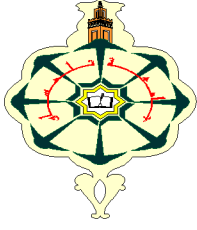
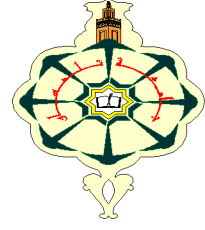


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد
تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير
مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات
تخصص: تسيير الموارد البشرية
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات

"دراسة حالة مؤسسة الرياض وحدة ملاحن بفار"

إشراف الأستاذ :

د. كرزاي عبد اللطيف

إعداد :

صديقي خضرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

ممتحنا

جامعة تلمسان

جامعة تلمسان

جامعة تلمسان

جامعة تلمسان

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

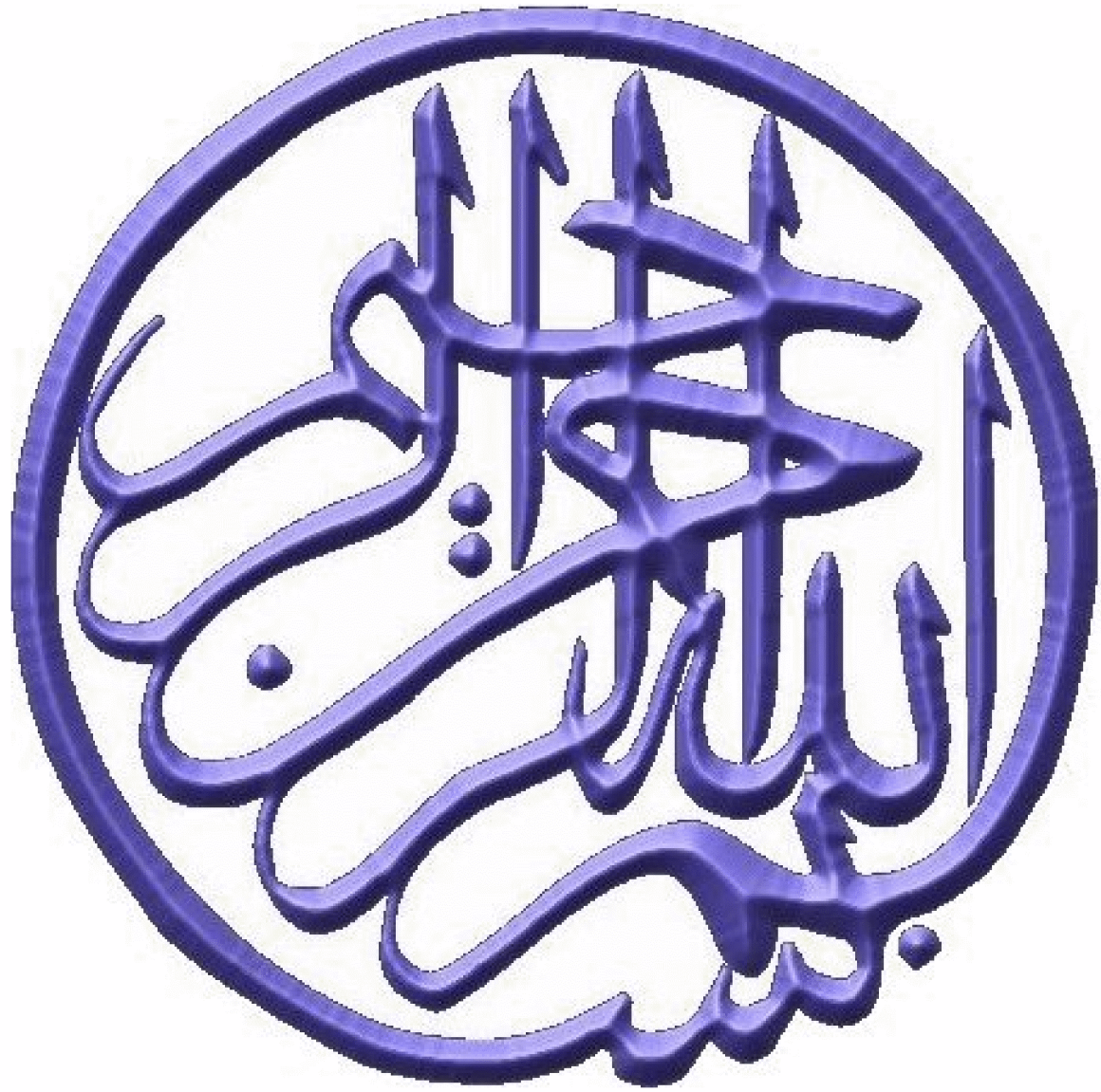
د. بدي نصر الدين

د. كرزاي عبد اللطيف

د. بوزاوية محمد

د. مولاي ختير رشيد

السنة الجامعية: 2010/2009





كلمة التشكرات

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكر الله سبحانه الذي وفقنا

إلى إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل فائق الإحترام و التقدير إلى الأستاذ المشرف

مركز أبي محمد اللطيف على النواصع التي أسداها، و التوجيهات التي قدمها لي

طوال مدة البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في

إنجاز هذا العمل. و أخص بالذكر السيد " كنتولي " إطار و مسؤول مصلحة

القروض ببنك الفلاحة والتنمية الريزية . كما أشكر أعضاء لجنة

المناقشة.

و شكرًا.



الإهداء

قال من لم يناد لي بغيري، وورث ما ورثتني، حاد حروبه، كفى طعنا طوال العمر والمصيبة.

قال أعظم واحسبني أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما لدي: والديين.

مهرب وكلمات سعادتي في كتابي إلى الوالدين الكريمين.

قال من عدا أخوتي، الذين أمانوني طوال هذا العمل.

إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة.

إلى الأستاذ المشرف أسمي التحية و التقدير الجزيل

إلى كل الأصدقاء و الأحباب

جزاكم الله خيرا.

و شكراً

إهداء طيبة، لتمام، لتمام



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الفصل	رقم الجدول
79	مقارنة التطور في العمالة وحجم الأصول وعدد الدول العاملة بشركة انرون بصورة مقارنة عام 1985 حتى عام 2000.	02	01
104	أصحاب المصالح في المؤسسة و أهم أهدافهم.	03	01
156	مكونات حظيرة الوحدة.	04	01
157	نقاط توزيع الوحدة بولاية بشار.	04	02
158	نقاط توزيع الوحدة بولاية أدرار.	04	03
159	نقاط توزيع الوحدة بولاية تندوف.	04	04
172	مكونات مديرية الموارد البشرية.	04	05
173	عدد المستخدمين .	04	06
174	توزيع المستخدمين دائمون ومؤقتين على الأقسام حسب الفئات الاجتماعية المهنية .	04	07
175	معدل السن للعمال.	04	08
183	جداول حسابات النتائج من سنة 2001 إلى 2004.	04	09
184	الموازنات المحاسبية من سنة 2001 إلى 2004.	04	10

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الفصل	رقم الشكل
28	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.	01	01
38	جوهر الشفافية.	01	02
44	المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.	01	03
54	خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات.	01	04
61	مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.	02	01
84	الأنشطة التي ساهمت فيها شركة إنرون كشريكة.	02	02
144	مكونات مجلس الإدارة.	03	01
147	أنماط السلوك لمجالس الإدارة.	03	02
154	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04	01
160	نموذج العينة الفردية للشوائب .	04	02
161	نموذج العينة الفردية للوزن النوعي .	04	03
162	نموذج العينة الفردية للرطوبة.	04	04
163	نموذج العينة الفردية للرماد بالنسبة farine panifiable	04	05
163	نموذج العينة الفردية للرماد بالنسبة FARINE Supérieur	04	06
164	نموذج العينة الفردية للرماد بالنسبة للسميد (la semoule)	04	07
164	نموذج العينة الفردية للردة .	04	08
168	Processus de nettoyage de la matière première	04	09
170	processus de fabrication blé Tendre nettoyé	04	10
170	processus de fabrication Blé dur nettoyé	04	11
171	إدارة النشاط الإنتاجي.	04	12

الفصل الاول

تمهيد:

أدت المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من كبرى الشركات في العالم في السنوات الأخيرة، و التي فجرها الفساد الإداري و المالي و سوء الإدارة و الفجوة الكبيرة بين مرتبات و مكافآت المديرين التنفيذيين في الشركات و بين أداء تلك الشركات إلى أن تصبح عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال متسمة بقدر كبير من الصعوبات حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مالية فادحة بالشكل الذي أدى بالمساهمين الآن، و خاصة المؤسسات الإستثمارية، أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد و سوء الإدارة، كما أصبحوا قبل قيامهم بالإستثمار يطلبون الأدلة و البراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب استثماراتهم يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال و التي تضمن تقليل إمكانيات الفساد و سوء الإدارة إلى أقل حد ممكن. و يطلق على هذه الممارسات السليمة للأعمال أو الأساليب العلمية الرشيدة التي تدار من خلالها الشركات، مفهوم حوكمة الشركات corporate governance و على هذا فإن المستثمرين يبحثون قبل توجيه استثماراتهم، عن الشركات التي تتميز بوجود مجموعة من الضوابط و الأعراف و المبادئ الأخلاقية و المهنية لتحقيق الثقة و المصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية و التي يحتاج إليها العديد من مستخدمي القوائم المالية خاصة المستثمرين المتعاملين في سوق الأوراق المالية في ظل عولمة و تدويل سوق المال و تزايد أحجام المشروعات نتيجة إجراء العديد من عمليات الدمج بين العديد من الشركات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي. و مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، حيث أصبح من الواضح تماما أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات و مصير اقتصاديات الدول في عصر العولمة.

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى نظرة شاملة لحوكمة الشركات و ذلك بالتطرق إلى ثلاثة مباحث حيث يتضمن المبحث الأول نظريات حوكمة الشركات، ثم يليه المبحث الثاني الذي يشير إلى الخلفية و المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات أما المبحث الثالث فيقتصر على أساسيات حوكمة الشركات.

المبحث الأول: نظريات حوكمة الشركات.

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتلافي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديريها. وأهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية الحوكمة بالشركات نجد (نظرية الوكالة ، نظرية تكاليف الصفقات ونظرية تجذر المديرين بالشركة).

المطلب الأول: نظرية الوكالة La Théorie de l'Agence

يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاثة عناصر مهمة وهي (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيرا تكلفة الوكالة).

أولا : علاقة الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المنشأة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين¹.

فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة (contrat de mandat)، والذي يقابله المصطلح الفني الانجليزي (agency)، هذا يفسر النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة (théorie d'agence) وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الرئيس _ العميل (le principal – l'agent). والمصطلحات القانونية الانجليزية تشير بالخصوص إلى الوكالة (mandat) والوكيل (mandataire)²، وحسب أليان ودامساتز (Alchian et demsetz) فإن المنشأة تظهر كسوق خاص للبحث عن تحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين العميل و الرئيس من داخل إطار العلاقات التعاقدية³، فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمنشأة، قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة

¹ - Jérémy morvan, la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de bretagne occidentale, 29 novembre 2005,p 29.

² - Robert cobbaud, théorie financière, édition economica, paris,4^{ème} édition, 1997,p 92.

³ - Gérard Iécrivain, management des organisations et stratégies : pouvoir et gouvernance dans l'organisation,dossier N°5 ,université de littoral, p :10.

على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تم وضعها في إطار عقد¹.

أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING) سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين²، وتتنظر هذه المقالة للمنشأة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية³.

هذا، وعرف كل من جنسن وماكلين (JENSEN et MALING) علاقة الوكالة بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الرئيس) مع فرد آخر أو مجموعة أفراد (العميل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للعميل⁴، وتعمل هذه النظرية على تفسير وشرح كيف يمكن لعمليات الانضباط التي يقوم بها فريق من المديرين المؤهلين الحد من وجود المديرين الأقل فعالية في السوق⁵.

وفي مجال الوساطة المالية، فإن العلاقة التي تربط البنك وزبونه (المودع والمقترض) يمكن تحليلها على أساس أنها علاقة وكالة حسب ديمون (DIAMOND 1984)، والتي من خلالها يخضع البنك إلى حالتي عدم التأكد التاليتين⁶:

- الإختيار العكسي (selection adverse) : حيث أن الرئيس يتلقى معلومات لا تتصل بالعميل، وبصفة عامة يظهر هذا جليا عندما يقدم الممضون على العقد بإخفاء عناصر معينة قبل الإمضاء¹.

¹ - Olivier Bouba – Olga, L'économie de l'entreprise, éditions du seuil, paris, octobre 2003, p 40.

² - Alain Schatt et Gérard Charreaux, Larecherche française en gouvernance d'entreprise, un panorama Cahier du FARGO n° 1050901, Septembre 2005.

³ - طارق عبد العال حماد، " حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب – تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 51.

⁴ - Jérémy morvan, la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et role des gérants de fonds socialement responsables, op-cit, p31.

⁵ - Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie, N°2, volume 3, juin 2000, p8.

⁶ - Sylvie de coussergues, la banque : structures ; marchés et gestion, édition dalloz, paris, 2^{ème} édition, 1996, p 73.

- المجازفة المعنوية (aléa moral): بعد إبرام العقود فإن العميل يمكن أن يكون انتهازي من خلال تراجع عن شروط العقد المبرم بينه وبين الطرف الآخر، والمصطلح الأصلي هو المخاطر المعنوية (moral hazard) التي تصاحب تصرفات المديرين، وهي أن يقوم المتعاقدين بنشاط مختلف في الواقع عما تم الإلتزام به عند إمضاء العقد.

ثانيا: مشكلة الوكالة

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الرئيس إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل/العميل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الرئيس، حيث أن هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات العميل الذي يقدم للرئيس معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية (moral hazard) ومشكلة الإختيار العكسي نتيجة الإختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الرئيس والعميل.

مما سبق نجد أن مصدر مشكلة الوكالة يتحدد بعنصرين:²

* عدم قدرة الرئيس على رقابة العميل .

* عدم تماثل المعلومات، حيث أن الإدارة (العميل) لديها معلومات أكثر مما عند الملاك (الرئيس)³ .

ثالثا: تكلفة الوكالة

إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فإن عملية الانفصال تلك سوف تتسبب في وجود خلافات مما يؤدي إلى تحمل تكاليف وكالة⁴، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللامعقولة والانتهازية أحيانا أخرى، وتقرب التنظيم داخل المنشأة من الفعالية⁵.

¹ - Frédéric parrat , le gouvernement d'entreprise, édition maxima, paris, 1999, p 32.

² - G. Charreaux, la théorie positive de l'agence : positionnement et apports, décembre 1999,p 5.

³ - Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, op-cit, p 8.

⁴ - كتوش عاشور، حمادي نبيل، التدقيق القانوني كأداة لتسيير الوكالة في الشركة، الملتقى الدولي حول:

Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise(RSE) ,Ilemcen les 5et 6 decembre , 2007.

⁵ - Lachemi Siagh, l'islam et le monde des affaires, argent, éthique et gouvenance ,jouve, paris, juin 2003, p 141-143.

وتتمثل تكاليف الوكالة في:¹

1- تكاليف الإشراف: والتي يلتزم بها الرئيس من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وامكانية منع تصرفات في غير مصالحه، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.

2- تكاليف الالتزام: تتعلق بالعميل والموجهة لوظيفة تشكيل إنذار ايجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المديرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين.

3- الخسائر المتبقية من مصاريف متصلة بالرئيس و العميل:والنااتجة عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتخصيص السيء للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة².

المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات la Théorie de coût transaction

النظرية الحديثة لتأريخ المنشأة حسب كوز(COASE) سنة 1973، هي أن المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات³. وبالتركيز على فكرة كوز ، فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المنشأة⁴، تقوم نظرية كوز على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقيية، مراقبة وتقييم الأداء⁵. تعتبر نظرية كوز من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرفت إليها، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة.

¹ - Jérémy morvan , , op-cit. p 34-35.

² - Gard lécrivain ,op-cit ; p 9.

³ - Benoît pige, gouvernance, contrôle et Audit des organisations, Ed, Economica, paris, février 2008, p 16.

⁴ - Zamir iqbal et Abbas mirakhor, stakeholders model of governance in islamic economic system ,the fifth international conference on islamic economics and finance : sustainable development and islamic finance in muslims countries, 7-9 october 2003,kingdom of bahrain, p 964.

⁵ - P.milgom et J.roberts, économie. organisation et management, PUG ,1997, p47.

وبشكل عام وواسع، فأى شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة، وتعتبر أعمال وليامسون (WILLIAMSON) في سنة 1985¹ قد شكلت فهما جيدا لهذه التكاليف².

كتب كل من ليلاند وبيل (LELAND et PYLE) سنة 1977، أن النماذج التقليدية للأسواق المالية تجد صعوبة في تفسير الوساطة المالية، وأن المنشآت التي تملك نوع من الأصول وتبيع نوع آخر إن لم تكن لها تكاليف صفقات، فإن المقرضون الأخيرون عليهم شراء الأصول الأولية مباشرة وتجنب التكاليف المتضمنة في الوساطة ومنها تكاليف الصفقات³.

كما دعى منظري "الاقتصاد من تكاليف الصفقات"، إلى توحيد المعاملات وطرحوا السؤال الآتي: ما هي درجة نزاهة المعاملات داخل المنشأة؟، ولتحقيق ذلك ينبغي تنظيم المعاملات والصفقات من خلال الإدارة (التنظيم بقواعد محددة)، وفيما يخص السلع والخدمات التي تحصل عليها المنشأة من الخارج، فإن النموذج المناسب لتنظيم المعاملات هو عمليات السوق (التنظيم بالأسعار).

فتكاليف الصفقات هي " تكاليف مقارنة لتخطيط وتكييف ومراقبة إتمام المهمة في ظل بنى إدارة (gouvernance structure) بديلة" (WILLIAMSON 1989)، أو هي " تكاليف قياس الخصائص القيمة لما يتم تبادله وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظمة وتنفيذها" (NORTH 1990). حيث أن التركيز هو على التطور التدريجي لبنى الإدارة (المؤسسات، الأشكال التعاقدية وغير ذلك) بهدف معالجة تكاليف الصفقات⁴، ويمكن اعتبار كذلك تكاليف الصفقات كتكاليف تشغيل النظام، والذي نعني به المؤسسة¹.

¹ - C.zied et J.pluchart, la gouvernance de la banque islamique, proposition de la communication, février 2006, p 3.

² - أفيناش ديكسيت (avinash k.dixit) - ترجمة نادر إدريس النل، صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 25.

³ - Philippe Bernard, Economie institutions et gouvernance : évolution des modes de gouvernance depuis les années 60, Eurisio, paris, février 2003.

⁴ - Olivier Bouba – Olga, L'économie de l'entreprise, éditions du seuil, paris, octobre 2003, pp38-39.

- من بين الشروط والمسلمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر:²
- 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 ممكنا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، ولقد فحص ماك جير و أولسون (MC GUIRE et OLSON) سنة 1995، أداء ترتيبات إدارة بديلة من وجهة 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 الحصص 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 وجهة نظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات فإن الدرجة المتفاوتة لطابع عدم الاسترداد (SUNKENNESS) لمدخلات العملية الإنتاجية، سيؤثر على سلوك المالكين لها، حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارة في المنشآت تأثير مهم على ما تقوم به. تتميز بنى الإدارة بعلاقات وكالة متنوعة، حيث أن الفكرة تتمثل في أن مصالح الأطراف في صفقة تكون على الأقل جزئيا في تضارب، ويملك العميل بعض الميزة في معلومات أو فعل معين مقارنة مع الشخص الرئيس.

¹ - Richard Calvi, l'externalisation des activités d'achat. Rapport de la théorie des coûts de transaction, série de recherche, C.E.R.A, 1998.

² - أفيناش ديكسيت (avinash k.dixit) - ترجمة نادر إدريس النمل، مرجع سابق، ص 32-35.

هناك بعض الأشكال مهمة لتكاليف الصفقات وهي:

1. انضغاط المعلومات: أدخل هذا المصطلح من طرف وليامسون، بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها، وفي السوق المالي تتكون هذه التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات تجميع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب والتداول¹.

2. الإنتهازية: في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات).

3. تكاليف التحفيز: والتي من ضمنها تكاليف الإلتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وانجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم. يطرح كذلك مشكل الإختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية في نظرية تكاليف الصفقات ، وهذا عند القيام بعملية تحرير وكتابة العقود. أي عندما يتم عرض معلومات أقل حول شروط إبرام الصفقات².

المطلب الثالث: نظرية التجذر: La Théorie de l'enracinement

تفترض نظرية التجذر، أن الفاعلين في المؤسسة يطورون استراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمنظمة، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة، خاصة الذين يمكنهم استعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافآت)³.

¹ - G. Charreaux, quele théorie pour la gouvernance : de la gouvernance Actionariale à la gouvernance cognitive, encyclopédie des ressources humaines, economica, 2002.

² - Jérémy morvan, , op-cit, p 14.

³ - Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p 7.

وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تحييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة ، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تحييد الرقابة الخارجية، حيث عرف كل من أليكساندر وبيكيرو (ALEXANDRE et PEQUEROT) سنة 2000، إستراتيجية التجذر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتحديد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المنشأة، عملية التجذر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيم مشاريع الإستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه استراتيجية المؤسسة¹. وتسعى نظرية التجذر كذلك إلى تفسير سبب استمرار مختلف الفاعلين عديمي الفعالية في الوجود في سوق يفترض أنه تنافسي والبقاء فيه للأفضل والأحسن².

هناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي:³

1- التجذر والفعالية: صنف جيرارد شارو استراتيجية تجذر المديرين وفق هذا المعيار إلى:

- التجذر المقابل للفعالية، ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم استراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين.
- التجذر المطابق للفعالية، والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

2- التجذر التنظيمي والسوقي: أقر كوماز بوجود صيغتين من هذا المعيار:

- التجذر التنظيمي، ويشمل على حالات يوجّه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيدا ويمكنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين.
- التجذر السوقي، ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

¹ -Héla gharbi, vers une nouv Elle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13^{ème} conférence de l'AIMS, normandie- vallée de seine, 2-4 juin 2004, pp8-9.

² - Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p 8.

³ - Héla gharbi, op-cit, pp14-16.

3- استراتيجية التلاعب والتحييد:

- استراتيجية التلاعب، والتي يعدها المديرون بهدف الرفع واستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشأة.

- استراتيجية التحييد، وترتكز على منطق العدول الناتج إما عن ضياع المزايا وإما عن ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها، وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى رقابة داخلية تُفرض من قبل مجلس الإدارة، باقي أعضاء المجلس والأجراء.

لمعالجة استراتيجية التجذر التي ينتهجها المديرين والتي في غير صالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، يتم العمل على تطبيق آليات رقابة داخلية وخارجية وهي لا تختلف كثيرا عن تلك المتعلقة بحل مشكلة تضارب المصالح مع نظرية الوكالة.

الآليات الداخلية على الأقل تعمل على تجنب عدم تماثل المعلومات، فلانتماء الداخلي لهؤلاء الأطراف في المنشأة يسمح لهم برؤية داخلية ومباشرة لتصرف المديرين.

من الشروط الضرورية لفعالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف لدينا¹:

1- كفاءة المراقبين: ونعني بذلك القدرة على امتلاك وحياسة المعلومات ومعرفة خاصة وجيدة بالبيئة وبقاقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات، حيث تعتبر المعلومات مورد أساسي للمنظمات ومورد مهم كذلك للسلطة في يد الفاعلين، فالمديرين الذين في قلب ومركز مجمع العقود (nœud de contrats) لهم فرص جيدة للنفوذ إلى المعلومات مقارنة بباقي شركاء المنشأة.

2- تحفيز المراقبين: ركزت كل من نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات على التصرف الإنتهازي للمراقبين، وخصوصا ما يسمى بالمراقبين المارين خفية (passage clandestine)، فحسب هذه النظريات لا يوجد باعث لقيام المديرين بوضع رقابة في حالة كونها تقلل من تكاليفهم على المؤسسة.فالتحليل غير كامل لأن هناك صيغ أخرى من الإنتهازية مثل امكانية الإتفاق مع المديرين على خداع الطرف الغائب أو كذلك النضال

¹ - Part F, le gouvernement d'entreprise, Dunod, Paris, 2003, p 20.

مع باقي الفاعلين والمراقبين المحتملين أو الحاليين لخدمة مصالح المنشأة، يهدف هذا النضال للحصول على موارد (أصول، معلومات أو سلطة) يمكن أن تعيق أنظمة الرقابة. هاذين الشرطين جاءت بهما نظرية الوكالة وتكلفة الصفقات في أول الأمر، في حين أن نظرية التجذر تركز وتؤيد الشرط الثالث.

3- استقلالية المراقبين: حيث وضعت نظرية التجذر علامة استفسار عن العلاقات القائمة بين المديرين والمراقبين، وعلى الوسائل المتاحة للطرف الأول من أجل إعاقة عمل نظم الرقابة وهذا بالرفع من تبعية مختلف الشركاء، فالتكامل بين رأس المال البشري الخاص بالمديرين وأصول المنشأة يسمح على سبيل المثال للفريق الإداري من وضع حد لمخاطر التسريح والطرده وهذا بالعمل على وضع حدود لنطاق فريق الإدارة المنافس الذي يمكن أن يخلفهم في حال وجود تصرفات انتهازية من طرف الفريق الأصلي. وفقاً فاما وجنسن (E.FAMA et M.JENSEN 1983)، فإن الرقابة الفعالة على المديرين تمر بأربعة مراحل هي:¹

- التدريب والتعليم المتعلق بالإقتراحات المقدمة قبل استعمال الموارد.
- الموافقة المتصلة باختيار مبادرات وخيارات القرارات.
- تهيئة ظروف تنفيذ القرارات الموافق عليها.
- الرقابة من خلال قياس أداء الوكلاء.

المبحث الثاني: الخلفية و المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات

المطلب الأول: تسمية حوكمة الشركات

في بداية تناول هذا الموضوع، تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين و يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية و الإقتصادية و المالية و الاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع و الاقتصاد ككل و إجمالاً يمكن القول أن ماهية مفهوم حوكمة الشركات معنية بإيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة

¹ - Jérémy morvan , op-cit, pp 15-16.

الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم، حملة السندات، العاملين بالشركة، أصحاب المصالح و غيرهم و ذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم و باستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة و فقا لمعايير الإفصاح و الشفافية الواجبة¹.

كما أنه على المستوى المحلي و الإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح (Corporate Governance) باللغة العربية ، و لكن بعد العديد من المحاولات و المشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية و الاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تمّ اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات"، من ضمن عدد من المقترحات (كحكم الشركات، حكمانية الشركات، حاكمية الشركات، حكمة الشركات) بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة و غيرها².

و في هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول و فقا لما ورد من تفسير مركز المشكاة، و لكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود. كما تم استبعاد " حاكمية الشركات" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة " نظرية الحاكمة" و التي تنطرق للحكم و السلطة السياسية للدولة. كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (حكم) فيما يقابل " Governance" باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن " حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم و الرقابة من خلال جهة رقابة داخلية، أو هيئة رقابة خارجية، كما أنها تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في (حكم)، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح . و تجدر الإشارة أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع

¹ - عبد الملك الفهيدى، التقرير الختامي للمؤتمر الدولي " الإعلام و حوكمة الشركات" عمان، الأردن، 14-16 فبراير 2005

² - Abdelaziz Amokrane, le régime et le statut juridique des cadres dirigeants- système de gouvernance des entreprises publiques économiques, première édition, 2004, p17.

اللغة العربية و قد استحسنه عدد من المتخصصين في اللغة العربية و منهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. و لذا فمن المقترح استخدام " حوكمة الشركات " كمرادف لمفهوم Corporate Governance¹. لأنه يتماشى مع لفظ " العولمة " و " الخصصة " و غيرها².

المطلب الثاني: نشأة مفهوم حوكمة الشركات

لقد جرى بين الباحثين أن تتسبب نشأة مجال البحث حول حوكمة الشركات للنقاش الذي افتتحه كل من A. Berle و G. Means في عام 1932³ حول آثار الفصل بين الملكية و الإدارة و التي تجيء آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة. و في عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك و المسيرين للشركة⁴. و بالرغم من وجود عدد من الأعمال السابقة، فإن الإطار النظري الحالي للحوكمة يجد أساسا مصدره في الأعمال المؤسسة لكل من Alchan, Demsetz في عام 1972 اللذان يعتبران بأن المؤسسة هي عبارة عن مجرد " خيال قانوني " (Fiction Juridique) قائم على حقوق الملكية، و بداخلها عدد من الفاعلين الإقتصاديين (acteurs)، و لكل منهم دالة منفعة خاصة به، كما تربطهم مجموعة من العقود، و تعد المؤسسة بمثابة نمط تنظيم منافس للسوق، حيث تمكن من تخفيض عدد من التكاليف، لاسيما تكاليف الرقابة و الإعلام المرتبطة بالتبادل على مستوى السوق⁵.

¹- نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005.

²- محمد طارق يوسف، الإفصاح و الشافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات و مدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية في ماي 2007، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، ص 06.

³ - Olivier Meier, Guillaume Schier, entreprises multinationales – Stratégie- Restructuration. Gouvernance-DUNOD, paris, octobre 2005, p 262.

⁴ - Benjamin Coriat, olivier Weinstein, les nouvelle Théories de l'entreprise coll. « Références », le livre de poche, 1995, p 27.

⁵ - Bancel Franck, la gouvernance des entreprises, economica, paris 1997, p : 12.

و كذلك كل من Jenson And Meckling في عام 1976¹ ، Olivier Williamson في عام 1979، تطرقوا إلى " مشكلة الوكالة " حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة و في هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات².

و على خلاف Jensen and Meckling فإن فاما E.Fama 1980 يدرس الحالة الخاصة المتمثلة في الفصل بين الملكية و القرار. و يحتج من جهة عن ملائمة مفهوم الملكية، حيث يعترف سوى بملكية عوامل الإنتاج و يرى أن الرقابة على قرارات المسيرين لا تعد من اختصاص المساهمين. ومن جهة ثانية يميز بوضوح بين وظائف الإدارة و المخاطر و بالتالي يعتبر أن هناك عاملي إنتاج مختلفين في المؤسسة، يتمثل الأول في القدرة الإدارية، و الثاني في القدرة على تحمل المخاطر و هي خاصة بالملاك³.

محاولة لنشر هذا المفهوم و ترسيخ التطبيقات الجيدة له بأسواق المال و الاقتصاديات المحلية و العربية، و نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الإهتمام بهذا المفهوم، حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة، و على رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد و البنك الدولي، المركز الدولي للمشروعات الخاصة و منظمة التعاون الإقتصادية و التنمية (OCDE) * التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، و المعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء و غير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية و المؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة و الخاصة، سواء المكتتبة أو غير المكتتبة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، و كفاءة أسواق المال و استقرار الإقتصاد ككل⁴.

و في سنة 2004 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيئة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. أما

¹ - Jensen and Meckling , theory of the firme – managerial behavior ,Agency costs and Ownerskip structure - , Journal of financial Economics, 1976 ,vol 3 .

² - Oliver Williamson, les institutions de l'économie, Inter éditions, 1994, p 36.

³ - Simon Yves, Joffre Patrick, encyclopédie degeston, 2ème éd, economica, paris, 1997, p 1655.

*- Organsiation de coopération et de développement économiques.

⁴ - Organization for Economic co-operation and development, prinicples of cooporate Governance, economic reform journal, issue ,n° 4, october 2000.

في الآونة الأخيرة فقد تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات خاصة على مستوى مجتمع الأعمال الدولي و في المؤسسات المالية الدولية¹.

و قد بدأ الإهتمام بموضوع " حوكمة الشركات" (Corporate Governancc) يأخذ حيزا مهما في أدبيات الإقتصاد إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل إنرون وولدكوم، و تعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل سويس إير، و فرانس تليكوم، و ذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لمصرف سويسري خاص تناول موضوع حوكمة الشركات². و في أعقاب الإنهيارات المالية لكبيري الشركات الأمريكية في عام 2002 تم إصدار " Sarbanes-Oxleyact" الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات³.

المطلب الثالث: تعريف حوكمة الشركات

I- مصطلح الحوكمة: تعني كلمة Governance في أصلها اللغوي اللاتيني أسلوب، إدارة و توجيه شؤون أي منظمة، سواء كانت هذه المنظمة، دولة أو مجموعة دول أو مؤسسة عامة أو خاصة أو أهلية⁴. و هي بهذا المعنى الحيادي ليست بالمعنى الجديد، بل هي قديمة، قدم الحضارات البشرية نفسها، حيث تدل على الآليات و المؤسسات التي تشترك في صنع القرارات أو التأثير فيها⁵. إلا أن استعمال هذا المصطلح من قبل المؤسسات الدولية كالبنك الدولي، مع نهاية حقبة الثمانينات من القرن العشرين، يعتبر حديثا نسبيا، حيث كان صدور تقرير البنك الدولي عن التنمية سنة 1989 بمثابة البداية الأولى لإهتمام المؤسسات الدولية بالمسائل المتعلقة بالحوكمة Governance بعد أن

¹ - Organisation for economic coopeartion and development, improving corporate governance standards : the work of the OECD and the principles, Globe white page, 2004.

² – Helbling, c, and J. Sullivan, Introduction : Instituting corporate Governance in developing, emerging and Transitional, economies, in search for good directors, a guide to building corporate governance in the 21century, center for international private entreprise, Washington, 2003, p 7.

³ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية – الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 14.

⁴ - Kouider Boutaleb ; démocratie, état de droit et bonne gouvernance en Afrique :le cas l'Algérie, colloque international d'ouagadougou, 2003, p 19.

⁵ - حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، بحوث ومقالات ندوة حول الفساد و الحكم لصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص 96.

اقتنعت بأن وضع سياسات اقتصادية مسيرة بطريقة علوية. أي من الأعلى إلى الأسفل يأتي بالقليل من النفع على المدى الطويل¹.

و يعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها التقاليد و المؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدولة من أجل الصالح العام و هذا يشمل :²

* العملية التي بواسطتها يتم اختيار الحكومة و مراقبتها و استبدالها.

* قدرة الحكومة على صياغة السياسات و تنفيذها بفعالية.

* احترام المواطنين و الدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية و الاجتماعية فيما بينها.

II- تعريف حوكمة الشركات: قد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها:

" هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها"³.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE بأنها:

" نظم يتم بواسطة توجيه منظمات الأعمال و الرقابة عليها، حيث تحدد هيكل و إطار توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة و المديرية، و غيرهم من ذوي المصالح. و تصنع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة. و بهذا الإجراء، فإن حوكمة الشركات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، و العمل على مراقبة الأداء، يجب أن توفر الحوكمة الجيدة للشركات حوافز

¹ - Angés pouillaude, la bonne gouvernance, dernière né des modèles de développement, aperçu de la mauritanie, document du travail n° 37, centre d'économie du développement, université Montesquieu, Bordeaux IV-France, 2006, p 2.

² - Adel M.abdellatif, good governance and its relationship to democracy and economic development, workshop, Global forum III on fighting corruption and safe guarding Intergrity, seaoul 20-31, may 2003, p 5.

³ - محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها، بنك الاستثمار القومي، يناير 2007، ص: 04.

لمجلس الإدارة و للإدارة من أجل السعي لتحقيق أهداف الشركة و مساهميتها، كما يجب أن تشتمل الحوكمة الرقابة الفعالة" ¹.

و هناك من يعرفها بأنها : "مجموع قواعد اللعبة " التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، و لقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق المالية للمساهمين²، و بمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى الطويل و تحديد المسؤول و المسؤولية.

كما يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية³.

و يرى البعض⁴ أن الحوكمة:

* نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة و الرقابة عليها.

* مجموعة من الطرق و التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

* مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة و قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

* مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، و حمة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.

¹ - دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف، تحسين و تطوير الحاكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني و العشرون، ديسمبر 2003، ص 27.

² - البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية العدد الثاني، المجلد السادس و الخمسون، 2003.

³ - طارق عبد العال حماد، " حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سابق، ص 03.

⁴ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري، مرجع سابق، ص 15-16.

كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي: ¹ "يعتمد اقتصاد دول ما على ريادة و كفاءة الشركات، و هكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، و هذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات".

و تواصل Cadbury في توثيق بسيط و محكم في جملة صغيرة و لكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:

" حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب".
و تعرف كذلك على أنها إدارة مشتركة تدعم بنظام قيادي الذي يبحث خاصة من خلال تعريف أدوار مجلس الإدارة، و تأطير السلطات القرارية للمديرين مع احترام فوائد المساهمين و كذا الدائنين و العمال و بصفة عامة المجتمع ككل ².
و هناك تعاريف تتداخل مع مصطلح حوكمة الشركات و هي:

حسب **G. Charreaux**:

إدارة المؤسسة (le gouvernement d'entreprise) هي تشمل مجموع الميكانيزمات المؤسساتية الموضوعية لغرض الحد من سلطة المديرين ³.

و حسب **JENSEN**:

إدارة المؤسسة (Le gouvernement d'entreprise) هي عبارة عن مجمل البنيات المراقبة ذات المستوى العالي ⁴.

و حسب **Gomez**: إدارة المؤسسة (le gouvernement d'entreprise) هي عبارة عن الإجراءات و السياسات المؤسساتية المتجانسة التي تدير المؤسسات و التي تسمح بشرعية الوظائف المتسلسلة للمديرين و الممثلين ¹.

1- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام و خاص و مصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2007-2008، ص: 11.

2- Fabrice Mazerolle, les firmes multinationales, librairie Vuibert, avril 2006, paris, cedex 13, p 155.

3- G. Charreaux, vers une théorie du gouvernement des entreprises, CREGO, working paper , n° 9603, Mai 1996, p 1.

4 - Jensen et Meckling, vers une théorie du gouvernement des entreprises, CREGO, 1996, p3.

¹ - Gomez P-Y, le gouvernement, t des entreprises, Inter édition 1996, la république des actionnaires, syros, 2001, p 24.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المساهمين.
- و باختصار يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع فهي تعني بالإطار العام الذي يجمع القواعد و العلاقات و العمليات و النظم و المعايير التي تساعد على ممارسة السلطة و التحكم في الشركات على الشكل الآتي:
- القواعد: مجموعة القوانين و الإجراءات المنظمةة لعمل الشركات داخليا و خارجيا.
- العلاقات: كافة العلاقات المتداخلة مع كافة الأطراف ذات العلاقات أو ذات المصلحة بعمل الشركة خاصة بين الملاك و الإدارة و مجلس الإدارة و لا ننسى العلاقات مع المنظمين القانونيين و الحكومة و العاملين و المجتمع الكبير المحيط بالشركة.
- العمليات: مجموعة العمليات التي تمارسها الشركة مثل تفويض السلطات و اتخاذ القرارات و تسلسل التقارير و توزيع المسؤوليات.
- النظم و المعايير: مجموعة النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها و تحقيق أهدافها مثل نظم القياس و معايير الأداء و غير ذلك.

III- النموذجين التنظيميين لحوكمة الشركات:

Les deux modèles organisationnels du gouvernance d'entreprise

من الناحية التنظيمية هناك مفهومين أي نموذجين لحوكمة الشركات¹.

1- نموذج: le modèle actionnarial

1 -Olivier Merier, Guillaume Schier, op-cit , p 266.

في هذا النموذج الهدف الأساسي هو تعظيم حصص المساهمين، أي خلق القيمة للمساهمين، و بذلك فإن المؤسسة هي مسؤولة بشكل أساسي أمام مساهميها.

2- نموذج Stakeholder

في هذا النموذج هدف المؤسسة هو الدفاع و حماية مصالح كل أصحاب المصالح أي الأطراف المستفيدة (les Stakeholders) و هي الأطراف التي يمكنها أن تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة.

إذن في هذا النموذج لا تكون مسؤولية المؤسسة فقط تجاه المساهمين و إنما تجاه كل أصحاب المصالح فيها.¹

المطلب الرابع: الأسباب التي أدت إلى ظهور نظام الحوكمة.

تتبع الحاجة الأصلية لحوكمة الشركات من الفصل بين الملكية و الإدارة في الشركات ذات الملكية العامة، و يسعى المستثمرون إلى استثمار رؤوس أموالهم في مؤسسات مدرة للربح لكي يتمتعوا بأرباحهم فيما بعد، و لكن كثيرا من المستثمرين لا يجدون الوقت ولا يمتلكون الخبرة اللازمة لتشغيل شركة و ضمان الحصول منها على عائد الاستثمار. و نتيجة ذلك يوظف المستثمرون موظفين من ذوي الخبرة في الإدارة لتسيير أعمال الشركة اليومية مع الأخذ في الاعتبار زيادة ربحيتها و تحسين أدائها على المدى الطويل. العائق الرئيسي في هذا الموضوع أن المديرين و / أو الإداريين ليسوا مالكي الشركة في الغالب و بالتالي لن يتحملوا وطأة ضياع الاستثمارات و فقدان الأرباح في حالة فشل الشركة.² و يترتب على ذلك احتمال قيام المديرين و/أو الإداريين بأعمال تخفض من قيمة استثمارات المساهمين، فقد يكونون أقل اهتماما مما ينبغي في مراقبة عمليات الشركة الداخلية، و قد يغامرون أكثر من اللازم عندما تتعرض مراكزهم للخطر، و قد لا يميلون إلى المغامرة إذا كانت مراكزهم مضمونة.

¹ عبد العزيز صالح جبثور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 166.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة ، القاهرة، 2005، ص 08.

و قد يحولون دون اندماج الشركة رغم أنه سيعود بالفائدة على المدى الطويل، و قد يحرصون نشاطهم بالاستثمارات في الصناعات المنهارة التي يجيدون إدارتها لكنها غير مربحة، و كذلك قد يسرق المديرون أموال الشركة بالتلاعب في أموال صندوق معاشات التقاعد أو دفع أسعار أعلى من اللازم لبعض الكيانات التي تنتمي إلى الشركة أو القيام بأعمال تجارية لحسابهم¹، هذه التصرفات تؤثر بالسلب على الأداء المالي للشركة و تبرز الحاجة إلى تطبيق حوكمة الشركات و يمكن القول أن ثمة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن، منها:

* مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات و الأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين منشآت الأعمال و الحكومة. و قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين منشآت الأعمال و الحكومة، و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة².

* مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في الشركات الأمريكية الكبرى مثل " انرون للطاقة" وورلدكوم في عام 2001 و غيرها، بدأ الحديث عن حوكمة الشركات، حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، و ذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة و المحاسبة، و هو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام³.

* زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات، ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ و الإندماج بين الشركات من أجل السيطرة

¹ Jean Tirole, corporate governance, econometrica, vol 69, n° 1, January, 1995.

² - Tables rondes des régionales sur le gouvernement d'entreprise », principaux enseignement », banque mondiale, 2001.

³ - Pascal Salin, gouvernance d'entreprise le mythe de l'indépendance, Montréal, le québécois libre, 29 mars 2003, n° 122.

على الأسواق العالمية، فرغم وجود الآلاف من الشركات المتعددة الجنسيات فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الإحتكارية¹.

* اكتسب المفهوم أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود و حل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف و الرقابة و تعمل على انتشار الفساد و انعدام الثقة.

* تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة و متواصلة من النمو الاقتصادي².

إضافة إلى هذه الأسباب هناك دوافع أخرى لظاهرة حوكمة الشركات وذلك في ظل إفرات اقتصاد المعرفة حيث عكست ظاهرة اقتصاد المعرفة مجموعة من الدوافع التي استوجبت الحاجة للعمل بقواعد دولية لحوكمة الشركات ، ولعل أهم هذه الدوافع الآتي³ :

- التحول من اقتصاد الموارد الطبيعية إلى اقتصاد الموارد البشرية.
- التحول من اقتصاد الموارد البشرية إلى اقتصاد الأصول البشرية.
- التحول من اقتصاد الأصول البشرية إلى اقتصاد الأصول المعرفية.
- الاتجاه إلى العولمة وتحرير الأسواق المالية.
- التعامل بمفاهيم إعادة الهيكلة والخصخصة وإعادة الهندسة وتكنولوجيا المعلومات.
- التوجه نحو تطبيق فلسفة الإدارة الإستراتيجية والتطبيق والتقييم الاستراتيجي.
- التوجه نحو الإدارة بالمعرفة وإدارة المعرفة.

¹- عبد الحافظ الصاوي، الحوكمة – الحكم الرشيد للشركات، موقع إسلام أولابن، 27 سبتمبر 2005.

²- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير – دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتها، دار الشروق، القاهرة، 2003، ص 37-36.

³- عطا الله و ارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشاوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ، 2008، ص

- اتساع دائرة الأسواق المالية والبورصات الدولية.
- ظهور بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتقييم الأداء الحقيقي للشركات.
- التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة البيئية واتساع دائرة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المطلب الخامس: أنواع حوكمة الشركات

يمكن أن نميز بين نوعين من حوكمة الشركات، حوكمة الشركات المساهمة و حوكمة الشركات العائلية و سوف نتطرق إلى كل نوع على حدى.

حوكمة الشركات المساهمة:

تقوم الحوكمة على أساس نموذج يرتبط مباشرة بطبيعة الملكية الممتلكة على نطاق واسع، فأصحاب الأسهم في شركة مساهمة يستطيعون أن يؤثروا عن طريق بيع أسهمهم، و الابتعاد عن الشركة، عندما يكون الأداء دون التوقعات. و يكاد لا يوجد سبيل يمكن أصحاب الأسهم الأفراد في مثل هذه الشركات من التأثير على قرارات مجالس الإدارة أو المدراء. وهم يقومون بدلا من ذلك بالإنضمام إلى أفراد آخرين في السوق فيخلقون ضغطا من أجل أداء أفضل عن طريق قراراتهم الجماعية القصيرة الأمد بشراء أو بيع الأسهم. و تشكل إدارة شركات المساهمة، عاملا أساسيا لهذا النموذج من حملة الأسهم المتقلين من شركة إلى أخرى، بحثا عن تحقيق أداء أفضل¹.

لهذا تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة، جزءا من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات، من خلال إصلاحات حوكمة الشركات مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية، و هياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يجتمعون وحدهم دون حضور مسؤولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدون، و لجنة نشطة للتدقيق في الحسابات ذلك أنه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمدراءها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم. و يمكن أن يتجمع

¹- إبرام ميلستين، إرساء أسس النمو الإقتصادي، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي ومنظمة التعاون و التنمية الإقتصادية، 2005.

قرار كل مستثمر فرد محتمل بالنسبة للاستثمار أو عدمه في شركة ما مع قرارات المستثمرين المحتملين الآخرين على المستوى القومي ليصور أهمية حوكمة الشركات على نطاق واسع، فإذا كانت لدى بلد ما أو منطقة ما بنية تحتية سليمة للحوكمة، فإن مجمل اقتصادها سوف يستفيد من الإستثمارات المحلية و الداخلية المتزايدة¹.

و لهذه الأسباب يكون مجلس الإدارة هو مركز السلطة في حوكمة الشركات التي يملكها عدد كبير من المساهمين. و يكلف مجلس الإدارة بمهمة الإشراف على الإدارة و عليه أن يتأكد من أن الإدارة تخلق القيمة التي سيتم الاعتراف بها في السوق².

حوكمة الشركات العائلية:

تتبع أهمية حوكمة الشركات ليس للشركات الكبيرة فقط بل هي أهم بالنسبة للشركات الخاصة و الشركات العائلية بصفة خاصة.

1- الشركات العائلية: هي شركات يسيطر على ملكيتها أحد أفراد العائلة أو عدد قليل منهم.

2- حوكمة الشركات العائلية: تختلف حوكمة الشركات العائلية بصورة جوهرية عن حوكمة الشركات العامة، حيث أن امتلاك عائلة ما لشركة يركز السلطة في يدها فيسهل اتخاذ القرارات، الأمر الذي يخفض التكاليف الإدارية كما يسمح باتخاذ قرارات غير تقليدية و لكنها مؤاتية استراتيجيا.

كما أن نظام الشركة الناجح يساعد على بناء الثقة داخل العائلة في حين تصبح الحيوية العائلية بدورها مصدر قوة للمؤسسة لأنها تسمح لكل قسم منفصل من أقسام الحوكمة بالعمل بصورة أفضل، و إضافة قيمة أكبر مع البقاء متناغما مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة. يمكن لفوائد الحوكمة أن تعود بفوائد اقتصادية واضحة غير أن الأعمال التجارية المتنامية تصبح معقدة أكثر فأكثر و تخلق متطلباتها الخاصة بشأن إيجاد هيكلية تنظيمية رسمية أكثر مطابقة للأنظمة و القواعد حيث يتعين على مديري الشركات العائلية تكييف ممارساتهم الإدارية بحيث تتماشى مع ذلك.

¹ - Rapport du groupe de travail du conseil national du patronat français, le conseil d'administration des sociétés cotées, juillet 1995.

² - Ferguson. J, gouvernance d'entreprise, banque royale de canada, 2004.

3- الشركات العائلية مالها وما عليها:

الشركات العائلية لها ايجابيات تنافسية و سلبيات بالمقارنة مع الشركات التي يملكها عامة المساهمين فهي تمكن السيطرة على الملكية من إتباع وجهة نظر بعيدة المدى و يستطيع الاستثمار في ثقافة الشركات أعطاء فوائد لا تستطيع الشركات التي تدار على أساس نتائج قصيرة الأمد اعطاءها لسوق الأسهم لعدم توفر الوقت الكافي لحصدها. ومن ناحية بإمكان الشركات التي تسيطر عليها مباشرة مجموعة صغيرة من المالكين اتباع استراتيجيات متناقضة مع الاتجاهات السائدة في السوق، و تبني القواعد و الأعراف التقليدية المتوسطة الجودة، تجد نفسها في عزلة و غير متأثرة بحقائق السوق. فالسعي إلى الرضا الشخصي و تجاوز المساءلة الخارجية يمكن أن يؤدي إلى استراتيجية بالية القدم و إلى انعدام التخطيط الخاص بالتعاقب على الإدارة و إلى الجمود التنظيمي. كما أن الخلافات التي لا يتم كبحها بين أفراد أسر المالكين قد تؤدي إلى نتائج و خيمة بالنسبة للشركة.

4- طبيعة الملكية العائلية:

تجعل الملكية العائلية السيطرة بيد أفراد العائلة و تتصف أحيانا كثيرة بتعلق عاطفي قوي بشركاتها، فكثيرا ما ينظرون إلى شركاتهم كإرث اجتماعي أسسته و طورته الأجيال السابقة و يجب أن يستمر مع الأجيال اللاحقة، مما يصعب التخلي عن ملكية الشركات العائلية. و يمكن أن يكون لدى العائلة إحساس بالواجب الأخلاقي إزاء أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، بل قد تنظر أيضا إلى أعمالها التجارية كوسيلة لتقديم مساهمة ايجابية إلى المجتمع.

الإفئثار على السيولة المتوفرة فورا هو اختلاف يميز الشركات العامة عن الشركات العائلية و تضع بعض العائلات قيودا قانونية على بيع الأسهم كما أن العديد من الشركات العائلية يمتلكها أفراد، و في هذه الحالة يصعب خلق سوق لبيع الأسهم.

يؤدي امتلاك الأسهم في شركة عائلية إلى حشد ثروة الأفراد في أصل واحد حيث يكون لديهم نسبة أقل من التنوع و مخاطر أعلى مما كانوا سيواجهونه فيما لو كانوا مستثمرين في سوق الأسهم الأوسع.

اختلاف الحوكمة في الشركات العائلية:

تناسب أنظمة حوكمة الشركات العائلية لإتباع استراتيجيات غير تقليدية فيمكن لها أن تتجاوز نموذج الخصمين (بين الإدارة و أصحاب الأسهم) للإدارة التقليدية لشركات الأعمال حيث بإمكان أصحاب الملكية فيها التأثير و الإهتمام على مستويات متعددة، مما يجعل العائلة وسيلة اتخاذ قرارات أكثر فعالية في الإدارة و في مجلس الإدارة و بين المالكين.

تؤدي حوكمة الشركات العائلية إلى رفع مستوى التشغيل و إلى تحقيق الشراكة عبر النظام، ذلك أن اتباع استراتيجيات التشغيل يكون أكثر إنتاجية على المدى البعيد على الرغم من التكاليف أو المخاطر على المدى القصير. حيث تركز الحوكمة التقليدية للأعمال التجارية على إقامة الحدود و على تحديد الفصل بين سلطات صنع القرار، وعلى العكس من ذلك، تركز حوكمة الشركات على إقامة انخراط إنتاجي و إجرائي عبر النظام كما تساهم في تحقيق تناغم متواصل بين المصالح و الأهداف لفترة طويلة.

إضافة إلى ذلك تسمح الممارسات التي تؤمن استثمارات بين المالكين و أعضاء مجلس الإدارة و المدراء في وقت واحد يتدفق أكثر حرية للأفكار و باتخاذ القرارات بصورة أسرع، و تشكل مشاركة المالكين الفاعلة مفتاح الحوكمة الجيدة للشركات العائلية حيث يقدمون رؤية و أهداف الشركة الأمر الذي يؤدي إلى تركيز الأهداف عبر النظام و يساعد في وضع الضوابط الاستراتيجية المناسبة على قرارات مجلس الإدارة و المدراء.

غير أن إيجاد فهم واضح و متفق عليه يشارك فيه الجميع لوظائف المالكين و مجلس الإدارة و المدراء هو أمر حيوي لتحقيق حوكمة جيدة للشركات العائلية حيث يلعب أفراد العائلة أحيانا كثيرة أدورا متعددة، فهم يؤديون دور المالك و عضو مجلس الإدارة و المدير، يمكن للإشتراك المباشر للعائلة على عدة مستويات إلى تعقيد النظام، إلا أنه يؤمن أيضا حلقة وصل مهمة تربط مختلف مجالات الحوكمة حيث تحدث تغييرا في ديناميكية

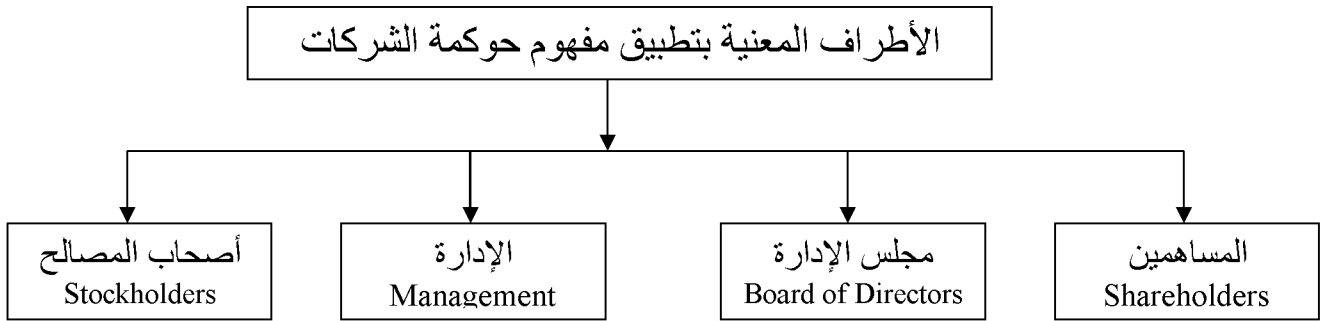
الثقة التي تعم نظام الحوكمة، و يساعد النظام الذي يؤدي مهمته بنجاح في بناء الثقة بين أفراد العائلة و تصبح العلاقات الجيدة بينهم بدورها مصدر قوة بالنسبة للشركة لأنها تتيح لكل قسم منفصل من الإدارة العمل بصورة أفضل و إضافة مزيد من القيمة للشركة مع البقاء متناغما مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة.

المبحث الثالث: أساسيات حوكمة الشركات.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم و لقواعد حوكمة الشركات، و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، و الشكل التالي (1،1) يوضح هذه الأطراف.

الشكل (1،1): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006، ص: 17.

1- **المساهمين Shareholders**: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، و أيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- **مجلس الإدارة Board of Directors**: وهم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، و مجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة

على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3- الإدارة **management** : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري الشركات هي الإشراف على إدارة الشركة و كذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الشركة للغرض الذي تأسست من أجله، و ذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة، و على ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دور حيوي في الشركة باعتباره شخص مسؤول عن مصلحة الشركة و بالتالي مصلحة المستثمرين و المساهمين¹.

4- أصحاب المصالح **Stockholders** : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العملاء و العمال و الموظفين، و يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال و الموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.

و تجدر الإشارة إلى مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، و أصحاب 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 و في الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات

1- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006-2007، ص: 21.

وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة و لكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة، و يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة و أدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمة الشركات و يتباين دور كل من هؤلاء الأطراف و تفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا و ذلك حسب الظروف السياسية و الاقتصادية و الثقافية السائدة.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف حوكمة الشركات

I- أهمية حوكمة الشركات:

1- الأهمية من الناحية القانونية:

يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، و خاصة مع كبرى الشركات في الآونة الأخيرة، إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم و مجلس الإدارة و المديرين و العاملين و المقرضين و البنوك و أصحاب المصالح الآخرين. و لذا فإن التشريعات الحاكمة و اللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين و القرارات بشكل دقيق و محدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة و الاقتصاد ككل، و تأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين و القرارات و النظم الأساسية المنظمة للشركة، و من ثم يؤكد كثير من القانونيين على مسؤوليات العهدة بالأمانة و التي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم¹.

و في هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية في 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال و الشركات كما تؤكد المؤسسة أنه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي و الرقابي حيث يتعاظم دور أجهزة الإشراف

1- Regional corporate governance, corporate governance, Morocco, Egypte, Lebanon and Jordan countries of the Mena region, working group, CIPE, October 2003, p 121.

في متابعة الأسواق، و ذلك بالارتكاز على دعامتين مهمتين: الإفصاح و الشفافية، و المعايير المحاسبية السليمة.

2- الأهمية على الصعيد الإجتماعي: أما على الصعيد الإجتماعي، فإن مفهوم حوكمة الشركات في معناه الشامل و الذي لا يضم فقط الشركات الإقتصادية، يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص و التي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بالشكل الذي تؤثر فيه على رفاهية الأفراد و المجتمع ككل. و لذا فالإطار الأشمل لمفهوم الحوكمة لا يكون مرتبطا فقط بالنواحي القانونية و المالية و المحاسبية بالشركات، و لكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية وسلطة التحكم بوجه عام، و يمكن القول إنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، و إذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عددا كبيرا من فئات الاقتصاد و المجتمع، و لذا وجب التأكيد على ضرورة الإهتمام بأصحاب المصالح سواء من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الإجتماعية للشركات و التي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة و ربحية الشركة، و لكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة و استقرار الاقتصاد و تقدم و نمو المجتمع.

ومن هذا المنطلق يتم التأكيد على أن حوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل الأفراد و المؤسسات و المجتمع، فمن خلال تلك الآلية يتوفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، و في ذات الوقت تعمل على قوة و سلامة أداء المؤسسات و من ثم تدعيم استقرار و تقدم الأسواق و الإقتصاديات و المجتمعات.¹

3- الأهمية الاقتصادية: سوف نحصر الأهمية الاقتصادية في خفض تكاليف المعاملات التي تكمن في تكاليف التنظيم و إدارة الأعمال، و هي تحدد طريقة النشاط الاقتصادي، و لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال و نشاط الإستثمار.

1- Commission des finances publiques Québec, responsabilité sociale, des entreprise et investissement responsable, Canada, mai 2002.

و تؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق، و عندما ترتفع التكاليف لا تعمل الأسواق بكفاءة و قد لا تكون هناك أسواق على الإطلاق و يصبح تعريف حقوق الملكية و حمايتها و تنفيذ الاتفاقيات عملية باهضة التكاليف و قد يؤدي ارتفاع تكاليف العمليات في معظم الحالات إلى فشل تام في السوق حتى أن بعض الأنشطة التي تعتبر القاعدة في بيئات التكاليف المنخفضة للعمليات قد لا تحدث على الإطلاق، هناك طريقة أخرى لدراسة تكاليف المعاملات باعتبارها تكاليف ترتيب العقود و مراقبتها و تنفيذها. و تشمل تكاليف المعاملات ما يلي:¹

- تكلفة بيع و شراء السلع و الخدمات و الحصول على التمويل و رأس المال.
 - تكلفة ضمان و تنفيذ حقوق الملكية و الحصول على معلومات بشأن الأعمال و فرص الشراكة.
 - تكلفة تكوين الشركات و تنظيمها، الدخول في عقود و تنفيذها و تشغيل و فصل العمال.
 - تكلفة نقل و استيراد و تصدير السلع و الإلتزام باللوائح و التمثيل الحكومي.
- إن التأكيد على تكاليف المعاملات هو أهم مشكل تعاني منه المؤسسات، و لما كانت تكاليف المعاملات تتضمن عناصر كثيرة، فإن المؤسسات خاصة الصغيرة و المتوسطة تشعر بالتأثير النسبي لإرتفاع تكاليف المعاملات أكثر من المؤسسات الكبيرة، مما يؤثر سلبا على حجم هيكل الشركات.

هناك علاقة وثيقة بين تكاليف المعاملات و المؤسسات، فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال و تحدد إطار طريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها و مورديها و عملائها و ممولائها، و تحدد قواعد اللعبة التي تأثر بدورها على تكاليف المعاملات التي تواجه الشركات، فإذا كانت المؤسسات ضعيفة و كانت تكلفة المعاملات مرتفعة ستظهر حوافز منحرفة تلحق الضرر بنمو القطاع الخاص، لأن المؤسسات الضعيفة و تكلفة المعاملات المرتفعة تخلق اختلال في سير الشركة.

¹ - بول هولدين، الإصلاح الحكومي لتخفيض تكاليف المعاملات وتعزيز و تنمية القطاع الخاص، أوراق عمل، معهد بحوث المؤسسات، واشنطن، سبتمبر 2005.

4- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة و مجلس الإدارة و المساهمين.

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين¹.

- تؤدي إلى الإنفتاح على أسواق المال العالمية و جذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الإستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي و بالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، و لذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدا، قد يقوموا بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لتقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

5- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة و الوضع المالي و القرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 29.

II - أهداف حوكمة الشركات:

- تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الشفافية و العدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة¹، و بالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل و العمال و الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الإستثمار و تشجيع تدفقه و تنمية المدخرات و تعظيم الربحية و إتاحة فرص عمل جديدة.

- الفصل بين الإدارة و الملكية يساعد على استقلالية صنع القرار ما يقود إلى خفض مستوى التضارب في المصالح بين الإدارة و ملاك الشركة. و رغبة في ضمان تخفيض نسبة التضارب في المصالح إلى أقل نسبة ممكنة فقد جاءت حوكمة الشركات للتأكيد على هذا الفصل عن طريق إضافة المديرين غير التنفيذيين لمجلس الإدارة وهم أشخاص لا يعملون للشركة نفسها و ليسوا مساهمين بها، بذلك يتم ضمان استقلالهم عن مصالح الملاك و الإدارة معا، فهم يعملون على المشاركة في صياغة و تحديد الاستراتيجيات للشركة، كما أنهم يقومون بدورهم في مراقبة أعضاء مجلس الإدارة رقابة تضمن حقوق المستفيدين من الشركة².

