملين في اتخاذ قرار مناسب لاستثماراتهم.
- **الإشباع الكامل لحاجات الأفراد:** خاصة حاجات الأمن والثقة ومعالجة مشاكل التوتر نتيجة الشك في مصداقية البيانات.
- **الاستهداف لمصلحة الجماعة والمجتمع:** أي أن الحوكمة توازن مسيطر على توازنات المصالح ومحققة لصالح الجميع.
- **الخصوصية:** والتي تتفق مع خصائص المجتمع الذي تطبق فيه، وتتوافق مع الظروف التي يمر بها.

لذلك ينبغي أن يتضمن نظام الحوكمة الجيد نظام حوافز مناسبة للإدارة وهي بدورها تستطيع تحقيق أهداف الشركة والتي هي من مصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى المعنية.

الفرع الثاني: أجزاء الحوكمة

حوكمة الشركات كنظام له ثلاثة أجزاء مكونة من التالي: [1]

الجزء الأول متمثل بمدخلات النظام:

حيث يتطلب هنا نظام الحوكمة مستلزمات لابد من توفرها لتطبيقه سواء كانت تشريعية أو إدارية أو اقتصادية.

الجزء الثاني متمثل بنظام تشغيل نظام الحوكمة:

وهي الجهات المسئولة عن تطبيق نظام الحوكمة والمشرفين على هذا التطبيق وجهات الرقابة، حيث كل كيان إداري داخل الشركات أو خارجها مساهم بتنفيذ الحوكمة مع التشجيع للالتزام بها والعمل على تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها.

الجزء الثالث والمتمثل بمخرجات النظام:

الحوكمة مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية

[1] السعدني، مصطفى حسن، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص150-151.

والتنفيذية سواء للشركات أو المنظمات، فالحوكمة وسيلة لتحقيق أهداف يسعى إليها جميع الأطراف، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الشفافية ومسئولية مجلس الإدارة.

المطلب الخامس : محددات التطبيق والأداء والعلاقة بينهما

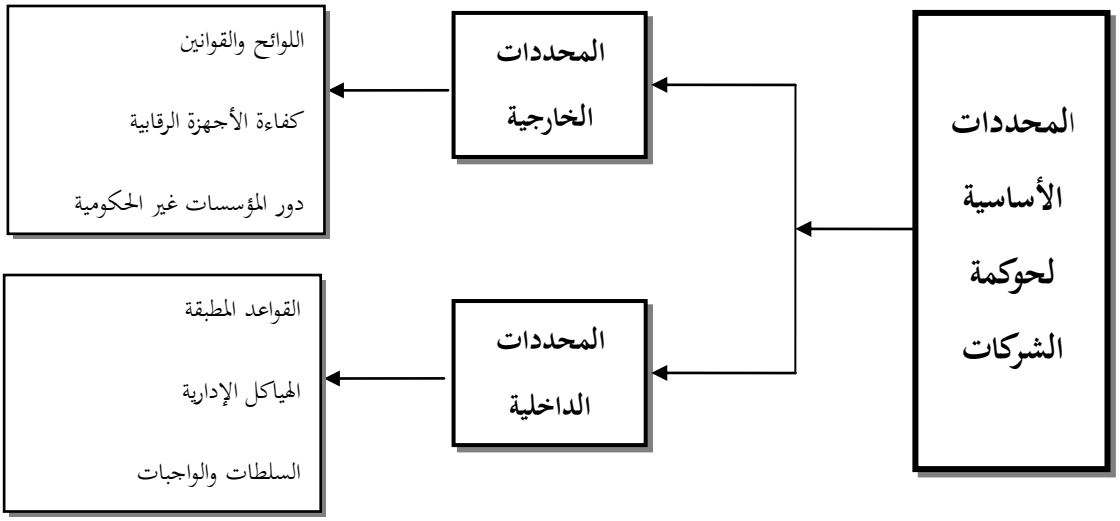
تم تقسيم المطلب الخامس إلى ثلاثة فروع في العلاقة بين التطبيق والأداء، الأول تكلم عن ما هي المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة داخل الشركات وخارجها، كما أن الفرع الثاني تناول مراحل التطبيق الناجح للحوكمة، فيما أن الفرع الثالث تناول العلاقة بين أداء الشركات وتطبيقها لنظام الحوكمة.

الفرع الأول: المحددات الأساسية لتطبيق نظام الحوكمة في الشركات

لا بد من توافر مجموعة من المحددات والعوامل لكي تستفيد الشركات من مزايا تطبيق حوكمة الشركات وتضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، حيث أن الشكل رقم (3) يوضح هذه المحددات في مجموعتين:

شكل رقم (3)

محددات الحوكمة



المصدر: سليمان، 2006، ص19

حيث تتمثل المحددات الخارجية في المناخ الاستثماري للدولة متمثلة بالقوانين واللوائح المنظمة لعمل الأسواق المالية والمنافسة ومنع الإفلاس والاحتكارات وقوانين الشركات، كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية عن طريق إحكام الرقابة على البيانات والمعلومات التي تنشرها الشركات، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للشركات، ودور المؤسسات غير الحكومية في التزامها بالسلوك المهني والأخلاقي لضمان عمل الأسواق بكفاءة، كما أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تهتم بتسيير الشركات وتقلل من التعارض والنزاعات بين أصحاب المصالح وبين العائد الاجتماعي وعائد الشركات.

في حين تتمثل المحددات الداخلية في القواعد والأسس التي تطبقها الشركات والتي تعمل على وضع هيكل إداري سليم ليساعد في عملية اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات بين الأطراف المعنية بتطبيق نظام الحوكمة، والتي يؤدي تطبيقها إلى الحد من تضارب المصالح وتقليل النزاعات بين الأطراف وتتمثل تلك الأطراف في مجلس إدارة الشركة والرقابة المباشرة للمساهمين بواسطة الجمعية العمومية. [1]

نجاح أي نظام يتوقف على أمرين اثنين هما: [2]

- جودة تصميم النظام.
- فاعلية التطبيق.

الفرع الثاني: مراحل التطبيق الناجح للحوكمة

لنجاح تطبيق نظام الحوكمة في أي شركة لا يُطبق مرة واحدة بل المرور بعدة مراحل لنحكم عليه من خلال تلك المراحل بالنجاح أو الفشل منها ما يلي : [3]

رفع مستوى الوعي: وهو أهم مفهوم لنجاح تطبيق الحوكمة، أي تعريف معنى الحوكمة ومحاولة تطبيقه وجعل الأطراف المعنية من فهم وإدراك فوائد تطبيقه.

---

[1] Fawzy, Al, (2003)- Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No.82, Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies: pp.3,4.

[2] الحفناوي، شوقي عبد العزيز، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي، مرجع سابق.

[3] حسنية، رحوي، دراسة النظام المؤسساتي في الجزائر من خلال الحكم الرشيد وحوكمة الشركات- دراسة حالة المؤسسات العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان،2007-2008، ص229-231.

وضع القوانين: بعد نجاح مرحلة الوعي في الأوساط التجارية يتم العمل على تحديد مبادئ السلوك وذلك بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة كقاعدة أساسية يتم الاعتماد عليها .

مراقبة التطبيق: بعد أن يتم تبني مبادئ للحوكمة بصفة أساسية نرى مدى تطبيق الشركات له.

التدريب على المسئوليات الجديدة: بعد وضع الإطار العام لحوكمة الشركات من هنا تقع مسئوليات جديدة على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، لذا يتعين على قطاع الشركات التجارية بتعليمهم كيفية القيام بواجباتهم.

إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات: وهي تعتبر المرحلة الأخيرة في تطور الحوكمة وهذا يحدث عندما يتقبل الوسط التجاري الحوكمة كجزء من أعماله وهذا يكون عندما تطبق الشركات مبادئ الحوكمة تصبح ثابتة في مكانها.

نستخلص أن حوكمة الشركات وتطبيقها ليس بمجرد فكرة وإنما تنفيذ الفكرة على أرض الواقع وتقييم نتائج تطبيقها، وهو عندما تشعر أي شركة أنها بحاجة لتحسين مستوى أدائها هنا تعمل على خلق الثقة لوضع الأسس الكفيلة بتطبيق الحوكمة مع مشاركة الأطراف ذات المصلحة في وضع تلك القواعد، بعدها تقوم الإدارة بتنفيذ الفكرة وتطبيقها بتحديد المسئوليات والصلاحيات والمعرفة المسبقة بظروف الشركة، كما أن صياغتها تكون بما لا يتعارض مع المعايير الدولية، وبعدها يأتي التطبيق والتنفيذ الفعلي وتقييم التنفيذ، في إمكانية التقييم تنظر هل هي في حاجة إلى تطوير.

الفرع الثالث: العلاقة بين أداء الشركات وتطبيقها لنظام الحوكمة

إن الحوكمة الجيدة لا تقاس بتطبيقها فقط وإنما عندما تخضع لنظام رقابي ومساءلة على كافة مستويات الشركة تدفع بتحسين أدائها، وعندما يكون هدف إدارة الشركة تعظيم ثروة الملاك مع مراعاة أصحاب المصالح يوجد تكامل بين تعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتستجيب للتغييرات البيئية في فترات الأزمات، فإننا ننظر إليها على أنها حوكمة جيدة وفعالة، وأن استثمارات المستثمرين في مأمن في حصولهم على عائد مناسب.

المبحث الثـانـي : مقومات نظام حوكمة الشركات

وخصائصـــها

يتضمن المبحث الثاني أربعة مطالب في مقومات نظام الحوكمة للشركات وخصائصها، حيث تكلم المطلب الأول عن شرح وافي لمقومات النظام من خلال الأطر والمستويات، ثم تطرقنا إلى الخصائص والمعايير والأبعاد في المطلب الثاني، وتم تقسيمه إلى ثلاثة فروع، كما أن المطلب الثالث تناول مسئولية مَنْ الحوكمة، حيث تم تقسيم المطلب هنا إلى ثلاثة فروع، تكلمت عن أطراف الحوكمة وما هي اللجنة المكونة لها والتيارات التي تحكمها، فيما أن المطلب الرابع تكلم عن مراحل الحوكمة ومرورها بعدة خطوات ولا بد من اتباعها.

المطلب الأول : المقومـــــات

تناولنا في هذا المطلب مقومات حوكمة الشركات لمجموعة من الكتاب تتحدد من خلال الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية للشركات.

1.1) مقومات حوكمة الشركات

لتحقيق مفهوم حوكمة الشركات من خلال توافر مجموعة من الدعائم الأساسية لا بد من توافرها حتى يتم الحكم بتطبيق حوكمة الشركات في الشركة منها: [1]

- توافر اللوائح والقوانين الخاصة بضبط الأداء للشركة.
- وجود لجان أساسية مثل لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الشركة.
- وضوح السلطات والمسئوليات بالهيكل التنظيمي للشركة.
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.
- تعدد الجهات الرقابية على أداء الشركة.

2.1) كما أضاف كل من (Sakai and Asaoka, 2003) المقومات التالية لحوكمة الشركات منها ما يلي: [2]

- إدارة أصحاب المصلحة والفائدة المرجوة.
- كفاءة الاستثمار للمستثمرين.
- السعي لتحقيق نمو الإنتاجية، والنمو المستدام للشركات.
- تأمين فرص العمل.

[1] حسانين، أحمد سعيد، التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة، مرجع سابق، ص19.

[2] Sakai, Hirotsugu, and Asaoka, Hitoshi, The Japanese Corporate Governance System and firm performance: toward sustainable growth, Research Center for Policy and Economy Mitsubishi Research Institute, Inc. January, 2003.

3.1) كما جمع درويش والحفناوي مقومات حوكمة الشركات تتحدد من خلال الأطر التالية الذكر:

الإطار القانوني: وهو المسئول عن تحديد حقوق المساهمين والأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذلك عقوبات لمن يقوم بانتهاك هذه الحقوق أو التقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات باعتباره شأناً داخلياً لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في الشركات، خاصة وأنه توجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة الشركات.

الإطار المؤسسي: وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة.[1]

الإطار التنظيمي :يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

روح الانضباط والجد والاجتهاد: بالحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة

[1] بن درويش، عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق، ص25-26.

جميع الأطراف إلى بر الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية. [1]

المطلب الثاني : الخصائص والمعايير والأبعاد

تم تقسيم المطلب الثاني إلى ثلاثة فروع، الأول تكلم عن خصائص حوكمة الشركات وهي خمسة خصائص، كما أن الفرع الثاني تناول المعايير الخمسة الأساسية للحوكمة، فيما أن الفرع الثالث تناول الأبعاد المحاسبية للحوكمة وعلاقتها بالمعلومات المحاسبية.

الفرع الأول: خصائص حوكمة الشركات

من الضروري أن توجد خصائص لحوكمة الشركات لتفعيلها وتعمل على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بالشركة بما تعمل على تحقيق أهدافها، ومن خصائصها كما يلي: [2]

الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث بالشركات.

الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.

المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المسئولية: المسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات وأصحاب المصلحة في الشركة.

المسئولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

---

[1] الحفناوي، شوقي عبد العزيز، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي، مرجع سابق.

