

مقدمة:

تعتبر المؤسسة من العناصر الأساسية في تنمية أي اقتصاد كان، فبنيتها الاجتماعية، الاقتصادية والقانونية وتفاعلها مع المحيط الداخلي والخارجي، بالإضافة للأحداث التي شهدتها العالم من فضاءح وأزمات مست كبريات المؤسسات في العالم، أدت إلى اهتمام الحكومات والمنظمات الدولية والباحثين سواء كانوا اقتصاديين أو اجتماعيين بهذه الخلية المؤثرة في حياة الإنسان عامة والاقتصاد بصفة خاصة.

يعتبر استقرار الأسواق المالية مقدمة موضوعية لاستقرار الاقتصاد أولاً ونموه ثانياً، ولما كانت حوكمة الشركات إحدى الصيغ التي لعبت الهزات المالية المتعاقبة دوراً في ولادتها، بالإضافة إلى مشاكل الوكالة التي بدأت تتزايد مع نمو وتطور طبيعة المؤسسات، فإن هناك مجموعة من الأسباب التي لعبت دوراً مشتركاً في إعادة إحياء وتطوير حوكمة الشركات، والتي بدأت ملامحها تظهر مع تجربة الكساد الكبير، والأزمة الاقتصادية العالمية في مطلع القرن العشرين.

وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: نظريات حوكمة الشركات، حيث سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم النظريات التي عالجت مفهوم حوكمة الشركات، وكذا الفصل بين الملكية والإدارة، وعلاقة المساهمين بالمسيرين.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات، في هذا المبحث سوف نتطرق إلى الأسباب الأساسية لظهور حوكمة الشركات وكذا التطرق لمختلف المفاهيم والأطراف المعنية بتطبيقها، ثم توضيح أهميتها وأهدافها والخصائص والميكانزمات التي تقوم عليها.

المبحث الثالث: الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات، من خلال هذا المبحث الأخير سنتطرق إلى موقع المنظمات الدولية في حوكمة الشركات، بالإضافة إلى التشريعات القانونية والتنظيمية الأساسية لتطبيق نظام حوكمة الشركات السليم والفعال والذي يعتبر كدعامة للمبادئ والقواعد التي تقوم عليها.

المبحث الأول: نظريات حوكمة الشركات.

رأت النظرة التقليدية لنهاية النظرية الكلاسيكية أن المؤسسة تشبه العلبة السوداء، وهناك تقارب المصلحة وتمائل المعلومة بين الفاعلين (يشبه علاقة المساهمين - المسيرين).

الفكرة الرئيسية للمقاربة التعاقدية المدركة من طرف المؤسسة كمركز للمتعاقدين تمثل تجمع العقود (nœud de contrats) هناك نظريات لاسيما نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة ونظرية تكاليف المبادلة تفترض أن المسير له سلوك سلبي بينما نظرية التجذر تفترض أن المسير له سلوك ايجابي، حيث درست هذه النظريات العلاقة بين الملاك والمسيرين في المؤسسة مسطرة الضوء على النزاعات الناجمة عن وجود مصالح متعارضة بين هذين الطرفين.

المطلب الأول: نظرية تكاليف المبادلة:

جوهرها، همشت المقاربة النيوكلاسيكية أسباب وجود المنشأة بأمر من الأولوية الممنوحة في سوق أين المبادلات تحدث بدون احتكاك، ظهر مفهوم تكاليف المبادلات لأول مرة سنة 1937 في مقال للأمريكي (Ronard Coase) "رونالد كوز" بعنوان "طبيعة المنشأة"، ففي هذا المقال حاول "كوز" تحديد الأسباب التي من أجلها يوجد إلى جانب السوق أشكال أخرى بديلة لتنسيق نشاطات الفاعلين الاقتصاديين خاصة المؤسسات. لقد أعطى "كوز" التفسير التالي: أن البحث عن التنسيق التجاري أي عن طريق الأسعار الذي يؤدي إلى نوعين من التكاليف: تكاليف مرتبطة بالبحث عن الأسعار التامة، تكاليف التفاوض وإبرام العقود. ومجموعة هذه التكاليف أطلق عليه اسم تكاليف الصفقات، حيث أكد "كوز" أن الفاعلين يفضلون اللجوء إلى نوع من التنسيق البديل والمؤسس على التسلسل وليس على الأسعار وهذا انطلاقا من اللحظة التي تكون فيها تكاليف الصفقة المرتبطة بالتنسيق التجاري أكبر من تلك المرتبطة بالتنسيق الإداري التسلسلي، فحسبه يعتبر السوق والتسلسل الخيارات البديلان للتنسيق.¹

وفق "كوز" توجد المنشأة بالضبط لأن السوق غير كامل: المبادلات ينتج عنها تكاليف، وطبيعة المنشأة تكمن إذن في تحديد تكاليف المبادلة بين الأعوان. تكبر المؤسسة مادامت تكاليف التنظيم الداخلي للعلاقات بين الأعوان تكون أقل من تكاليف المبادلة على السوق.²

تقوم نظرية "كوز" على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء.³

¹- Wikipedia, l'encyclopédie libre, "économie des organisations".

voir: <http://fr.wikipedia/wiki/tu%c3%A9orie-des-co%c3%bbts-de-transaction>.

²-Tahir Née Ben Ahmed Rime, "la gouvernance d'entreprise et performance", Mémoire pour l'obtention d'un Magister, option management, Université Tlemcen, 2008/2009, p28.

³-P.Milgom et J.Roberts, Economie, organisation et management, PUG, 1997, p47.

تعتبر نظرية " كوز " من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة صفقة. وبشكل عام وواسع، فأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة، وتعتبر أعمال (williamson) " وليام سن " في سنة 1985 قد شكلت فهما جيدا لهذه التكاليف.¹ قام "وليام سن" بتطوير أعمال " كوز " حيث طور نظرية لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواح، فمضى "وليام سن" يشغل مكانا خاصا في المقاربات الاقتصادية للمنظمات²، معتمدا على التحليل المؤسسي المقارن أي البحث عن المؤسسات التي تكون فيها تكاليف المبادلات أقل ما يمكن مركزا على دور المعلومات في السوق والتي بقيت المرجع الوحيد للفعالية وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الرشادة المحدودة، والسلوكيات الانتهازية)،³ وأخرى تنظيمية (تكاليف الناتجة عن التصرفات البيروقراطية، الرشوة....)، فأي استعمال لنظرية تكاليف المبادلة يجب معرفة ما يلي:⁴

- أن مضمونها هو إجراء المبادلات باعتبارها الوحدة الأساسية للتحليل.

- أننا نبحث عن طبيعة التسيير والأداء الجيد والذي يسمح بتقليص تكاليف المبادلات إلى أدنى

حد ممكن.

مفهوم تكلفة الصفقة هو في قلب التحليل المقدم من طرف " وليام سن" يغطي مجموع التكاليف الناتجة عن سلوك الأفراد المشاركين في الصفقة والأهداف الخاصة بالسوق، حيث ركز على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية هي:⁵

• مبدأ الرشادة المحدودة: أو العقلانية المحدودة هذا المفهوم الذي طوره (Simon) سنة

1947 حيث أن الفرد الاقتصادي لا يمكنه معالجة جميع المعلومات أو التنبؤ بكل الحالات الممكنة عند إجراء العقود، وبالتالي الرشادة هنا ليست مطلقة ولكن محدودة باعتبار أن الصفقات ليست آنية وإنما تتم عبر الزمن.

• السلوكيات الانتهازية: الفرضية السلوكية الثانية تطرق إليها كل من (Alchian et

Demsetz) سنة 1972 وأعاد التطرق إليها " وليام سن " سنة 1985، وتعني استعمال المعلومة

¹- أفيناش ديكسيت (Avinash K.Dixit)- ترجمة نادر إدريس التل، "صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 1998، ص25.

²- Anonyme, **williamson & la théorie des coûts de transaction**, chapitre 5 à paraître "dans les grandes hauteurs en Economie des organisations", sans date, p2.

³-**Benoît Ferrandon**, "**panorama des théories de la firme**", les nouvelles logiques de l'entreprise, cahiers français, N°309, entreprises et entrepreneurs, p21.

⁴-**Oliver Williamson**, "**corporate governance**", the yale law journal, vol 93, N°7, June, 1984.

⁵-**Oliver Williamson**, "**the Economic institutions capitalisms: firms, markets, relational contracting** ", New York, Free press, London, collier Macmillan, 1985, p169.

غير الكاملة من خلال البحث عن الأهداف والمصالح الشخصية باللجوء إلى استعمال الحيلة والأشكال المختلفة للغش.

• **نوعية الأصول:** حيث أن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها، فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل، بينما البعض الآخر قد يتم استبدالها مرة واحدة، فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط شخصية بين طرفي العقد. هذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية، إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي يتخللها التردد والشك في قيام المعاملات والقائم على الأعوان الآخرين وكذلك من تكرار المعاملات.

• من بين الشروط الخاصة بإطار تكلفة الصفقات (المبادلات) نذكر:¹

1- العقد باعتباره التحليل: في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أن أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقق مما إذا كانت الأطراف تلبى شروط العقد.

2- وضع العقود موضع التنفيذ: قد يكون ممكننا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يضلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، قام "ماك جير و أولسون" (Mc guire et Olson) سنة 1995 بفحص أداء ترتيبات إدارة بديلة بوجهة النظر هذه، وبيننا أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كاف في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تتسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين. في الواقع توجد علاقة اقتصادية واحدة مماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي القمص في منشأة ومدرائها أو مجلس المديرين.

3- هياكل الإدارة: ينظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات إلى المنشآت باعتبارها هياكل إدارة عوضا عن نظرة الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج ومن جهة نظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات فإن الدرجة متفاوت لطابع عدم الاسترداد لمدخلات العملية الإنتاجية، سيؤثر على سلوك المالكين لها حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارة في المنشآت تأثير على ما تقوم به.

المطلب الثاني: نظرية الوكالة:

يعتبر الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي

¹- أفيناش ديكسيت (Avinash K.Dixit)- ترجمة نادر إدريس التل، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-35.

العالمي المتزايد، اقتضى أن توكل إدارتها إلى مديرين محترفين، وهذا ما انجر عنه مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة.

1- تعريف نظرية الوكالة:

يعتبر "جنسن وماكلين" (Jensen et Mekling) من الأوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة لهذا المصطلح فعرفوها على أنها: "تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصيل (الموكل) يوكل أو يفوض أطراف آخرين (موكلين) من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار"¹، فهي: "عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل"².

كما وصفت نظرية الوكالة في المؤسسة بأنها: "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من هذه العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها"³.

وبالعودة إلى بعض مميزات علاقة الوكالة نجد:

- تناظر العلاقة: الأصيل يفوض الوكيل، فله حرية القرار، فالمشكل الذي قد يواجهه الأصيل هو ما يجب فعله حتى يختار الوكيل القرار الأمثل.
- العلاقة ناشئة تلقائياً: نشأت هذه العلاقة من استقلالية وتفكير الأفراد كل طرف يرى أن ما يجب أن يفعله يحقق منافع.
- العلاقات ما بين الأفراد مجسدة بعقود يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية.
- سبب هذه العلاقات تعدد التحويلات الوكالية.