- الإحتياجات اللازمة من سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية و مكافحة و مقاومة المؤسسات للإصلاح و إيجاد منهجية علمية و عملية لاستخدام الحوكمة لمنع الأزمات المالية³.

- التعاون بين القطاعين العام و الخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع يقوم على أساس القانون و تتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية و هياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص و تجعل المنطقة أكثر جذب للإستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية، من منطلق أن تطبيق أفكار و نظم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين الإدارة

¹ - P. Bardelli, M. pastore, RSE et gouvernance, revue in Economies et sociétés, série « économie de l'entreprise, n° 10, 2008, p 1998.

² - عامر بن محمد الحسيني، دور حوكمة الشركات و مؤسسات الإستثمار في تحسين النظم الاقتصادية صحيفة اقتصادية، 2008-02-17.

³ - أبو بكر عبود باعشن، الملتقى الدولي جهود الإدارة العليا و مسؤولياتها في مواجهة متطلبات الحوكمة، مركز الدراسات لإعداد الكفاءات الإدارية، السعودية، 13 جوان 2005.

في الشركات بما يحقق ارتفاعا في الإنتاجية و زيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها و كذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني¹.

- تشجيع ثقة المستثمرين : تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءا من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات، بما في ذلك المتطلبات التي أدخلتها إصلاحات حوكمة الشركات خلال السنوات الأخيرة، مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية.

- تعد حوكمة الشركات من أهم الآليات أو المعايير التي تساهم في قياس مدى انتظام و كفاءة أسواق رأس المال الصاعدة و الدولية².

- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مدراء و مجلس إدارة الشركة على تطوير استراتيجية سليمة للشركة و ضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على أسس سليمة، وأن يكون تحديد المكافآت على أساس الأداء وهذا سيساعد الشركات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة و على تحسين كفاءة أداء الشركة³.

- بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين و مع المقرضين، من الممكن أن يساعد النظام الجيد لحوكمة الشركات على منع حدوث الأزمات المصرفية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية كما أن القيام بالخطوة التالية و تبني إجراءات الإفلاس سيساعد على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات تعرض الشركات للفشل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين فيها و كذلك بالنسبة للعمال و المالكين و الدائنين. و قد حدث ذلك على نطاق واسع خلال الكثير من جهود الخصخصة في الأسواق الصاعدة التي تعرضت لنتائج مدمرة.

- تشير البحوث الحديثة إلى أن الدول التي تطبق حوكمة الشركات لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال ذات السيولة الأكبر.

¹ - OCDE, le gouvernance d'entreprise des entreprises publiques, juin 2002.

² - الهيئة العامة لسوق المال، مركز المديرين و دوره في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 19 أبريل 2004.

³ - مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مرجع سابق، ص: 06.

و تبين الدراسة المقارنة بين الدول التي تضع قوانينها على أسس قانونية تقليدية مختلفة أن الدول ذات الأنظمة الضعيفة ينتهي بها الأمر إلى خضوع معظم شركاتها لسيطرة عدد قليل من المستثمرين، أي أن قاعدة ملكية الشركات تكون ضيقة، و بالتالي على الدول التي تسعى إلى جذب صغار المستثمرين - سواء من الداخل أو من الخارج- أن تطبق حوكمة الشركات حتى تتمكن من جذب العملة الصعبة التي يدخرها صغار المستثمرين¹. هؤلاء المستثمرون من الممكن أن يشكلون معا مصدرا لمبالغ كبيرة كالاستثمارات طويلة المدى.

و الأكثر من ذلك أن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصخصة و يساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، و هذا بدوره سيؤدي إلى المزيد من فرص العمل و التنمية الاقتصادية.

- تعمل حوكمة الشركات على محاربة الفساد الداخلي في الشركات و عدم السماح بوجوده و القضاء عليه نهائيا، و ضمان تحقيق النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين في الشركة، من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها، و تفادي وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير معتمد و محاربة الانحرافات و عدم السماح باستمرارها، و العمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء، و تحقيق الإستفادة القصوى من نظم المحاسبة و الرقابة الداخلية، و تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين و تحقيق أعلى درجة من الاستقلالية و الفهم، و عدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

- الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات و تشغيل و توظيف الموارد و يزيد من كفاءة استخدامها.

1- Rafael la porta, florencio lopez de silanes, Andrei sheifer and Robert Vishny, legal determinants of external financé, the journal of finance 52, july 1997.

- و تعمل الحوكمة على تحقيق عدم التمييز بين أصحاب المصالح في الشركة مع المحافظة على حقوق المساهمين القانونية في نقل ملكية الأسهم و في اختيار أعضاء مجلس الإدارة و في الحصول على كافة المعلومات عن الشركة التي تؤثر على قراراتهم.

- و من ناحية أخرى ترتبط الشركة بمجموعة من الأطراف التي لها مصلحة بالشركة مثل الموردين و العاملين و البنوك المقرضة و حملة السندات التي أصدرتها الشركة و الدائنين و كذلك العملاء و المستهلكين و جميعهم تربطهم مع الشركة علاقات و التزامات قوية فضلا عن حاجتهم لضمان استمرار الحصول عليها، و بالتالي لا بد من الإفصاح عن كافة المعلومات الملائمة و المناسبة لهم في الوقت المناسب بما يمكنهم من إتخاذ القرارات المناسبة و حماية مصالحهم بصورة عادلة و متساوية.

- و تعمل الحوكمة على جعل مجلس الإدارة مسؤولا أمام الجمعيات العمومية، و تجعل جميع قراراته محل تقييم حيث يجب أن يتم تحديد صلاحيات و واجبات مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، و كذلك تحديد طرق اختيار أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين¹.

المطلب الثالث: خصائص و ركائز حوكمة الشركات.

I- خصائص حوكمة الشركات:

تتصف حوكمة الشركات بعدة مميزات نذكر منها ما يلي:

1- **الإنضباط Discipline**: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح، و يقصد بذلك الإنضباط في كل شيء:

- الإنضباط في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال المنشأة.

- الإنضباط السلوكي الأخلاقي و التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال المنشأة.

- انضباط الإدارة و كونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المنشأة بنزاهة و موضوعية.

1- نبذة عن حوكمة الشركات، بورصتي القاهرة و الإسكندرية، 2006.

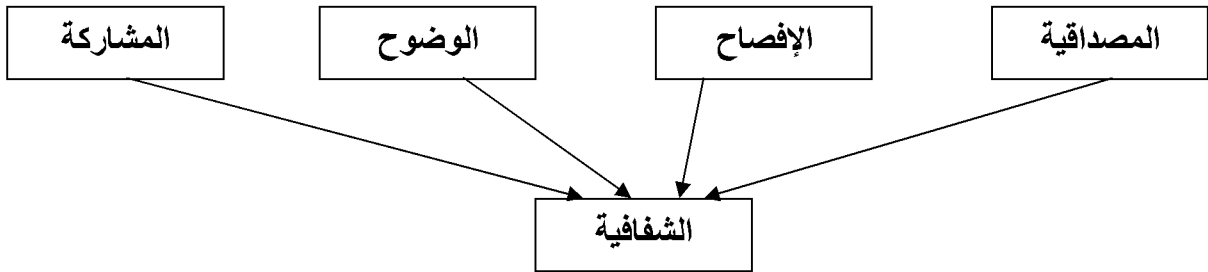
- انضباط في أعمال مراقبة و متابعة أعمال المنشأة من جانب الجهات الداخلية (مثل مجلس الإدارة و لجنة المراجعة و المراجعة الداخلية و المشرفين و رؤساء القطاعات و المديرين) و الجهات الخارجية (مثل الجهاز المركزي للمحاسبات و مراقبي الحسابات و الشركة القابضة و الوزارات المختصة... إلخ).

- انضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات و الخطط و إدارة المخاطر و القيام بأعمال الرقابة و المتابعة و الإشراف الفعال و قيام العاملين بالالتزام بأعمالهم بجد واجتهاد و وضع نظم فعالة للثواب و العقاب و منع الإسراف و الهدر، و الإهتمام بالأمر الأساسية المتعلقة بالتحسين و البحوث و التطوير و التدريب و الإعلان و الدعاية و تحسين المنتج/ الخدمة.

- الانضباط في التوجه نحو العميل لكسب رضاه وولائه و جعله بوق دعاية للمنشأة.

2- الشفافية **Transparency** : تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث و تعني أن الشركة تؤكد على التزامها بالتوقيت المناسب و بالدقة في عملية الإفصاح عن جميع المعلومات الهامة المتعلقة بالمركز المالي، و بأداء الشركة، و هيكل الملكية، و بحوكمة الشركة، و ذلك من خلال قنوات إتصال معينة يمكن لجميع الأطراف المهتمة بالشركة الوصول إليها بسهولة، حيث يجب أن تركز الشفافية على: المصدقية و الإفصاح و الوضوح و المشاركة كما هو موضح في الشكل (1، 2).

الشكل (1، 2) يوضح جوهر الشفافية.



المصدر: أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية و القيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 65.

3- الإستقلالية: **Independence** و التي تتحقق من خلال :¹

- * المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا.
- * وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.
- * وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- * وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- * وجود لجنة لتحديد المرتبات و المكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- * وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة.
- * عدم وجود ممثلين لبنوك أو لكبار الدائنين في مجلس الإدارة.

4- المساءلة : **Accountability**

يعرفها عزمي بشارة بأنها، تعني واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية سواء كانوا منتخبين، معينين، وزراء أم موظفين و غيرهم في أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياستهم و نجاحهم في تنفيذها، كذلك يعني مبدأ حق المواطنين في الحصول على التقارير و المعلومات اللازمة عن عمل كل من يعمل في إدارة الحياة العامة كي يتأكد أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم و مع تعريف وظائفهم و مهامهم بموجب القانون، أي أنها تعني باختصار الحساب عن أعمال معينة أو المسؤولية عن أداء العمل أو تولي المنصب¹.

إمكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية، بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة الشركة أمام جميع المساهمين، و تقدم إرشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع إستراتيجية الشركة ومراقبة الإدارة.

5- المسؤولية **Responsibility**: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة و تعنى أن الشركة تدرك حقوق جميع الأطراف المهمة بالشركة و التي تتضمنها اللوائح و القوانين و أيضا تشجع على التعاون المشترك بينها و بين تلك الأطراف.

1- محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول " التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المنعقد في الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التدقيق الداخلي في إطار حوكم الشركات، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 2009، ص 38

1- عماد الشيخ داود وآخرون، الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، 2004، ص: 151.

6- العدالة **Faimess**: يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة و تعني أن الشركة تتعهد بحماية مصالح المساهمين و تؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين².

7- المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**

بالرغم من أن عدد كبيراً من المؤسسات تدرك اليوم أهمية المسؤولية الاجتماعية " للمؤسسة" إلا أنه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بصورة مقبولة من طرف الجميع من بين المفاهيم و التعاريف التي تعطى للمسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:
- حسب موسوعة التسيير و الإدارة فإن " المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي مفهوم يشمل مجموع الآثار (النتائج) الإنسانية و الاجتماعية لنشاطها"¹.

- منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية ترى " أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الإقتصادية، بالموازاة مع الحفاظ على البيئة و العمل (الحوار) مع المستخدمين، عائلاتهم، المجتمع المحلي و المجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"².

- حسب المجموعة الأوروبية المشتركة فإن " مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يعني بالأساس أن تقرر المؤسسة، بمبادرة منها و بمحض إرادتها، بأن تساهم في الرقي بالمجتمع و يجعل البيئة أكثر نقاء"³.

- يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مجموع التزاماتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ومنشأ هذه الإلتزامات العلاقة المتبادلة بينها و بين المجتمع و كيفية تلبية حاجاته و تحقيق أهدافه"⁴.

2- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 24.

¹ - Robert le Duff et autres, Encyclopédie de la gestion et du Management, paris, éditions Dalloz, 1999, p 1082.

² - Marie Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, du management environnemental au développement durable des entreprise, France, Ademe, mars 2004, p 05.

³ - Yvoh pesqueux, un modèle Européen de la RSE, France : CNAM, p 02.

⁴ - سرمد كوكب الجميل، المسؤولية الاجتماعية للإستثمار الأجنبي المباشر، مجلة العلوم الإنسانية العدد 18، فبراير 2005.

– المسؤولية تجاه أصحاب المصالح (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات):

ظهر جدل كبير في مجال حوكمة الشركات وما زال هذا الجدل مستمرا حول من هي الأطراف التي ينبغي أن تستفيد من مكاسب المؤسسة هل هي كل الأطراف المستفيدة (أصحاب المصالح) أم المساهمين أم الزبائن، أولئك الذين يدافعون عن " فكرة أصحاب المصالح" يستمدون آرائهم من البراهين و الدلائل التالية:

* خلق القيمة يكون أقوى عندما تنتزع أرباحه، فمثلا المشروع الذي يلبي حاجات موظفيه و ترقبات مساهميه له قيمة مضاعفة لأنه يستهدف في وقت واحد مجموعتين من أصحاب المصالح.

* على غرار المساهمين، فإن الأجراء و الموردين و الممولين يتحملون أيضا نسبة من المخاطرة التي تميز المشاريع فلهم الحق أيضا في اقتسام المكاسب.

من خلال ما سبق عرفنا بأن هناك مدرستان فكريتان محددتان، الأولى أعطت الأهمية إلى تعظيم قيمة المساهمين كسبب من أسباب الوجود و كخط إرشادي رئيسي لإدارة المؤسسة و الثانية تعمل على أفضل استغلال و تحسين لقيمة أصحاب المصالح، أي أن فكرة وجود المؤسسة قائمة على تلبية المصالح و طموح كل من يساهم في نجاحها، خاصة أولئك الذين يتأثرون بقوة بنشاطها سواء كانوا من مستثمريها أو موظفيها، أو مورديها، أو زبائنها أو مجتمعاتها المحلية، ومن خلال هذه الرؤية فإن مسؤولية المؤسسة هي أكبر من توحيد المال فحسب، فعليها توليد القيم و توزيعها بطريقة ترضي مصالح و توقعات جميع المشاركين الرئيسيين في عملية خلق القيم و هذا ما يصطلح عليه بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات¹.

II- ركائز حوكمة الشركات:

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز هي:

1- السلوك الأخلاقي:

1- Alain chauveau et jean – jacques Rosé, l'entreprise responsable, éditions d'organisations, paris, 2003, p 48.

قد عرف روبنز و ديسيترو (Robbins and Decenzo) الأخلاق بأنها مجموعة القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و السلوك الخاطيء².

و يكون ضمان الإلتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال:

* الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة.

* الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد لأن قواعد و آداب المهنة تمثل قاعدة لا بد منها حيث الإلتزام بها من أجل الإرتقاء بالمهنة و سمعتها¹.

* التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة.

* الشفافية عند تقديم المعلومات.

* القيام بالمسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على بيئة نظيفة لأن من أجل البقاء و التطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية، على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية و البيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق و فرضت ظروف تنافسية جديدة. و هذا ما أشار إليه تقرير صدر في أبريل 2002 من طرف " برنامج الأمم المتحدة للبيئة" و " مجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة و " معهد الموارد العالمي" تحت عنوان " أسواق الغد: التوجهات العامة و آثارها على الأعمال " و الذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئة و الاجتماعية من جهة، و تطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على إكتشاف رهانات المستقبل.²

2- الرقابة و المساءلة: تعرف الرقابة بأنها التأكد مما إذا كان شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة، و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها، و هي تنطبق على كل شيء.³ حيث تقوم الرقابة و المساءلة بتفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة من خلال:

2- S. p. Robbins and D.A Decenzo, Management Pearson prentice hall, New jersey, 2004, p 405.

¹- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 22.

²- محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : مدخل المساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني، مجلة الإقتصاد و المناجمنت، الإقتصاد التضامني: الحقل النظري و التطبيقي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان كلية العلوم الاقتصادية و التسيير. عدد 05، جوان 2006، ص 261.

³- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2008، ص 24.

- * أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنوك.
- * أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون.
- * أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون.

2- إدارة المخاطر:

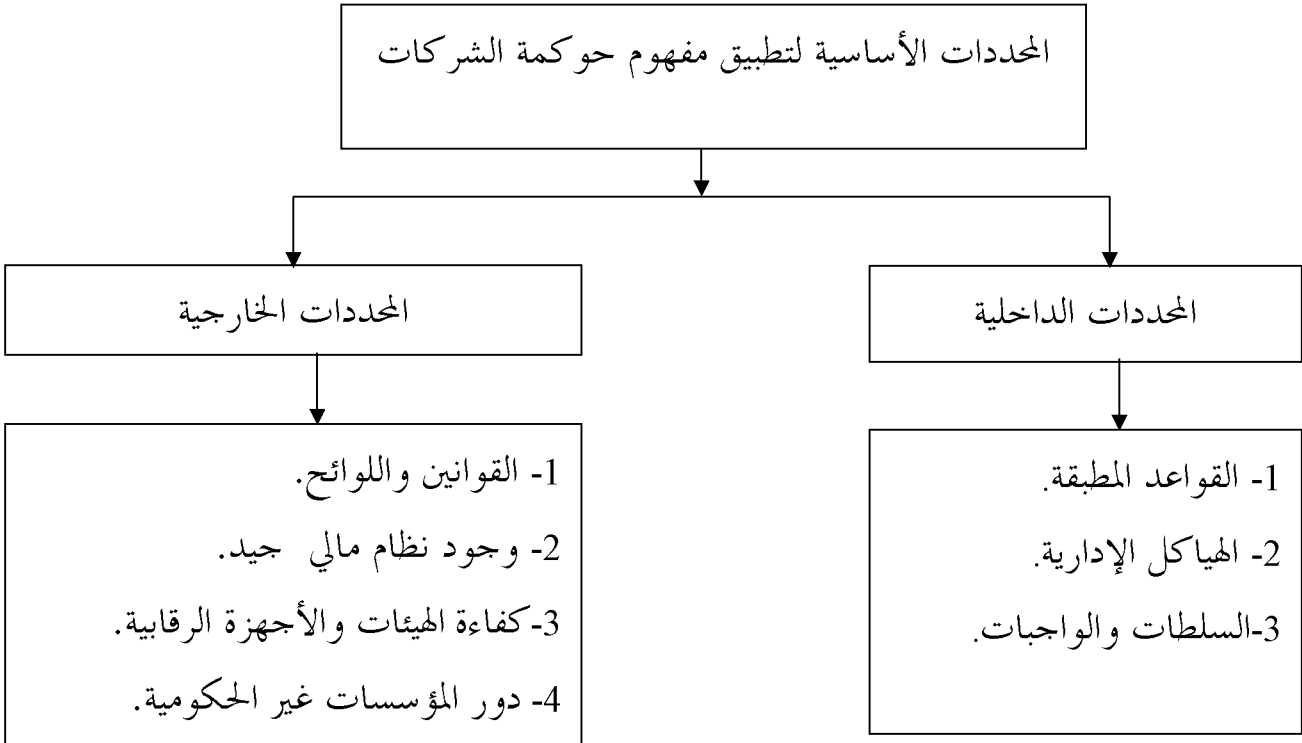
يقصد بإدارة المخاطر تحديد، تحليل و السيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمؤسسة¹ و ذلك بوضع نظام لإدارة المخاطر و الإفصاح و توصيل المخاطر إلى المستخدمين و أصحاب المصلحة. و ترجع أهمية إدارة المخاطر و جعلها جزءاً لا يتجزأ من نشاط العمل اليومي إلى المنافع التي تمنحها ومن أهمها:²

- التأكيد على وجود مشاركة في المعلومات.
- ضمان وجود اتصال متبادل بين كافة العاملين.
- الاستعداد لأية تغيرات في المخاطر.

المطلب الرابع: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات ويوضح الشكل(1،3) هذه المحددات، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمراً مشكوكاً فيه.

الشكل (1،3): المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.



المصدر: محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، مرجع سابق، ص 19.

ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

1- المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وهي عبارة عن:
أ- القوانين واللوائح: التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

ب- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

ج- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية: مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي

تنتشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

د- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.¹

2- المحددات الداخلية:

وهي تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

ويجب أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق العوامل الإنتاجية، ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية

1 - FAWZY, S, Assessment of corporate governance in Egypte ; Egypte The Egyptian for economic Studies, April 2003, p 04.

للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة والتي يمكن أيضا أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.