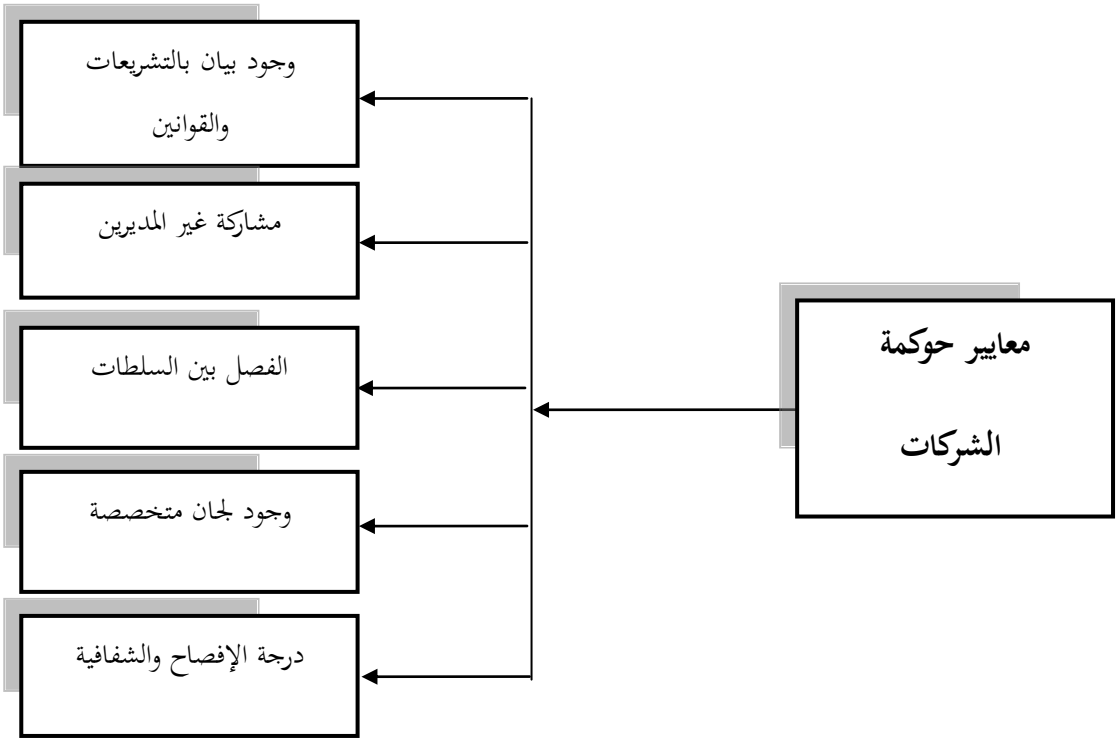
[2] عدلي، محقق، ما هي حوكمة الشركات؟، منتديات حق القانونية- قسم البحوث والدراسات القانونية، منشور على الموقع الالكتروني http://haqq.ba7r.org، بتاريخ 29أكتوبر،2009، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/11/23.

الفرع الثاني: المعايير الخمسة الأساسية للحوكمة

وهي المعايير والمؤشرات التي تعكس مدى فاعلية الحوكمة في أسواق المال المختلفة والشكل رقم (4) يبين لنا تلك المعايير:

شكل رقم (4)

معايير حوكمة الشركات



المصدر: الخضيري، 2008، ص 123

يتبين لنا من الشكل السابق أن للحوكمة معايير حيث تستخدم تلك المعايير للحكم على مدى تطبيق الحوكمة وكيفية استخدامها من خلال تلك المعايير، وفيما يلي شرح مبسط لتلك المعايير.

1) وجود بيان بالتشريعات:

مدى وجود قوانين ولوائح تحتوي على نصوص واضحة سهلة الفهم متطابقة مع باقي التشريعات والقوانين الأخرى، والالتزام بالقوانين والقرارات الحكومية.

2) مشاركة غير المديرين:

مدى مشاركة غير المديرين في توجيه مسار العمل وتحديد مجالاته ومشاركتهم في صنع القرارات التي من شأنها أن تكون أداة جيدة للتوجيه والرقابة ووجود الشفافية في العمل وإظهار الحقائق ومعالجة أي قصور أو انحراف قد يحدث في الشركات.

3) الفصل بين السلطات:

معرفة مدى وجود فصل بين السلطات وتقسيم العمل بين المسئولين داخل الشركات وكيفية رسم السياسات وتوافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل.

4) وجود لجان متخصصة:

هذه اللجان تابعة لمجلس الإدارة حيث تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية وتتناول الأنشطة التي تحتاج إلى تطوير ودراسة الجديد وعمليات الإصلاح التي تحتاج إليها الشركة فيما يتعلق بعمليات الإحلال والتجديد والتحسين الدائم والتطوير المستمر لخطوط الإنتاج ومدى مناسبة التكنولوجيا المتبعة ومدى أهمية تطبيق الجديد في التكنولوجيا والتسويق والتمويل والكوادر البشرية بما يدعم كفاءة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، بحيث تقوم تلك اللجان بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة لتساعدها على فهم حقيقة ما يجري بالشركة والإحاطة بعنصر الخطر ومجالاته. [1]

5) درجة الإفصاح والشفافية:

معرفة مدى درجة الإفصاح عن المرتبات والمكافآت لكبار المديرين وما يترتب عليه من انجازات تم القيام بها ومدى النتائج المتحققة وانسجامها مع الخطط الموضوعة المتعاقدة عليها مسبقاً ومدى الأداء والتحسين والتطوير على يد الإدارة، من هنا يتم الحكم على مدى كفاءة مجلس الإدارة وإمكانية استمراره في العمل أو إحلال أفراد آخرين مؤهلين مكانهم لتحقيق نتائج أفضل. [2]

[1] السعدني، مصطفى حسن، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص153.

[2] الخضيري، محسن أحمد، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص125.

الفرع الثالث: الأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات وعلاقتها بالمعلومات المحاسبية[1]

- المساءلة والرقابة المحاسبية.
- الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة.
- **دور المراجعة الداخلية:** وهي تساعد الشركات في تحقيق أهدافها وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية من خلالها كما تساعدها في تقييم وتحسين العمليات الداخلية للشركة وتحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة.
- **دور المراجع الخارجي:** عند قيام المراجع بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات يُضفي طابع الثقة والمصداقية على تلك المعلومات المحاسبية من خلال تقرير يعده المراجع مرفق بتلك القوائم، وهنا دوره جوهري وفعال في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الشركة، ويحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات.
- **دور لجان المراجعة:** ضرورة وجود لجان للمراجعة في الشركات الاقتصادية التي تسعى إلى تطبيق الحوكمة، وهو يمثل أحد العوامل الرئيسة لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة فيها، ودورها هنا هام وحيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة نتيجة إشراكها في عمليات المراجعة الداخلية والخارجية.
- **إدارة الأرباح.**

كما أضاف Steindl,2009 الأبعاد الرئيسة التالية لحوكمة الشركات كما يلي:[2]

- التزام الشركات بتطبيق الحوكمة.
- تحقيق الإفصاح والشفافية: ويعد أحد الأركان والمبادئ الرئيسة التي ترتكز عليها حوكمة الشركات وهو من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ويمثل أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الشركات المختلفة.
- المساهمين وأصحاب المصالح.

[1] خليل، محمد أحمد، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية-دراسة نظرية تطبيقية، مرجع سابق.

[2] Steindl Martin, Corporate Governance and the Financial Crisis, IFC International Finance Corporation, World Bank Group, June, 2009, pp7.

- أسرة الحوكمة (اللجنة).
- أداء المجلس وتقويم أداء الوحدات الاقتصادية.

المطلب الثالث : من المسئول عن الحوكمة

تم تقسيم المطلب الثالث إلى ثلاثة فروع في المسئولية، تناول الأول من هم أطراف الحوكمة، كما أن الفرع الثاني عن مكونات لجنة الحوكمة وعملها، فيما الأخير يتكلم عن تيارات الحوكمة المتمثلة بتيارين يحكمها.

الفرع الأول: أطراف الحوكمة

هل المجتمع المدني هو المسئول عن الحوكمة الفاعل والمتفاعل فيها بلى، ولكن ليس الفاعل الوحيد بل توجد أطراف أخرى مسئولة أيضاً عن الحوكمة حيث تشكل الحوكمة جزء لا يتجزأ من النظام العام تتفق مع آدابه وأخلاقه وقيمه فهي بحكم تفاعلها تضع إطاراً ضابطاً للسلوك وحاكماً للتصرفات وحماية الشركات بما تحقق مصالح المجتمع المدني.

وتوجد أطراف عديدة مستفيدة من الحوكمة وتعمل من أجل تطبيقها فإن الحوكمة مسئولية تلك الأطراف سواء فكري أو تطبيقي ومن أهم تلك الأطراف: [1]

- **النظام العام**: بما فيه من قوانين وأعراف وأحكام وتشريعات ومبادئ مستقرة في ضمائر المجتمع.
- **الدولة**: بكيانها الإداري وبنيانها التنظيمي ومؤسساتها الفاعلة والتي تعتمد كل مؤسسة على الأخرى وترتبط بأدائها بالأخرى متمثلة في السلطات الثلاث:
  - السلطة التشريعية: بما تصدره من قوانين وتشريعات.
  - السلطة التنفيذية وما تقوم به من أعمال تنفيذية.
  - السلطة القضائية ما تصدره من أحكام وبيان العدالة.

[1] الخضيري، محسن أحمد، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص168-170.

- **الأفراد العاملين وأصحاب المصالح**: ولهم علاقة مباشرة في إحداث الحوكمة.

الفرع الثاني: لجنة الحوكمة

يشكل المجلس من أعضائه لجنة حوكمة يتألف من رئيس المجلس واثنين من الأعضاء المستقلين لتوجيه تطبيق قواعد الحوكمة، وينصح بأن تقوم اللجنة بإعداد دليل للحوكمة في الشركة على أن يتم اعتماده من المجلس. [1]

وعمل المجلس يقدم دوراً قيادياً في تشكيل الحوكمة للشركة، ويقوم بدوره عادةً في العمل وبشكل دقيق مع لجنة الحوكمة المؤلفة من المديرين المستقلين كما ذكرنا سابقاً، مما يعزز الفكرة القائلة: بأن الحكم على عمليات الشركة تحت سيطرة المجلس باعتبارهم ممثلين للمساهمين، ومن مسئوليات اللجنة وضع معايير للمجلس وعضوية اللجنة، النظر في تناوب أعضاء اللجنة ومراجعة مؤهلات المرشحين، وتقييم مساهمات الإدارة الحالية وتقديم التوصيات إلى المجلس كاملة، كما ينبغي أن تضع اللجنة للنظر في اقتراحات المساهمين المرشحين للمجلس، والمسئولية النهائية لاختيار المرشحين تقع على عاتق مدير المجلس. [2]

الفرع الثالث: يوجد تياران لحوكمة الشركات

1) تيار يحصر العلاقة بين المساهمين والمديرين فقط أو ما يعرف بالرؤية المساهماتية، أي تعطي السلطة للمساهمين كحماية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على حقوقهم ضد أي محاولة لانتهاك رؤوس أموالهم من طرف المديرين.

2) تيار الملكية المتعددة (رؤية تشاركية) هنا تكون السلطة مقسمة على مجموع المساهمين (أفراد ومؤسسات) لمواجهة السلوك السلبي للمديرين، عن طريق الحماية التشريعية بحصر الملكية في أيدي المساهمين، فحوكمة الشركات تظهر هنا لتأمين كافة الصفقات المبرمة بين الشركة والأطراف الأخرى من مديرين، مساهمين، أجراء، عملاء، ممولين أي كل المحيط المجتمعي. [3]

[1] المصري، ماهر، لنستثمر الحوكمة في بناء مؤسساتنا، مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، مرجع سابق، ص26.

[2] Principles of Corporate Governance, A white paper from the Business Roundtable-BRT, May,2002.

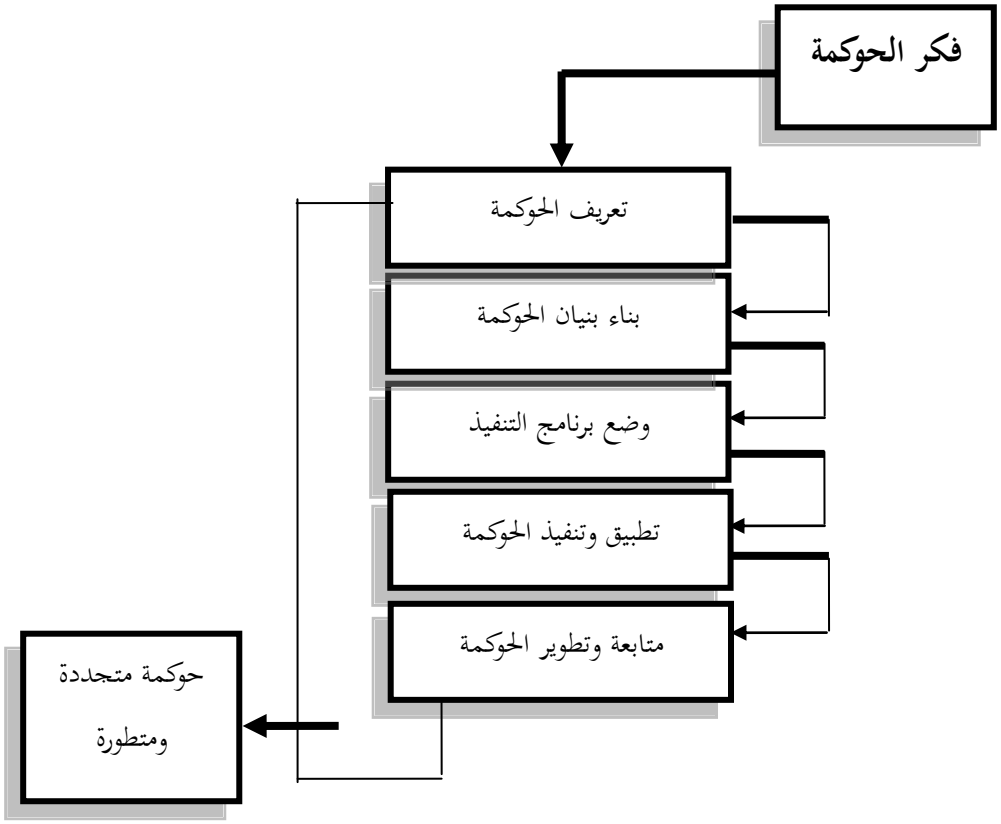
[3] فاتح، دبلة، وبن عيشي بشير، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، مرجع سابق.