تفسر نظرية الوكالة على أنها تعميم، امتداد واستمرارية مباشرة لنظرية حقوق الملكية، إذ تعتبر علاقة الوكالة ضرورية لفهم عمل التنظيمات والتي تربط المساهمين بالمسيرين، هذا الفصل في الوظائف-ملكية/ قرار - يؤدي إلى نشوء "تكاليف وكالة" ناتجة عن نزاع المصالح بين مالكين ومتخذي القرارات وتحت عدم تناظر المعلومات سيقود هؤلاء إلى الإدارة وفق مصالحهم الخاصة⁴،

1- Jensen et Mekling, "theory of the firm: Managrial Behavior, Agency costs and ownership structure", journal of financial Economies, vol 3, N° 4, October 1976, p5.

2- Michael Jensen et Clifford Smith, "Stockholder, Manager and creditor Interests: applications of Agency theory", Harvard Business school 1985, p2.

3- طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص67.

4- Charron J.L, Separi.S, "Organisation et gestion de l'entreprise", DECF3, Annales 2006, Dunod, Paris, p83.

مما يقودهم إلى تعظيم منفعتهم الشخصية بالاستفادة من الثغرات الموجودة في العقود المرتبطة بخاصية عدم التأكد في المحيط وعدم القابلية للرؤية وبالتالي صعوبة تقييم نجاعة الأداء.¹

2- تكاليف الوكالة: تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصل إلى خسارة نتيجة أخلاق الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصل، حيث أن هذا الأخير لا يتوافر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل. فإذا كان المسير انتهازيا فإنه متمكن من الاستراتيجيات التي تسمح بتحييد مصالح المساهمين فهم يبحثون عن الاستفادة من نقاط الضعف والثغرات في العقود، هذا السلوك الانتهازي ينجم عنه خلافات مما يؤدي إلى تحمل تكاليف وكالة.²

حيث عرف "بازل" (Basél) تكاليف الوكالة على أنها: "التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من الأصل إلى المسير، فالربح الذي يأخذه المسير هو تكلفة تحويلية أو تكلفة وكالة".³

وتتمثل تكاليف الوكالة في:⁴

- **تكاليف الإشراف:** وتسمى تكاليف المراقبة والتي يلتزم بها المساهمون من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المسيرين لكشف وإمكانية ومنع تصرفات في غير مصالحهم، مثل تكاليف مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.

- **تكاليف الالتزام:** ويطلق عليها تكاليف الإخضاع، تتعلق بالمسيرين والموجهة لوظيفة تشكيل إنذار ايجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المسيرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين.

¹-Charreaux.G,"La théorie positive de l'agence: positionnement et apports", Revue d'économie industrielle, N°92, 2 et 3 trimestres2000, p3.

²-كتوش عاشور، نبيل حمادي، "التدقيق القانوني كأداة لتسيير الوكالة في الشركة"، الملتقى الدولي العلمي حول: "Gouvernance d'entreprise, Ethiques des affaires et Responsabilité sociale de l'entreprise", Tlemcen les5 et 6 decembre2007.

³- هشام سفيان صلواتشي، "تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء-دراسة حالة مؤسسة جيتوب"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2008، ص29.

⁴- Jérémy Morvan,"La gouvernance d'entreprise managériale: positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsable", Thèse pour le doctorat nouveau régime en science de gestion, Université de bretagne occidentale, 29 novembre2005, p34-35.

- الخسائر المتبقية المتعلقة بضياح الفعالية التي يبنى بها المساهمون نتيجة تباعد المصالح مع المسيرين كالتخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل¹، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة.²

3- علاقة الوكالة بين أصحاب المصالح:³

هذه العلاقة بين مالك ومسير يمكن تحويلها بين مسير ومستخدم الذي قد يمثل في الكثير من الأحيان قاعدة هذه العلاقة، فعلى المسير نقل هذه الوكالة إلى مستخدميه ومحاولة ترسيخه لثقافة تنظيمية لديهم تجعلهم يعون في نشاطهم بالعمل الذي يقوم به المسير، والذي يترتب عنه تكاليف وكالة خاصة، في تحويله لهم، كما يجب أن يوفر للمستخدمين ما هم محتاجين له من أجل تحقيق الهدف الجماعي، فمثلا توفير الوسائل والموارد التي تجعل المستخدم يبدع وينشئ القيمة، فبهذه الطريقة يتمكن المسير من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تؤثر على قراره وتعرقل العلاقة بينه وبين المالك، من خلال تحويل المسير لعلاقة الوكالة يتبين أنه قام بدور وسيط بين المالك والمستخدم.

كما أن للمؤسسة أطراف خارجيين لديهم مصالح مباشرة وغير مباشرة معهم، فعلى هذا المسير أن يحسن التفاوض معهم في الوقت المناسب حتى يقلل من التكاليف في النشاطات الاقتصادية التي تربطه معهم وتحقيق أرباح إضافية ربما تكون غير متوقعة.

4- حدود نظرية الوكالة:⁴

ترفض نظرية الوكالة أي فكرة بأن تكون المنشأة تعتمد على مبدأ التسلسل التي تمثل قاعدة لكل منشأة رأسمالية، هذا ما يؤدي إلى نزاع بين الواقع والنظرية:

- تكاليف الوكالة لا يمكنها أن تكون أمثلية لأنها ستقابل بالرفض لأنها ستقابل بالرفض من طرف أصحاب المصالح عندما تكون واعية يوجد أفضل أشكال المنافسة.
- تقلص المنشأة إلى علاقات ما بين الأشخاص هذا ما يؤدي إلى انحلال كلي لمفهوم المنشأة نفسها.

¹-Charreaux.G, Pitol Belin.J.P," La Théorie contractuelle des organisations: une application au conseil d'administration", Economie et Sociétés, cahiers de l'IME, N°81, Université de Dijon, 1985, p7.

²-Gérard Lécivain,"Management des organisations et stratégies: pouvoir et gouvernance dans l'organisation", dossier N°5, Université de littoral, p9.

³- عمر علي عبد الصمد، "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات - دراسة ميدانية-"، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2008-2009، ص4.

⁴- Tahir Née Ben Ahmed Rime, op-cit, p27.

• مفهوم النزاع لا يجب أن يأخذ في معناه العدوانية كما أخذته نظرية الوكالة، بمجرد أن المصالح غير متطابقة (متوافقة) في علاقة لا تعبر بان أحد الفاعلين يبحث عن استغلال الجانب الآخر.

• تدنية تكاليف الوكالة لا يمكن تطبيقها، إما لأن الفريق المتعاقد لا يستطيع أن يكون على علم، إما هذه الأطراف لا تبحث حتى في الإعلام بسبب تكاليف المعلومات.

المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية:

إن الملكية لا تشكل إلا ضامنا قانونيا وهي لوحدها لا تؤد وظيفة ضمان اقتصادي فهذا التصور الجديد للملكية تطور على مراحل تاريخية مختلفة فرضتها الظروف المحيطة بالواقع الاقتصادي المعاش، انطلاقا من مقولة الفيلسوف "أرسطو" أن الثورة تكمن في الاستعمال أكثر من الملكية، إلى نظرية حقوق الملكية التي تأسست من طرف (Alchian et Demsetz) والتي تقوم على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فاعلية ونمو المؤسسة.¹

1- تعريف حقوق الملكية:

تقترح نظرية حقوق الملكية المتواجدة في جوهر المقاربات النيوكلاسيكية الحديثة للمنشآت إبراز: كيف مختلف أنواع أنظمة الملكية تؤثر على سلوك الأعوان، على التسيير وفعالية النظام الاقتصادي؟ كيف تكون التقارير التعاقدية بين الأعوان حرة في الاقتصاد؟ ساهمت الوظيفة الرئيسية لحقوق الملكية في عوامل التحريض على الإبداع وتقييم الأصول باختصار استعمال الموارد بفعالية. وفيما يلي وجهات نظر بعض المنظرين لحقوق الملكية:

* تعريف " بيرل وميس " (Berle Et Means) 1932 :

اكتشف (Berle Et Means) سنة 1932 أن الولايات المتحدة الأمريكية توافق على تغيير قدرة مراقبة المساهمين مع تطور الصناعات الكبرى ونمو سيولة الأسواق المالية. تجزئة حقوق الملكية بين عدد أكبر من المساهمين والمسيرين الأجراء المالكين لجزء زهيد من رأس المال ينجر عنه نزاعات المصلحة، الأمر الذي يدفع بالمسيرين إلى عدم تحقيق الفعالية لأنهم لا يحصلون على الجزء الأكبر من الأرباح، في حين أن المساهمين الصغار إذا تحصلوا على الجزء الأكبر من الأرباح فإنه حتما يتم إبعادهم إلى دور ثانوي²، حسبهما أصبحت الرأسمالية أقل فاعلية بسبب

¹-Koenig. Gérard, " De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxlé siècle", Paris, economica, 1999.

²-Charreaux.G,"Quelle théorie pour la gouvernance: de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive", Encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002.

التفرقة بين الملكية والمراقبة حيث أصبحت الملكية نظام أساسي شرعي معفى من سلطة مراقبة الأشخاص وتعديل سياسات المسيرين.¹

* تعريف Furubotn et Pejovich سنة 1972:

ليست حقوق الملكية بين الأشخاص والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأشخاص ولها علاقة بانتفاع تلك الأشياء. ولا تدل كلمة "شيء" إلى الأشياء المادية ولكن تدل على كل ما يحمل منفعة أو رضى للشخص. ينتقل هاجس حقوق الملكية من الأشياء المادية إلى الحقوق الأساسية للإنسان، تشرح نظرية حقوق الملكية هذا التخصص عن طريق تقييم الحقوق المتعلقة بامتلاك سندات رأس المال.²

نميز بين الحقوق المطلقة والحقوق التعاقدية، الأولى تخص أعضاء مجتمع ما وهي غير قابلة للمعارضة، قابلة للتنفيذ وتمثل مبادئ السلوك التي على الفرد رعايتها. أما الحقوق التعاقدية لا تخص الأطراف المعنية وهي غير قابلة للمعارضة إلا بالنسبة لبعض أعضاء مجتمع ما ويكمن هدفها في تنسيق المصالح المختلفة التي تعود على أعضاء هذا المجتمع عن طريق عمليات التبادل.³

* تعريف Alchian et Demsetz سنة 1972:

بالنسبة لـ (Demsetz) سنة 1967، تسمح حقوق الملكية للأشخاص بمعرفة تطلعاتهم مسبقا بدون إفراط في علاقتهم مع الأعضاء الأخرى للمجتمع، تتجسد هذه التوقعات بواسطة القوانين، عادات وتقاليد المجتمع.

امتلاك حقوق الملكية يأتي باتفاق أعضاء أخرى في المجتمع من أجل التصرف بطريقة معينة والترقب من المجتمع منع الآخرين بالتداخل مع نشاطاتهم الخاصة بشرط أن لا تكون محظورة.⁴ بالنسبة (Alchian) سنة 1987، توكل حقوق الملكية إلى شخص خاص وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى.⁵

تحليل (Alchian et Demsetz) باعتبارهما مؤسسي نظرية حقوق الملكية، قاموا بصياغة مفهوم حقوق الملكية أكثر توسع من المنظور القانوني البسيط بحيث أنهم استطاعوا إدراج كل

¹-Berle.A, Means.G, "The Modern corporation and private property", Journal of law & Economics, vol xxvi, 1932.

²-Furubotn.E.G, Pejovich. S, "Property rights and Economic theory: a survey of recent literature", Journal of Economic literature, decembre1972, N°12, pp1137-1139.

³-Tahir Née Ben Ahmed Rime, op-cit, p10.