المطلب الخامس: أسس التطبيق الناجح لحوكمة الشركات:

I. أهمية هيكل الملكية في الشركات على تطبيق مفهوم حوكمة الشركات:

إن هيكل ملكية الشركات له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات، وبصفة عامة هناك نوعان لهياكل ملكية الشركات هما الهيكل المركز (نظام الداخليين) والهيكل المشتت (نظام الخارجيين)¹ ، وسوف نعرض كل منهما بالتفصيل:

1- هياكل الملكية المركزة:

تكون الملكية و / أو السيطرة في أيدي عدد قليل من الأفراد و / أو العائلات، والمديرين التنفيذيين والشركات القابضة والبنوك وغيرها من المؤسسات غير المالية، حيث أن هذه الفئة من الأفراد أو المجموعات هي التي في الغالب تدير الشركة أو تسيطر عليها أو تؤثر فيها بقوة، فإننا نطلق عليها جميعا اسم الداخليين « Insiders » وبالتالي يشار إلى هياكل الملكية المركزة على أنها أنظمة سيطرة الداخليين، وتوجد هياكل الملكية المركزة في معظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، يمارس الداخليون سيطرتهم على الشركات بعدة طرق ولكن الطريقة الأكثر شيوعا هو أنهم يمتلكون معظم أسهم الشركة ومعظم حقوق التصويت (وفي كثير من الحالات يقوم أصحاب معظم الأسهم ومعظم حقوق التصويت بإدارة الشركة من خلال التمثيل المباشر في مجلس إدارتها)، وفي بعض الأحيان يمتلك الداخليون عددا قليلا من الأسهم إلا أنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، ويحدث ذلك عندها تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، وفي بعض الحالات توجد أسهم معينة ليس لها حق التصويت على الإطلاق، كما يحدث ذلك أيضا إذا كانت هناك "أصوات بالوكالة Proxy votes" و"أصوات بالوصاية Voting trusts" وإذا كان هناك قليل من المالكين لهم أسهم ذات

1 - O C D E, les nouvelles formes de gouvernance et le développement économique, éditions de l'O C D E, 2, rue André Pascal, 75775 paris cedex 16, 2004, p 185.

حقوق تصويت كبيرة سيكون بمقدورهم السيطرة على الشركة بقوة حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال.

2- هياكل الملكية المشتتة:

في ظل هذا الهيكل يكون هناك عدد كبير من المالكين (أصحاب الأسهم)، كل منهم يمتلك عددا صغيرا من أسهم شركة ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب، كما أنهم يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية، ومن ثم يطلق عليهم "الخارجيون outsider" كما يشار إلى هياكل الملكية المشتتة على أنها "أنظمة الخارجيين" وتميل هذه الهياكل إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون العام (القوانين القائمة على العرف) مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

حيث يقول تشارلز سكوارتز¹:

"هناك متسع في كل من القانون المدني والقانون العام لمفاهيم وممارسات حوكمة الشركات الجيدة، وإذا كان النظام السائد هو القانون المدني وكان هذا هو ما يرتاح الناس إليه، فلا بد أن يكون قادرا على التكيف إذا أرادت المؤسسات والقائمون عليها تطبيق الممارسات الجيدة للإدارة ولا يوجد في القانون المدني مثلا ما يقول بوجود إرسال إشعار قبل موعد الاجتماع بثلاثين يوما بدلا من خمسة أيام".

- تحديات نظم حوكمة الشركات:

كل من نظام الداخليين ونظام الخارجيين له مزاياه وله عيوبه وبالتالي له تحدياته المتعلقة بحوكمة الشركات، وسوف نتناول ذلك بإيجاز ابتداء بنظام الداخليين:

أنظمة الداخليين: Insider systems:

تتمتع الشركات الخاضعة لسيطرة الداخليين بمزايا عديدة منها أن الداخليين لديهم القوة والحافز على مراقبة الإدارة وبالتالي تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة والخداع، وعلاوة على ذلك فإن الداخليين الذين يمتلكون قسما من الأسهم ومن حقوق السيطرة

1 - خبير حوكمة الشركات لوكالة المعونة الأمريكية (USAID).

يميلون إلى الإبقاء على استثماراتهم لمدة طويلة، ونتيجة لذلك يميلون إلى تأييد القرارات التي تطور أداء الشركة على المدى الطويل، دون القرارات المصممة لتنظيم المكاسب على المدى القصير.

ومع ذلك فإن الداخليين قد يعرضون الشركة لحالات من الفشل فيما يتعلق بحوكمة الشركات، ومنها أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغبوا أو يتواطؤون مع الإدارة للإستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية، ويعتبر عدم تمتع مساهمين الأقلية بحقوقهم القانونية مخاطرة كبيرة، وبالمثل عندما يكون المديرون من كبار المالكين و / أو يمتلكون عددا كبيرا من الأصوات، قد يستخدمون هذه القوة للتأثير على قرارات مجلس إدارة الشركة فتجعلهم يحققون مصالحهم الشخصية على حساب الشركة، وهناك أمثلة كثيرة على ذلك منها أن يتمكن المديرون من إقناع مجلس الإدارة بإعطائهم رواتب ومزايا مرتفعة للغاية، أو أن يوافق على شراء مدخلات بأسعار مبالغ فيها من شركة أخرى يمتلك المدير عددا كبيرا من أسهمها.¹

لدى كبار حملة الأسهم ومن يمتلكون الأصوات الكثيرة والكثير من الوسائل الكفيلة بتدمير الشركات ومنها تشجيع المجلس على الموافقة على شراء شركة منافسة لا لشيء إلا لتوسيع حصة شركتهم في السوق وإسكات صوت المنافسة، ومنها أيضا إقناع المجلس برفض الدمج أو الانضمام إلى شركات أخرى خشية فقدان السيطرة على الشركة حتى ولو كان الانضمام سيؤدي إلى تحسين أداء الشركة، ويتفاقم هذا الخطر عندما تكون الشركات المملوكة لأسر أو شركات التي يسيطر عليها الداخليون غير معرضة لضغوط السوق لأنها غير مسجلة في سوق الأوراق المالية وعندما تمتلك البنوك عددا كبيرا من أسهم الشركة أو من الأصوات وتقدم القروض لهذه الشركة، قد ينشأ بين البنوك تضارب في المصالح وهذا التضارب قد يلحق الضرر بالبنك وبالشركة، والبنوك في هذا السيناريو تهتم كثيرا باستمرار وجود الشركة وبالتالي قد تستمر في إقراضها حتى ولو لم تكن

1 - the latter is known as self dealing see Charles P, Oman, Corporate Governance and National Development, O C D E development centre, technical September 2001, p 34.

الشركة قادرة على الوفاء بديونها، ومن الممكن حدوث ذلك أيضا إذا استخدم الداخلون علاقاتهم مع الموظفين العموميين للحصول على قروض ممولة من صناديق عامة PublicLy owned bailouts أو تملصوا من إجراءات الإفلاس.

وباختصار فإن الداخليين الذين يستخدمون قوتهم دون مراعاة للمسؤولية، يهدرون موارد الشركة ويضعفون قدرتها الإنتاجية ويشجعون المستثمر على التردد ويحرمون الشركة من السيولة الموجودة في أسواق رأس المال، كما أن أسواق المال الضحلة تؤدي بدورها إلى حرمان الشركات من الأموال ومنع المستثمرين من تنويع المخاطر.

حيث قال تشارلز بي أومان (مركز التنمية التابع لمظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) "إن أهمية حوكمة الشركات تتعاضد (بالسلب) مع انتشار هياكل القوة المحلية التي تسيطر عليها أقلية احتكارية تساعد الداخليين كثيرا على التعامل مع الذات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص كما تساعد على ظهور السلوك التأجيري rent-seeking behavior الذي تكون نتيجته الإجمالية بالسالب في هذه الدول، هذا السلوك يؤدي إلى إهدار الكثير من موارد الشركة الخاضعة للسيطرة كما يؤدي إلى استمرار أو تفاقم حدة عدم المساواة على المستوى المحلي وبالتالي إلى تكوين عائق خطير يحول دون حدوث تنمية طويلة المدى في الاقتصادات النامية ذات الدخول المنخفضة والمتوسطة على حد سواء".¹

وهنا تظهر أهمية حوكمة الشركات في الشركات التي يسيطر عليها الداخلون وذلك بغرض حماية أصول الشركة وحقوق الأقلية.

أنظمة الخارجيين outsider Systems:

في مقابل أنظمة الداخليين هناك أنظمة الخارجيين التي تعتمد على أعضاء مجلس إدارة مستقلين في مراقبة ومراجعة سلوك الإدارة، ويميل الأعضاء المستقلون إلى الإفصاح عن المعلومات صراحة وبطريقة منصفة، وتقييم أداء الإدارة بموضوعية وحماية

1- تشارلز بي، أومان، حوكمة الشركات والتنمية الوطنية، ورقة عمل، 2001.

حقوق المساهمين بكل قوة، ونتيجة لذلك تعتبر أنظمة الخارجيين أكثر قابلية للمساءلة والمحاسبية وأقل عرضة للفساد، كما تميل إلى تشجيع أسواق رأس المال ذات السيولة. ورغم هذه المزايا هناك نقاط ضعف معينة في هياكل الملكية المشتتة، حيث مالكو الشركة يسعون إلى تعظيم الربح على المدى القصير، ومن ثم يوافقون على سياسات وإستراتيجيات تحقق أرباح قصيرة المدى لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق أرباحا للشركة على المدى الطويل.¹ وهذا قد يؤدي في بعض الأحيان إلى صراعات بين المديرين والمالكين وإلى حدوث تغييرات متكررة في الملكية لأن المساهمين قد ينسحبون من الشركة أملا في جني أرباح أكثر من أماكن أخرى، وكلتا الحالتين تؤثر على حالة الاستقرار في الشركة، فضلا عن ذلك ليس لدى صغار المساهمين حافزا ماليا كبيرا يدفعهم إلى وضع قرارات مجلس الإدارة تحت مراقبتهم الشديدة ووضع المديرين موضع المحاسبة، وهذا بدوره يؤدي إلى بقاء المديرين المؤيدين للقرارات السيئة رغم أنه مصلحة الشركة تستدعي خروجهم منها.

ما العمل؟

من الواضح أن لكل من النظامين الداخليين ونظام الخارجيين مخاطر كامنة، وأن الإخفاق في استخدام الآليات المناسبة لتقليل هذه المخاطر سوف يضر بمصلحة الاقتصاد العام. وتصمم أنظمة حوكمة الشركات لتقليل هذه المخاطر وتعزيز التنمية السياسية والاقتصادية ويعتمد النظام الجيد لحوكمة الشركات على مجموعة متكاملة من الضوابط الداخلية والخارجية، الضوابط الداخلية هي الترتيبات التي تتخذ داخل الشركة بقصد تقليل المخاطر إلى أدنى حد بتحديد العلاقات بين المديرين والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة، ولكي يكون لهذه الإجراءات تأثير ملحوظ لابد أن تدعمها مجموعة من المؤسسات خارج الشركة مصمما حسب ظروف كل دولة (وهي الضوابط الخارجية).

1- أنظر:

<http://www.cipe-arabia.org/co-governance.Asp?pagenum=28id=8>.

إن النقطة السابقة غنية عن التأكيد لأن كثيرا من الجهود المبذولة لمنع حدوث أزمات مالية أو لتحسين أداء الشركة بتأسيس حوكمة الشركات محكوم عليها بالفشل من البداية لأنها تتبنى الضوابط الداخلية دون الضوابط الخارجية و / أو لأنها تخفق في تكييف هذه الضمانات مع الواقع الفعلي على المستوى المحلي، وفي كثير من الأحيان يرى صناع السياسات والمتخصصون في الأسواق الاقتصادية المتقدمة أن وجود هذه الضوابط الخارجية أو المؤسسات وقيامها لدورها بكفاءة شيء من المسلمات، وبالتالي لا يتجاهلون أهميتها.

ويتضح ذلك من الفقرة التالية المتقتبسة من مسح أكاديمي حديث:

"تتعامل حوكمة الشركات مع الطرق التي يطمئن بها ممولوا الشركات أنفسهم بالحصول على عائد من استثماراتهم كيف سيتمكن الممولون من جعل المديرين يردون إليهم بعض الأرباح؟ وكيف يتأكدون أن المديرين لن يسرقوا المال الذي يقدمونه إلى الشركة وأنهم لن يستثمروا في مشاريع فاشلة؟ وكيف يقوم الممولون بمراقبة عمل المديرين؟¹

ومن هذا المنطلق، تميل حوكمة الشركات إلى التركيز على نموذج بسيط:²

- 1- ينتخب المساهمون المديرين الذين سيمثلونهم.
- 2- يصوت المديرين على الموضوعات الرئيسية ويتبنون قرار الأغلبية.
- 3- تتخذ القرارات بطريقة شفافة لكي يتمكن المساهمون وغيرهم من وضع المديرين موضع المساءلة (المحاسبية).
- 4- تتبنى الشركة مواصفات قياسية للمحاسبة وتوفير المعلومات اللازمة لقيام المديرين والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين من اتخاذ القرارات.
- 5- تلتزم سياسات الشركة وممارسات أنشطتها بالقوانين الوطنية السارية.

1 - Andrei Shleifer and robert Vishny, « Asurvey of corporate governance », the journal of finance, vol – L II, N 02, june 1997, p 737.

2 - see, for example, andrew jack, « oilgiant bogged down in siberian intrigue : BP Amoco's stacke in sidanco has become a litmus test for foreign investment in russia », the financial Times 20 october 1999.

II . مراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات:

لا يمكن تطبيق حوكمة الشركات مرة واحدة، في أي منظمة كانت، بل يستوجب ذلك المرور بعدة مراحل نذكرها كما يلي:¹

رفع مستوى الوعي:

إن أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة في الجزائر وغيرها من الدول النامية، هو أن مفهوم حوكمة الشركات لم يكن موجودا في اللغة المحلية، ولذا تتركز المناقشات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي وتتركز الجهود الأولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة الشركات فمثلا بدأت جمعية تطوير المؤسسات المالية في آسيا والمحيط الهادي جهودها لرفع مستوى حوكمة الشركات بين المصارف الأعضاء فيها، وهي تعمل الآن مع أعضائها لتتقنهم حول كيفية تقييم ممارسات الحوكمة عندما تتخذ القرارات بشأن القروض لأن تلك الممارسات تؤثر بصورة مباشرة على مستوى المجازفة بالتسليف، وكان من نتيجة تلك الجهود أن العديد من الشركات الآسيوية باتت تعي الآن كيف تؤثر عوامل حوكمة الشركات على أرباحها.

وضع القوانين القومية:

ما أن يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلد ما، حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية التي تشكل قضية في ما يتعلق بالإمتثال، وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها، ومن خلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة، تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي في ما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية، من خلال الجمع بين المدافعين عن الإصلاحات في البلدان المضيفة الذين يمثلون المنظمات غير الحكومية، ومعاهد تعليم حوكمة الشركات والقطاع الأكاديمي ووسائل الإعلام ومؤسسات الأعمال، وفي الشرق

1- عبد الرحمن، نجم المشهداني، حوكمة الشركات، جريدة، المدى للإعلام والثقافة، أوت 2005، عدد 407.

الأوسط وشمال إفريقيا، يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة، بدعم من مبادرة الشراكة الأمريكية الشرق أوسطية (MEPI) مع مجموعات لتطوير معاييرها الخاصة، المعايير التي تعكس واقع هيمنة مؤسسات الأعمال التي تملكها الدولة، وانتشار الشركات العائلية والنظام المصرفي الفريد.¹

مراقبة التطبيق:

عندما يتم رسمياً تبني قانون قومي ما للحوكمة، يجب توضيح مدى تقيد الشركات به ففي الغرب، كانت أسواق الأوراق المالية تقليدياً ضامنة التقيد بحوكمة الشركات من خلال متطلبات الإدراج فيها، ولكن هذه الطريقة كثيراً ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية وفي الأماكن الأخرى، لا تحظى أسواق الأوراق المالية حيث توجد، بحصة كبيرة مهمة من النشاطات الاقتصادية، وبموازرة إنشاء وتطوير أسواق الأوراق المالية يجب إنشاء وتطوير المؤسسات الحكومية لمراقبة صناعة التعامل بالأوراق المالية.

التدريب على المسؤوليات الجديدة:

بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة الشركات، تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية، وأعضاء مجالس الإدارة، وأمناء سر الشركات وأمثالهم، ويتعين أن يقوم قطاع الشركات التجارية بتعليم هؤلاء اللاعبين كيفية أداء أدوارهم.

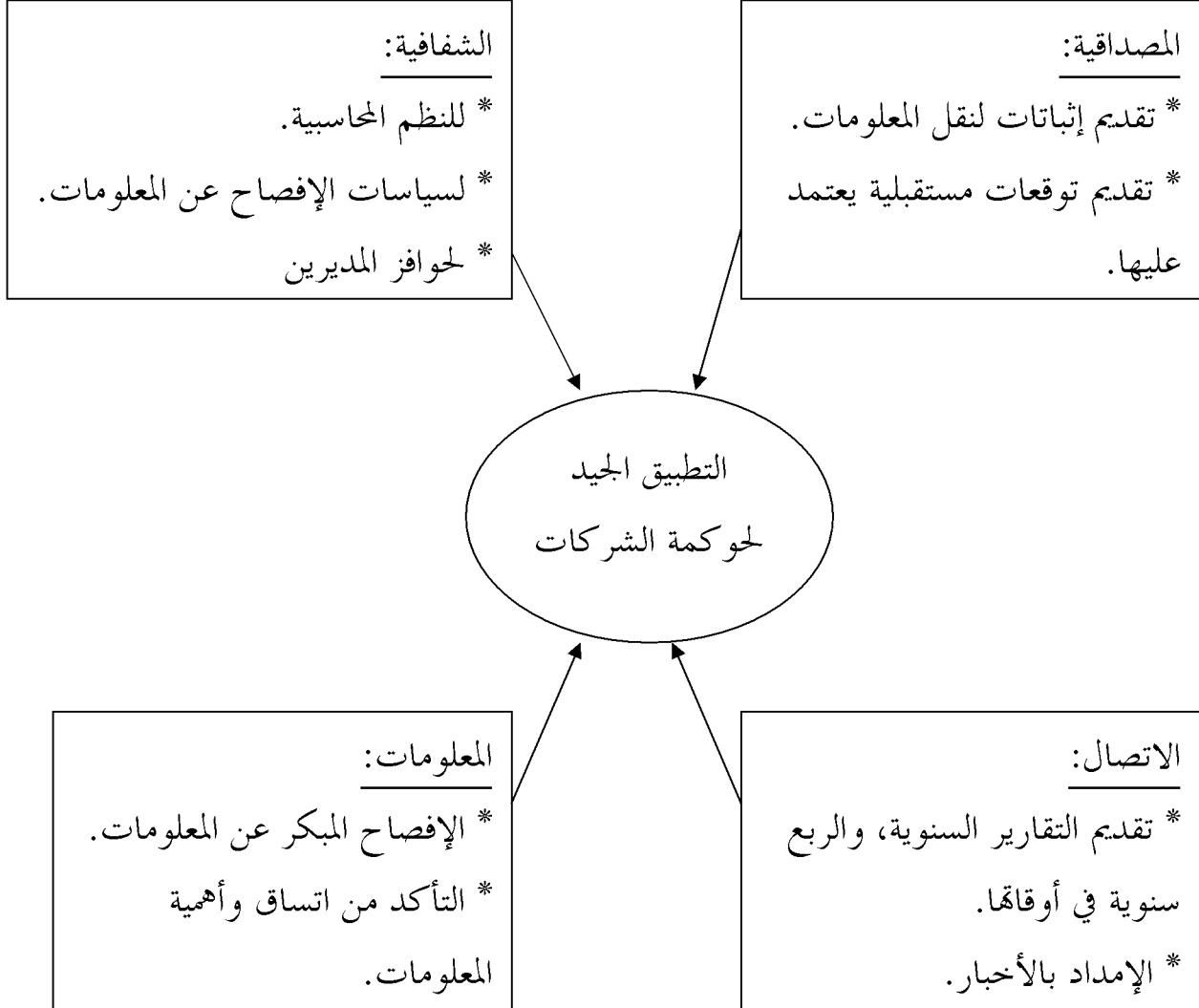
إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة الشركات:

تأتي المرحلة الأخيرة في تطور حوكمة الشركات في دولة ما عندما يتقبل الوسط التجاري تلك الحوكمة كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والإمتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر.

1- Regional corporate governance, op-cit, p 40.

III. خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات:

الشكل (1،4): خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات.



المصدر: محمد عمران، البورصة المصرية وحوكمة الشركات، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية في ماي 2007، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، 2007، ص 172.

يتميز التطبيق الجيد لحوكمة الشركات مجموعة من الخصائص كما هي موضحة

في الشكل(1،4) .

1- المصدقية:

تتطوي المصدقية على عوامل عديدة مرتبطة بطبيعة ونوعية السياسات الحكومية، ومدى الاستمرارية التي تتصف بها هذه السياسات، فضلا عن درجة الاستقرار في القوانين والقرارات ذات الصلة بتنفيذ السياسات كما تتضمن المصدقية قدرة الأجهزة الحكومية على تنفيذ الأحكام، وتفعيل قضية المساءلة، وتحقيق درجة معقولة من المصدقية لفترة طويلة من الزمن تؤدي إلى بناء جسور من الثقة بين صانعي السياسات، ومتخذي القرارات، ومنفذي القوانين، وجميع الوحدات الاقتصادية في المجتمع. حيث يجب أن تكون هناك مصداقية لتقديم إثباتات لنقل المعلومات وكذا تقديم توقعات مستقبلية يعتمد عليها.

2- الاتصال:

وهي إرسال المعلومات بأي شكل (صوت، بيانات، نصوص، صور) حيث يعتبر مصطلح اتصالات البيانات أكثر تخصصا ويصف عملية نقل واستلام البيانات،¹ من خلال تقديم التقارير السنوية والربع سنوية في أوقاتها إضافة إلى الإمداد بالأخبار.