المطلب الرابع : مراحل الحوكمة

تكلم المطلب الرابع عن مراحل الحوكمة ولا بد من مرورها بعدة مراحل حتى يكتب لها النجاح في التطبيق.

شكل رقم (5)

مراحل الحوكمة



المصدر: الخضيري، 2008، ص 206

يتبين لنا من الشكل السابق أن فكرة الحوكمة تمر بعدة مراحل تبدأ بتعريفها وتحديد الأساس ومن ثم تنتهي بمتابعتها ومراقبتها ومن ثم وضع تطورات جديدة لها.

المرحلة الأولى: وهي من أهم المراحل التي يتم فيها وضع الأساسيات للحوكمة، حيث يتم تحديد مفاهيمها ووضع منهاجها وتحديد معالمها وتكوين رأي عام تجاه الحوكمة وتحديد الجهود من أجل تحقيق الإصلاح، ومن هنا سوف يتم تطبيق القول بالفعل، أي تبلور الفكرة إلى واقع حقيقي.

المرحلة الثانية: هنا يتم تحديد البنية الأساسية للحوكمة وهي عنصر هام ولازم لتأسيس وبناء الحوكمة، والتي تشمل الهيكل التنظيمي للشركات وجهات الإشراف، والأساس الأخلاقي والقيمي والمرجعيات الأخلاقية التي تستند إليها، ومن خلالهما يتم تحديد الضوابط القانونية والتشريعية وتحديد الجهات المسئولة عن الحوكمة.

المرحلة الثالثة: يتم في هذه المرحلة وضع برنامج للتنفيذ، أي تحديد البرنامج الزمني وتحديد الأعمال والمهام والواجبات المناط القيام بها، ليتسنى لنا متابعة التقدم في تنفيذ الحوكمة وفي نفس الوقت تحديد العقبات والمشاكل التي تحول دون التطبيق لمعالجتها بما يؤدي إلى إيجاد النموذج الأمثل.

المرحلة الرابعة: يتم تنفيذ التطبيق المرسوم للحوكمة، ومن ثم قياس مدى استعدادية الأطراف في تطبيقها.

المرحلة الخامسة: يتم متابعة كيفية التنفيذ وتستخدم الرقابة والمتابعة من أجل تنفيذ الحوكمة وهي المرحلة التي تؤكد حسن تنفيذ المراحل الأربعة السابقة، حيث تقوم هذه المرحلة بمعالجة أي قصور أو خلل ومن ثم تطوير وابتكار الوسائل التي تزيد من فاعليتها وتوفر الحماية للشركات.

على ما سبق يؤكد الخضيري أن الحوكمة تحتاج إلى تعيين مراقب أخلاقي داخل الهيكل التنظيمي للشركة تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة وتدقيق الإجراءات مما يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة والمحافظة على أخلاق المهنة وقيمتها.

المبحث الثالث : مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتناول هذا المبحث دراسة علمية للمبادئ التي ترتكز عليها حوكمة الشركات، وأهداف تلك المبادئ، ثم يلي ذلك شرح للمبادئ الستة لحوكمة الشركات والصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في ستة مطالب، حيث تكلم المطلب الأول عن القاعدة الأولى في المبادئ وهي وجود الأساس القانوني للحوكمة، فيما المطلب الثاني تناول حقوق المساهمين والمتمثلة في حمايتهم وممارسة حقوقهم، أما المطلب الثالث تناول المعاملة المتساوية في ظل وجود النظام وذلك بتوفر وسائل تُستخدم لحمايتهم، واستعرضنا دور أصحاب المصالح في الحوكمة والاعتراف بحقوقهم في ظل القانون في المطلب الرابع حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة فروع، أما المطلب الخامس تناول الإفصاح والشفافية باعتباره العمود الفقري التي ترتكز عليه الحوكمة، وقد قسم إلى ستة فروع، فيما المطلب السادس والأخير تناول القاعدة السادسة من قواعد ومبادئ الحوكمة وهي من مسئوليات مجلس إدارة الشركات وقد قسمت إلى خمسة فروع.

مقدمة

طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تشترك مع الحكومات الوطنية الأعضاء بالمنظمة وغيرها من المنظمات من القطاع الخاص بوضع مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات، وقد استفادوا من مجهودات عدد من الدول غير مشتركة في المنظمة، ومجهودات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرها من الأطراف المعنية بموضوع حوكمة الشركات وقد تم إصداره المبادئ التالية في 1999م، ومنذ ذلك الوقت تعتبر تلك المبادئ الأساس الذي تستند إليه الدول في تطبيق الحوكمة. [1]

وقد توفر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتمشى مع مصلحة المساهمين والشركة معاً، كما تعمل على جذب الاستثمارات بصورة أكثر، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على جذب الاستثمارات الخارجية لتتمكن من التوسع والمنافسة مع أنه لا يوجد نموذج موحد لحوكمة الشركات يطبق ويؤدي نفس النتائج، لذلك تم القيام بتحديد عدد من العناصر المشتركة والتي تعتبر أساس لحوكمة الشركات وتقوم المبادئ على أساس هذه العوامل، وتم تشكيلها لتضم النماذج المختلفة لهياكل مجلس الإدارة الموجودة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من الدول، [2] بما أن لنظام الحوكمة مجموعة من المبادئ والتي يجب على الشركات العمل على تنفيذها أيضاً يوجد لها بعد هام يتمثل في الجانب الأخلاقي والسلوكي والذي يدعم فعالية حوكمة الشركات، أي وجود علاقة وطيدة على رأي (عبد القادر ومحمد) بين حوكمة الشركات التي تهدف إلى إدارة المال برشد وشفافية وبين الأخلاق الجيدة والتي تمثل الحكمة والضمير الخلقي في الفرد الذي يدير هذا المال، ورجحوا أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق، وشيوع الممارسات اللأخلاقية والافتقاد إلى الممارسات السليمة للرقابة وعدم التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة أو غيابها، تعتبر جملة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث انهيارات مالية ومن ثم أزمات مالية، [3] ويقصد بالأزمة المالية: (التدهور الحاد في الأسواق المالية لدولة معينة، ومن

[1] سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص42.

[2] العشماوي، محمد عبد الفتاح، آليات حوكمة الخزانة العامة، مرجع سابق، ص21-22.

[3] عبد القادر، بريش، ومحمد، حمو، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، مرجع سابق، ص11.

أبرز سماتها فشل النظام المصرفي المحلي في أداء مهامه الرئيسة مما ينعكس سلباً في تدهور قيمة أسعار الأسهم مما ينتج عنه آثار سلبية في قطاع الإنتاج والعمالة). [1]

بناء على ماسبق يتطلب الأمر منا العمل على تنفيذ مبادئ حوكمة الشركات، وتحسين ممارساتها لتتماشى مع متطلبات الأسواق، والامتثال إلى أخلاقيات المهنة، والالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية الذي يعمل على إعادة الثقة واستقرار النظام المالي.

ومن أهداف المبادئ الدولية للحوكمة

- مساعدة الدول في تقييم وتحسين الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات لتلك الدول.
- توفير المقترحات في وضع أساليب سليمة للحوكمة لأسواق الأوراق المالية.
- تعتبر تلك المبادئ أداة مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة للشركات التي لا تتداول أسهمها في البورصات. [2]

وقد تنقسم المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات والصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى ستة مبادئ، تتضمن تلك المبادئ مجموعة من الإرشادات لتوضح كيفية تطبيق تلك المبادئ بالشكل السليم وهي كما يلي:

1) توافر إطار فعال لحوكمة الشركات.

2) حقوق المساهمين.

3) المعاملة العادلة للمساهمين.

4) دور أصحاب المصالح.

5) الإفصاح والشفافية.

6) مسئوليات مجلس الإدارة.

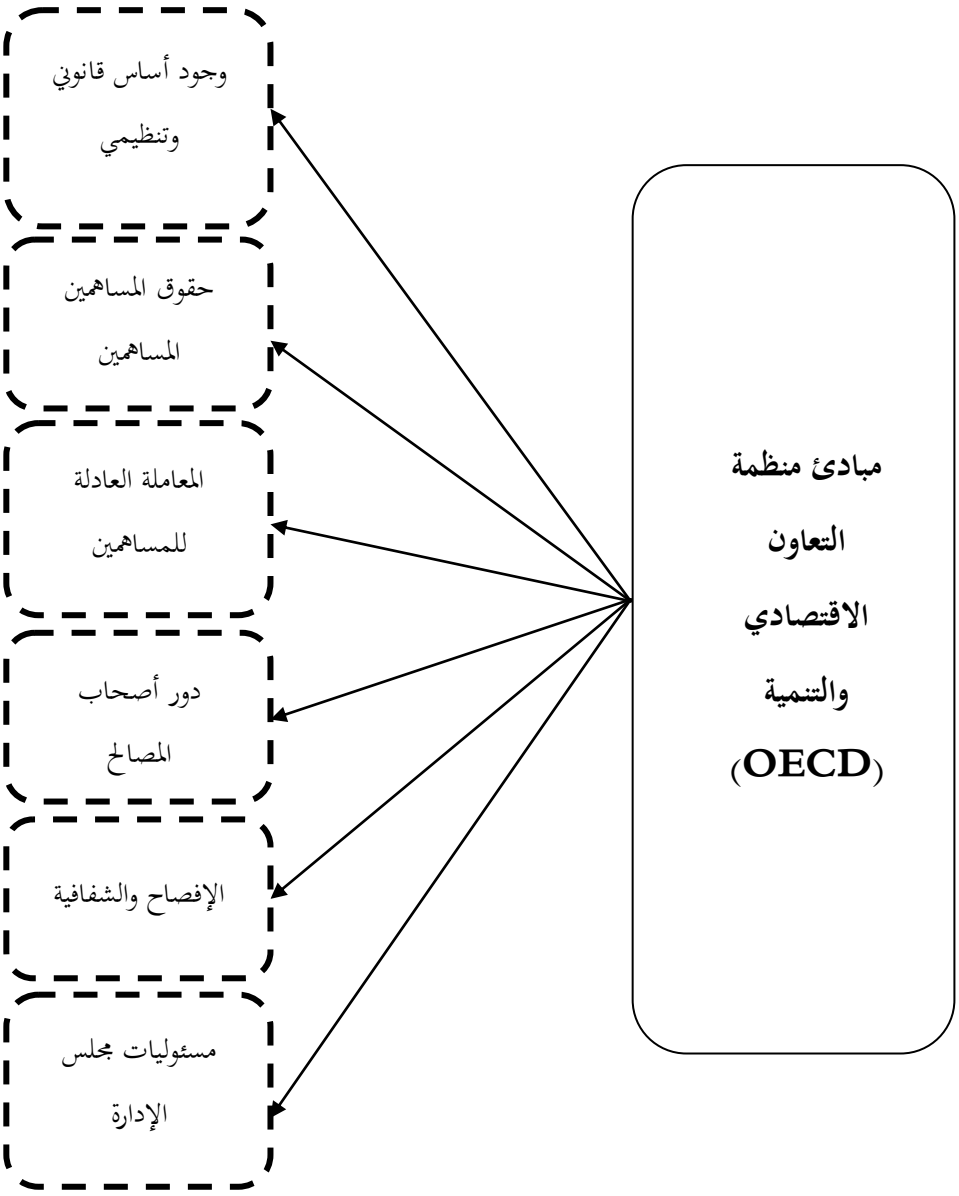
[1] الحسني، عرفات، التمويل الدولي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص200.

[2] Organization for Economic Corporation and Development, 2004, pp5-8.

إن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات إذا تم انجازها بشكل سليم فإنها تمثل سُبل التقدم والتطور لكل الأفراد والشركات والمجتمع، لأن في ذلك ضمان لتحقيق ربحية لاستثمارات الأفراد، وتضمن آليات الحوكمة قوة وسلامة أداء الشركات، ومن ثم تدعيم استقرار وتقدم الأسواق المالية والمجتمعات ومختلف الاقتصاديات، وفيما بعد سوف يتم شرح تلك المبادئ بالتفصيل.