⁴-Demsetz. H, "Toward a theory of property rights", American Economic review, May1967, vol 57, p347-359.

⁵-Alchian.A, "Property rights", in Eatwell.J, Milgate.M, ET Newman.P.ed, The New Palgrave: A Dictionary of Economics, the Macmillan press limited, 1987.

العادات، القواعد والمعايير التي تعرف وتحدد الاستعمالات المسموح بها أو مشروعية الأصول. في هذا المعنى، لا تكون العلاقات في المؤسسات ذات طبيعة مختلفة عن تلك التي تتفوق على السوق.¹

2- أسس ومبادئ اقتصاد حقوق الملكية:²

تتمثل نقطة الانطلاق لهذه النظرية اعتبار أن كل تبادل بين الأعوان هي علاقة مهما كانت طبيعتها يمكن اعتبارها تبادل لحقوق الملكية بالنسبة للأشياء. إذن من الممكن تعريف حق الملكية على أنه حق صالح اجتماعيا لاختيار سلعة اقتصادية، وحق الملكية الخاصة كحق ينتسب لشخص معين وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى. وجود حق الملكية مضمون وقابل للتحويل كذلك شرط في تسيير اقتصاد لا مركزي وكذلك تنسيق نشاطات الإنتاجية المتخصصة، وكذا تساهم المهمة الأولى لحقوق الملكية بان دفاع الأشخاص نحو الإبداع، الاحتفاظ وتقييم الأصول. يعين اقتصاد حقوق الملكية عدة أنواع لحقوق الملكية: حقوق الملكية الخاصة، الحقوق المشتركة، الحقوق الجماعية أو الحكومية والتي تتميز عن بعضها البعض بواسطة مالكي أجزاء لحق الملكية، كذلك نظام حقوق الملكية معقد وهذا أن كل أصل يحتوي على عدة صفات التي يمكن أن يمتلكها أشخاص مختلفة: حقوق الملكية مجزأة، منفصلة وقابلة للتحويل.

تطبيق نظرية حقوق الملكية في تحليل الأشكال المؤسسية معقد مثل تركز المنشأة الحديثة على أن الحقوق مجزأة بحيث عدة أعوان يستطيعون امتلاك حقوق على نفس الأصل. الأشكال التنظيمية التي وضعت تمثل ثمارا لحق ملكية خصوصية.

يتعلق تعريف الأشكال التنظيمية وبصفة دقيقة الطريقة التي يحدد فيها بعين الحقوق المختلفة المتعلقة بالأصول: تعريف مؤسسة هو تعريف نظام معين لحق الملكية.

فهم كيفية اختيار الأشكال التنظيمية وخصوصا لماذا تفضل الشركات الكبيرة على السوق؟ أو لماذا تتبنى المنشأة هيكل الشركة بالأسهم والتفرقة بين امتلاك رأس المال والوظيفة التسييرية؟ هو فهم لماذا تختار مظهر حقوق الملكية، هذا ويبقى تفسير تطور مختلف أشكال حقوق الملكية الذي يوجه اختيار مظهر بدلا من الآخر.

¹- Alchian,A, Demsetz,H, "Production, Information costs& Economic Organization", The American Economic Review, vol 62, N°5, Decembre1972, pp777-795.

²-Alchian,A, Demsetz. H, op-cit, pp777-795.

3- فرضيات نظرية حقوق الملكية:

تقبل نظرية حقوق الملكية عدد معين من الفرضيات:¹

- يعظم الأعوان الاقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها.
- يتبع أي شخص أهدافه الخاصة لكن يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه.

- تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعد الحجة الوحيدة لمهمة المنفعة للكون الاقتصادي إلى جانب الوسائل المالية التي تحتوي على وسائل غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل، وقف فراغ أثناء ساعات العمل...

- رغبات الشخص المبينة من خلال سلوكه على السوق.

- ليست المعلومة كاملة وليست تكاليف المبادلات معدومة.

4- حقوق الملكية وعلاقة الوكالة: النظرة النيوكلاسيكية الجديدة للمنشأة:

أنشأت لتبين الأفضلية لأنظمة الملكية الخاصة على كل أشكال الملكية الجماعية. تقدم المهمة الأولى لحقوق الملكية إلى الأشخاص اندفاع للإبداع، الاحتفاظ وتقويم الأصول. يبحث منظرو حقوق الملكية لفهم التسيير الداخلي للمنظمات معتمدين على مفهوم نفس حق الملكية، الهدف المتتابع من طرف هذه النظرية هو فهم هذا أو ذاك النوع من حق الملكية الذي يؤثر على هذا أو ذاك النوع من النظام الاقتصادي.

انطلاقاً من التمييز التقليدي لحقوق الملكية المصنفة إلى ثلاثة أقسام:²

- حق الاستعمال (L'usus): حق استعمال السلعة.

- حق جني الثمار (Le fructus): أي الحق في تحصيل المنافع والأرباح.

- حق البيع (L'abusus): أي حق تقرير مصير السلعة أو حرية التصرف فيها.

حيث أن هذا الفصل بين الحقوق الثلاثة كان نتيجة تطور المؤسسة و تعاملاتها الاقتصادية وظهور عوامل مثل المنافسة، كبر حجم المؤسسات الصناعية.

اقترح كل من (Furubotn et Pejovich) تصنيف الأنواع الكبرى لملكية المنشآت:

- في المؤسسات الرأسمالية والمقاولاتية: تتجمع الحقوق الثلاثة السابقة في أيدي نفس الشخص: المالك أو المقاول، ليس هناك فصل مهام القرارات ومهام الملكية، وهذا مل يخول

¹-Yves. Simon, Henri. Teznas du Montcel, "Théorie de la firme et réforme de l'entreprise", Revue Economique, vol 28, N°3, 1977, p321.

²-Parrat. Frédéric, " Le gouvernement d'entreprise", Dunod, Paris, 2003, p12.

المؤسسة الرأسمالية فعالية كبيرة فعلا. في المؤسسات، الإنتاج في جماعة يطرح مشكل، المنتج هو نتيجة عمل تكاثفي، التعاون بين مختلف الأعوان بدون إمكانية قياس المساهمة الفردية لكل شخص. اقترح (Alchian et Demsetz) أن القائد يتخصص في مراقبة أداء أعضاء الجماعة، لكن من أجل حث القائد السهر على الاستعمال الأفضل للموارد يجب أن يكون له نظام خاص وفي نفس الوقت المستخدم (يلاحظ، يراقب، يغير تركيبة الجماعة)، المالك (حق البيع).

• في المؤسسة التسييرية: في المؤسسات الكبرى غير المعروفة ذات رأس المال المتفرق، نجد المساهم يمتلك حق جني الثمار وحق البيع (حيث يأخذ كل أو جزء من أرباح الأسهم وله الحق في بيع سندات الملكية)، بينما المسير له حق استعمال حقوق الملكية لأنه يقوم بعملية التسيير باستمرار. هذا التمييز لحقوق الملكية في المنشأة يفترض إثارة تعارض المصالح بين المالك والمسير غير المالك، فالمسيرون الذين لا يملكون إلا جزء ضعيف من رأس المال ليسوا مجبرين على تعظيم ثروات المساهمين.

المؤسسة التسييرية هي أقل فعالية من المؤسسة الرأسمالية، لأن التمييز بين المراقبة والملكية هو الذي ينقص من فعاليتها، فهدف المسيرين ليس تعظيم الأرباح ولا يؤدي إلى تعظيم قيمة سوق الأسهم. لكن (Alchian) دعم الفكرة حسب رأيه توجه المسيرين حسب مصالحهم الخاصة يؤدي إلى سلوكيات متعارضة مع مصالح المساهمين ليست دائما صحيحة، فهناك قيود الأسواق (العمل، رأس المال...) تمنع المسيرين من متابعة أهدافهم الشخصية.

• في المؤسسة العمومية: حق الاستعمال مملوك جماعيا من طرف مجموعة الأجراء، بينما حق جني الثمار وحق البيع يكون مملوك للدولة أو السلطات العامة. كما أشار (Gomez) أن في المؤسسة العمومية الأجراء يهتم جميعا بتطور المؤسسة، لكن إذا أخذ كل فرد فكل واحد يعمل أقل ما يمكن، لأنه لا توجد صلة بين مستوى التعويضات والمجهود المبذول.

• في المؤسسة التساهمية: الملكية جماعية وليست قابلة للتحويل، في هذه الشروط لا يوجد مالك حقيقي قابل لامتلاك الربح المحتمل بحيث لا توجد مراقبة فعالة على التسيير. حق جني الثمار ينتمي جماعيا إلى الأجراء والمسييرين.

المطلب الرابع: نظرية تجذر المسيرين:

1- تعريف التجذرية: يعرف (Pigé) "ببجي"¹ التجذرية بأنها: "نسق أو سياق متكون من شبكة علائقية رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته، وبالتالي مساهميه، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة".

علينا الانطلاق من التسمية والتي تمثل في اللغة الإنجليزية Entrenchment وترجمتها للغة العربية هي "الاستحكام" أما في اللغة الفرنسية فتعني Enracinement وترجم تجذرية، الاستحكام نابعة من التحكم والإمساك بزمام الأمور والذي يعبر عن استحكام المدير بزمام الأمور في شركته ومحيطه، في حين أن مصطلح التجذرية يشير إلى أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها، من خلال ما سبق يظهر أن اختيار مصطلح التجذرية أبلغ في وصف الحالة التي يكون فيها المسير وذلك في تثبيت مكانه، في الحقيقة هناك تشابه بين المسير والنبته من عدة نواحي التجذرية تشكل دائما:²

- سيرورة أو سياق (النبته تمدد وتطيل جذورها لضمان تغذيتها ونموها وبقائها).

- حالة (في لحظة معينة النبته لها مستوى من الجذور محدد يسمح لها بمقارنة أكبر أو أقل للمخاطر الخارجية).

- وسيلة لحماية وتحقيق الأهداف (النمو بالنسبة للنبته وخروج الثمار).

تسجل نظرية التجذر في إطار نظرية الوكالة وكذلك تلك الخاصة بتكاليف الصفقة، إنها تفترض بأن الفاعلين يطورون الإستراتيجيات للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة بإبعاد المنافسة الحقيقية.³

تقترح هذه النظرية الإطار النظري الذي يسمح بالأخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة الشخصية في الفكر التسييري فرضية تعظيم المنفعة التي امتدت إلى الخيارات الفردية المتخذة من طرف الأشخاص المعنيين بتسيير المؤسسة.⁴

¹-Pigé.B, "Enracinement des dirigeants et Richesse des actionnaires", Finance contrôle stratégie, vol 1, N°3, septembre 1998, p4.

²-Ibid, p8.

³-Alexandre.H, Paquerrot.M, "Efficacité des structure de contrôle et enracinement des dirigeants", Finance contrôle stratégie, vol 3, N°2, juin2000, p12.

⁴- Einsenhardt, "Agency theory: an Assessment and Review ", Academy of Management Review, vol14, N°1, pp57-74.