3- الشفافية:

في هذا الإطار تعني جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن اللبس والغموض وتعد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعة ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض²، خاصة في النظم المحاسبية كما يجب أن تكون هناك شفافية لسياسات الإفصاح عن المعلومات وحوافز المديرين.

4- المعلومات: هي كل ما يقدم لنا معرفة، ويغير من رؤيتنا للأشياء، ويقلص من حيرتنا،³ حيث يجب الإفصاح المبكر عن المعلومات والتأكد من اتساق وأهمية المعلومات.

1 - عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 91.

2 - طاهر محسن منصور أغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منصور منهجي متكامل دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 53.

3 - REIXR, Système d'information et management des organisations, librairie vuibert, paris, 1995, p 16.

خلاصة الفصل الأول:

مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع حيث تعد بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها ، وسواء داخل الشركات والأجهزة الحكومية فهي تتخذ من الأخلاق الحميدة أدواتها ومحورها ، وفي الضمير الذاتي عدتها وبنيانها ، ومن الوعي الإدراكي بالقيم والمثل نظامها ، وهي عنصر لازم ومتلازم في كافة الأعمال لأنها تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد الدولي ، كما على الصعيد المحلي والإقليمي، حيث لا يخص على أحد أهمية الشركات، والدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات ونموها، حيث يعتبر أداءها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، وأن اقتصاد أي بلد يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه.

وتجدر الإشارة أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها.

الفصل الثاني



تمهيد:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية في العديد من الدول، على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة ووضع مبادئ تحكم التطبيق السليم له، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير.

وعادة ما تتواجد مبادئ الحوكمة للشركات في القوانين والتشريعات التي تطبقها الدول، وبالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه، ونتيجة لأنه قد تخلو القوانين المطبقة في بعض الأسواق المتقدمة أو الناشئة من هذه القواعد، فإن بعض الهيئات الرقابية الأخرى العاملة في بعض الدول مثل (البورصات) تسعى إلى وضع مبادئ حوكمة للشركات التي يجب أن تتبعها الشركات المقيدة أو التي ترغب في القيد وذلك لضمان توفير الحماية لحملة الأسهم.

وهذا يعني أنه ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج.

ولهذا سنلقي الضوء في الفصل الحالي إلى مبادئ حوكمة الشركات ملتمسين في ذلك مبحثين حيث يعالج الأول الأقسام الرئيسية لمبادئ حوكمة الشركات أما المبحث الثاني نسعى من خلاله إلى توضيح مبادئ حوكمة الشركات بين المشكل والتطبيق.

المبحث الأول: الأقسام الرئيسية لمبادئ حوكمة الشركات

المطلب الأول: تعريف مبادئ حوكمة الشركات

يمكن تعريف مبادئ حوكمة الشركات بأنها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين (شركات الاكتتاب العام) وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، الدائنين، البنوك، والموردين... الخ.

وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة الشركة أو المساهمين بها.¹

وتعتبر هذه المبادئ بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية على سوق رأس المال وأعضاء مجلس إدارة الشركات والإدارة التنفيذية للشركات، حيث تعمل كل المؤسسات العاملة في السوق سواء كانت مؤسسات رقابية أو مؤسسات خاصة على خلق سوق نشط وآمن قادر على توفير الحماية للمساهمين مما يساعد على جذب رؤوس الأموال.

المطلب الثاني: العوامل المتدخلة في تحديد مبادئ حوكمة الشركات

هناك عوامل تتدخل في تحديد مبادئ حوكمة الشركات نذكر منها ما يلي:

- قوانين الشركات.
- القوانين التي تحكم سوق الأوراق المالية.
- قواعد القيد بالبورصات.
- قانون منع الاحتكار وقانون الإفلاس وقانون الاندماج وقانون الاستحواذ.
- الهيئات الرقابية مثل الهيئة العامة لسوق المالي.
- المحاكم التي تشرف على تطبيق تلك القوانين.

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص 77.

المطلب الثالث: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بصياغة 06 مبادئ أساسية للحوكمة الجيدة،¹ وأصبحت هذه المبادئ تمثل المعايير الأكثر قبولاً على الصعيد الدولي في هذا المجال، كما تعتبر المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات.

وقد قامت هذه المنظمة بوضع مبادئ حوكمة الشركات في ماي 1999، ومن ثم قامت بمراجعتها وتعديلها في 22 أبريل 2004 لتشمل آخر التطورات في الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة،² حيث أصبحت تتضمن المبادئ الستة التالية.

المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

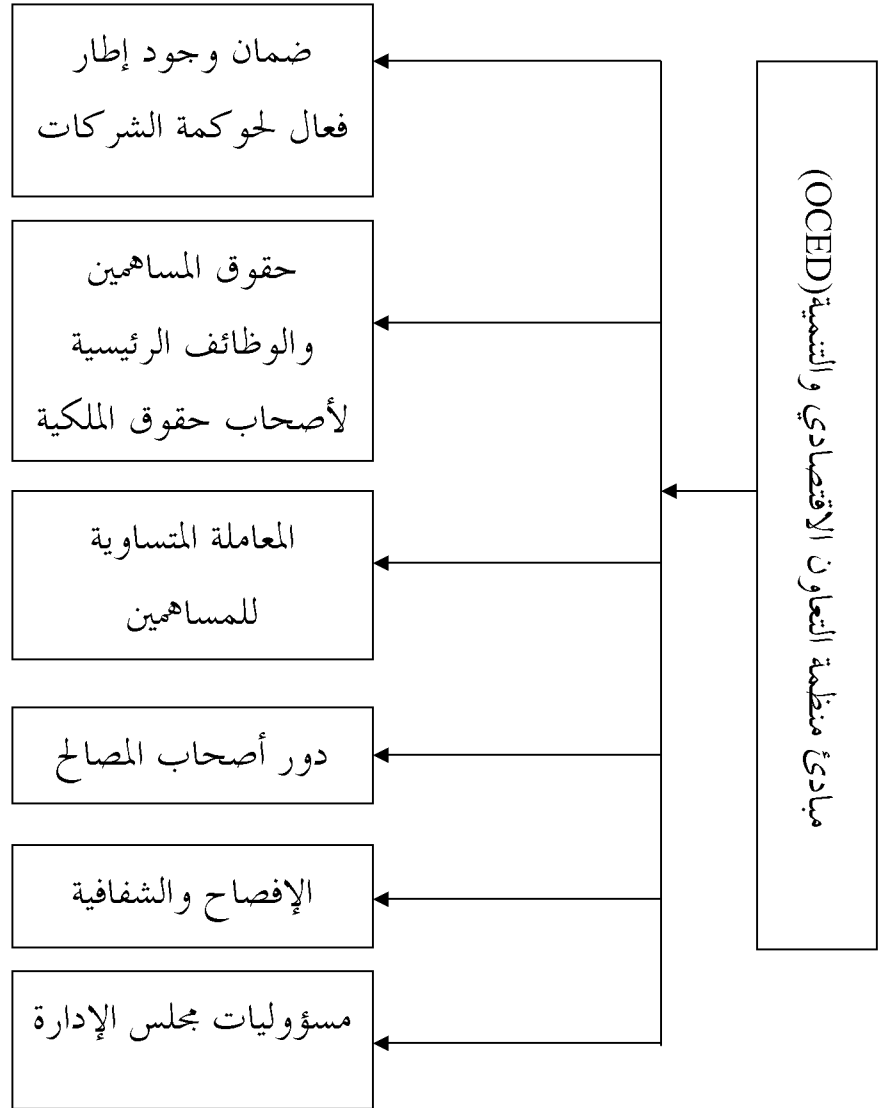
وتتضمن هذه المبادئ مجموعة من الإرشادات التي توضح كيفية تطبيق تلك

المبادئ ويوضح الشكل (1،2) ملخص لتلك المبادئ.

¹ - دائرة رقابة المصارف، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رام الله، البيرة، الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، 26 شباط 2009، ص 04.

² - OCDE : « principes de gouvernement d'entreprise » 2004, ocde : www.oecd.org.

الشكل (1،2) : يوضح مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.



المصدر: من إعداد الباحثة.

المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

ينص المبدأ الأول بشأن حوكمة الشركات على الآتي:¹

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص 145.

كي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وثقافتها. ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها في الاعتبار وهي:

- 1- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.
- 2- 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.
- 3- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- 4- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذ السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على حماية وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم.¹ تتركز حقوق المساهمين في الشركة على موضوعات أساسية مثل : انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، والموافقة على العمليات الاستثنائية وبعض الموضوعات الأساسية الأخرى كما يحددها قانون الشركات واللوائح الداخلية للشركة ويمكن النظر إلى هذا القسم باعتباره بياناً لمعظم

¹ - Ben ahmed RIm, la gouvernance d'entreprise et la performance, thèse de Magister, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2008 – 2009,p 129.

الحقوق الأساسية للمساهمين التي تم الاعتراف بها قانوناً في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهناك حقوق إضافية مثل الموافقة على أو انتخاب المراجعين والتعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة والقدرة على رهن الأسهم والموافقة على توزيعات الأرباح.

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عن D الالتزام بتطبيق المبدأ الثاني المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية وهي:

1- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

* طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

* إرسال أو تحويل الأسهم.

* الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

* المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

* انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

* نصيب في أرباح الشركة.

2- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

* تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.

* الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

* العمليات الاستثنائية التي تؤدي إلى التأثير على الشركة.

3- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين كما ينبغي أن يحاط المساهمون علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

- 4- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة، بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي أن تكون لدى المساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين في الشركة كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.
- 5- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيابيا مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو غيابيا.
- 6- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم.
- 7- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرين المؤسسين.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين:

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.¹ إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه ستتم حمايته من إساءة الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال، حيث تكون هناك فرص أمام مجالس إدارة الشركة والمديرين والمساهمين ذوي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين ذوي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير المسيطرين، وإحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن يحفظوا بها حقوقهم هي قدرتهم

¹ - فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي لعام 2005، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية.

على اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية ضد إدارة الشركة ومجلس الإدارة وقد أظهرت التجربة أن أحد المحددات الرئيسية لدرجة احترام حقوق المساهم هي ما إذا كانت هناك طرق فعالة للحصول على تعويض للشكاوي وبتكلفة معقولة وبدون تأخير، كما تزداد ثقة مستثمري الأقلية عندما يوفر النظام القانوني آليات لمساهمي الأقلية لرفع دعاوي قانونية إذا ما توافرت لديهم أسس معقولة للاعتقاد بأن حقوقهم قد تم انتهاكها ويعتبر النص على آليات التنفيذ هذه من المسؤوليات الرئيسية للمشرعين والمنظمين.

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثالث المتعلق بالمعاملة المتساوية لجميع المستثمرين وهي:

1- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية وفي هذا المجال ذكرت المبادئ العديد من التوجيهات والإرشادات وهي كالتالي:

* في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق وينبغي 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 أن 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 المستثمرين.

* ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

2- ينبغي منع التداول بين الداخلين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.

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

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

ينبغي أن يعترف نظام حوكمة الشركات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة، وفقا للقانون الساري أو وفقا للاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات ومختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة ومناصب شغل، وضمان استمرارية المؤسسات ذات الصحة المالية.¹

تهتم إحدى النواحي الرئيسية في حوكمة الشركات بتأمين تدفق رأس المال الخارجي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان، وتهتم حوكمة الشركات كذلك بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمادي الخاص بالمنشأة وفقا للمستويات الاقتصادية المثلى، والقدرة التنافسية ونجاحها في النهاية ما هو إلا نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مختلف الموارد التي تتضمن: المستثمرين، والعاملين، والدائنين، والموردين وينبغي على الشركات أيضا أن تعترف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل أحد الموارد القيمة لبناء شركات تنافسية ومربحة ومن ثم فإن المصالح طويلة الأجل للشركات تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح ، وينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بأن مصالح الشركة تجري خدمتها عن طريق الاعتراف بمصلحة أصحاب المصالح وإسهامهم في نجاح الشركة في الأجل الطويل.

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ وهي:

- 1- يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيات.
- 2- عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- 3- ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

¹ - معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ أجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ورقة عمل، جامعة الأغواط، ص 05.

4- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها، في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

5- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

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

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:

ينص هذا المبدأ على الآتي:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون وحوكمة الشركة.¹

فالإفصاح لغة هو الكشف والتبيان، ويقصد به عند المحاسبين: إرفاق إيضاحات مع القوائم المالية، تبين فيها المعلومات التي تتطلب مفاهيم ومعايير المحاسبة المالية وأصول الممارسة المحاسبية ضرورة الكشف عنها وتبيانها إلى مستخدمي القوائم المالية، حتى توفر فهما أكثر للقوائم المالية.

وبالتالي فهو عرض للمعلومات المهمة للمستثمرين والدائنين وغيرهم من المستفيدين بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المشروع على تحقيق أرباح في المستقبل وقدرته على سداد التزاماته.¹

¹ - Oman charles, Blume Daniel, la Gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement réperés n° 03, centre de développement de l' OCDE, 2006, pp 1 – 4, www.Usinfo.state.gov.

¹ - عجلان العياشي، غلاب فاتح، دور الإفصاح والشفافية والحوكمة المصرفية في تمويل التنمية المستدامة، حالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، أيام 10 – 11 نوفمبر 2009.

وأما الشفافية مقتضاها: أن تصل المعلومة أو المعلومات كاملة لجميع المتداولين أو المستثمرين في نفس الوقت عبر قنوات رسمية دون تشويها أو تجزئتها أو إظهارها غامضة.¹

حيث يعتبر وجود إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على أساس السوق، والذي يعتبر أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، إن الإفصاح يمكن أيضا أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات، وحماية المستثمرين، كما يساعد على اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للشركة ومساهميها فحسب بل وللاقتصاد في مجموعه أيضا.

ويطلب المساهمون والمستثمرين الاحتماليون الوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها كي يقيموا مدى إشراف الإدارة بهذا ويمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة والملكية وتصويت الأسهم، ويؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل وزيادة تكلفة رأس المال.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية وهي:

1- ينبغي أن يتضمن الإفصاح على المعلومات التالية:

* النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

* أهداف الشركة.

* الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

¹ - عمرو عبد الله، مؤشرات الإدارة الرشيدة: مكافحة الفساد والتمثيل والمساءلة، الملتقى العربي الثاني "الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي، المنعقد في القاهرة، جمهورية مصر العربية في ماي 2008، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 200.

* 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 المتعلقة بأطراف من الشركة أو أقاربهم.

2- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

3- ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع كفأة ومؤهلة حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

4- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

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

6- ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات عن طريق المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها.

أصحاب المصالح في الإفصاح:

هناك إلحاح على الشركات في كلا من الأسواق الصاعدة والمتقدمة لأن تكون أكثر إفصاحا ليس فقط في تقاريرها المالية ولكن أيضا حول أدائها في القضايا الرئيسية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، لأن الهدف من الإفصاح قد تطور، حيث يرى Wolk وآخرون أنه في البداية كان الإفصاح سلبيا وأصبح إيجابيا، أو كان وقائيا فأصبح إعلاميا،

فلم يعد الأمر مقصوراً على مجرد تفسير وتوضيح المعلومات المحاسبية، ولكن امتد إلى إضافة المزيد من المعلومات سواء كانت كمية أو وصفية، وسواء كانت فعلية أو تقديرية.¹ ويكون بالتالي على الشركات الاستجابة لمصالح الأطراف المختلفة أو إيجاد التوازن بين مصالح تلك الأطراف وتشمل تلك الأطراف: الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين والشركاء التجاريين والعملاء وجهات الائتمان والحكومات.² وعند دراسة إطار الإفصاح وحدوده يجب مراعاة جميع تلك المصالح المتنافسة، ومن أجل تعزيز الثقة في الأسواق، يجب أن يكون هناك إطار كاف لضمان الإفصاح بأسلوب دقيق وسريع، إلا أن هذا الإطار يكون عديم الجدوى بدون ضمان توازن المصالح بين المستثمرين وبدون الآليات المناسبة لتنفيذ متطلبات الإفصاح.

حدود الشفافية:

ساد اتجاه كبير لدى العامة خلال السنوات القليلة الماضية يطالب بدرجة أكبر من الإفصاح، ومن أسباب النمو الكبير في الاقتصاد العالمي في السنوات السابقة قدرة الشركات والكيانات الأخرى على إتاحة المعلومات عبر الحدود في وقت قصير جداً من خلال التقنيات الحديثة المتعددة، وهذه القدرة المضافة على الاتصال لها أيضاً سلبياتها حيث يجب على الشركات الحذر وتقليل المخاطر التي قد تنتج عن الإفصاح عن المعلومات بشكل غير متعمد أو غير مرغوب فيه، ففي هذا العصر الجديد، يجب أن تقوم الشركة و أصحاب المصالح فيها بفحص المعلومات وتحديد الدقيق والخاطئ منها.³

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

ينبغي على حوكمة الشركات أن تؤمن قيادة إستراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركات ومساهميها.

¹ - وصفي عبد الفتاح حسن أبو المكارم، انعكاس تطبيق معايير متناغمة على الأسواق المالية بشكل عام، مجلة البحوث والدراسات التجارية، صادرة عن كلية التجارة جامعة بيروت العربية، العدد الأول، أكتوبر 1998، ص 72.

² - Gregory Gehlmann, the limits of corporate Disclosure Feature service, center for International private Enterprise, January 2002.

³ - christopher ray, the entreprise crimes prosecution, Journal USA economic perspectives, February 2000.

هناك تباين في هياكل وإجراءات مجلس الإدارة سواء في داخل أو فيما بين الدول في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويقصد بالمبادئ أن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل لمجالس الإدارة الذي يعهد إليه بوظائف حكم مؤسسة أو الإشراف على إدارتها.

ومع قيامه بتوجيه إستراتيجية الشركة فإن مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة، وحتى يمكن لمجالس الإدارة أن تفي بمسؤولياتها بشكل فعال فإنها يجب أن تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي ومستقل، ومن إحدى المسؤوليات المهمة الأخرى لمجلس الإدارة هي الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام الشركة بإطاعة القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي الفرص.¹

ومجلس الإدارة ليس خاضعا للمساءلة أمام الشركة ومساهميها فحسب، ولكن أيضا عليه واجب بالعمل لتحقيق أفضل مصالحهم² وبالإضافة إلى هذا فإنه يتوقع من مجالس الإدارة أن تأخذ في حساباتها أن تتعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين والدائنين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية وتعتبر مراعاة المعايير البيئية والاجتماعية ذات صلة في هذا الصدد.

وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:³

1- واجب العناية اللازمة:

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعية.

¹ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 215.

² - Gust Herrewijn, Maitriser la croissance des PME : gestion gouvernance développement, l'ECHO, September 2003, p 73.

³ - محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 141.

2- واجب الإخلاص في العمل:

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك. وتدعو هذه المبادئ إلى تدريب وتنقيف أعضاء مجلس الإدارة وأن يكون لديهم خبرات ومهارات عند شغلهم عضويتهم من أجل تحسين أداء المجلس.

ولقد تم تطوير ممارسات وآليات عمل لضمان قيام مجلس الإدارة بإصدار أحكام موضوعية مستقلة، خصوصا وقد تطورت الرقابة في الأسواق المالية، كما شهد العالم انهيارات عديدة ناجمة عن عدم استقلالية وموضوعية قرارات مجلس الإدارة، ومن أهم هذه الآليات إيجاد أعضاء مستقلين (غير تنفيذيين) في مجالس الإدارة.

ومن المعروف أن هناك مدرستين للرقابة والإشراف على إدارة الشركة وهما:¹

المدرسة الأولى:

وتدعو إلى تشكيل مجلس إشرافي مستقل أو (لجنة رقابة مستقلة) تنتخب من المساهمين وتقوم بالرقابة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة، هذا بجانب مجلس الإدارة المنتخب من المساهمين، وهذه المدرسة متبعة في بعض دول العالم مثل ألمانيا.

المدرسة الثانية:

تدعو إلى تشكيل مجلس إدارة واحد يشمل أعضاء مستقلين بجانب الأعضاء التنفيذيين في المجلس، وهذه الآلية هي السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا. وليس هناك اتفاق كامل على تعريف العضو المستقل في مجلس الإدارة في البلدان المختلفة، فمنهم من يعرفه بالشخص غير المدير أو الموظف في الشركة أو في شركة تابعة لها أو لدى أي فرد آخر له علاقة (في رأي مجلس الإدارة) تتداخل مع ممارسة العضو غير التنفيذي حكمه المستقل عند تحمله مسؤوليته كعضو في مجلس الإدارة.¹

¹ - سابا حوري نعيم، الحاكمية المؤسسية ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21 - 22، أكتوبر 2005، ص 38 - 40.

¹ - Abdelaziz Amokrane ,op-cit, p 16.

ليس جديداً أن البيانات المالية للشركة هي مسؤولية مجلس الإدارة بما في ذلك تحديد المكافآت والحوافز، إن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة سوف يساهم في الحكم المستقل على هذه البيانات، غير أنه ينبغي على مجلس الإدارة من أجل القيام بواجباته ومسؤولياته على أحسن وجه وانسجاماً مع مبادئ الحوكمة أن ينشئ لجاناً متعددة منبثقة عنه تكون مستقلة وأن يحدد عدد أعضائها ومواصفاتهم وأهدافها وطريقة عملها، وأن يعطيها صلاحيات مناسبة للقيام بعملها، علماً بأن إعطاء صلاحيات للجان لا يعفي مجلس الإدارة من المسؤولية، ومن أهم هذه اللجان هي لجنة التدقيق ولجنة الرواتب والمكافآت.