شكل رقم (6)

مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: سليمان، 2006، ص44

تمهيد

وُضعت هذه المبادئ من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات كل في دولته، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصة الأوراق المالية للمستثمرين والأطراف التي لها دور في تنمية الحوكمة، وقد تركز هذه المبادئ على الشركات التي يجري تداول لأوراقها المالية، وإذ تعتبر أداة مفيدة لتحسين حوكمة الشركات التي لا تتداول بالأسهم مثل الشركات الخاصة أو المملوكة للقطاع العام، وهي أمر ضروري لتنمية الممارسات الجيدة للحوكمة، وتعتبر الحوكمة أحد العناصر الرئيسة في تحسين الكفاءة الاقتصادية وتعزيز ثقة المستثمر لتضمنها مجموعة من العلاقات فيما بين إدارة الشركة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح، وتوفر الحوكمة الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة، ولبلوغ هذه الأهداف ومراقبتها لابد من توفر حوافز مناسبة لمجلس إدارتها لسعيها في تحقيق تلك الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة والتي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها، مع توفر رقابة فعالة من خلالها لتعطي نوعاً من الثقة لسلامة اقتصاد السوق وبالتالي النمو الاقتصادي، كما أن الالتزام بممارسات الحوكمة الجيدة سيؤدي إلى تحسين ثقة المستثمرين المحليين وتخفيض تكلفة رأس المال مما يدعم جودة عمل تلك الأسواق وبالتالي تجذب مصادر تمويل أكثر استقراراً، كما أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق الحوكمة فقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي وغيرها من الدول إلى وضع عناصر مشتركة تعتبر أساساً ومرجعاً لحوكمة الشركات الجيدة، وهي ليست ملزمة التطبيق وإنما وضعت لتحديد الأهداف وكيفية وضع الوسائل والتعليمات لتحقيق تلك الأهداف، ولكي تحتفظ الشركات بقدرتها التنافسية في السوق عليها وضع إطار تنظيمي وفعال يوفر مرونة كافية مما يسمح للأسواق العمل بفاعلية والاستجابة لتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح، وعند وضع تلك المبادئ يعرفون الكيفية التي تطبق فيها وتطوير الأطر الخاصة بها آخذين في الاعتبار عناصر التكلفة والمنافع الخاصة بالتنظيم.

المطلب الأول : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

عندما يتم وضع إطار لحوكمة الشركات يكون الهدف منه رفع مستوى الشفافية، وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع القانون ليتم بذلك تحديد واضح للمسئوليات بين الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة وتطبيق القانون، [1] ولضمان وجود أساس قانوني فعال لحوكمة الشركات يوجد مجموعة من العوامل تؤخذ بالاعتبار منها:

- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدداً بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلاً عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

[1] عقل، يونس حسن، تقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في تحسين فعالية التقرير المالي في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات– دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص35.

المطلب الثاني : حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية

*** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.**

يتمتع المستثمرون بالأسهم بحقوق ملكية معينة فالسهم يمثل حصة ملكية في الشركات التي يتم تداول أسهمها، فيمكن شراؤه أو بيعه أو تحويله، كما أن أسهم الملكية تعطي للمستثمر الاشتراك في أرباح الشركة مع التزام محدود بقيمة استثماره، وتعطي له الحق في الحصول على معلومات عن الشركة، ولا يمكن للمساهمين إدارة الشركة إذ تتباين مصالحهم وأهدافهم وتوقعاتهم الاستثمارية وقدراتهم، لذلك فإن إدارة الشركة هي القادرة على اتخاذ القرارات المرتبطة بعملها، كما تتمثل هنا حقوق المساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة مع بعض الموضوعات الأساسية التي يحددها قانون الشركات واللوائح التنظيمية الداخلية للشركة.

وتتضمن تلك الحقوق للمساهمين الحق في: [1]

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية .
- إرسال أو تحويل الأسهم .
- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- المشاركة والتصويت في الإدارة العامة للمساهمين .
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة .
- نصيب من أرباح الشركة.

*** ينبغي أن يكون للمساهمين حق المشاركة، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:**

[1] OECD Principles of Corporate Governance,2004,pp18.

- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية .
- العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدى في الواقع إلى بيع الشركة.

*** ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يُحاط المساهمون علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.**

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.
- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.

*** ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة، كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.**

*** ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء كانت شخصياً أم غيابيًا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريًا أم غيابياً.**

*** ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.**

*** ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.**

- ينبغي أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم، وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفى ظل شروط عادية تحمى حقوق كافة المساهمين وفقاً لطبقاتهم.
- ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

*** ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون.**

- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة الشركات الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.
- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.
- **ينبغي السماح للمساهمين بما فيها المستثمرون المؤسسون أن يتشاوروا مع بعضهم البعض فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.**

المطلب الثالث : المعاملة المتساوية للمساهمين

*** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما فيهم الأقلية والأجانب، كما تُتاح لهم الفرصة في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقهم**

تعتبر ثقة المساهمين والمستثمرين بأن الأموال التي سيستثمرونها لن يُساء استخدامها من قبل مديري الشركة أو أعضاء مجلس إدارتها وكبار مساهميها، وأن هذه الأموال ستوظف بالشكل الأمثل الذي يراعي مصالحهم، بمثابة أنها أحد أهم العوامل في نشوء وتطور أسواق رأس المال، فواقع الأمر أن مجالس الإدارة والمديرين وكبار المساهمين تتوفر لهم إمكانية اتخاذ القرارات التي تحقق مصالحهم على حساب مصالح غيرهم من المساهمين، وعليه فإن ثقة المساهمين والمستثمرين لا تتوفر إلا إذا تأكد المستثمرون أنهم سيحصلون على معاملة عادلة ومتكافئة سواء كانوا محليين أو أجانب.

ولهذا فان نظام الحوكمة الفعال يجب أن يوفر وسائل يتسنى للمساهمين استخدامها لحماية حقوقهم والقدرة على إقامة الدعاوي القانونية والإدارية ضد المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، وتتعزز ثقة صغار المساهمين حينما يوفر النظام القانوني الآليات اللازمة لإقامتهم للدعاوي القانونية عندما تتوفر لهم السندات القانونية التي تبرر اعتقادهم بأن حقوقهم قد انتهكت، ومن ناحية أخرى توجد عدة مخاطر تتمثل في وجود النظام قانوني الذي يمكن المساهمين من إقامة الدعاوي القضائية ضد أنشطة الشركة بشكل يعطل أعمالها أو تحملها تكاليف مرتفعة، لذلك فقد سعت الكثير من النظم القانونية إلى احتواء هذه المخاطر عبر صياغة أحكام تقضي بحماية المدراء وأعضاء مجلس الإدارة من إساءة استخدام الحق في إقامة الدعاوي القضائية.

*** ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.**

- في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق، كما ينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء، وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير.

- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي لأن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.
- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.
- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية، وألا تؤدى إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

* **ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصوري والشخصي.**

* **ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.**

أثر تحسين جودة الحوكمة على ثقة المساهمين:

يوجد علاقة ارتباطيه ايجابية بين الشركات التي تطبق حوكمة الشركات وبين استعداد المستثمرين المساهمين في هذه الشركات ومستوى العلاوة التي يمكن أن يدفعها المستثمرين في الأسهم، [1] وفي تقرير مسح آراء المستثمرين الدوليين" الذي أجرته مؤسسة ما كنزي (MCKINSEY & COMPANY)، ويشمل أكثر من 200 شركة استثمار دولية أجرته المؤسسة عام 2002م، ووجدت تلك المؤسسة أن 80% من المستطلعين أبدوا رأيهم نحو دفع علاوة لأسهم الشركات التي تطبق نظام حوكمة مناسب، كما اعتبر المستثمرين أن عملية إعطاء مجلس إدارة الشركة لأعضاء مستقلين من أهم المميزات التي تؤثر في حكمهم على جوده الحوكمة في الشركة، وأجاب غالبية المستثمرين أن توفر معلومات كافية حول نظم الحوكمة في الشركات يؤثر ايجابياً في قرارهم

[1] الوزير، جهاد، دور الحكومة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية، سبتمبر2007، منشور على الموقع الالكتروني http://www.wafainfo.ps، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/10/28.

الاستثماري، وقد تفاوتت نسبة العلاوة التي أبدى المستثمرون استعداداً لدفعها بحسب الأسواق في الدول المختلفة. [1]

المطلب الرابع : دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

تم تقسيم المطلب الرابع إلى ثلاثة فروع متضمنة دور أصحاب المصالح والاعتراف بحقوقهم في ظل القانون، تناول الفرع الأول دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة، كما أن الفرع الثاني تناول التحقيق المحاسبي لهذا المبدأ، فيما الأخير تكلم عن العلاقات الجيدة بين أصحاب المصالح وفائدتها للشركات.

*** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة مالياً.**

- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.
- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

[1] Mckinsey & Company "Global Investment Opinion Survey 2002.

- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

الفرع الأول: دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة

يجب أن يعمل إطار الحوكمة في الشركات على تأكيد احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح بخلاف المساهمين، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، كما يسمح بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح في الرقابة، ويكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المطلوبة. [1]

ويقصد هنا بأصحاب المصالح: البنوك والعاملين وحملة السندات الموردين والعملاء.

الفرع الثاني: التحقيق المحاسبي لهذا المبدأ

تعمل المحاسبة على توفير المعلومات لأصحاب المصالح بالشكل الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات والتي تحفظ حقوقهم من جوانب الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي للشركة. [2]

الفرع الثالث: العلاقات الجيدة بين أصحاب المصالح تفيد الشركات

نتيجة الممارسات الجيدة بصورة متزايدة نحو شكل من أشكال الحوكمة في التعامل مع أصحاب المصلحة، أي: لا يعني تنازل الشركة عن المسئولية عن أنشطتها، بل استخدام القيادة لبناء علاقات مع أصحاب المصلحة وتحسين الأداء من جميع النواحي، وقد أثبتت عدة دراسات طويلة المدى أن الشركات التي تحقق أرباح مالية مستمرة هي تلك الشركات التي تركز على القيم بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة المدى. [3]

1 يوسف، محمد طارق، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، مرجع سابق، ص125.

[2] مطاوع، مطاوع السعيد، دور المراجعة في حوكمة الشركات- دراسة تحليلية، منتدى مراجعة الحسابات ومعايير التدقيق، جامعة الأزهر، 2009، ص11، http://www.world-acc.net، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/10/14.

[3] معهد المحاسبية والأخلاقية – بريطانيا، ص41 www.accountability.org.uk، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/12/2.

المطلب الخامس : الإفصاح والشفافية

تم تقسيم المطلب الخامس إلى ستة فروع متضمنة الإفصاح والشفافية والتي تعتبر عصب مبادئ الحوكمة، تناول الفرع الأول مدى تأثير قواعد الحوكمة على الإفصاح، كما أن الفرع الثاني تناول من هم أصحاب المصالح في الإفصاح، كما تكلم الفرع الثالث الإفصاح والشفافية في عرضها للمعلومات، كما تضمن الفرع الرابع حدود الشفافية من خلال الإفصاح، والفرع الخامس تحدث عن أهمية الإفصاح في الحوكمة للمستثمرين والفائدة التي تعود عليهم من ورائها، فيما الأخير تكلم عن علاقة الحوكمة بالشفافية والمساءلة.

*** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية، وحوكمة الشركات.**

إن الإفصاح والشفافية هي عصب مبادئ حوكمة الشركات والعمود الفقري التي ترتكز عليه، إذ تؤدي إلى تقليل المخاطر وتحفيز الأداء وتحسين فرص الوصول لأسواق المال وزيادة الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية، [1] كما ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب فيما يختص بتأسيس الشركة من حيث الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة ويتضمن ذلك العديد من العناصر من أهمها ما يلي:

*** ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على المعلومات التالية:**

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

[1] الحفناوي، شوقي عبد العزيز، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي، مرجع سابق.

- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
- العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

*** ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.**

*** ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.**

*** ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أنه يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.**

*** ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفى التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.**

*** ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسرة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيدًا عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدى إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.**

الفرع الأول: مدى تأثير قواعد الحوكمة على الإفصاح

يُعد الإفصاح من أهم المتطلبات الرئيسة للمحاسبة يتم بموجبها توفير المعلومات المهمة والضرورية التي يحتاجها المستفيدين وترجع المتطلبات النظامية للإفصاح إلى أنظمة وقوانين الشركات، كما أن تطبيق قواعد الحوكمة من الضروريات اللازمة لنجاح نمو الشركات بما يعود بالنفع على تنمية الاستثمارات، كما أن تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن يتم من قبل عدد من الجهات الرسمية التي تعمل على تعزيز وتفعيل تطبيق القواعد التي أصبحت مطلباً ضرورياً، وذلك للمساهمة في تدعيم الثقة للشركات من خلال تبنيها للمبادئ والقواعد الدولية للحوكمة بأفضل الأساليب والممارسات للوصول إلى أفضل أداء والعمل على تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة لضمان حقوق المساهمين[1].