تسمح هذه النظرية بملاحظة أن بعض الخيارات الإستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين يمكن إدماجها في الإستراتيجية الإجمالية للتجدر التي تمكن من خلق وضعية مهيمنة وصعبة التحكم بفعل النظام الأساسي والقرارات المتخذة داخل المؤسسة.¹

ترجع التطورات الأولى لهذه النظرية إلى (Shleifer et Vishny) " شليفار وفيشني" ² حسب رأيهما يمر سياق التجدر بتحقيق الاستثمارات الخصوصية إذ يركز المسيرون على المشاريع ذات العلاقة المباشرة مع طبيعة تكوينهم أو خبراتهم حتى ولو لم تكن هذه المشاريع بالضرورة مربحة للمؤسسة، يجب أن تسمح هذه الاستثمارات بإمكانية إبقاء المسير على رأس هذه المؤسسة لفترة طويلة وللمحافظة عليه قد يخضع لمزايا عينية تتمثل أساسا في زيادة أجره الذي أصبح من الصعب تعويضه بمسير آخر.

2- أنواع السلوك داخل المؤسسة:

بصفة عامة قد يتميز المسير داخل المؤسسة بسلوك إما فعال أو غير فعال. السلوك غير الفعال يفسر بالمحدودية النسبية لدور المسير بحيث لا يستطع إبطال تأثير النظام الانضباطي للمؤسسة³، حسب هذه النظرية للمسيرين أيضا سلوك فعال وواقعي غير أن هذا السلوك لا يجب أن تصحبه تصرفات احتيالية داخل المؤسسة بل بعمل على تميمتها وإدماجها ضمن إستراتيجية مهنية خارجية، معناه زيادة قيمتها في سوق العمل، حسب هذه النظرية هناك ثلاثة أصناف للأنشطة مستعملة عموما:⁴

- تحسين عوامل الأداء على المدى القصير.
- تعجيل وصول المشجع الجديد و تأجيل غير المشجع منها.
- نقل القرارات المتخذة من طرف المسيرين الأكثر شهرة وتجنب التشبه بالمسيرين الأقل كفاءة.

¹-Alain Finet, "Gouvernance d'entreprise, enjeux managériaux, comptables et financiers", 1ere édition de bœck université, fevrier2005, p24.

²-Shleifer.A, Vishny.R.W," Management Entrenchment: the Case of Manager Specific Investments", Journal of finance economics, vol25, N°1, pp123-133.

³-Charreaux.G,"L'entreprise publique est- elle nécessairement moins efficace?", Revue française de gestion, N°115, pp38-5

⁴-Hirshleifer.D, "Managerial, Reputation and Corporate Investments Decisions", Financial Management, 1993, pp145-160.

3- تصنيف استراتيجيات التجذر:

* **التجذر والفعالية:** صنف (G.Charreaux) "شارو" استراتيجيات المسيرين حسب توافقهم مع فعالية الشركة:¹

- التجذر المضاد للفعالية، ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المسير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجين.

- التجذر المطابق للفعالية، والذي يكون عن طريق الاستثمارات النوعية للمسيرين والتي تمثل مصدر المداخل التي تفيد المؤسسة.

* **التجذر التنظيمي والسوقي:** هذا التصنيف مقترح من طرف (Gomez) "غومز" الذي يربط

طبيعة الأعمال الخاصة بالتجذر الداخلي أو الخارجي للمسيرين، حيث أشار إلى وجود شكلين:²

- التجذر التنظيمي يجمع الحالات التي يقوم فيها المسير بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي يعفها جيدا، يمكنه أيضا استعمال مساعديه مع الذين يملكون تقارير مميزة (التحكم في الرقابة الداخلية) ويمكنه أيضا القيام بسياسة أجور محفزة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين.

-التجذر السوقي الذي يعتبر أسلوب آخر لانتهازية المسيرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجين للمؤسسة.

* استراتيجيات التلاعب والتحييد:

- الاستثمارات النوعية للمسيرين: درس كل من (Morck. Shleifer.et Vishny) "مورك، شليفير وفيشني"³ التجذر عن طريق الاستثمارات النوعية ووجدوا أنها تسمح للمسيرين بالإفلات من رقابة المساهمين بمتابعة وربط المردودية بوجودهم الأمر الذي يؤدي إلى تدنيه خطر ترحيلهم وينمون أيضا مكافآتهم غير المادية ومحيطهم التسييري.

- التحكم بالمعلومة: يكون للتسيير وصول مميز ومسبق للمعلومة بحيث يمكنه الاستفادة من هذه الميزة الإعلامية لزيادة ارتباطه بالمساهمين ومجموع الأطراف الأخرى للشركة.⁴ تفترض هذه الإستراتيجية بأن المسير له ميل لاعتماد سلوك للاحتفاظ بالمعلومة، والآخر يشمل زيادة مهاراته

¹-Charreaux.G, "Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise", Revue française de gestion, Novembre/Décembre, N°111, 1996, p13.

²-Gomez.P.Y, "Le gouvernement de l'entreprise: Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion", Interéditions, 1996, p15.

³-Morck.R, Shleifer.A, Vishny.R.W, "Do Managerial objectives drive bad acquisition?", Journal of finance, N°45, 1990, p11.

⁴-Héla Gharbi, "Enracinement des dirigeants: une revue de la littérature", FROG2002, p11.

لجعلها صعبة الفهم بالنسبة للمساهمين، الأمر الذي يؤدي لإنشاء واستغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير ومختلف الشركاء في المؤسسة.¹

4- دورة حياة المسير داخل المؤسسة:

النظرة المتطورة داخل نظرية تحذر المسيرين هي أساسا سلبية بمعنى أنه يبدو عدم ثقة نظامية بالنسبة للسياق القراري للمسيرين، حسب بعض الكتاب خاصة (Paquerot)² توجد دورة للمسيرين ولأثر الأنشطة التي ينفذونها فكل مسير له طموحاته الخاصة، بتراكم السلطة يتخلص المسير تدريجيا من القيود المفروضة عليه في الأصل، فالمسير عندما يصل إلى وظائفه الجديدة يتحمل ضغط سياسي واجتماعي مهم حتى لو تحرر من القيود المرتبطة بآليات المراقبة، تتضمن دورة حياة المسير ثلاثة مراحل:³

• **مرحلة التقويم:** يتصرف المسيرون المعنيون حديثا بقليل من المعارف التطبيقية الخاصة بالمؤسسة، وعليه يمكن للمساهمين وضع ثقة في هؤلاء المسيرين الذين قد يحدثون تغييرات جذرية تختلف عن إجراءات التسيير السابقة.

• **مرحلة تقليل وسائل المراقبة:** يتعلق الأمر في هذا المستوى بالاستثمارات المنجزة أو بالقرارات المتخذة التي قد تعطي للمسيرين سلطة تقديرية مهمة. خلال هذه المرحلة، المسير الذي يبحث عن التجذر يبرم عقود غير معلنة، هذا الإجراء قد يخلق بنية تنظيمية وقد يعمل على توسيع حجم المؤسسة، يمكن للمسيرين أيضا تجنب اتخاذ بعض القرارات مثل إعادة البنيات التنظيمية التي تصنعهم في موقف صعب.

• **مرحلة تزايد الاستهلاك:** في هذه المرحلة يستطيع المسيرون إدارة المؤسسة كما يرغبون بشرط أن يوفروا للمساهمين والشركاء في المؤسسة مردودية كافية. خلال هذه المرحلة سيحقق المسيرون الاستثمارات التي يمكن أن تخدم مصالحهم الشخصية دون أن تكون مربحة لباقي الشركاء. مثلا وضح "وليام سن" أن المسيرين يقيمون بعض النفقات التي لا تحسن بالضرورة الإنتاجية.

خلال هذه المرحلة يمكن التفكير أنه سيكون للمسيرين تحفزان أساسيان:⁴

- ضمان بقاء المؤسسة مما يسمح لهم بالاستمرار في إنتاج المداخل.

¹-Paquerrot.M, "Stratégie d'enracinement des dirigeant, performance de la firme et structure de contrôle", Le gouvernement des entreprises (édition Charreaux), Edition Economica, 1997, p21.

²-Paquerrot.M, op-cit, pp105-138.

³-Paquerrot.M, "L'enracinement des dirigeants et ses effets", Revue française de gestion, N°111, pp212-225.

⁴-Bodie, Merton, Finance, Prentice, New Jersey, 1998, pp10-15.

- ضمان مستوى استقلالية مرتفع بمعنى مثلا اتخاذ القرارات دون اللجوء للتمويل الخارجي من طرف البنوك التي قد تمارس ضغط قوي على المسيرين.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.

نظرا للدور الهام الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية من أجل ضمان السير الحسن لمختلف المؤسسات وذلك من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح، وجب تحديد مفهوم للحوكمة يوضح مصير الشركات وأصحاب المصالح فيها .

المطلب الأول: أسباب ظهور حوكمة الشركات.

*- انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997 أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات و ذلك لأن هذه الأزمة اعتبرت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات بين منشآت الأعمال والحكومة، فمن بين المشاكل العديدة التي برزت في هذه الأزمة كانت تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين منشآت الأعمال والحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين في هذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.¹

*- أدت الانهيارات المالية والفضائح الإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم-والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك المؤسسات- إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري بالمؤسسات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح.² ولعل من أهم هذه الفضائح ما حدث لشركة (Enron إنرون للطاقة)، وشركة(الاتصالات Worldcom) والشركة الأوروبية للأغذية(Parmalate)، والتي تبين فيمل بعد أن العيب ليس بمعايير المحاسبة ولكن في سلوكيات مطبقها. فما جاء في قضية (إنرون) أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات معينة يجب إتباعها عند إنشاء شركة ذات أهداف محددة إلا أن إدارتها لم تتقيد بها، حيث غض مراجعهم الخارجي(آرثر أندرسون) الطرف عن عملية عدم التقيد وبالتالي وفي الحالتين اتبعت الإدارة ومراجعها الأسلوب الأخلاقي.³

¹ - عبد الحافظ الصاوي، "الحوكمة-الحكم الرشيد للمؤسسات"، الموقع إسلام أونلاين: 2005/09/27 أنظر :

www.islam-online.net/Arabic/economics/2005/09/article14.shtml.

² - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص31-32.

³ - ظاهر شاهر القشي، "انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة"، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 25، العدد 2، 2005، ص 13.

وهذا ما أدى بالحكومة الأمريكية إلى إصدار قانون (Sarbanes-Oxley Act of 2002) يلزم المؤسسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة الشركات والذي أحدث تغييرات جوهرية على بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل خاص.¹

ولقد أثر التشريع الجديد الصادر في الولايات المتحدة الأمريكية على جودة الإبلاغ المالي، وهذا فيما يخص إدارة الحسابات حيث يتم التركيز على استخدام معايير المحاسبة بحذافيرها، وكذا إرغام المؤسسة بتوظيف أشخاص ذوي خبرة عالية بمعايير المحاسبة وإلزام المراجعين الخارجيين بمقابلة لجنة المراجعة وتقديم تقاريرهم إليها، وكذا تعاونهم مع قسم المراجعة الداخلية. أما بالنسبة للمراجعة الداخلية فقد نص على ضرورة استقلاليتها ويجب أن تقوم بعمليات تحليل المخاطر قبل الإقدام على وضع أي خطة مراجعة، والافتناع بأن تقرير المراجع الداخلي سيكون له الأثر الرئيسي في إنجاح الشركة. أما بالنسبة للجان المراجعة والتي اعتبرها عنصراً رئيسياً في عمل المؤسسة، وخصوصاً بعد تركيزها على توظيف أعضائها من ذوي أصحاب السمعة النزيهة والخبرات العالية.²

المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات.

أولاً: نشأة مفهوم حوكمة الشركات.