1- لجنة التدقيق:

تشرف على مدى فعالية التدقيق الداخلي والخارجي في الشركة وعلى العلاقة مع المدقق الخارجي ومدى عمله، ولها واجبات أخرى.

2- لجنة الرواتب والمكافآت:

فهي تحدد الرواتب والمكافآت والحوافز لأعضاء الإدارة وفقاً لأسس موضوعة مسبقاً والإفصاح عن المبالغ المدفوعة للأعضاء في التقرير السنوي لمجلس الإدارة. وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ السادس المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وهي:

- 1- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- 2- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.
- 3- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤوليتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات بين المشكل والتطبيق:

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات:

يتضح من استقراء أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع حوكمة الشركات، تعدد آليات حوكمة الشركات، وأن تلك الآليات تعمل بصفة أساسية على حماية وضمأن حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الوحدة الاقتصادية من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الوحدة الاقتصادية ومراقب الحسابات، ويمكن تصنيف مجموعة الآليات المستخدمة إلى نوعين من آليات الحوكمة.¹

النوع الأول:

ويختص بالوحدة الاقتصادية ذاتها، ويشمل آليات تحقيق الرقابة على أداء الطرف الأول، مثل قوة إدارة المراجعة الداخلية داخل الوحدة الاقتصادية، ومدى التزام إدارة الوحدة الاقتصادية بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والمحلية، وقوة استقلال لجنة المراجعة، ودرجة اعتماد الوحدة الاقتصادية على تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

النوع الثاني:

يختص بمراقبة حسابات الوحدة الاقتصادية، الذي يقوم باعتماد القوائم والتقارير المالية الخاصة بها وإبداء رأيه الفني عليها، وبالتالي يشمل آليات تحقق الرقابة على أداء الطرف الثاني مثل التغيير الإلزامي لمراقب الحسابات بصفة دورية، ودرجة استقلال المراجع، ومدى التزامه بتطبيق معايير المراجعة الدولية والمحلية، ومدى تقديمه لخدمات مهنية استشارية للوحدة الاقتصادية محل المراجعة.

المطلب الثاني: هل مبادئ حوكمة الشركات مبادئ استرشادية أم ملزمة:

يثار في الوقت الحالي كثير من الجدل حول طبيعة لائحة حوكمة الشركات في العديد من الدول العربية من حيث درجة إلزاميتها للشركات المساهمة المسجلة أسهما في أسواق الأوراق المالية بها، وهنا يجب أن نوضح أنه عند قيام هيئات الأسواق المالية بتلك الدول بإصدار لائحة لحوكمة الشركات بها، ذكرت أن هذه اللوائح هي لوائح إسترشادية

لجميع الشركات المدرجة في أسواقها المالية، إلا أنها نصت أيضا على أنه يجب على الشركة الالتزام بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك، وهي في ذلك، وفي الوقت الحالي، نجد أن مجالس إدارات غالبية الشركات المدرجة في الأسواق المالية يجدون أنفسهم غير مجبرين على إتباع وتطبيق اللائحة باعتبارها لائحة إسترشادية، وهنا يجب توضيح نقطتين في غاية الأهمية وهما:

النقطة الأولى:

وهي بدراسة مدى التزام الشركات المسجلة أسهمها في البورصة من ناحية تطبيق الحوكمة أم لا باعتبارها لائحة استرشادية، لكن نجد بورصة لندن مثلا تجبر الشركات بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما تم تطبيقه من أحكام حوكمة الشركات والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك، وهو ما نصت عليه لائحة الحوكمة بالعديد من الدول العربية، حيث لا يوجد مجلس إدارة في أي شركة قادر على التبرير في تقريره السنوي عن أسباب عدم تطبيق بنود اللائحة والتمثلة على سبيل المثال في وجود نظام للرقابة الداخلية ووجود سياسة مكتوبة للإفصاح والشفافية وسياسة توزيعات الأرباح واللوائح التي تحكم الجمعية العمومية للمساهمين وأعمال مجلس الإدارة، ان عدم التزام مجلس الإدارة بتطبيق اللائحة يعني ببساطة أن الشركة لديها العديد من المخالفات المالية والإدارية والانحرافات التي يؤدي تطبيقها لللائحة إلى كشفها للمساهمين ولهيئة السوق المالية، وهنا يطرح السؤال إلى أعضاء مجالس إدارة الشركات الذين يؤكدون على أن اللائحة هي لائحة إسترشادية وأنا غير مجبرين على تطبيقها، وهو بماذا تبررون في تقرير مجلس الإدارة بالتقرير السنوي للشركة بعدم التزامكم بتطبيق أحكام اللائحة؟

النقطة الثانية:

وهي دور المساهمين في تطبيق لائحة الحوكمة، وهي نقطة في غاية الأهمية قد تكون غائبة عن مجالس إدارة بعض الشركات، حيث يعتبر المساهمين في جمعيتهم العمومية هم الجهة التي لها الحق في مسائلة وتقييم أداء وانتخاب وعزل مجلس الإدارة والموافقة على الخطط الإستراتيجية والرقابية التي يقترحها مجلس الإدارة، وهي حقوق

يكفلها نظام الشركات والقوانين في العديد من الدول العربية وفي جميع دول العالم، ومن هنا نجد أن قرار تطبيق لائحة الحوكمة من عدمه هو ليس قرار مجالس إدارة الشركات فقط بل قرار المساهمين في جمعيتهم العمومية أيضاً، فمن خلال دراسة تجارب الدول التي سبقت الدول العربية في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات نجد أن الدور الرئيسي في حث الشركات على التطبيق السليم ومراجعة درجة التزام الشركات بأحكام اللائحة يقع على عاتق المساهمين وليس مجالس الإدارة ومن هنا نجد أنه في الوقت الذي نصت فيه هيئات الأسواق المالية بالدول العربية بأنها لائحة إسترشادية، نجد أن تلك اللائحة في الواقع العملي يجب على جميع الشركات تطبيقها لكي تظهر للمساهمين بأن الشركة لديها نظم إدارية ورقابية سليمة تضمن سلامة القوائم المالية والشفافية والإفصاح بها بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين في السوق وفي الشركات المسجلة به ويؤدي إلى جذب الاستثمارات الأجنبية التي تسعى إلى الاستثمار في الشركات التي تتميز بوجود نظم للحوكمة بها.¹

وفي هذا الإطار يقول الدكتور في مادة الاقتصاد في الجامعة الأمريكية خليل جبارة: "الحوكمة لا تفرض فرضاً وليس من قانون يلزم الشركات بها، إنما هي عمل إرادي".

المطلب الثالث: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات:

I. أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات:

تعد واحدة من أهم الآليات أو المعايير التي تساهم في قياس مدى انتظام وكفاءة أسواق رأس المال الصاعدة والدولية.

¹ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص 22.

كما تساهم في رفع كفاءة وأداء الشركات وبالتالي المساهمة في نمو الشركات على المدى البعيد وزيادة ربحيتها، كما أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يعد بمثابة جهاز إنذار مبكر للحماية ضد المخاطر المالية:¹

وتعتبر من أهم العوامل الرئيسية التي تساهم في تشجيع تدفق رأس المال الأجنبي إلى الأسواق الناشئة عن طريق زيادة ثقة المستثمر الأجنبي في تلك الأسواق إضافة إلى ذلك، من أهم الأمثلة الواضحة لعدم التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات هو انهيار وإفلاس شركة انرون للطاقة.

1- الانهيار المالي لشركة "انرون للطاقة":

سوف نتطرق في هذا الجزء للانهيار المالي لشركة "انرون للطاقة" في الولايات المتحدة الأمريكية كمثال على غياب وعدم تطبيق قواعد ومفهوم الحوكمة، وغياب الدور الحوكمي للمراجعة، حيث يعتبر انهيار وإفلاس شركة انرون للطاقة من الأمثلة الواضحة لعدم التزام الشركات بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، حيث ضللت شركة انرون للطاقة المساهمين وكل الجهات العاملة بسوق الأوراق المالية، حيث تم بعلم مديريها الاتفاق مع مراقب الحسابات بالتلاعب في التقارير المالية لإخفاء الخسائر وتضخيم الأرباح مما أدى إلى ارتفاع أسعار أسهمها في البورصة بالإضافة إلى ذلك فقد استغل مديروها المعلومات الداخلية المتوفرة لديهم وقاموا ببيع حصتهم بالشركة لتحقيق أرباح شخصية وذلك قبل أن يدرك باقي المساهمين والعاملين بالشركة الموقف المالي الحقيقي للشركة والأرباح المتضخمة الوهمية والتي أدت في النهاية إلى الانهيار المالي للشركة وإفلاسها.

وتعد شركة "انرون" نموذجاً صارخاً للإخلال بقواعد الحوكمة نتيجة لعدم الالتزام بالشفافية تجاه المستثمرين في اتخاذ القرار، فضلاً عن عدم تحمل المسؤولية من قبل المديرين واستغلالهم لنفوذهم ومناصبهم لتحقيق منافع شخصية وذلك من خلال التلاعب في التقارير المالية وإهدار حماية حقوق صغار المساهمين.

¹ - محفوظ أحمد جودة، إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية ...، المؤتمر السنوي العام التاسع، الإبداع والتجديد في الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة، المنعقد في القاهرة، جمهورية مصر العربية في نوفمبر 2008. الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مستقبل الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2009، ص 119.

ومن ناحية أخرى فقد تسبب عمل بعض العاملين بمكتب "آرثر أندرسون" مراقب حسابات الشركة كمحاسبين ومراجعين داخليين لدى شركة "إنرون" في فشل مراقب الحسابات في كشف العديد من التحريفات في القوائم المالية للشركة، بالإضافة إلى التأثير السلبي للخدمات الإستشارية التي يقدمها مكتب "آرثر أندرسون" للشركة.

أ- شركة "إنرون للطاقة":

أنشأ رجل الأعمال "كينيث لاي" شركة إنرون للطاقة بمدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية لتصبح خلال 16 عاما من تاريخ إنشائها أكبر شركة طاقة في العالم بعد أن كانت شركة مغمورة في مجال خطوط أنابيب الغاز، وقد نجحت شركة إنرون في إنشاء حوالي 37 ألف ميل من خطوط الغاز الطبيعي سواء للربط بين الولايات المتحدة المختلفة أو للربط بين بعض المدن في نفس الولاية، ولقد ساهمت شركة إنرون بشكل أساسي في خلق سوق قوي لتجارة الطاقة والتي أصبحت سلعة هامة يتم الإتجار فيها مثل بقية السلع كالبتروول.¹

وكنتيجة حتمية لتلك الإنجازات أصبحت شركة إنرون أحد النجوم الشديدة التوهج في أسواق المال حيث تم تصنيفها في المركز الثامن عشر حسب تصنيف مجلة فورتشن المتخصصة في مجال أسواق المال، ضمن قائمة أفضل خمسمائة شركة أمريكية خلال عام 2000، والجدير بالذكر أن الشركة كان لها فروع كثيرة في العديد من الدول مثل فروعها في أستراليا واليابان وبعض دول أمريكا الجنوبية وأوربا، ولم ينتهي الأمر عند ذلك بل كانت إنرون أكبر شركة أجنبية تعمل في مجال الطاقة في المملكة المتحدة، وتنقسم أنشطة الشركة إلى ثلاثة أنشطة رئيسية وهي:

1- فرع تسويق المنتجات:

كان هذا الفرع مسؤولاً عن التسويق بالجملة للعديد من منتجات الشركة بما يسمح للشركات العاملة في مجال الطاقة سهولة الحصول على تلك البضائع بالإضافة إلى تقليل

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص 128.

مخاطر تقلبات الأسعار وذلك عن طريق سهولة ترتيب عمليات البيع والشراء بشروط تتوافق مع احتياجات تلك الشركات.

2- خدمات الطاقة:

كان هذا الفرع مسؤولاً بصفة رئيسية عن أنشطة البيع بالتجزئة ويوفر هذا الفرع الكثير من الخدمات التي تساعد عملاء إنرون على تطوير وتنفيذ إستراتيجياتهم المختلفة، وقد كانت الشركة أكبر مورد للخدمات الخاصة بمجال الطاقة سواء للشركات التجارية أو الصناعية حيث بلغ إجمالي قيمة تعاقدات الشركة خلال عام 2000 حوالي 2,1 مليار دولار أمريكي.

3- الخدمات الدولية:

وكان يختص هذا الفرع بالإشراف على الأنشطة التالية:

* خط أنابيب أمريكا الشمالية.

* خدمات النقل الخاصة بالغاز الطبيعي في أمريكا الشمالية.

* محطة الغاز بولاية فلوريدا.

* الخدمات الدولية الأخرى التي تقدمها الشركة في العديد من دول العالم.

ونوضح فيما يلي بصورة مقارنة التطور في العمالة وحجم الأصول وعدد الدول

العاملة بها الشركة بصورة مقارنة عام 1985 حتى عام 2000.

جدول (2،1) مقارنة التطور في العمالة وحجم الأصول وعدد الدول العاملة بشركة

انرون بصورة مقارنة عام 1985 حتى عام 2000

2000	1985	البيان
18.000	15.076	عدد الموظفين
30	4	عدد الدول العاملة بها الشركة.

حجم الأصول	12,1 مليار دولار أمريكي	33 مليار دولار أمريكي
خطوط الأنابيب المملوكة	37000 ميل	32000 ميل
مشروعات تحت التنفيذ	1	14 في 11 دولة
مشروعات تحت التشغيل	1	51 في 15 دولة
ترتيب الشركة حسب مجلة فورتشن	لا يوجد ترتيب	18

المصدر: عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص 130.

ب- أهم الأحداث التي مرت بها شركة إنرون للطاقة:

في بداية الثمانينات تم تحرير قطاع الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية، الحدث الذي كان له عظيم الأثر في النمو الكبير لشركة إنرون، حيث تجدر الإشارة بأن شركات الطاقة العاملة في الولايات المتحدة ومن ضمنها شركة إنرون، حيث تجدر الإشارة بأن شركات الطاقة العاملة في الولايات المتحدة ومن ضمنها شركة إنرون ضغطت على الحكومة الأمريكية لتحرير هذا القطاع مبررين ذلك بأن زيادة المنافسة تعود بالمنفعة على المستهلكين بالإضافة إلى جميع الشركات العاملة في هذا المجال، وبدأت الحكومة الأمريكية في إزالة بعض القيود المفروضة على مجال الطاقة وخاصة بالتصريح لمن يقوم بالإنتاج وكيفية إتمام البيع ولقد نتج عن ذلك دخول شركات جديدة في القطاع الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة، ولكن على الجانب الآخر نتج عن ذلك حدوث تذبذب كبير في أسعار السلع المتعلقة بالطاقة والتي يتم تداولها في أسواق السلع والبضائع.

ولقد قامت إنرون باستغلال هذا التذبذب الكبير في الأسعار لتحقيق أرباح طائلة، حيث قامت الشركة بالعمل كمؤسسة وسيطة في ذلك السوق تضمن للمتعاملين معها أسعاراً ثابتة نسبياً، واعتماداً على تحرير سوق الطاقة تمكنت من توسيع نشاطها ليشمل مجال الكهرباء بالإضافة إلى الغاز الطبيعي، كما دخلت الشركة مجال توريد المياه ومجال التداول على العقود الخاصة بالمخاطر المتعلقة بحالة الجو.

وفي عام 1989 دخلت شركة إنرون مجال تداول العقود المستقبلية على الغاز الطبيعي فمن المعروف أن أسواق العقود المستقبلية تستخدم من جانب البائعين والمشتريين

لاعتقادهم أنه يمكن الحصول على عروض سعرية أفضل في تلك الأسواق عن الأسواق العادية، ولقد حققت إنرون أرباحاً طائلة نتيجة استخدام تلك الأسواق حيث استطاعت الشركة التنبأ بالتحركات السعرية المستقبلية للغاز الطبيعي في تلك الأسواق بكفاءة كبيرة.

مثال يوضح التداول بالعقود المستقبلية:

تداول شركة X المنتجة للغاز تقليل مخاطر انخفاض أسعار الغاز في المستقبل، عليه تقوم شركة X بتوقيع تعاقد مع شركة إنرون في سوق العقود المستقبلية لبيع إنتاجها من الغاز بعد 06 أشهر من تاريخ توقيع التعاقد بسعر 05 دولار أمريكي للوحدة.

في حالة ارتفاع السعر في نهاية مدة التعاقد:

تحقق الشركة X خسارة تساوي قيمة الفرق بين سعر العقد والسعر الفعلي للغاز في الأسواق.

وفي حالة انخفاض السعر في نهاية مدة التعاقد:

تحقق شركة X أرباح تساوي الفرق بين سعر العقد والسعر الفعلي للغاز والخسائر يتحملها المشتري.

وفي عام 1990 دخلت شركة إنرون مجال البضائع المتعلقة بالطاقة، حيث كانت الشركة في تلك الفترة إحدى الشركات العملاقة في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال الطاقة حيث كانت تسيطر في ذلك الوقت على حوالي ربع سوق الغاز في أمريكا، وبالتالي بدأت شركة "إنرون" في عرض خدماتها على المتعاملين في أسواق السلع والبضائع للدخول معهم في عقود مستقبلية لتساعد هؤلاء المتعاملين على تقليل مخاطر التعاملات في السلع والبضائع المتعلقة بمجال الطاقة، وفي بداية عام 2000 ومع انتعاش قطاع شركات الأنترنت وضعت شركة "إنرون" خطة طموحة لاستغلال هذا الانتعاش في تداول المنتجات والعقود المستقبلية السابق الإشارة إليها، ويوضح التقرير السنوي لشركة إنرون لسنة 2000 أن إجمالي الإيرادات من جميع الأنشطة بما فيها الأنشطة الدولية قد بلغ 100 مليار \$ أمريكي بزيادة قدرها 40% عن السنوات الثلاثة السابقة وعليه فقد ارتفع سعر سهم الشركة إلى أعلى معدلاته، وسجل في ذلك الوقت حوالي 90 \$ أمريكي.

ومع بداية أزمة الطاقة بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية تأثرت شركة إنرون وسبب هذه الأزمة أرجعها الكثير من المحللين إلى التحرر الكبير الذي حدث في قطاع الطاقة، في العقدين الأخيرين من القرن 20، وقد تسبب ازدياد حدة أزمة الطاقة بولاية كاليفورنيا في حرج سياسي شديد لإنرون، حيث أنه بعد معركة سياسية شرسة لعبت فيها شركة إنرون دورا محوريا، قامت ولاية كاليفورنيا بوضع آليات جديدة لسوق الطاقة جعلت هذا السوق يتشكل بصورة تختلف شكلا وموضوعا عن الأسواق المثيلة في كافة أنحاء العالم، وضم السوق الجديد للطاقة كيان مستقل للتشغيل يسمى نظام التشغيل المستقل يكون مسؤولا عن التشغيل المستمر لجميع شبكات الطاقة بالولاية بحيث لا تنقطع عن المستخدمين نهائيا وأيضا تتحمل تلك المؤسسة مسؤولية الإشراف على المزادات المالية التي تجرى لبيع وشراء وحدات الكهرباء. ولقد أبدى العديد من خبراء الطاقة تخوفهم في ذلك الوقت من العمل بهذا النظام كما شككوا في مدى كفاءة وعدالة هذا النظام الجديد، ولقد استند الخبراء في تخوفهم على أنه في ظل وجود مؤسستين منفصلتين تديران وتشرفان على سوق الطاقة قد يعطي هذا الفرصة للشركات العملاقة العاملة في هذا السوق كشركة إنرون لإمكانية توقع أي عجز في السوق وبالتالي يمكنها التلاعب والربح لغير المشروع نتيجة استغلال هذا العجز.

وفي منتصف التسعينات زادت التحديات التي يواجهها قطاع الطاقة بولاية كاليفورنيا، حيث ازدادت الأصوات من جانب بعض خبراء الطاقة للمطالبة بزيادة تحرير القطاع اعتقادا منهم أن هذا التحرير المطلق سوف يساعد على خفض أسعار الكهرباء وذلك عن طريق إجبار المرافق العامة على التنافس مع غيرها من شركات التوزيع.

وفي اجتماع برعاية هيئة المرافق العامة قام ممثلوا شركة إنرون بعرض موضوع تحرير الطاقة يركز حول إمكانية إنشاء سوق مركزي واحد للطاقة يستوعب جميع الأنشطة المتعلقة بهذا المجال بدلا من نظام يتكون من منطمتين مستقلتين، وفي النهاية تم تنفيذ هذا الاقتراح والذي نتج عنه إنشاء العديد من المؤسسات المستقلة والتي تخضع لقواعد وقوانين أقل صرامة مما سبق وفي الأخير فإنه نتيجة سرية البيانات المتعلقة بهذا السوق فإنه من غير المعروف بشكل مؤكد من هي أكثر الشركات التي حققت أرباحا

طائلة من هذا النظام الجديد وما إذا كانت هذه الشركات قد مارست أي أنشطة غير قانونية للربح، إلا أنه في نفس الوقت يمكننا القول بأن شركة إنرون قد حققت إيرادات قدرها 404 مليون دولار أمريكي خلال الربع الثاني لسنة 2001.