كما اهتمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعنصر الإفصاح والشفافية عن حقائق الشركات بالتفصيل، وأن على الشركات أن تقوم بإعداد المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية وأن يوجد مراجعة سنوية مستقلة من طرف مراجع مستقل خارجي ذو كفاءة، وتوفير قنوات لتوزيع المعلومات لمستخدميها في الوقت الملائم والتكلفة المناسبة.

الفرع الثاني: أصحاب المصالح في الإفصاح:

يتطلب من الشركات المدرجة في الأسواق المالية أن تكون أكثر إفصاحاً ليس في تقاريرها فقط وإنما أيضاً في القضايا الاجتماعية والأخلاقية والبيئية المتعلقة بها، وبالتالي يكون على الشركات الاستجابة لمصالح الأطراف الأخرى وإيجاد التوازن بين مصالحهم وتشمل تلك الأطراف مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة، ومن أجل تعزيز الثقة في الأسواق المالية لا بد من أن يكون هناك إطار كاف لضمان الإفصاح بأسلوب دقيق وسريع، ويظل عديم الجدوى ما لم يوجد توازن في المصالح بين المستثمرين وبدون الآليات المناسبة لتنفيذ متطلبات الإفصاح. [2]

[1] أبو حمام، ماجد إسماعيل، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، 2009، ص63.

[2] Gregory A. Gehlman, The limits of Corporate Disclosure,2002, Translated by (CIPE),pp2.

الفرع الثالث: الإفصاح والشفافية

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسة التي تقوم عليها قواعد حوكمة الشركات، ولا يخلو أي تقرير صادر من منظمة أو شركة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة كما ويمثلان إطار الحوكمة، لذا فإن مبادئ الحوكمة التي وضعتها الشركات يتضمن الإفصاح الدقيق وفي التوقيت المناسب عن كافة الأمور المهمة المتصلة بها وخاصة فيما يتعلق بمركزها المالي والأداء المالي والتشغيلي والنقدي لها، والجوانب الأخرى المتصلة بأعضاء مجلس الإدارة، كما أن الإدارة المالية أحد المؤشرات المهمة للحكم على مدى تطبيق نظام الحوكمة داخل الوحدات الاقتصادية للشركات المختلفة، وقد تختلف وجهات النظر في مفهوم الإفصاح، وتختلف نتيجة اختلاف مصالح الأطراف المستفيدة من هذه المعلومات، كما يتضح أن الهدف الأساسي للإفصاح والشفافية هو التأكد من توافر المعلومات المالية وغير المالية لكافة المتعاملين في الشركات في وقت واحد وبالشكل الذي يساهم في اتخاذ قرار الاستثمار.

حوكمة الشركات الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن تعمل على تخفيض تكاليف الشركة، وجذب الاستثمارات المحلية أو الأجنبية مما تساعدها في الحد من وجود الفساد، وتعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك الوفاء بالتزاماتها وتعهدات لضمان تحقيق الشركة لأهدافها وبشكل قانوني واقتصادي سليم، بما يؤدي الحفاظ على مصالح جميع الأطراف[1].

يمكن الحكم على ما سبق والقول بأن الإفصاح هدفه توصيل المعلومات لذوي الأطراف ذات العلاقة حقيقية دون تضليل، للاعتماد عليها في اتخاذ وصنع القرارات، لذا يعتبر الإفصاح الجيد أساس نجاح أي شركة اقتصادية لتوفيره الثقة للمساهمين.

[1] السعدني، مصطفى حسن بسيوني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص140-141.

الفرع الرابع: هل يوجد حدود للشفافية من خلال الإفصاح؟

نعم، من الضروري أن يكون حدود للشفافية وذلك من أجل حماية الشركات، ويتمثل ذلك في عدم نشر معلومات تخص الحوكمة في السوق التي تعمل بها الشركة، وأيضاً المعلومات التي قد تؤثر سلباً على الموقف التنافسي للشركة.

اشتداد الأزمات المالية ومجريات الأوضاع وضعت مخاوف لدى المساهمين والأطراف ذات العلاقة، ومن ثم ازدياد الحاجة إلى صدق البيانات والمعلومات وبساطتها ووضوحها في عرض الحقائق، قد دفعت تلك الأحداث إلى قيام العديد من الدول بتطبيق مبادئ محاسبية متطورة وفرض إجراءات وترتيبات وقواعد جديدة ومنح سلطة الإدارة وجهات الإشراف سلطات ذات نفوذ قوي من أجل: [1]

1) فرض معايير الشفافية والإفصاح على كافة الشركات والمؤسسات التي تعلن حساباتها على الجمهور والتطبيق السليم لكل من:

- التطبيق السليم للقوانين واللوائح والتي تضع وتحدد خصائص ومواصفات القوائم المالية والتقارير والتي تضمن الإفصاح الكامل عن كل الحقائق والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة المركز المالي وصحة وسلامة الموجودات وعناصر الالتزامات والخصوم وحقيقة الإيرادات والمصروفات.
- الحد من أساليب الاحتيال والخداع والغش ومعالجة تضارب المصالح.
- البساطة والإيضاح الكامل من خلال تقديم كافة البيانات والمعلومات في صورة سهلة ومبسطة وتفصيلية واضحة تمكن الجميع من فهمها متخصصين أو غير متخصصين من أصحاب العلاقة والمصلحة.

[1] السعدني، مصطفى حسن بسيوني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص145-146.

2) تطبيق معايير جيدة لاختيار أعضاء المجلس بما يؤدي إلى تحقيق كامل الشفافية، وذلك بقيام فريق متخصص بتحديد المهارات والخصائص والقدرات والسمات الواجب توافرها في أعضاء المجلس وذلك قبل تشكيل المجلس الجديد.

3) التأهيل العلمي والخبرات والمعارف التي يتعين توافرها في أعضاء المجلس.

الفرع الخامس: أهمية الإفصاح في حوكمة الشركات للمستثمرين

يرى عقل أن إعداد ونشر تقرير الحوكمة يحقق للمستثمرين عدة منافع من أهمها:

- مساعدة مستخدمي التقارير من مستثمرين وغيرهم في التعرف على المخاطر المحتملة من قيام مجلس الإدارة باستغلال أموال الشركة لتحقيق مصالح ذاتية على حساب الأطراف الأخرى وبالتالي يساعد الإفصاح في التقييم السليم.
- في حالة عدم وجود إفصاح لن يستطيع المساهمين الأقلية من الحصول على ما يحتاجونه من معلومات عن مستوى الحوكمة وبالتالي لا توجد عدالة بين مستخدمي التقارير المالية.
- عندما يكون نظام الحوكمة المطبقة في الشركة ضعيف تكون عرضة للإفلاس.
- الشركات التي يوجد فيها مستوى حوكمة جيد يوجد إقبال عليها من طرف المستثمرين، وبالتالي حصول الشركة على الأموال اللازمة لإجراء توسعاتها في الوقت المناسب ومن ثم تحقيق عوائد متوقعة في مواعيدها كما هو مخطط لها.
- قدرة الشركات في الحصول على تمويلات خارجية وبشروط أفضل من غيرها وذلك نتيجة تقييم نظام الحوكمة في وقتها المحدد. [1]

يمكننا الحكم على ما سبق أن عنصري الشفافية والمساءلة في شكل الإفصاح مكملتان لبعضهما البعض وهما الطريق نحو التقدم وتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية، ومستوى الشفافية

[1] عقل، يونس حسن، تقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في تحسين فعالية التقرير المالي في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات، دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص82-84.

المطلوب تحقيقه يبرز أهميته من خلال الإفصاح حتى يتمكن المساهمين من الاطمئنان إلى الموقف المالي للشركات وتقييم الاستثمارات.

الفرع السادس: الحوكمة وعلاقتها بالشفافية والمساءلة

لا بد من الفصل بين الإفصاح والشفافية أي أن الشفافية تعني توفر المناخ الذي يتيح لكافة المعلومات أو الأساليب لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد أو الشركات ذوي الصفة العامة ومن شروط الشفافية: [1]

- أن تكون الشفافية في الوقت المناسب.
- أن تتاح لكافة الأطراف في نفس الوقت.
- أن تكون شارحة نفسها بنفسها.
- أن يلي الشفافية مساءلة فهي في حد ذاتها وسيلة وليس غاية وذلك لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها وذلك في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.

يرى جيهلمان أنه مع تزايد نمو الأسواق العالمية والتنافس بين مصالح الأطراف تتطلب درجة تدقيق عالية على نشاط أداء الشركات ويبقى أمر الشفافية المتحققة من خلال مبدأ الإفصاح يحتاج إلى توازن بين المستوى المقبول لدى الشركات وبين المستوى الذي ترغب فيه الأطراف المتعددة، كما عبر بعض المحللين عن رأيهم في أن افتقاد الشفافية والمساءلة قد ساهم بشكل كبير إلى الضعف المالي على مستوى الشركات وعلى المستوى الوطني وتسبب في الأزمات المالية التي حدثت مؤخراً، من هنا ينبغي على الشركات المدرجة في أسواق المال الكشف عن أنشطتها من أجل اجتذاب استثمارات كافية لتمويل وتوسيع مشاريعها واكتساب ثقة مستثمريها في نفس الوقت. [2]

[1] السعدني، مصطفى حسن، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص165.

[2] Gregory A. Gehlman, The limits of Corporate Disclosure,2002, Translated by (CIPE),pp1.

المطلب السادس : مسئوليات مجلس الإدارة

تم تقسيم المطلب السادس إلى خمسة فروع متضمنة دور ومسئوليات مجلس الإدارة، تناول الفرع الأول مسئوليات مجلس الإدارة حيال الحوكمة، كما أن الفرع الثاني تناول تباين مسئوليات مجلس الإدارة من شركة إلى أخرى، وقد تضمن الفرع الثالث مهام القيادة في أعضاء المجلس، كما أن الفرع الرابع تحدث عن إرشادات تخص مجلس الإدارة والمتعلقة بالحوكمة، فيما الأخير تكلم عن واجبات أعضاء المجلس في حدود الرقابة.

تمهيد

عندما يكون العائد على رؤوس الأموال مرتفعاً وتدفق الأموال العالمية إلى الأسواق المتقدمة، لم يكن هناك اهتمام من المستثمرين معرفة ما يجري وراء الكواليس وما هي الأساليب التي تتبعها الشركات في إدارة شؤونها، إلا أن الأزمة العالمية الآسيوية دفعت بالمستثمرين إلى اهتمامهم بمعرفة ما هي الأساليب التي تتبعها الإدارة في ممارسة شؤونها، كما وأن نقص الحافز يدفعهم إلى ممارسات غير سليمة مما أدى إلى حدوث تلك الأزمات، ومن الأساليب الرشيدة في ممارسات الإدارة كما ذكرها Stanley Dubiel [1] الإفصاح والشفافية، وقيمة المساهمين، فهذه المعايير أو الأساليب بالغة الأهمية لمساعدة الأسواق الصاعدة في إعادة بناء قدراتها التنافسية واستعادة ثقة المستثمرين وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

*** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام الشركة والمساهمين.**

*** ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.**

[1] Dubiel, Stanley, Corporate Governance: Pushing Ahead without best practices, 2000, Pp1.

*** إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.**

*** ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وأن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.**

*** ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:**

- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسة، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسة، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.
- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- اختيار، وتحديد مكافآت ومرتبات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل قي مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
- ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
- الإشراف علي عمليات الإفصاح والاتصالات.

*** ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرًا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شئون الشركة.**

- ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة علي ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها، وأمثلة تلك المسئوليات الرئيسية هي : ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير

المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات المصلحة، ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسة، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

- عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن صلاحياتها، وتشكيل وإجراءات عملها.
- ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.

*** حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.**

الفرع الأول: مسئوليات مجلس الإدارة حيال الحوكمة

يلتزم مجلس إدارة أي شركة لتحقيق مبادئ الحوكمة بما يلي:

- توفير بيئة رقابة فعالة.
- إعداد نظام رقابة داخلية فعال.
- مشاركة فعالة للأعضاء غير التنفيذيين.
- تشكيل لجنة المراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين.
- الامتناع عن المعاملات التي يشوبها تعارض المصالح. [1]

الفرع الثاني: تباين مسئوليات مجلس الإدارة من شركة إلى أخرى، إما أن تكون مسئولة عن:

- اختيار وتقدير مكافآت الموظفين التنفيذيين.
- ضبط ومراقبة التضارب في المصالح.
- التأكد من نزاهة النظم المالية.
- الإشراف على مدى فعالية ممارسة الحوكمة وعمل التغييرات الضرورية. [2]

[1] فوزي، سميحة، حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر، ندوة جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، 2004.

[2] بن ثابت، علال، بن جاب الله، محمد، المستثمرون المؤسسون لبورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، مرجع سابق، ص6.

الفرع الثالث: تتمثل مهام القيادة في أعضاء مجلس الإدارة بما يلي

وضع الأسس السلوكية والأخلاقية لكافة العاملين في الشركة من خلال وضع قواعد للقيم والسلوكيات السليمة، والتأكد من التزام الشركة بكافة القوانين السارية، والعمل على تشجيع ثقة المساهمين في نزاهة المعلومات، كما أن على مجلس إدارة الشركة إدراك ضرورية السرية التجارية. [1]

الفرع الرابع: إرشادات تخص مجلس الإدارة فيما يتعلق بحوكمة الشركات

1) العلاقة بين مجلس الإدارة وإدارة الشركة.