نشأ مفهوم حوكمة المؤسسات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات، ففي عام 1976 قام كل من (Jenson et Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم "لجنة تريدواي" (Treadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب

¹ - نعيم دهمش، ظاهر شاهر القشي، "الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها"، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 23، العدد 4، 2004، ص 1.

² - Lawrence Mitchell, "The Sarbanes-Oxley Act and the Reinvention of Corporate Governance", Villanova Law Review, 2003, vol 48, N°4, Available at: <http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm?RequestTimeout=5000000>, date: 15/10/2008.

في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.¹

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية لحوكمة الشركات (The Financial Aspects of Corporate Governance)، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE, 1999) بعنوان: "مبادئ حوكمة الشركات" وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم.²

1- مفهوم الحوكمة لغويا:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية*، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:³

أ- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

ب- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² محمد جميل حبوش، "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات -دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة غزة الإسلامية، 2007، ص 27.

* شمل لفظ الحوكمة العديد من المقترحات: حكم الشركات، حكمانية المؤسسات، حاكمية المؤسسات، حوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للمؤسسات، الإدارة النزيهة، وغيرها. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقاً لما ورد في تفسير مركز المشكاة للبحوث والدراسات، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة هل الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمة" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمة" والتي تنطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما رؤى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تتعد عن أصل الكلمة باللغة الإنجليزية Governance. ومن ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية مثل المراجع الداخلي أو هيئة رقابة خارجية مثل المراجع الخارجي، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف المصطلح. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. ولذا فمن المقترح استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم Corporate Governance. نقلا عن:

- نزمين أبو العطا، "حوكمة الشركات... سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص 1.

³ أشرف حنا ميخائيل، "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص 5.

ت-الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال

ث- تجارب سابقة.

ج- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

2- مفهوم الحوكمة اصطلاحا:

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة المؤسسات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، وقد رجع تنوع التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يؤثر في كل مجتمع واقتصاد على حداء، إلا أنه يمكننا سرد مجموعة من التعاريف ثم نحاول استنباط المعاني والمفاهيم الأساسية لحوكمة المؤسسات.

فقد وصف تقرير (Cadbury) عام 1992 حوكمة الشركات بأنها: "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب".¹

وقد عرف معهد المدققين الداخليين حوكمة الشركات في مجلة (Tone of The Top) والصادرة عنه بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها".²

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".³

أما تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة فاعتبرها: "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة،

¹-Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, "The Financial Aspects of Corporate Governance", London: Burgess Science Press, 1 December 1992, p14."Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled".

²-The Institute Of Internal Auditors, "The Lessons that Lie Beneath", Tone at the Top, USA: February 2002, p02.

³-Alamgir, M, "Corporate Governance: A Risk Perspective", paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, 2007, Cairo, p03.

والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة".¹

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) مفهوم حوكمة الشركات في عام 1998 بأنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء".²

كما عرفها كذلك بأنها: "ذلك الإطار الذي ينبغي أن يضمن التوجيه الإستراتيجي للمؤسسة، والرصد الفعال من جانب مجلس الإدارة، وكذا مساءلة مجلس الإدارة أمام المؤسسة والمساهمين".³ وتعرف حوكمة الشركات من ناحية أخرى بأنها: "مجموعة من القواعد التي تجرى بموجبها إدارة المؤسسة داخليا، ويتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على المؤسسة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من الشركة".⁴ كما يمكن أن تعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة ورصد العمليات داخل المؤسسة".⁵

وقد عرف الكتاب (Monks and Minow) حوكمة الشركات بأنها: "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء المؤسسة".⁶

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، "قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات"، القاهرة، 2003، ص2.

² - خلف عبد الله الوردات، "الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص5.

³ - Organization For Economic Co-Operation And Development, "Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective", Paris, 2008, p15. "The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and the shareholders.

⁴ - كاثرين كوتشا هلبنغ وآخرون، ترجمة سمير كريم، "حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين"، الطبعة 3، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص2.

⁵ - Jan Cattrysse, "Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors", Roularta Media Group, 2005, p4. voir: [www.papers.ssrn.com/\(20/10/2008\)](http://www.papers.ssrn.com/(20/10/2008))

"Corporate governance consists in the rules and procedures that determine the decision Making, control and monitoring processes within the company".

⁶ - عطا الله وراد خليل، "الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص15.

وتعرف كذلك الحوكمة الشركات بأنها "هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات الرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين. فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.¹

كما عرفها (طارق عبد العال حماد)² بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".

انطلاقاً من التعاريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- أ- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
- ب-تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- ت-التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.
- ث- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين، يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة المديرين التنفيذيين والمساهمين.

3- نظام حوكمة الشركات:³

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق، وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول ولأي مؤسسة من المؤسسات، فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة، وتتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي:

1- **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما

يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

¹- محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص15.

²- طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات-المفاهيم، المبادئ، التجارب- تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى 2005، ص3.

³- أشرف حنا ميخائيل، مرجع سبق ذكره، ص5.

2- نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها يساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

3- مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.¹

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد.

1- المساهمون: Shareholders يقومون بتقديم رأس مال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- مجلس الإدارة: Board of Director يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، يقوم المجلس باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3- الإدارة: Management: مسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري الشركات المقيدة بالبورصة هي الإشراف على إدارة الشركة و كذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الشركة للغرض الذي تأسست من أجله، وذلك

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دور حيوي في الشركة باعتباره شخص مسؤول عن مصلحة الشركة و بالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين.

4- أصحاب المصالح Stockholders: مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الاستمرار.

ويجب ملاحظة أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة. ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتباره أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة ما لا يسع المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتمام بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة من إدارة الشركة، ويلعب الدائنون دورا هاما في عدد من الأنظمة في حوكمة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة، كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات.

أولا: أهمية حوكمة الشركات.

حظيت حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا على سبيل المثال ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات، يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كان مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين وعموم الجمهور.¹

¹ - محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، "الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص312.

كما أن العولمة وتحرير أسواق المال العالمية فتحت أبوابا جديدة أمام المستثمرين لتحقيق أرباح كبيرة، وأصبح لزاما عليهم البحث عن المؤسسات التي بها هياكل سليمة، والتي تمارس الحوكمة لإدارة المؤسسة وتسمح لهم بالمشاركة في الإشراف عليها¹، لذلك تعتبر الحوكمة من ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني، كما أنها في جانب آخر تساهم في ضمان حقوق المساهمين في المؤسسة، وتعد واحدة من أهم الآليات والمعايير التي تساهم في قياس مدى انتظام وكفاءة أسواق رأس المال الصاعدة والمتطورة.²

فحوكمة الشركات تقوم أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين، ومجالس الإدارة، والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم، وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء المؤسسات، وترشيد اتخاذ القرار فيها، ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح حملة الأسهم، وتحترم في نفس الوقت مصالح غيرهم بالمؤسسة.³

ويمكن توضيح أهمية الحوكمة كما يلي:⁴

- * الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مسيرين، مساهمين، عمال... الخ).
- * تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال.
- * مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المنقشي داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخصوصية.
- * إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- * مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المال والمحاسبي.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2000، ص227.

²- (بدون اسم الكاتب)، "مركز المديرين ودوره في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات"، ملخص سلسلة إصدارات الهيئة العامة لسوق المال، مصر، 19 أبريل 2004، ص3.

³- مركز المشروعات الدولية الخاصة، "تصانح إرشادية لتحقيق الإصلاح"، القاهرة، 2008، ص3.

⁴- أمين السيد أحمد لطفي، "أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين"، الدار الجامعية، مصر 2000-2001، ص708-709.

* منع حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية.

* تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصصة يساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

ثانياً: أهداف الحوكمة.

يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية:¹

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس.
- حماية أصول الشركة وكذا حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة.
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

مما سبق يتضح أن الأهداف الموضوعية تتطلب مجلس إدارة قوي لتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق واستخدام الأسلوب الناجح لممارسة السلطة لكي يحارب الفساد بكل صوره، تعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير الموضوعية وخلق أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل والشفافية وحسن استخدام موارد الشركة لما فيه مصلحة الشركة للحرص على زيادة قدرتها التنافسية وتعميق دور السوق المالي وجذب الاستثمارات الذي بدوره ينمي المجتمع والدولة.

¹ - هاني محمد خليل، "مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين"، مذكرة تخرج لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، جامعة غزة الإسلامية، 2009، ص23.

المطلب الرابع: خصائص وميكانزمات الحوكمة.

أولاً: خصائص الحوكمة.

أكد الباحثون في مجال الحوكمة وتطبيقاتها المعاصرة (Jacqueline. L. Doyle, John-Colley, George.m. Logan في مؤلفهم المعنون بـ "ماهي حوكمة الشركات " what is corporate governance" أن نموذج حوكمة الشركات الناجح يتطلب توافر الخصائص التالية:¹

- مجلس إدارة يتمتع بالقوة والفاعلية في صياغة وتوجيه القرارات ويؤدي مسؤولياته بأمانة.
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة تفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة.
- القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار من التشاور والموافقة من مجلس الإدارة.
- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة مع الاستعانة باقتراحات مجلس الإدارة وموافقته.
- توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح والشفافية حول أداء الشركة ووضعها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي.

ويرى "Jonathan Charkham" أنه من الصعب التعرف من داخل الشركة عن ما إذا كان نظام الحوكمة يعمل بشكل جيد وهناك أدلة وقرائن توضح مدى توفر شروط الحوكمة وهي تلك التي تشمل على العديد من الأحكام والتقديرية التي من الممكن أن يكون لها تأثير على تحسين سعر السهم على الرغم من اعتبار تلك الأدلة بأنها غير حاسمة كالهيكلة التنظيمية وديناميكية العمل. وتصنف مؤسسة "Truth" للاستشارات الاقتصادية أن الحوكمة الجيدة تستدعي توافر

الخصائص التالية:²

- الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الإستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

¹- كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، "حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات"، الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، أيام 18-19 نوفمبر 2009.

²- Truth economic consultancy: "corporate governance", (on line), <http://www.truth-uae.com/AR-def2.aspx>.

- العدالة: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
 - المسؤولية: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
 - المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.
- وترى ذات المؤسسة أن تركز حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز هي:¹
- 1- السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال التقيد بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
 - 2- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة:** مثل الهيئات الإشرافية العامة: "هيئة سوق المال، وزارة الاقتصاد، سوق الأوراق المالية، البنك المركزي"، والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة: "المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون" والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة: "الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون".
 - 3- إدارة المخاطر:** من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.
- وتؤكد مؤسسة الاستشارات الاقتصادية "Truth" أن وضع حوكمة الشركات موضع التنفيذ داخل الشركة يتطلب الالتزام بالمبادئ العشرة التالية لضمان فعالية الحوكمة وهذه المبادئ هي:
- تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال الشركة.
 - ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية.
 - تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا للشركة.
 - تكوين متوازن لمجلس الإدارة.
 - ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة لمجلس الإدارة.
 - وجود مجلس إدارة قوي ومشارك بفعالية.
 - ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة.
 - ضمان الكفاءة والالتزام.
 - تقدير ورقابة المخاطر.
 - تواجد قوي للمراجعة.

¹ طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات شركات قطاع عام، خاص ومصارف-المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات-"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية 2007، ص49.

ثانياً: ميكانزمات الحوكمة.¹

بالرغم من تركيز الرأسمال في أيدي عدد قليل من الأفراد والعائلات يسمح بتقوية الرقابة على المديرين واتخاذ القرارات التي تقرر أداء المنشأة في المدى الطويل إلا أن هذا لا يمنع أن تتعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي المعنية بحوكمة الشركات وإحداها هي أن أصحاب الشركة وأصحاب حقوق التصويت من النسب المسيطرة يمكنهم أن يتواطؤوا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصولها على حساب مساهمي الأقلية، ويحدث نفس الشيء عندما يكون مدير الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما وتستخدم هذه السلطة للتأثير في قرارات مجلس الإدارة.

أما بالنسبة لهياكل الملكية المشتتة فقد يميل مالكو الشركات إلى تعظيم الربح على المدى القصير ومن ثم يوافقون على سياسات واستراتيجيات تحقق أرباح قصيرة المدة ولا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق أرباح الشركة على المدى الطويل وهذا الأمر قد يؤدي إلى حدوث تغييرات متكررة في الملكية لأن المساهمين قد ينسحبون من الشركة أملاً في جني أرباح أكثر في أماكن أخرى، وفضلاً عن ذلك ليس لدى صغار المساهمين الحافز على وضع قرارات مجلس الإدارة تحت مراقبتهم ووضع المسيرين موضع محاسبة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى بقاء المديرين على رأس الشركة بالرغم من أن مصلحتها تستدعي خروجهم منها.

من الواضح أن لكلا الشكلين السابقين مخاطر كامنة وأن الإخفاق في استخدام الآليات المناسبة لتقليل هذه المخاطر سوف يضر بمصلحة الاقتصاد العام، لهذا الغرض تصمم أنظمة الحوكمة لتقليل من هذه المخاطر، وغالباً ما يوصف النظام الجيد للحوكمة على أنه مكون من صنفين من الميكانزمات:²

1- الميكانزمات الخارجية: تتمثل الحوكمة الخارجية في أن الرقابة والإشراف يتم تأمينه إلى أطراف خارجية عن المؤسسة، من ذلك نجد:

أ- **سوق العمل:** لقد وضع Fama سنة 1980 كيف يمكن لسوق العمل أن يساعد في السيطرة على تكاليف الوكالة لأنه شكل بطبيعة الحال نظام مكافآت مرتبطة بكفاءة المسيرين، فالمؤسسات في هذه الحالة إذا كان سوق العمل تنافسي يتوقع منها أن تنجح في تقليل تكاليف الوكالة فقط بل وأيضاً في الاحتفاظ بالمسيرين الأكفاء.

¹ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص24-25.

² - الطيب داودي، "الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات"، قضايا واقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرين، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى 2009، ص ص614-616.

ب- السياسة المالية للمؤسسة: أشار Jensen سنة 1980 إلى المؤسسات التي تعمل في القطاعات الناضجة والتي تستطيع أن تخلق سيولة فائضة هذه السيولة تعود إلى المساهمين في شكل حصص يمكن أن يستخدمونها في شراء أسهم جديدة من أجل إعادة توظيف أموالهم غير أن المسيرين لا يتصرفون دائما على هذا النحو، حيث يكون بإمكانهم أن يخصصوا هذه الأموال في مشاريع غير ذات مردودية أو استغلالها لمصلحتهم الخاصة عن طريق الديون التي يمكن أن تلعب دورا مهما في تقليل عسر السيولة وخطر تبديدها من طرف المسيرين.

ج- أسواق الاستحواذ: تمثل هذه السوق أحد العناصر الحيوية الأخرى في بيئة الأعمال التجارية وهو وجود سوق لانضباط الشركات يقوم بمعاينة الداخليين ويشجعهم إما على تحسين أداء الشركات أو التعرض لخطر فقدان منصبهم بسبب الإفلاس باعتباره النتيجة الحتمية لسلوكياتهم، وهو ما يعني أن الشركات أو المستثمرين يمكنهم في ظل ظروف معينة أن يسيطروا على شركة منخفضة الأداء على أمل أن إدارتهم لها ستؤدي إلى تحقيق قيمة إضافية.

2- الميكانزمات الداخلية: تصف هذه الميكانزمات جميع الترتيبات التي تتخذ داخل الشركة بقصد تقليل المخاطر إلى أدنى حد بتحديد العلاقات بين المسيرين، المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح، وضمن هذا الإطار يمكننا أن نصنفها كالاتي:

- المراقبة الممارسة من طرف المساهمين.
- المراقبة والإشراف المشترك بين المساهمين.
- الرقابة الرسمية وغير الرسمية الموضوعة من طرف الموظفين.
- مجلس الإدارة الذي يقوم بوضع الإستراتيجية وتحديد اتجاهها العام، تعيين أو فصل المديرين التنفيذيين الرئيسيين، الرقابة والسيطرة على الإدارة العليا.

المبحث الثالث: الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

ستفرض الحوكمة ذاتها طوعا أو كرها، تطوعا بالاختيار أو إجبارا بالاضطرار، فالقيم والأخلاق والمبادئ سوف تحقق ذاتها، فالمجتمع المدني يبحث عن القيم وعوامل الصحة والصدق والعدالة وعن الحقيقة، وقد حانت لحظة الحقيقة والتي ترتبط وجودا وتلازما بالحوكمة.

المطلب الأول: المنظمات الدولية وقواعد حوكمة الشركات.

إن الخطوط الإرشادية لقواعد حوكمة الشركات التي تنتهجها ثلاث منظمات دولية ممثلة بالبنك الدولي، صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث أن معظم الدول التي تتبنى هذه القواعد تتبع إلى حد ما المعايير التي وضعتها هذه المنظمات، وفيما يلي أهم المبادئ التي جاءت بها كل منظمة:

أولا: البنك الدولي:

ويمكن إبراز الإطار العام لقواعد حوكمة الشركات حسب البنك الدولي كما يلي:¹

1- على المستوى المحلي:

قام البنك الدولي على المستوى المحلي بتدعيم مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها لنفسها، تحدد على أساس موطن القوة والضعف فيها، والتي تختص بحوكمة وإدارة المؤسسات مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولويتها. والهدف من هذا التقويم دعم الإصلاح التشريعي، وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية للقطاع الخاص (مبادرة هذا القطاع في مجال وضع قواعد وأسس حوكمة الشركات)، وهو الأمر الذي يتفق مع إطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الإدارة الجيدة للمؤسسات كعامل أساسي في التنمية.

2- على المستوى الإقليمي:

اشترك البنك الدولي على المستوى الإقليمي مع بعض الوكالات الدولية الأخرى في رعاية مجموعة من حلقات النقاش التي تخاطب المسؤولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والمؤسسات المحلية والأجنبية والمستثمرين، ووكالات التصنيف للمساعدة على الوصول برأي يتفق عليه بالإجماع بخصوص إصلاح وتنظيم إدارة المؤسسات، وهذا بهدف تفادي الوقوع في الأزمات.

3- على المستوى العالمي:

عمل البنك الدولي على المستوى العالمي مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على توسيع دائرة قواعد إدارة المؤسسات خارج نطاق دولة المنظمة. وقد وقع البنك ومنظمة التعاون

¹- أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص749-750.

الاقتصادي والتنمية مذكرة تفاهم في 21 جوان 1999 وذلك لرعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة وإدارة الشركات.

وكان الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخل المنخفضة على تحسين المعايير التي تستخدمها لإدارة المؤسسات بتبني روح المغامرة في مجال الأعمال وتشجيع العدل وتحمل المسؤولية، كما يركز البنك الدولي على الشفافية ويعتقد أنها تقوم على دعامتين هما المشاركة من ناحية والمساءلة من ناحية أخرى.

وقد توصل البنك بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم الحوكمة وإدارة المؤسسات في الدول النامية والذي سمي بـ: (Report on the Observance of Standards and Codes-ROSC)، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة والضعف في مختلف الأسواق، وهذا التقويم سوف يسهم في التقرير الذي يعده البنك الدولي وصندوق النقد الدولي على الالتزام بمعايير وقواعد (ROSC)، والذي يلخص المدى الذي وصلت عليه الدول في الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دولياً.

وتتلخص المكونات الأساسية لقواعد حوكمة الشركات حسب البنك الدولي في:¹

أ- الإعسار وحقوق الدائنين:

توفر مجموعة من القواعد المنصوص عليها مسبقاً للمؤسسات التي تعمل في مجال الإعسار وعمليات التصفية أو إعادة التأهيل التي تنتج عن المؤسسة المعسرة وتوزيع النتائج المالية بين الأطراف المعنية، كما تتيح نظم الإعسار أيضاً للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن مجمل المخاطر وتشجع على أن يكون الإقراض في صورة تدفق الأموال بدلاً من أن يكون عملية إقراض توجهها العلاقات أو السياسة، كما توجه المديرين لتخصيص الموارد القليلة بكفاءة.

ب- الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة:

لقد أسس البنك الدولي مفهومه لحوكمة الشركات على مبادئ جوهرية أربعة هي الفعالية، تحمل المسؤولية، المشاركة والشفافية، هذه الأخيرة تسمح بالحصول على قوائم مالية شفافة وتقديم في وقتها ويعتمد عليها، قام البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة و المراجعة في عدد من الدول بهدف وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث. فالهدف من المراجعة هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية مع معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير المراجعة الدولية (ISA) بالترتيب والدرجة التي تلتزم بها الشركات بمعايير

¹ - يوسف محمد، "مدى ارتباط الحكم الراشد بالقيم الديمقراطية"، ملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الرشيد، الجزائر، ديسمبر 2006، ص.3.

المحاسبة والمراجعة الموضوعة في كل دولة، وبناء على هذا وضع البنك الدولي مجموعة من المؤشرات تتعلق بجودة الإدارة التي تقيس حدود الفساد في مجال إدارة الموارد وإدارة السوق.¹

ثانياً: صندوق النقد الدولي:

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير وقواعد (ROSC)، فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات الجيدة، كما يلي:

أ- قانون السياسات المالية:

تؤكد مدونة هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها، كما يجب على الحكومة توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها للمواطنين، وأن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها وأن تخضع لنظام تأكيد النزاهة. وتذكر المدونة كذلك الأسس والوسائل التي تعتمدها الحكومة لتحقيق هذه الأهداف.² وفيما يلي الموضوعات الأربعة الأساسية التي تؤكد عليها المدونة:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات وهذا بالتمييز بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له في القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد، ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية، وكذلك ضرورة وجود إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية في مؤسسات القطاع العام.

- توافر المعلومات للجماهير حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية، الحالية والمتوقعة.

- إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة.

- تأكيد النزاهة بتوافق البيانات المالية ومعايير جودتها المتفق عليها.

ب- قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:

تم إضافة إجراءات الشفافية إلى مدونة السياسات المالية على أساسين:

- أن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها.

¹- بشير مصيطفي، "الحكم الصالح ودوره في نجاح الإصلاحات في الوطن العربي"، الملتقى الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة واقع ورهانات، الجمعية الوطنية للاقتصاديين، الجزائر، 2005، ص12.

²-International Monetary Fund, " IMF's Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies ", autumn 1999, p38. voir: www.imf.org / la date: 11/11/2008.