2) الوفاء بمسئوليات مجلس الإدارة: وهي المسئوليات الأساسية لمجلس الإدارة في تحديد استراتيجيات الشركة واستيعاب القضايا والقوى والمخاطر والإشراف على أداء الإدارة.

3) مؤهلات عضو مجلس الإدارة: يجب على كل مجلس إدارة شركة أن تكون لديه المعرفة والخبرة الكافية في مجالات مختلفة فيما يتعلق بالتمويل والتسويق والمحاسبة والتي تساعد المجلس على تنفيذ دوره، كما وأن تكون مؤهلاته متوافقة مع احتياجات المجلس.

4) دور لجنة الترشيح: وتعتبر مسئولة عن ترشيح المؤهلين للتقدم لانتخابات المجلس ومسئولة عن مراقبة الأمور المتعلقة بحوكمة الشركات.

5) تقييم أداء مجلس الإدارة: على كل مجلس إدارة أن يعمل على تطوير عملية تقييم أعضاء المجلس، من تقييم لأداء المجلس وعملية مراجعة وتقييم لأداء العضو المنتدب. [2]

الفرع الخامس: واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يخص الرقابة

- التأكد من أن مجلس الإدارة يتلقى تقارير سليمة وتفصيلية ودورية عن المركز المالي للشركة وأدائها.
- التأكد من التقدم في اتجاه تحقيق أهداف الشركة وذلك من خلال مقارنة الأداء بالموازنات.

[1] وهيبة، ناصري، دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي، مرجع سابق.

[2] نصار، تامر، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات، من منظور شباب الأعمال في مصر، منتدى الحرية الاقتصادية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، منشور على الموقع الالكتروني http://www.cipe-arabia.org، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/9/18.

- التأكد من سلامة الرقابة على العمليات التي تقوم بها الشركة والقيام من أجل وضع وتنفيذ خطوط المساءلة والمسئولية في جميع أنحاء الشركة لتحديد المخاطر وإدارتها وتقديم التقارير عنها.
- التأكد من وجود نظم سليمة لاتخاذ القرارات والرقابة والتأكد من فعالية النظم عن طريق اختبارها بانتظام. [1]

كما أن مؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporate (IFC) اقترحت أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات والتي يمكن أن تتضمن قوانين أسواق المال ولوائح الشركات، كما تؤكد المؤسسة أنه على الرغم من وجود البنود التشريعية إلا أن مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي يعد أكثر أهمية، حيث دور أجهزة الإشراف والرقابة في متابعة الأسواق المالية يتعاظم باستمرار، وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

عند تطبيق نظام الحوكمة في الشركات الاقتصادية لا بد وأن تكون مشجعة لقيام أسواق فيها نوع من الشفافية والإفصاح وفي نفس الوقت فعالة ومتوافقة مع أحكام القوانين والتشريعات المطبقة والتي تحدد المسئوليات والصلاحيات على مستوى هيكل الشركات كما تحفظ حقوق المساهمين، وكما يوجد سواسية بين حملة الأسهم على حد سواء دون تمييز فئة على أخرى ولهم الاطلاع على كافة معلومات الإدارة دون تمييز، كما تنص على وجود احترام حقوق أصحاب المصالح وتعويضهم وحقهم في الدفاع عن حقوقهم في حالة انتهاكها والمطالبة بالتعويض ومشاركتهم في الرقابة على أداء الشركة، وأن يتم الإفصاح عن كل ما يتعلق بمعلومات عن الشركة لما لها أهمية لأصحاب المصالح والمساهمين وبطريقة عادلة وإفصاحها في الوقت والسرعة المناسبة، كما يقع على عاتق مجلس الإدارة مسئوليات وواجبات قانونية وكيفية اختيار أعضائه ودوره في عملية الإشراف والرقابة على الإدارة التنفيذية، كما أن هذه المبادئ تفيد الجهات المعنية في الشركات المدرجة في سوق فلسطين، والأخذ بها والعمل على تطويرها تمشياً مع المتطلبات والظروف الاقتصادية والمالية والتنظيمية للشركات، بحيث تكون مرنة ومتكيفة مع الواقع الفلسطيني.

[1] وهيبة، ناصري، دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي، مرجع سابق.

المبحث الرابع : حال الحوكمة في فلسطين

يتناول هذا المبحث واقع الحوكمة في فلسطين ومعوقات تطبيقها، ومن ثم إمكانية تطبيقها وحاجتها للأنظمة والقوانين في مطلبين، حيث تكلم المطلب الأول عن واقع تطبيق الحوكمة في فلسطين واندرج تحته خمسة فروع، فيما المطلب الثاني تناول قواعد الحوكمة متفرع إلى ثلاثة فروع، أما المطلب الثالث تكلم عن أدوات حوكمة الشركات وإستراتيجية إصلاحها وتجارب بعض الدول في مجالها مشتملاً ثلاثة فروع.

مقدمة

إن تطبيق قواعد الحوكمة له أهمية كبيرة على الشركات المدرجة في الأسواق المالية وتشكل عنصراً مهماً لتقييم الشركة، وتمثل عامل اطمئنان للمستثمرين، لذلك أصبحت قواعد الحوكمة من المعايير التي تعتمد عليها الشركات لأنها تؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف وبالتالي تطبيق تلك القواعد عنصر لا يمكن تجاهله عند تقييم الشركات. [1]

من هنا يمكن أن نقول أن الحوكمة ضرورية لكافة القطاعات في فلسطين كما أكد المصري خلال شهر ديسمبر 2003 على إطلاق مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) Center for International Private Enterprise وبالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط Middle East Partnership Initiative (MEPI) مشروعاً مدته عامين يهدف إلى تحديث قطاع الأعمال والاقتصاد مع التركيز على حوكمة الشركات بصفتها الأساس في تنمية وإصلاح القطاعات. [2]

كما يرى علاونة أن الحوكمة حاجة ملحة وهي جزء من التوجهات العالمية حيث بدت قبل 15 سنة تقريباً على حد قوله وذلك لترتيب العلاقة بين المعنيين من أصحاب الشركات والمساهمين ومجلس الإدارة وذات الأطراف المعنية، حيث أصبحت كافة القطاعات تطالب بتطبيق قواعد الحوكمة متمثلة بالشفافية والإفصاح والمساءلة وحماية حقوق المساهمين وبات هذا المطلب مسموعاً وفي كل اجتماعات الهيئات العامة لذلك أصبحت الحوكمة حاجة ملحة فلسطينياً. [3]

كما استعرض قباجة مستوى الحوكمة لدى الشركات الفلسطينية هو مستوى جيد مقارنة بالدول الأخرى وأن مستوى ممارسة الحوكمة بين القطاعات المختلفة كان متقارباً وترأسها قطاع البنوك كما تفوقت الشركات المدرجة على الشركات غير المدرجة في مستوى ممارسة الحوكمة. [4]

---

[1] العصا، أحمد، حوكمة الشركات في سوق فلسطين للأوراق المالية ترف أم حاجة ملحة، مرجع سابق، ص24.

[2] المصري، ماهر، المفهوم العام للحوكمة في فلسطين معدوم .. والمطلوب تطبيق شامل، مرجع سابق، ص5.

[3] علاونة، عاطف، الحوكمة مطلب جماهيري وحاجة ملحة فلسطينياً، مجلة سوق المال الفلسطيني، العدد(5)، 2008، ص6.

[4] قباجة، عدنان، ورشة حول تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، يوم 16يوليو،2008، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، منشور على الموقع الالكتروني http://www.alquds.com، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/10/25.

بينما أكد عورتاني إلى أن بيئة الشركات الفلسطينية تواجه قصوراً في الضوابط الداخلية والخارجية رغم الجهود المبذولة لتطويرها مما يفرض ضرورة وجود مجموعة من المفاهيم لا بد من توافرها كأساس للحوكمة، كما أكد على أن الغالبية من ملكية الشركات هي ملكية عائلية وغير مسجلة كشركات وطالب بتطبيق نظام الحوكمة على كل أنواع الشركات بما فيهم الشركات المساهمة الخاصة والفردية وليس فقط المساهمة العامة، والتي هي أكثر الشركات بحاجة إلى الحوكمة حيث الشفافية والإفصاح والمساءلة، كما أن ضعف الحوكمة يؤدي إلى إغلاق شركات كثيرة أو ضعف في أدائها وبالتالي يؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية مع الشركات الأخرى إما محلياً أو دولياً. [1]

كما طالب سنقرط بتبني نظام الحوكمة في عمل الشركات الاقتصادية لتعزيز مصداقيتها وهي تساهم في تعزيز نظام المساءلة والشفافية في عملها، وأكد على أن هناك شركات تنشر بياناتها الختامية دون أن تنشر توضيحات متكاملة حول موضعها المالي والقانوني. [2]

خلاصة القول إن شركات فلسطين هي من أكثر الشركات بحاجة إلى تطبيق نظام الحوكمة، ونظراً لضعف الحوكمة وقلة الوعي بثقافتها من قبل كثير من الشركات المساهمة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وحالة عدم الثقة من قبل المستثمرين المحليين والأجانب، ورغم فشل تطبيقها بالشكل السليم كما ذكر سابقاً يعزو إلى ضعف النظام القانوني وملكية الشركات، لذلك المستثمرين يبحثون عن الشركات التي تتميز بوجود هياكل سليمة للحوكمة تتضمن الوضوح والشفافية والدقة في معلوماتها التي تقدمها للاستثمار في شركاتها للاستثمار فيها، وأن تطبيق هذا النظام يحمي المستثمرين وأصحاب المصالح، كما تعمل على نشر الإفصاح والشفافية مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات وسهولته في تلك الشركات وتحسين درجة الثقة مع الأطراف المتعاملة مع الشركات نتيجة التقدم، وقد يكون تطبيق نظام الحوكمة علاجاً للشركات ضعيفة الأداء، لذلك لا بد من تطبيق الحوكمة بشكل فعلي لتحقيق الأهداف المرجوة منها مما ينعكس ذلك على أداء الشركات.

[1] عورتاني، هشام، الشركات الفلسطينية تواجه قصوراً في الضوابط الداخلية والخارجية، مرجع سابق، ص7.

[2] سنقرط، مازن، ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات والشركات وتطوير إنتاجها وتحسين قدرتها التنافسية، مجلة سوق المال الفلسطيني، العدد(5)، 2008، ص8.

المطلب الأول : الواقع والتطبيق

تم تقسيم المطلب الأول إلى خمسة فروع حول واقع تطبيق الحوكمة في فلسطين، تناول الفرع الأول الواقع الفلسطيني في الحوكمة ومعوقات تطبيقها، كما أن الفرع الثاني تناول إمكانية تطبيقها في فلسطين وحاجتها للأنظمة والقوانين، كما تكلم الفرع الثالث أهمية الحوكمة في تطوير فلسطين، كما تضمن الفرع الرابع هل تطبيق الحوكمة يكون بالشكل الالزامي أم الاسترشادي، والفرع الخامس تحدث عن أثر التطبيق على الأسواق المالية.

الفرع الأول: الواقع الفلسطيني في الحوكمة ومعوقات تطبيقها

- ضعف الوعي الاستثماري لدى صغار المستثمرين.
- ضعف البيئة القانونية.
- عدم وجود مؤسسات تهتم بتقييم مدى التزام الشركات بالحوكمة.
- محدودية عدد الشركات المساهمة العامة والمدرجة منها في البورصة الفلسطينية.
- معايير بازل والتي تحدد مجموعة من المعايير الرقابية على البنوك في تنظيم عملها، والتي تشمل تنفيذ ممارسة ائتمانية سليمة في الحد الأدنى من المخاطر من خلال تمويل الشركات المحوكمة. [1]
- القصور والضعف الذي يكتنف البيئة القانونية رغم الجهود المبذولة لتطويرها (قصور في الضوابط الداخلية والخارجية). [2]
- بقاء أعضاء مجالس الغرف التجارية لفترة طويلة في مواقعهم مما يمثل ظاهرة خطيرة تؤدي إلى انعكاسات سلبية بالغة. [3]

[1] أبو دياب، نبيل، آفاق تطوير لائحة حوكمة في فلسطين، مداخلة مقدمة للملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سبتمبر2007، ص13.

[2] عورتاني، هشام، الشركات الفلسطينية تواجه قصوراً في الضوابط الداخلية والخارجية، مرجع سابق، ص7.

3 سوليفان، جون، دور القطاع الخاص والنهوض بفلسطين، حوار أجراه مكتب الصحافة الفلسطيني، خطوات عربية، العدد (14)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص29.

الفرع الثاني: إمكانية تطبيق الحوكمة في فلسطين وحاجتها للأنظمة والقوانين

أكد المنسق العام لمؤسسة ائتلاف من أجل النزاهة والشفافية أكد على حاجة مجتمعنا الفلسطيني لتوفر الإرادة والإمكانيات لتطبيق نظام الحوكمة على مؤسساتنا، هذا يعني حاجة المؤسسات لبناء قدرات الجهات ذات العلاقة بالحوكمة واحترام القانون، وإعطاء أولوية للحوكمة من قبل المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، كما طالب باستكمال الأنظمة والقوانين، حيث إنه في ظل غياب القانون الحديث والعصري تسود حالة من التسيب، مما يدفع الكثير من الأطراف أن تعمل ما تريد دون أن يحاسبها أحد كون عدم التزامها بالقانون.[1]

والسؤال الذي يدور هنا كيف يمكننا تطبيق نظام الحوكمة على الشركات، ونحن ما زلنا نفتقر للحكم الرشيد في الشركات الرسمية التي هي في بداية إصلاح وفي ظل انعدام للقانون غير ذلك أن ملكية الشركات أغلبها ملكية عائلية وفردية؟

الفرع الثالث: أهمية الحوكمة في تطوير فلسطين

نظراً لأهمية الحوكمة للاقتصاد الفلسطيني، وخاصة أن موضوع الحوكمة شهد في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الدول المختلفة في العالم ومن قبل المؤسسات الدولية لهذا فقد ارتأت هيئة سوق رأس المال وبالتنسيق مع سوق فلسطين للأوراق المالية وسلطة النقد ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) وضع قواعد لحوكمة الشركات في فلسطين، وعليه تم تشكيل اللجنة الوطنية للحوكمة، وقد تم وضع القواعد بما يتفق والظروف والتشريعات السائدة في فلسطين. [2]

الفرع الرابع: هل يكون تطبيق الحوكمة بالشكل الإلزامي أم الاسترشادي؟

لتطبيق الحوكمة توجد آليتين أساسيتين إحداهما إجبارية وذلك من خلال وضع قواعد الحوكمة وإجبار الشركات على تنفيذها، والآلية الأخرى تقر فيها القواعد ليست بالشكل الإلزامي وإنما استرشادي وأخلاقي، ويتطلب ذلك مزيداً من التشاور والاجتماعات والتدريب والمتابعات المستمرة، وهنا ترى اللجنة الوطنية الفلسطينية لإعداد لائحة الحوكمة أن تطبق الآلية الإلزامية على

[1] الشعيبي، عزمي، الحوكمة في فلسطين ما زالت تحبو بالرغم من وجودها من الناحية الشكلية، مجلة سوق المال الفلسطيني، العدد(5)، 2008، ص9.
[2] المصري، ماهر، لنستثمر الحوكمة في بناء مؤسساتنا، مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، مرجع سابق، ص13.

شركات فلسطين لأنها تمكن اللجنة من تطبيق لوائح وقواعد الحوكمة بشكل أسرع وأكثر كفاءة وتضفي عليهم النتائج المرجوة والتطور الاقتصادي المأمول من التطبيق لمفاهيم ومبادئ الحوكمة. [1]

الفرع الخامس: أثر تطبيق حوكمة الشركات على الأسواق المالية

تعمل حوكمة الشركات على جلب الاستقرار إلى الأسواق، وتعزز التنافسية للاقتصاديات، وترفع من إمكانية درء المخاطر، كما تعمل على تشجيع الاستثمار وخفض تكلفة رأس المال، وتساعد في إضعاف الفساد، وتعزز الإقراض، وتعمل على تشجيع إصلاح المشروعات المملوكة للدولة، وتبني علاقات شفافة بين مجتمع الأعمال والدولة، كما تساعد على مكافحة الفقر. [2]

المطلب الثاني : قواعد الحوكمة في فلسطين

تم تقسيم المطلب الثاني إلى ثلاثة فروع متضمنة القواعد، تناول الفرع الأول تطبيق قواعد الحوكمة في فلسطين، كما أن الفرع الثاني تناول خطوات تطوير لائحة مدونة قواعد الحوكمة، فيما الفرع الثالث تكلم عن اللجنة الوطنية للحوكمة.

الفرع الأول: تطبيق قواعد الحوكمة في فلسطين

توضح قواعد حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسئوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المؤسسة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، كما تحدد كذلك القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بشئون المؤسسة، ويعد ذلك إذا ما تم تطبيقه بمثابة إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء. [3] وتشير تطورات تطبيق الحوكمة في فلسطين إلى وجود توجهات من قبل إدارة سوق فلسطين للأوراق المالية إلى استخدام أحدث تقنيات التداول المعمول بها مع مرافقته لتطور الأنظمة

[1] أبو دياب، نبيل، آفاق تطوير لائحة حوكمة في فلسطين، مرجع سابق، ص15.

[2] شكولنيكوف، ألكسندر، وولسون، أندرو، حوكمة الشركات كأداة تنموية، من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة، مرجع سابق، ص10.

[3] مبادئ حوكمة الشركات، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، http://www.oecd.org، ص5، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/9/10.

والتعليمات والقوانين التي تحكم عمل الشركات مع تبنيها لأسس وقواعد تطبيق حوكمة الشركات كمطلب للإدراج فيها، والعمل على زيادة الوعي الاستثماري لدى الأفراد المستثمرين، وتعزيز ثقتهم بالأسواق المحلية، وتوفير الأمان لأموالهم المستثمرة في فلسطين، [1] وقد أعزى علاونة مدير عام هيئة سوق رأس المال الفلسطينية أن الشركات الفلسطينية تنفذ ما هو مطلوب منها في القانون مثل عملية الإفصاح حيث تقوم الشركات المدرجة بالإفصاح عن قوائمها المالية، بينما الشركات غير المدرجة لا تقوم بذلك، وبناء عليه فإن الشركات لا تطبق أي قاعدة من قواعد الحوكمة طالما أنه غير موثق بالقانون. [2]

الفرع الثاني: خطوات تطوير لائحة مدونة قواعد حوكمة الشركات

ليست الحوكمة مجرد فكرة تتحول إلى واقع بالصدفة، لا بد وأن يتم تطويرها محلياً ووطنياً حتى تتناسب مع الظروف الاقتصادية للشركات الفلسطينية، حيث أن مفهوم الحوكمة وتطبيق قواعدها يختلف من بلد إلى آخر ومن دولة إلى أخرى حسب نوع الشركات والظروف الاقتصادية والمالية والتنظيمية والسياسية لهذه الشركات وتلك البلد، وفيما يلي يتم عرض الخطوات والمراحل المطلوبة لتطوير لائحة الحوكمة، حيث قام أبو دياب بوضع خطوات تطوير لائحة مدونة قواعد الحوكمة فلسطينياً وقمنا باستنباط المراحل من بحثه المقدم للسوق الفلسطيني وشرحها حسب فهمنا لمراحل صياغة الحوكمة وكيفية تنفيذ تلك المراحل:

أولاً: المبـــادرة [3]

أنه عند شعور أي فرد في الشركة بالحاجة إلى تطبيق الحوكمة أو التحسين من أدائها حيث أن الشعور بهذه الحاجة لها دور هام وأساسي لتطبيقه وذلك بخلق الحماس والرغبة لوضع الأساسيات والقواعد بمشاركة الأطراف ذات المصلحة في لجنة صياغة الأهداف والقواعد وذلك بهدف ضمان أن تؤخذ جميع القضايا المهمة والمتعلقة بنشاطات الشركة بالحسبان مع تأييد جميع الأطراف لها عند التطبيق.

---

[1] العصا، أحمد، حوكمة الشركات في سوق فلسطين للأوراق المالية ترف أم حاجة ملحة، مرجع سابق، ص24.

[2] علاونة، عاطف، الحوكمة مطلب جماهيري وحاجة ملحة فلسطينياً، مرجع سابق، ص5.

[3] أبو دياب، نبيل، آفاق تطوير لائحة حوكمة في فلسطين، مرجع سابق، ص9-10.

ثانيـاً: الإدارة

هنا تقوم الإدارة بوضع الخطوات العملية لصياغة وتنفيذ مدونة قواعد الحوكمة وتحويل الفكرة إلى واقع، أي تقوم بعمل جدول الأعمال الرئيسي ووضع الاشتراطات المرجعية لعمل اللجنة بالإضافة إلى التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية للشركة.

ثالثـاً: التشـاور

لنجاح تطبيق حوكمة الشركات في أدائها، يتم التشاور مع أصحاب المصالح ذات العلاقة، حيث يُعد التشاور مع أصحاب المصالح عنصراً أساسياً لوضع تلك القواعد، كما أنه من الضروري وجود تغذية عكسية لجميع المشاركين ولا بد أن تكون استراتيجيات التشاور موجودة عند عملية صياغة القواعد مع وجود طريقة في كيفية إشراك أصحاب المصالح في هذه العمليات.

رابعـاً: الدراسة والصياغة

يتم هنا دراسة وصياغة أياً من قواعد الحوكمة بما يتماشى مع هدف الشركة التي تصبو إليه، وأن تتم الصياغة بإتباع قواعد حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومتمشياً مع ظروف الشركة وبما لا يتعارض أيضاً مع القوانين واللوائح المحلية الموضوعة.

خامسـاً: التطبيق والمراقبة

تعتبر عملية التطبيق أهم مراحل اللائحة لأن القواعد بالنهاية ليس مجرد فكرة وإنما لابد من تطبيقها وتطويرها عبر التغذية العكسية وهي تشتمل على مجموعة إجراءات تشتمل على بداية الفكرة ومن ثم إلى تنفيذها ومن ثم تقييم أثرها مع إمكانية تحديثها وتطويرها إذا احتاجت إلى تطوير.

الفرع الثالث: تشكيل اللجنة الوطنية للحوكمة

تعتبر الهيئة تطبيق الحوكمة في فلسطين عنصراً أساسياً في رسالتها ومن ضمن أهدافها الرئيسة، حيث أقرت اللجنة الوطنية للحوكمة المسودة النهائية لمدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين خلال الربع الثالث من العام 2008م، وجاء ذلك تتويجاً لجهود كبيرة قامت بها الهيئة في هذا المجال

حيث تم تشكيل اللجنة الوطنية للحوكمة برئاسة رئيس مجلس إدارة الهيئة وعضوية 13 جهة وشخصيات ذو صلة مباشرة بتطبيق قواعد الحوكمة والتي تشمل:[1]

- ❖ هيئة سوق رأس المال: السيد ماهر المصري ، د. عاطف علاونة
- ❖ سلطة النقد الفلسطينية: د. جهاد الوزير
- ❖ سوق فلسطين للأوراق المالية: السيد أحمد عويضة
- ❖ جمعية رجال الأعمال: السيد محمد المسروجي
- ❖ اتحاد الصناعات الفلسطينية: السيد باسم خوري
- ❖ اتحاد الغرف التجارية والصناعية: السيد محمد هاشم الصغير
- ❖ اتحاد شركات التأمين: السيد عزيز عبد الجواد
- ❖ مركز التجارة الفلسطيني (بال تريد): السيد نافذ الحرباوي
- ❖ جمعية المدققين القانونيين: السيد أكرم حسونة
- ❖ جمعية البنوك: السيد نبيل أبو ذياب
- ❖ المنسق العام لائتلاف أمان: د. عزمي الشعيبي
- ❖ نقيب المحامين: السيد علي مهنا
- ❖ وزارة الاقتصاد الوطني (مراقب الشركات): السيد نظام أيوب
- ❖ اثنين من الأكاديميين: (د. نصر عبد الكريم ، د. محمد نصر)

1 هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، http://www.pcma.ps، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/12/29.

المطلب الثالث : أدوات حوكمة الشركات وإستراتيجية إصلاحها وتجارب بعض الدول في مجالها

تم تقسيم المطلب الثالث إلى ثلاثة فروع متضمنة الأدوات والإستراتيجية وتجارب بعض الدول للحوكمة،الإفصاح، تناول الفرع الأول إستراتيجية مركز المشروعات الدولية الخاصة، كما أن الفرع الثاني تناول أدوات الحوكمة، فيما الفرع الثالث تضمن تجارب بعض الدول العربية والمتقدمة في مجال حوكمة الشركات.

الفرع الأول: إستراتيجية مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) لإصلاح حوكمة الشركات 1

يعتقد مركز المشروعات الدولية الخاصة أن على القطاع الخاص أن يلعب دوراً قيادياً في إصلاح حوكمة الشركات على كل المستويات، لذلك فعلى الشركات الخاصة أن تطبق ممارسات رشيدة، وأن تكون مثالاً يُحتذى به من قبل الشركات الأخرى والشركات المنافسة، كما لها أن تضع أسساً قياسية تستطيع الشركات بإتباعها في تنظيم نفسها في هذا المجال، ولابد أن تساهم شركات القطاع الخاص في إعداد السياسات واللوائح الحكومية، وأن تصدر السياسات واللوائح التي تؤثر على الأسواق والشركات والمستثمرين بالتشاور معها، فإن نقطة بداية الإصلاح وأهدافه تختلف اختلافًا بيناً من بلد لآخر تبعاً للظروف في كل منها، ولذلك فإن مجرد تطبيق أفضل الممارسات على الإطار المؤسسي لأي بلد لا يفيد، فلابد أولاً من تقييم حوافز الإدارة والمديرين والمستثمرين في النظام السائد، ثم مقارنة ذلك بشكل الحوافز في نظام الإصلاح المقترح، وأن حوكمة الشركات لا تعمل في فراغ، بل تعمل في إطار نظام متكامل، لذلك فلابد أن تساند هذه المكونات بعضها البعض حتى ينجح نظام الإصلاح ككل، ويتطلب إعداد نظام لحوكمة الشركات المحافظة على التوازن بين عدد من القواعد والمبادئ العامة، على أن تكون مرنة ، وأن يأتي تطبيقها بشكل صارم، وفى جميع الحالات لابد من الموازنة بين مزايا الإصلاح المقترح وبين المكاسب المتوقعة منه، وفى كثير من الأحيان تفيد

[1] حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مرجع سابق، ص12-11.