- أن مبادئ الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما تعطى للسلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية. ولقد تبنى صندوق النقد الدولي هذا المعيار في أبريل من عام 1998، ويقصد بالشفافية المالية: "الإفصاح عن هيكل ووظائف الحكومة، وتوجهات السياسة المالية، وحسابات القطاع العام، والتقديرات المالية".

ثالثاً: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):

تهدف أسس هذه المنظمة إلى مساعدة الحكومات الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة في جهودها لتقويم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والنشري لحوكمة الشركات فيها، وهي أيضاً تقدم المشورة والاقتراحات للبورصة والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي تشترك في عملية وضع قواعد جديدة لإدارة الشركات، وقد قامت المنظمة بوضع أسسها على أساس مختلف وجهات النظر من مختلف الدول المتقدمة ولهذا فهي تمثل إجماعاً أساسياً حول شروط حوكمة الشركات وتشرح القواعد المعمول بها بدلاً من أن تقترح تغييرات جذرية، ولهذا فإن مبادئ المنظمة تعتبر نقطة بداية جديدة لاختبار إطار عمل سليم في الدولة الناشئة.¹

يجب أن نلاحظ أن المبادئ التي سوف يتم عرضها هي المبادئ المعدلة التي أخذت في الاعتبار ما حدث من تطور منذ عام 1999 حتى الوقت الحالي وتتضمن تلك المبادئ العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات العامة المكثفة وقد وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على هذه الصياغة المعدلة في 22 أبريل 2004 وتتكون من ستة مبادئ أساسية هي:²

أ- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

لكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات فإن هناك مجموعة من العوامل يجب أخذها في الاعتبار وهي:

- * يوضع إطار حوكمة الشركات بهدف التأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها المشاركون في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية 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 المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

¹ - ألكسندر شكولنيكوف، "بدائل برامج الإفراض الحالية لصندوق النقد الدولي والبنك الدولي"، أنظر على الموقع:

[http://hawkama.net/Stationary.asp?Pagenum=2&id=7. la date: 20/12/2008.](http://hawkama.net/Stationary.asp?Pagenum=2&id=7. la date: 20/12/2008)

² - مركز المشروعات الدولية الخاصة، "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات"، القاهرة، 2004.

* ينبغي أن يتوفر لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية.

ب- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

الحوكمة نظام يجب أن يحمي حقوق المساهمين ويسهل ممارستها ومن بينها:

* تسجيل الملكية، القدرة على التنازل أو تحويل الأسهم، تحصيل معلومات ملائمة خاصة بالشركة في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة، المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين، انتخاب وعزل الإداريين، الشراكة في تقاسم أرباح الشركة.

* الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الاستحواذ في أسواق رأس المال والتصديق على التعديلات غير العادية كعمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة.

* التعاملات المالية يجب أن تجرى بأسعار مفصح عنها وأن تتم في ظل ظروف عادية يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة، كما يجب أن لا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

* المستثمرون المؤسسيون الفاعلون يجب عليهم الإفصاح عن سياستهم فيما يخص حوكمة الشركة الخاصة بهم وبالتصويت المطبق في الشركات التي يستثمرون بها ويتضمن ذلك الإجراءات التي وضعتها للبت في الاستعمال لحقوقهم في التصويت.

ت- المعاملة المتساوية والعادلة لحملة الأسهم:

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين بما في ذلك صغار حملة الأسهم والمساهمين الأجانب كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يعامل المساهمون المنتمون لنفس الفئة معاملة متكافئة وعادلة، كما يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية، ويجب أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة.

ث- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

* ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشأها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات المتبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات القائمة على أسس مالية سليمة.

* الحقوق المعتمدة لمختلف أصحاب المصالح التي يحميها القانون أو تلك الناتجة عن اتفاقيات جماعية يجب أن تحترم كالحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم ووجود آليات لمشاركة الأجراء للحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة.

* يجب أن يتمكن أصحاب المصالح بما في ذلك الأجراء وهيئات تمثيلهم من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن انشغالهم بكل حرية حول الأعمال غير القانونية أو المنافية للأخلاق وأي تدخل لا يجب أن يعرض ممارستهم لحقوقهم للخطر.

* تكملة نظام حوكمة الشركات عن طريق تنظيم فعال وكافي فيما يتعلق بالإعسار عن طرق التنفيذ الفعلي لحقوق الدائنين.

ج- الإفصاح والشفافية:

* ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح السليم والدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، الأداء وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

* يجب أن يشتمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على: النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، حق المشاركة في رأس المال وحقوق التصويت، سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الكبار والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة مركزة على مؤهلاتهم، آلية الانتخاب، الصفقات المنجزة من الأطراف المرتبطة بالشركة، الأسئلة المتعلقة بالأجراء، هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

* ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وبمتطلبات عمليات المراجعة.

* مراجعة الحسابات يجب أن يتم انجازها سنويا من طرف مراجع مستقل كفاء مؤهل مكلف بإعطاء استشارة خارجية تصادق على الحالات المالية تراعي الموضوعية في إعداد وتقديم التقارير المالية.

* المراجعون الخارجيون يجب أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وواجبهم القيام بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

* ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

* تكملة إطار حوكمة الشركات بوضع إستراتيجية فعالة تسمح بتشجيع القيام باستثمارات من طرف المحللين، مؤسسات الاستثمار، وكالات التقييم والآراء العملية لغرض توضيح قرارات المستثمرين باستقلالية بعيدا عن أي تعارض المصالح مما يؤدي إلى الإضرار بنزاهة الملاحظات والنصائح المقدمة.

ح- مسؤوليات مجلس الإدارة:

* إطار حوكمة الشركات يجب أن يضمن التوجيه والقيادة الإستراتيجية والمتابعة الفعلية للتسيير عن طريق مجلس الإدارة، نفس الأمر بالنسبة للمسؤولية والولاء لمجلس الإدارة إزاء الشركة والمساهمين بها.

* يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات وعلى أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

* حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ويجب أن يضمن المجلس التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

* يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف من بينها:

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة وان يضع أهداف الأداء، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.

- متابعة التطبيقات الفعلية للشركة فيما يخص حوكمة الشركة وإجراء التغييرات التي يفرضها.

- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وإحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي وربط مكافآت المديرين التنفيذيين الرئيسيين والإداريين مع المصالح في الأجل الطويل الخاصة بالشركة والمساهمين.

- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة وإدارة صور تعارض المصالح المحتملة بالنسبة لإدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين كاستخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي الصلة.

- ضمان نزاهة التقارير المحاسبية والمالية للشركة بواسطة مراجع مستقل وإيجاد نظم الرقابة الملائمة وبصفة خاصة نظم إدارة المخاطر والرقابة المالية والالتزام بأحكام القوانين والإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.

المطلب الثاني: الإطار التشريعي لحوكمة الشركات.

حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة الشركات أثر ملموس كما أشرنا سابقا على اقتصاديات الدول وخاصة النامية منها لابد من توفر مجموعة من التشريعات التي نوردها فيما يلي:¹

أولا: حقوق الملكية والعلاقات السليمة مع أصحاب المصالح.

1- حقوق الملكية:

أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق ولوضع إجراءات عمل حوكمة المؤسسات هو نظام حقوق الملكية، الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة ويضع معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق (عن طريق العمليات التجارية مثلا)، معايير لتسجيل المعلومات مثل: الملاك القانونيين للعقار، وما إذا كان العقار مستخدما لضمان قرض... الخ، بطريقة مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة، قاعدة بيانات متكاملة، ويمكن وصول الجمهور إليها، كما أنه من الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين، وأصحاب الأعمال وغيرهم.

2- العلاقات السليمة مع أصحاب المصالح:

يمكن لأعضاء القطاع الخاص مثل اتحاديات العمال والغرف التجارية أن يلعبوا دورا هاما في تشجيع حوكمة المؤسسات- كما هو الحال في كثير من الدول المتقدمة- وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح، الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية، ومحاربة الفساد الاقتصادي، وقد عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة وما زال مع العديد من منظمات القطاع الخاص حول العالم لوضع وتنفيذ مجموعات من أفضل الممارسات المحلية للأعمال.

كما أنه هناك فكرة خاطئة وهي أن هدف تحقيق الأرباح يتعارض مع رعاية شؤون أصحاب المصالح، وقد أظهرت بعض المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم أن الأمر ليس بهذه الصورة على الإطلاق لكثير من الأسباب، منها أن العمل بوضوح ووفق قواعد مسؤولية بين الأطراف بغض النظر عن وضعيتهم في المؤسسة، والشفافية مع القابلية للمحاسبة اتجاه كل من المساهمين وأصحاب المصالح، يؤدي لأكثر من مجرد تحسين سمعة المؤسسة واجتذاب المستثمرين، إذ أنه يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية. وحقيقة الأمر أن المؤسسات تعتمد على أصحاب المصالح كي يقدموا لها على سبيل المثال سلسلة من المدخلات الأساسية مثل السلع والخدمات في

¹ - كاثرين كوتشا هلبينغ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص14.

شكل عمالة وأجزاء وتوريدات وفقا لأسس متوقعة، ويؤدي توقف توريد تلك السلع والخدمات إلى إلحاق الضرر بقدرة المؤسسة على العمل وبيع منتجاتها، وهذا ما يمكنها من البقاء وتحقيق الأرباح، ومن ثم فإن المحافظة على العلاقات الحسنة مع أصحاب المصالح يحقق أفضل مصلحة مشتركة في الأجل الطويل.

ثانيا: إجراءات الخصوصية، نظم ضريبية، قضائية ومحاسبية شفافة.¹

1- إجراءات خصوصية تتسم بالعدالة والشفافية:

الملاحظ أن الطريقة التي تتم بها خصوصية المؤسسات لا تؤثر في هيكل الملكية فحسب، بل تعكس أيضا ثقافة الدولة الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم فإن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعاني ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خصوصية المؤسسات ويعتبر أمرا أساسيا، ومن الممكن أن تؤدي إلى نظم الخصوصية السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال.

2- نظم ضريبية واضحة وشفافة:

ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة، كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية، وينبغي أن يجرى تنفيذها في صورة دائمة بفعالية وفي أوقات محددة.

3- وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد:

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحد من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق، ولا يمكن لأي من الإجراءات الضريبية التي تم وصفها فيما يلي أن تحقق أي أثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة، وفي هذا الصدد فإن الآليات المذكورة فيما يلي يمكن أن تساعد على تقوية دعم الطاقات الإدارية الأساسية والقدرة على التنفيذ:

- اختيار هيئة الموظفين من بين ذوي المؤهلات الجيدة.
- تقديم وترقية الموظفين بناء على معايير مهنية قابلة للاختيار (بناء على اختبارات موحدة).
- تقديم تدريب مهني للعاملين على أساس أحدث التكنولوجيا.

¹ - بشير مصيطفي، "إقامة الحكم الصالح من خلال مكافحة الفساد"، ورقة مقدمة في المنتدى الدولي السادس للاقتصاديين الجزائريين حول الحكم الصالح، الجزائر، 2006، ص6.

- دفع المرتبات المناسبة حتى يمكن جذب الأفراد المهنيين المؤهلين الأكفاء ولمنع تقاضي الرشاوى.*

- تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناء على الأداء وليس على أساس الانتخابات الدولية.

4- نظم محاسبية شفافة:

تسمح هذه النظم بالحصول على قوائم مالية شفافة للمؤسسة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها، على أن يتم مراجعة هذه النظم على أساس المعايير المحاسبية الدولية (IAS) ومعايير التدقيق الدولية (ISA) وهو ما يسمح بتسهيل عمليات المقارنة بين المؤسسات، مع ضرورة إلزام المؤسسات على ممارسة قواعد سليمة لإدارة المؤسسات وتصميم نظم داخلية مناسبة للرقابة وتقديم التقارير، وهذا ما تتطلبه أسواق الأسهم والسندات.

ثالثا: إصلاح الإدارات، الأجهزة الحكومية وإنشاء آليات للمشاركة.¹

1- إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية:

يتم إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت دون الكفاية المطلوبة عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فورا وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليها.

2- إنشاء آليات للمشاركة:

يتطلب إنشاء الإطار المؤسسي للحوكمة وجود آليات للمشاركة وهذا بإصلاح الكثير من القوانين واللوائح الموجودة أو وضع قوانين ولوائح جديدة بدلا منها، وحتى يمكن ضمان أن يعمل هذا الإطار بجدية فإنه يجب أن يكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار وفي عملية وضع مختلف السياسات الحكومية والعمليات التشريعية.

* وفقا لتعريف الأمم المتحدة الرشوة هي: "سوء استعمال السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص، وتمثل كذلك عمليات تبييض الأموال وأنظمة الجريمة المنظمة والمافيا"، للمزيد من الإطلاع أنظر: طافر زهير، بوسهمين أحمد، "الحكم الراشد ودوره في التنمية المستدامة"، ملتقى وطني حول التنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر، ديسمبر 2006، ص 4-5.
¹ - كاترين كوتشا هلبينغ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الثالث: قطاع مصرفي جيد التنظيم.

يعتبر وجود نظام مصرفي صحيح وسليم أحد الركائز الأساسية المدعمة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات، ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات المؤسسات ونموها، ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمراً هاماً، وفضلاً عن هذا فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلى تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر انتمانية جديدة.

ويقدم الإطار المقترح الجديد لكفاية رأس المال قدراً أكبر من الأساليب القياسية، ذات مرونة أكبر لتقييم مدى كفاية رأس المال والمخاطر، وذلك حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر التي يتعرض لها، ويقوم الإطار المقترح على أساس ثلاثة ركائز هي:¹

أولاً: الحد الأدنى لرأس المال المطلوب:

توفر الرخصة الأولى الخاصة بمتطلبات الحد الأدنى لرأس مال البنوك وللمشرفين على البنوك نطاقاً من الأدوات التي تهيئ لهم دقة تقييم الأنواع المختلفة من المخاطر، بحيث يكون لدى البنك قدر كاف من رأس المال لتغطية هذه المخاطر.

ثانياً: الاستعراض الإشرافي لعملية التقييم الداخلي للمؤسسة ومدى كفاية رأس مالها:

لا يعتبر تحديد الدقة في تقدير متطلبات رأس المال مفيداً إلا إذا تم الالتزام بتلك المتطلبات، ومن أجل هذا تكون لدى كل بنك مجموعة من السياسات والإجراءات لضمان كفاية المطلوب من رأس المال على وجه الخصوص وسلامة إدارة البنك بصفة عامة، ويعتمد ذلك على عاملين هما:

1- الحوكمة الفعالة لدى المقترضين، والذين غالباً ما يكونون من بين مؤسسات الأعمال، وهنا يحتاج البنك إلى معلومات عن ظروف المؤسسة حتى يتمكن من تقييم المخاطر بطريقة سليمة، ويتطلب هذا أن تكون لدى المؤسسة دفاتر قانونية موثقة يجرى تدقيقها بعناية ويتاح للبنك الإطلاع عليها، وبمعنى آخر فإن المؤسسات تحتاج إلى وجود نظام جيد لحكومتها، والبنوك التي تقوم بإقراض المؤسسات تحت مظاهر خادعة مزيفة أو تقدم قروض إلى المؤسسات التي تمارس الغش والتزوير سوف تعاني إلى حد كبير عندما تتعثر المؤسسة في سداد التزامها (ومثال ذلك ما حدث للبنوك التي قدمت قروضا إلى شركة إنرون)، ولهذا يتزايد اشتراط البنوك لضرورة وجود ممارسات سليمة لحوكمة الشركات قبل تقديم الائتمان، وبصفة عامة يجب على البنك إدارة الأنشطة

¹- نفس المرجع السابق، ص 16.

والتعاملات مع المؤسسات بطريقة آمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.¹

2- تركز فائدة العمليات الداخلية في البنك أيضا على آليات الإشراف الفعالة التي تضمن الالتزام بمتطلبات وشروط الإقراض.

وتهدف الركيزة الثانية إلى عملية الاستعراض الإشرافي، حيث يقوم المشرفون على العملية بالاعتماد على مجموعة من المعايير كي يحددوا مدى قدرة هذه الإجراءات على تقدير كفاية الاحتياجات الرأسمالية بالنسبة إلى التقييم الدقيق للمخاطر.

وعلاوة على هذه المعايير الجديدة فقد قامت لجنة "بازل" للإشراف المصرفي بوضع مشروع مصرفي شامل تحت عنوان "المبادئ الأساسية للإشراف المصرفي" حيث تشرح فيه طريقة وضع هذه المبادئ الأساسية، وكيفية تنفيذها وتقييمها للبنك.

ثالثا: الاستخدام الفعال للإفصاح:

هذه الركيزة الثالثة للإطار الجديد تساند وتدعم الركيزتين السابقتين عن طريق تقوية ودعم متطلبات الإفصاح، ومن ثم تعزيز انضباط السوق، والطريقة الوحيدة التي تمكن بها المشاركين في السوق تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع البنوك هي إمكانية حصولهم على صورة عن تقييم البنك للمخاطر ووضع كفاية رأس المال بشكل منتظم، ويعمل الإفصاح المنتظم عن هذه المعلومات على انضباط البنوك نظرا لأن المشاركين في السوق سيجتمعون حول البنوك ذات الممارسات السليمة* والتي تتصف بالسلامة المالية.

ومن الممكن أيضا أن يؤدي الإفصاح عن تقييمات البنوك للمخاطر إلى تحسين حوكمة الشركات، حيث يمكن للمساهمين من استخدام هذه المعلومات للضغط على الإدارة لإجراء تغييرات، أو لمعاقبة الإدارة عن طريق تحويل رؤوس الأموال إلى مكان آخر.

¹- زيدان محمد، بريش عبد القادر، "الحوكمة في القطاع المصرفي"، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد، الجزائر، 2006، ص6.
* تعني الممارسات السليمة جميع الإجراءات التي تسمح بمراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع البنك بما في ذلك الموظفين، العملاء، المساهمين وغيرهم. نقلا عن:
- زيدان محمد، بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص6.

المطلب الرابع: الشروط الخاصة بالأسواق المالية.

أولاً: وجود سوق مالي كفاء:

تتميز أسواق الأوراق المالية ذات الكفاءة بأنها تعاقب الداخلين بسرعة عن طريق إرسال الإشارات السعرية، والسماح للمستثمرين بتصفية استثماراتهم بسرعة والتقليل من التكلفة، وهو ما يؤثر على قيمة أسعار الشركة وبالتالي هيكل رأس مالها.

ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة مايلي:¹

1- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها، وتتص على مسؤوليات والتزامات مصدرى الأوراق المالية ووسطاء السوق (السماسرة، الشركات المحاسبية ومستشارى الاستثمار) والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة، ومن المهم أيضا وجود القوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات.

2- وجود متطلبات للقيود في بورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم.

3- وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية.

4- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية، وقد قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق (IOSCO) بوضع سلسلة من المعايير المفيدة لإنشاء أسواق للأوراق المالية تتسم بالعدالة والكفاءة والسلامة.

ثانياً: الأسواق التنافسية:²

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات حيث ترغمها على تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد الإنتاجية وعقلانية توجيه استغلال الكفاءات البشرية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز تحصين الإدارة والفساد، ويؤدي إلى خفض الإنتاجية، ولهذا السبب فإن من الأمور الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في ذات الوقت.

¹ - نبيل حمادي، "التدقيق الخارجي كألية لتطبيق حوكمة الشركات-دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة-"، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، سنة 2008، ص21.

² - يوسفى محمد، "مدى ارتباط الحكم الراشد بالقيم الديمقراطية"، ملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر، ديسمبر 2006، ص6.

ويمكن للحكومات القيام بذلك من خلال:

- 1- إزالة عوائق الدخول إلى الأعمال.
- 2- إصدار القوانين الخاصة بالمنافسة والمناهضة للاحتكار.
- 3- إلغاء العوائق الحمائية بما في ذلك حماية الاحتكارات.
- 4- إلغاء نظم المعاملة التفضيلية مثل الإعانات والحصص والإعفاءات الضريبية.
- 5- إنشاء أولويات تجارية واضحة.
- 6- إزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر والصرف الأجنبي.

ومن خلا ما سبق يمكن القول أن عملية إنشاء أو وضع أي من التشريعات أو المؤسسات التي سبق بحثها تمثل إحدى تحديات حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية، وبدونها لا يمكن للأسواق وحوكمة الشركات أن تُنْبَتَ جذورها، ويعتمد مستقبل الاقتصاديات بأكملها على مواجهة تلك التحديات، ويتطلب النجاح قيام القطاعين العام والخاص معاً لإنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

وبينما تهدف مجموعة التشريعات التي سبق وصفها إلى أن تكون شاملة فإن كل منطقة في العالم تمر بمرحلة مختلفة من مراحل إنشاء إطار قائم على أساس السوق ووضع نظام لحوكمة الشركات، ومن ثم فإن كل دولة أو اقتصاد لديه مجموعة من التحديات الخاصة به.

خاتمة:

عرف الخبراء الحوكمة بأنها محاولة إيجاد التنمية للتطبيقات والممارسات السليم للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين فيها وغيرهم، من خلال تحري تنفيذ العلاقات التعاقدية التي تربطهم من خلال استخدام الأدوات المالية المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

الأمر الذي أدى إلى تعاضد الجهود لتحسين ممارسات حوكمة الشركات بوضع معايير دولية منذ حوالي 15 سنة حتى اكتسب ما يتمتع به من قوة هائلة في الوقت الحالي وحرصت منظمة التجارة العالمية والدول الأعضاء منذ أكثر من 10 سنوات على وضع معايير تساعد على نمو الشركات عبر الحدود بإقناع المستثمرين والمقرضين بالثقة في الاستثمار في دولهم أو في المنطقة التي يوجدون بها، وتحقيقا لهذا الغرض سعت هيئات المحاسبة الدولية وجمعيات المحاسبة إلى وضع مجموعة المعايير الدولية، وبالإضافة إلى ذلك قام البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع وتوسيع برامج حوكمة الشركات على مدى عدة أعوام مضت.

بعد التعرض لمختلف النقاط الإيجابية التي تتيحها الحوكمة للمؤسسة من أهداف ومزايا تظهر في القضاء على النزاعات والصراع بين الأطراف أصحاب المصالح، ومقاومة الفساد المالي والإداري يظهر لنا الدور الفعال والقيم الذي تلعبه الحوكمة في المؤسسة، هذه الأدوار لا تأت إلا بارتكاز هذا النظام على مجموعة من الركائز التي تعد الشيء الأهم في نجاح تطبيق هذا المفهوم، والحصول على أقصى وأحسن النتائج من خلال إدراجه ضمن سياسات المؤسسة.