الوسائل التي يبتكرها القطاع الخاص في هذا المجال، إلا أن الأسواق التنافسية لابد وأن تعتمد على بعض المؤسسات المنظمة إجبارياً، كما أن نظام الإفصاح الجاد يؤدي دائماً إلى نتائج جيدة.

ويساعد برنامج مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) على إعداد استراتيجيات لحوكمة الشركات، ورغم تسلسل هذه الخطوات منطقي إلا أن تحديد أولويات معينة لكل إستراتيجية يتم حسب القطاع، وحسب البلد، والمكون من أربع خطوات وهى كما يلي:

أولاً: التقييم الأولى

- تقييم فشل حوكمة الشركات، والتحديات التي تواجهها، والفرص المتاحة لها.
- مقارنة مستويات الحوكمة في البلد بالمعايير الدولية لأفضل الممارسات.
- مقارنة مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالواقع المحلى.

ثانيـاً: الوصول إلى الجمهور وتثقيفه

- تحديد أصحاب المصلحة.
- نشر الوعي بين القادة من رجال الأعمال، ومعدي السياسات، والمجتمع ككل.
- خلق طلب أكبر من الجمهور لتحقيق الإصلاح.

ثالثـاً: إعداد آليات لحوكمة الشركات وإضفاء الطابع المؤسسي عليه

- إعداد نظم لحوكمة الشركات وآليات للرقابة الداخلية.
- تشجيع حملة الأسهم على المشاركة الفعالة.
- تحسين الأطر التنظيمية ووسائل فرضها.
- خلق شبكات لحوكمة الشركات تضم الأجهزة التنظيمية، وقاده رجال الأعمال والمنظمات ومجموعات المجتمع المدني الأخرى.

رابعـاً: بناء القدرات والتمكين والمتابعة

- تدريب المديرين وغيرهم من المسئولين عن الإدارة وإعطائهم شهادات بذلك.
- إنشاء معهد للمديرين.
- إعداد نظام تصنيف لحوكمة الشركات ليستخدمه المستثمرون.

- تدريب الوسطاء الماليين.
- التوسع في النظم القانونية والنظم المؤسسية لفرضها.

الفرع الثاني: استخدام أدوات حوكمة الشركات (الشركات المقيدة بالبورصة)

يوجد سبع أدوات رئيسة لحوكمة الشركات يتم استخدامها لتحليل الحوكمة وهي: صحيفة التعليمات، منظومة تطور الأداء، قوائم طلب المعلومات، وعينة برامج تحسين حوكمة الشركات التي يتم تكيفها وفقاً لنموذج الشركة المقيدة بالبورصة، كما يتم تطبيق المذكرة الإيضاحية "لماذا حوكمة الشركات؟" والتعريف النموذجي لعضو مجلس الإدارة المستقل، وقائمة المراجعة الإشرافية المطبقة على كافة النماذج الأربعة بدون أي تعديلات.[1]

1) صحيفة التعليمات: وهي عبارة عن وصف كل أداة من الأدوات الرئيسة لحوكمة الشركات وكيفية استخدامها، ومن الذي ينبغي إجراء المقابلة معه من خلال مراجعة حوكمة الشركات.

2) منظومة تطور الأداء: ترتبط هذه المنظومة بأربعة مستويات من الانجاز مثل الالتزام بالحوكمة الجيدة للشركات، مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح، حقوق المساهمين، وأن استخدامها يؤكد على أهمية التحسينات التي تجري في ممارسات الحوكمة لدى عملائها وتسمح للعملاء أن يقوموا بتقييم الحوكمة في شركاتهم الخاصة مقابل إطار بسيط.

3) قائمة طلب المعلومات: هنا يتم تنظيم قائمة طلب المعلومات وفقاً لمتطلبات المستويات الأربعة للحوكمة في منظومة تطور الأداء، إذ تشكل هذه القائمة للأسئلة وطلب المستندات أحد الأسس في عملية استعراض ومراجعة حوكمة الشركات لدى عميل مؤسسة التمويل الدولية IFC.

4) عينة برامج تحسين حوكمة الشركات: إن عملية استعراض ومراجعة الحوكمة هي التفاوض ووضع مشروع لتحسين الحوكمة، هنا يقوم العميل بتنفيذه، وينبغي عند وضع برامج تحسين حوكمة الشركات يكون متوافقاً مع الظروف والأولويات الخاصة بالشركة وأن هذه العينات تعطي فكرة جيدة عما أمكن التفاوض بشأنه مع العملاء ويستخدم لتقييم مراجعيه عند وضع البرامج.

[1] Corporate Governance: Instruction Sheet-listed Companies,2003,pp1-2.

5) لماذا حوكمة الشركات؟: عبارة عن مذكرة تشرح منهج مؤسسة التمويل الدولية وتعطي هذه المذكرة للعميل عند أول فرصة له في عملية تقييم مسبق لمشروعه.

6) التعريف النموذجي لعضو مجلس الإدارة المستقل: إن تحقيق الاستقلال الفعلي لمجلس الإدارة يتطلب ضرورة التزام العناية في معرفة ما الذي يعنيه الاستقلال بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة، وغالباً ما يستخدم هذا التعريف النموذجي لعضو مجلس الإدارة المستقل أثناء المناقشات والمباحثات مع العميل لتوضيح التقييم الخاص بالاحتياجات الحالية والمستقبلية لمجلس الإدارة.

7) قائمة المراجع الإشرافية: وهي تقدم قائمة بالموضوعات الرئيسة التي ينبغي النظر فيها من جانب موظفي الاستثمار عند قيامهم بالإشراف على الشركات التي تقوم مؤسسة التمويل الدولية بالاستثمار فيها وبصفة خاصة تلك الشركات التي تقوم بتنفيذ برامج تحسين حوكمة الشركات.

الفرع الثالث: تجارب لبعض الدول العربية والمتقدمة في مجال حوكمة الشركات

نظراً للأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في تقدم اقتصاديات الدول، فقد اهتمت عدد من هذه الدول بترسيخ القواعد والتطبيقات الجيدة لها لاستقرار الأسواق بتلك الاقتصاديات، كما أن الإطلاع على تجارب البلدان العربية في عملية تطوير الحوكمة يمكننا الاستفادة منها لكي نتجنب الإشكاليات التي مرت بها هذه الدول، و نتفاداها عند تطبيقنا للحوكمة في بلادنا، كما أنه لا يوجد نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن تطبيقه على كافة الدول والمؤسسات المالية المعنية، إذ أن ممارسات تطبيق الحوكمة تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً للظروف الاقتصادية والتنظيمية، كما أنه لا بد وأن تكون مرنة ومتطورة متمشية مع الظروف التي تعيشها بيئة المؤسسات والواقع المحلي لهذه المؤسسات.

كما أن الدول العربية اهتمت بتطبيق حوكمة الشركات وقد تم تنظيم العديد من المؤتمرات في الدول العربية والتي تناولت مفهوم الحوكمة وقواعدها وأوصت بضرورة تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة بحيث تتماشى مع الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية لكل دولة من هذه الدول،

وقد قامت بالفعل بخطوات جادة وبالتعاون مع المؤسسات الدولية لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات [1] ومن هذه التجارب:

مصـــر:

في عام2001 طلبت مصر من صندوق النقد الدولي تقييم مدى تطبيق معايير الحوكمة فيها كأول دولة عربية يتم تقييمها، وتوصل التقرير إلى أن مصر تطبق 62% من تلك المعايير، وبدأت مصر من وقتها بتشريع القوانين والتعليمات العامة بهدف زيادة تفعيل مبادئ الحوكمة، لكن هذه المحاولات بقيت منقوصة ولم تضفي إلى إضافات نوعية في معايير تطبيق الحوكمة، وفي عام 2003 صدر قرار وزاري بإنشاء مركز المديرين لنشر أفكار الحوكمة من خلال التوعية بمبادئ الحوكمة وتدريب الشركات والمؤسسات عليها بالإضافة إلى إجراء البحوث والمسوحات العلمية بالموضوع، ومنذ إنشاء مركز المديرين بدأت الحوكمة تخطو خطوات متسارعة وبعد تقييمها مره أخرى عام 2004 وصلت خلالها مصر إلى تطبيق 82% من معايير الحوكمة، وهناك بعض الإجراءات التي تم اتخاذها لتدعيم الممارسات الجيدة في السوق المصرية بالاتساق مع المعايير والقواعد العالمية منها: استحداث نظام الكتروني للتداول، تطبيق النظام الآلي للتسوية والمقاصة والحفظ المركزي، وجود صندوق لضمان التسوية، إصدار قواعد جديدة للقيد بالبورصة، إصدار معايير للمحاسبة المصرية تتسق مع مثيلاتها العالمية، إلزام الشركات بتقديم تقارير مالية ربع سنوية.

الأردنـــ:

في عام 2007 تم افتتاح أعمال منتدى حوكمة الشركات ومسئولية الشركات الاجتماعية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وقد ضم المؤتمر كبار رجال الأعمال في الدول العربية، وجاءت مبادرة انعقاد منتدى القطاع الخاص الأردني لإيمانه بأهمية مبادئ حوكمة الشركات ومسئولية الشركات الاجتماعية، وقد صدر عنه لائحة حوكمة إرشادية.

[1] علي، عبد الوهاب، وشحاتة، شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص68-69.

السعوديــة:

أعلنت هيئة سوق المال السعودي في النصف الثاني من العام 2006 عن سلسلة تشريعات لتفعيل الحوكمة وتم إصدار لائحة في السوق السعودية لتطبيق نظام الحوكمة وذلك أعقاب الأزمة التي تعرض لها السوق المالي السعودي وهي أول محاولة عملية لتطبيق معايير الحوكمة.

لبنــان:

بادرت منظمة الشفافية في لبنان بتبني إصدار لائحة حوكمة خاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتبر العاملون في هذه المنظمة من الفاعلين في مجال فعاليات الحوكمة التي يتم تنظيمها في المنطقة.

سوريــا:

بادرت هيئة سوق الأوراق المالية السورية في موضوع الحوكمة عام 2006 حيث خصصت الفصل السابع من قانون سوق دمشق للأوراق المالية، ممارسات الإدارة السليمة لأعضاء السوق، وبذلك يكون أول قانون سوري أخذ بعين الاعتبار مفهوم الحوكمة.

الجزائــر:

تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات عام 2009، حيث أكد رئيس إدارة فريق العمل الجزائري للحوكمة على أن غياب الأخيرة في الشركات يحد من إمكانية الابتكار والتطور ولن يستثمر المعنيون في شركات ذات حوكمة ضعيفة الأداء، ويشير إلى أن الالتزام بها سيزيد من موارد الشركات وتنمية الأعمال.

تجارب الدول المتقدمة في مجال حوكمة الشركات

قامت العديد من الدول المتقدمة بخطوات هامة في سبيل تدعيم فعاليات حوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لبعض هذه التجارب:

الولايات المتحدة:

قامت بورصة نيويورك باقتراح قواعد للقيد تلتزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة، كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات NACD National Association of Company Directors بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.

اليابـــان:

أعلنت بورصة طوكيو TSE Tokyo Stock Exchange إنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية، وذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية تتفق مع القانون التجاري الياباني.

المفوضية الأوروبية:

قامت المفوضية الأوروبية بتكليف فريق عمل ببروكسل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار التشريعي لقانون الشركات بهدف تدعيم الإفصاح وحماية المستثمرين.

أمريكا اللاتينية:

اجتمع عدد من المهتمين بحوكمة الشركات في سبعة دول في سان باولو للاتفاق على تفعيل مشاركتهم في رابطة مؤسسات حوكمة الشركات بأمريكا اللاتينية.

خاتمة الفصل الأول:

بعد تعرضنا في هذا الفصل لمفهوم حوكمة الشركات وأهميتها يتبين لنا أن حوكمة الشركات ضرورية ولها دور مهم في الحياة الاقتصادية وأهميتها للشركات في أداء نموها، وهي عبارة عن مجموعة قواعد وقوانين تعمل على حماية أصحاب المصلحة في تلك الشركات من التلاعب المالي والإداري، كما أن الحوكمة لو لم تكن لها أهداف لم تسعى البلدان إلى تطبيقها، كما أن في تطبيقها على الشركات محددات لا بد من توافرها لكي تستفيد منها تلك الشركات وتضمن سلامة التطبيق، كما أن الحوكمة لا تقاس بالتطبيق فقط وإنما تحقيقها لأهداف الشركة، كما أن لها مبادئها الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وهي مجموعة من الإرشادات لتوضيح كيفية التطبيق بالشكل السليم.

كما أن شركاتنا في فلسطين من أكثر الشركات حاجةً لتطبيق ذلك النظام لأنه يعتبر حماية لأصحاب المصالح لما توفره من شفافية وقد تعتبر علاجاً للشركات ضعيفة الأداء لذلك لا بد من تطبيقها لتحقيق الأهداف المرجوة منها في أداء الشركات.