وقد بدأت أسعار أسهم الشركة في الانخفاض أثناء الشهور الأخيرة من أزمة الطاقة إلا أنها انهارت تماما في شهر يناير 2001 بعد ما تم وضع بعض الحدود السعرية على منتجات الكهرباء من جانب السلطات الرقابية مما ساعد على تهدئة حدة الأزمة وقد رفضت شركة إنرون الاعتراف بالاتهامات التي وجهت إليها في ذلك الوقت بأنها قامت بالتلاعب في أسعار الطاقة واستغلال تحرير القطاع للربح دون وجه حق.

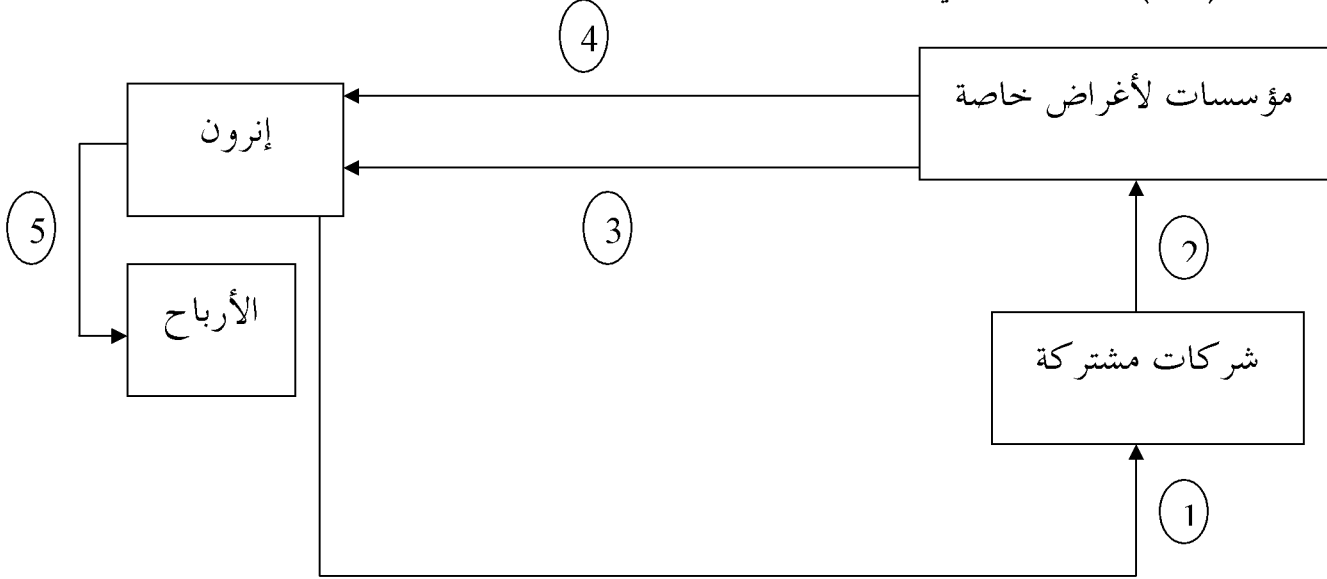
ج- الأسباب التي أدت إلى سقوط إنرون من القمة وانهارها المالي:

كانت إنرون أول شركة أمريكية في مجال الطاقة تقوم بتقديم خدمات تداول منتجات الطاقة عبر شبكة الأنترنت- التجارة الإلكترونية- وعلاوة على ذلك فإن كثيرا من تلك الخدمات كانت تقدم مجانا مما أدى إلى جذب العديد من المستهلكين الجدد، في حين أن الشركة تفاخرت كثيرا بقيمة تعاملاتها من خلال شبكة الأنترنت والتي وصلت خلال عامين إلى 880 مليون \$ أمريكي على حد زعم إدارة إنرون في ذلك الوقت، إلا أنه لم توضح الإدارة حقيقة ما إذا كانت الشركة تحقق أرباحا حقيقية نتيجة تلك المعاملات أم لا؟

من الواضح الآن، أن الشركة استخدمت كثيرا من الأساليب المحاسبية شديدة التعقيد والتي تسمى بأساليب تضخيم الأرباح وفي بعض الأحيان بالمخالفة للحقيقة وذلك للحفاظ على ارتفاع سعر السهم بالإضافة إلى رفع قيمة الاستثمارات مما يعطي الانطباع بالنجاح الشديد للشركة، كما قامت إنرون بإنشاء العديد من الشركات المستقلة (المشتركة) والتي تمتلك فيها حصص كبيرة وذلك لتستطيع تحويل الخسائر من دفاترها إلى دفاتر الشركات ومحاوله إصباغ تلك المحاولات بصبغة قانونية، لا تتعارض مع القواعد والقوانين بها في هذا الشأن، وعلى الجانب الآخر فإن أي تدفقات من تلك الشركات إلى إنرون تقوم إدارة الشركة بقيدها في دفاترها كإيرادات استثمارات حتى إن كانت تلك الشركات المستثمر فيها

لم تبدأ النشاط بعد، والهدف الرئيسي لإدارة إنرون من وراء إنشاء تلك الشركات المشتركة كان التلاعب بالقواعد المحاسبية المتعارف عليها، خاصة عند إثبات المعاملات المالية بين إنرون والشركات المشتركة بهدف تقليل الخسائر وتعظيم الأرباح وعدم إثبات أية ديون قد تؤثر بالسلب على التقييم الإئتماني لشركة إنرون، ويوضح الشكل التالي بعض الأنشطة التي ساهمت فيها شركة إنرون كشريكة.

الشكل (2،2): الأنشطة التي ساهمت فيها شركة إنرون كشريكة.



المصدر: عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص 141.

ويتضح من الشكل قيام شركة إنرون بإنشاء شركات مشتركة وتمويل تلك الشركات عن طريق طرح أسهم، ثم قامت الشركات المشتركة بإنشاء مؤسسات لأغراض خاصة، وقد التزمت تلك الشركات بسداد مبالغ مالية لشركة إنرون في حالة انخفاض قيمة استثمارات تلك الشركات، وتم بالفعل سداد تلك الأموال، نتيجة انخفاض قيمة الاستثمارات، وتم تسجيل تلك الأموال كأرباح في القوائم المالية لإنرون على الرغم من أنها تمثل قيمة الاستثمارات التي استثمرتها إنرون في تلك الشركات.

ولعل السبب الرئيسي وراء عدم إفصاح إدارة الشركة بصورة كافية عن تلك الممارسات هو وجود تضارب للمصالح بالنسبة لمديري إنرون الذين قاموا أيضا بإدارة تلك الشركات المشتركة حيث أن هذا الإفصاح كان سيؤدي إلى الكشف عن المدى الذي وصل إليه بعض كبار التنفيذيين بالشركة في إثراء أنفسهم بطرق ملتوية أقل ما يطلق

عليها هو الاحتيال، وهناك سبب آخر هو عدم قيام الشركة بالإفصاح عن عمليات إعادة الهيكلة المالية الخاصة بالشركة.

ولقد تسببت الأحداث المشار إليها في إحداث صدى واسعاً لدى كثير من المستثمرين على مستوى العالم وتطلب الأمر الإجابة على الكثير من التساؤلات المثارة في تلك الوقت ونتيجة لذلك بدأ عقد بعض جلسات الاستماع في الكونجرس الأمريكي في ديسمبر 2001 للتحقيق في ذلك الأمر، وفي يناير 2002 أعلنت وزارة العدل الأمريكية البدء في التحقيق الجنائي.

II. مجالات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات:

تتعدد مجالات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، نذكر منها ما يلي:

* قوانين الشركات بمختلف أشكالها سواء بالقطاع العام أو الخاص أو قطاع الأعمال أو الشركات الاستثمارية حيث تعكس حوكمة الشركات الجزء التقني من آلية الحوكمة في القطاع الخاص وهي قادرة على نقل الاقتصاد من مقام إلى آخر، لكن هذا لا يستدعي أن ممارسة حوكمة الشركات لا تخص القطاع الخاص وحده لأن شركات القطاع العام في بعض الاقتصاديات تساهم في تحقيق الناتج الوطني والتوظيف والدخل واستخدام رأس المال، وعلاوة على ذلك فإن شركات القطاع العام في كثير من الأحيان تشكل السياسات العامة، ولذلك فإنه لتحقيق التنمية الاقتصادية والنمو والإصلاح لابد من تأسيس حوكمة الشركات في شركات القطاع العام، وينطبق ذلك أيضاً على الدول التي في سبيلها إلى تنفيذ برنامج الخصخصة أو أثناء تنفيذه. في بداية الأمر لابد من إدراج الشركات العامة في سجل الشركات المسجلة قبل الخصخصة، وقد تستمر عملية الإدراج لمدة طويلة، وبعد ذلك تحتاج الشركة الجديدة إلى بعض الوقت قبل أن تستفيد من مالكيها النشيطين ومديريها المهرة، وفي ذات الوقت ستضمن إدارة الشركة الجيدة إدارة مواردها بكفاءة ونزاهة وزيادة إنتاجيتها ورفع قيمتها، وهناك سيناريوهات أخرى تطالب بحوكمة الشركات في القطاع العام مثلاً على شركات كانت فيما مضى ملكية خاصة ولكن لها أهمية خاصة

بالنسبة للأمن القومي أو لها حساسية سياسية خاصة، ومن الواضح أن هذه الشركات ستستفيد من حوكمة الشركات بطريقة سليمة.¹

إن مبادئ حوكمة الشركات تنطبق على شركات المساهمة، المقيدة في بورصة الأوراق المالية، خاصة تلك التي يجري عليها تعامل نشط، وهي الشركات التي تكون ملكيتها موزعة بين عدد كبير من الشركاء والتي يجب تحديد العلاقة بين ملكيتها وإدارتها، أو التي تكون مؤثرة بصفة مباشرة على جمهور واسع، كما تنطبق على وجه الخصوص على الشركات ، التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي بما يترتب على التزامها بقواعد الحوكمة من ضمان الدائنين، ولقد تمت صياغة هذه القواعد بصفة تجعلها متلائمة مع هذه الشركات ، لذلك فإن كل إشارة في هذه القواعد إلى شركة أو شركات تدل على الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية، إضافة إلى المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة ولو لم تكن مقيدة في البورصة، ويقصد بها خاصة البنوك وشركات التأمين وشركات التمويل العقاري وشركات التأجير التمويلي والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، وكذا الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من القطاع المصرفي.²

كما يمكن تطبيقها على الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الأشخاص.³

إن التطور الذي يشهده الاقتصاد العالمي، جعل من الاقتصاديات الناشئة وخاصة الاقتصاد العربي يبدي إرادته الجدية في تبني عناصر حوكمة الشركات، ولذا من المفيد أن ينتبه المساهمون وإدارة هذه الشركات إلى مبادئ الحوكمة وهذا من أجل التمهيد والاستعداد للقيود في سوق الأوراق المالية، فالتأهيل السليم للطرح العام أو القيد في البورصة من أهداف هذه المبادئ، ولذا فإن المساهمين والشركات والدائنين والعاملين في الشركات عموماً، لديهم مصلحة في تشجيع ومراقبة التزام الشركات، بمختلف أشكالها بهذه المبادئ قدر المستطاع، حتى ولو لم تكن شركات المساهمة مقيدة في البورصة.

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص 43.

² - Daniel Bouton, Rapport du conférence « pour un meilleur gouvernance des entreprises cotées », paris, septembre 2002.

³ - Helbing, C. and J. Sullivan, op-cit, p 116.

وأخيراً، كلما اتسع نطاق من يأخذون بمبادئ حوكمة الشركات كلما كانت المصلحة أكبر للمجتمع بأسره.¹

المطلب الرابع: أهمية الثقافة الإدارية والجوانب الأخلاقية في حوكمة الشركات:

إن مفهوم الحوكمة لا يمكن تطبيقه بمعزل عن عناصر أخرى تتداخل معه لا يمكن لمبادئ الحوكمة أن تحكمها أو تؤثر فيها إيجاباً وتتمثل تلك العناصر في عنصرين مهمين:

العنصر الأول:

الثقافة الإدارية المترامية حول مفهوم الحوكمة وأهميته لدى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالشركة وكذلك أهدافها وطرق تطبيقها، والأهم من كل ذلك القناعة بها وبمشروعيتها في عقولهم الباطنة وهذا ما ينعكس على تطبيقهم لها أو الالتفاف على أحكامها فبدون ذلك لا يمكن لأي إجراءات حاكمة منشورة أن تحقق أهدافاً ذات قيمة دون توافر ثقافة إدارية كافية حولها لدى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

العنصر الثاني:

يتمثل في الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم وأعني بهم أعضاء مجالس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة وهذا العنصر هو الأهم والأخطر أيضاً لأن الاقتناع بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أياً منهم يضمن سوء النية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب المعلومات المهمة قبل صدورها أو الاستفادة منها أو استغلال أصول الشركة بشكل يتعارض مع مصالح الشركة أو يهون ويقلل من أهمية أي إجراء حاكم لتصرفاته من أجل تمرير عقود أو صفقات له مصالح فيها.

فالجانب الأخلاقي لا يمكن لأي لائحة أن تحكمه ولا أي جرعات ثقافية أن تغيره إذا ما تم فقدانه، وهذا ما تعاني منه معظم التشريعات التي لها علاقة بحوكمة الشركات، لذا أضحى تطبيقها أمراً نسبي لا يمكن قياسه بدقة وهذا العنصر إذا لم تقوم النزعة الدينية لدى الفرد فلا علاج له سوى لائحة عقوبات شديدة ذات أحكام مغلظة لأي شخص يثبت

¹ - معهد حوكمة الشركات، أسواق الشرق الأوسط الناشئة وضرورة حوكمة الشركات، المؤتمر السنوي الرابع، مركز دبي المالي العالمي، يومي 9 و 10 نوفمبر 2009.

أنه قام بتسريب معلومات جوهرية للغير أو استفاد منها أو استغل أصلا من أصول الشركة بطريقة غير نظامية.

وعلى هذا فإن التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات يتطلب ثلاثة عناصر مهمة على أرض الواقع الأول تشريعي والثاني ثقافي والأخير أخلاقي والعنصران الأولان يمكن تحقيقهما على أرض الواقع أما الأخير فينبغي أن يرتبط فقدانه بعقوبات شديدة.
المطلب الخامس: التحديات التي تواجه حوكمة الشركات وواقعها في الجزائر:

I- التحديات التي تواجه حوكمة الشركات.

تتوقف التحديات التي تواجه حوكمة الشركات على عنصرين هما:

1- تنافس القلة المحنكرة والمطلعون على بواطن الأمور في الشركات:

وتتبعكس أهمية وصعوبة هذا التحدي في اتساع انتشار وتغلغل ظاهرتين تغذيان بعضهما البعض أحيانا كثيرة في العالم النامي:¹

* المدى الكبير الذي يستطيع فيه المطلعون على بواطن الأمور في الشركات التلاعب بالبيئة الاقتصادية، لانتزاع دخل مالي لا ينسجم مع جهد أو استثمار يبذل مقابله، فالمطلعون على بواطن الأمور يبدون ممانعة متوقعة إزاء إفشاء المعلومات الضرورية لقياس قيمة شركاتهم، ومع ذلك يمكن استخدام الفرق بين السعر الذي تم دفعه لشراء كتلة من الأسهم تحقق السيطرة على الشركة والسعر الذي دفعه الآخرون لشراء الأسهم في السوق المفتوحة كمؤشر موضوعي على تلك القيمة.

* تأثير تنافس القلة المحنكرة بين مجموعات المصالح القوية المتمكنة من الهياكل المحلية للسلطة الاقتصادية والسياسية وتقوم هذه المجموعة بصرف موارد مالية ومادية وبشرية كبيرة في محاولاتها للدفاع عن قواعدها أو لتوسيعها بغية انتزاع القيمة التي تحددتها المجموعات بدلا من توظيف الموارد في خلق ثروة جديدة لاقتصادياتها القومية ولأنفسها، وتشمل هذه المجموعات عادة المطلعين على بواطن الأمور في الشركات الكبرى الخاصة والحكومية.

¹ - تشارلز أومان، حوكمة الشركات: التحدي التنموي، مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.

2- إستراتيجية الملكية:

هناك ثلاثة أساليب يستخدمها أصحاب القرار في الشركات على نطاق واسع في العالم النامي لمصادرة أو لتحويل الموارد من الشركات بطرق تحرم المستثمرين الذين لا يسيطرون على الشركات، وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، من الثروة التي يمكن اعتبارها حصتهم العادلة في البلدان التي توجد فيها حوكمة جيدة للشركات، وأهم هذه الأساليب:¹

* استخدام الهياكل الهرمية لامتلاك الشركات، حيث يمتلك شركة واحدة حصة مسيطرة من الأسهم في شركة أو أكثر من الطبقة الثانية، وتمتلك كل واحدة من شركات الطبقة الثانية دورها، حصة مسيطرة من الأسهم في شركة واحدة أو أكثر للطبقة الثالثة، وهذه البنية الهرمية تسمح لمن يسيطر على الشركة الواقعة في قمة الهرم من السيطرة عمليا على موارد جميع الشركات المشمولة في الهرم، حتى وإن كانت ملكيتهم الإسمية في جميع الشركات الأخرى، وعلى الأخص في الطبقات السفلى صغيرة.

* ملكية الأسهم المتبادلة، أي الشركات التي تمتلك أسهم بعضها البعض، والفئات متعددة الأسهم في نفس الوقت تتمتع بحقوق تصويت عالية، وهذه الأساليب تمكن من السيطرة على أصول الشركة، التي تزيد قيمتها كثيرا على ما يمكن أن تبرره حقوق ملكيتهم الإسمية، وبالنسبة للمدراء ما يمكن أن تبرره أجورهم الإسمية.

* استخدام المسيطرين على الشركات لطرق وأساليب تهدف إلى الدفاع عن نصيبهم من السلطة أو زيادته إزاء منافسيهم، والميل إلى تقليص أو إزالة الحاجة للسعي وراء وسائل بديلة للحصول على تمويل خارجي، وخاصة عبر حوكمة أفضل للشركات.

وتمنح هذه الأساليب أيضا حملة الأسهم والمديرين المسيطرين المنتشرين بكثرة في معظم أنحاء العالم النامي، فائدة إضافية من منظورهم، فبدلا من الاضطرار إلى تقليص سيطرتهم، كما قد يحصل في حال بيع الأسهم لجمع الأموال من المستثمرين الخارجيين

¹ - دانيال بلوم، العمل الخاص بالحوكمة الشركاتية، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، جريدة USA، 2005.

يقومون في الواقع بتعزيز تلك السيطرة وأحيانا بشكل كبير جدا، بحيث تتجاوز حقوقهم الملكية الإسمية.

II - واقع وآفاق الحوكمة في الجزائر.

أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر بيوم 26 سبتمبر 2007 إلى تراجع الجزائر في الترتيب الدولي إلى مستوى أسوأ، لتحل في التقرير الجديد الرتبة 99 وجدت المنظمة بالنسبة للجزائر،¹ أن حصيلة السداسي الأول من سنة 2007 كارثية وتبعث عن القلق وتكشف أن ظاهرتي الفساد والرشوة وصلت إلى مستويات قياسية وهذا لعدم إتخاذ الجزائر لأي خطوات في مجال الفساد المالي كالحوكمة والتسيير الراشد، وكذلك لبعض الأسباب الأخرى والتي كانت نتيجة التحول من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق بدون إيجاد هيكل عمومي، خاص (مشترك) لحوكمة الشركات العمومية والخاصة، كون تلك الشركات وخصوصا العمومية منها تشكل عبئا ثقيلًا عن الخزينة جراء سوء الأداء وتفشي حالات الفساد المالي والإداري فيها، ما جعلها تستند على الدعم الحكومي، بدلا من ردف الميزانية العامة بالموارد المالية ما ينجم عنه هدر للأموال العامة بدلا من تنميتها لذلك تعد عمليات خصخصة الشركات العمومية الفاشلة، وسيلة ناجحة من وسائل الحوكمة إذ أن الهدف المركزي للحوكمة يتمثل بعملية الإصلاح الاقتصادي وتدوير عجلة الاقتصاد بشكل سليم لتحقيق التنمية والتطور، كذلك تعتمد الحوكمة على صياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات وتدعم مسيراتها، وتقويم أعمال الشركات ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها، وبذلك تدفع الحوكمة لصياغة قوانين تتماشى ومتطلبات سير الأعمال في الشركات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص بغية الوصول إلى مرحلة الأداء الأمثل وبما يحقق الغايات المتوخاة من تأسيس الشركات والمنشآت وفي ظل ظروف الفوضى التي يمر بها الاقتصاد الوطني وعدم تبلور خطوط المرحلة الانتقالية وتفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري والسطو على الأموال العامة في

¹ - بوحفص روائي، مهدي شرقي، الإصلاحات في مجال حوكمة الشركات كأداة لتحسين أخلاقيات الأعمال - تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية -، الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، أيام 18-19 نوفمبر 2009، ص238.

شركات ومؤسسات القطاع العام، تبرز الحاجة لدور الحوكمة وضرورة تحويلها من نظرية تتداول في الندوات والمؤتمرات وفي أجهزة الإعلام إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي، تضع الاقتصاد الوطني في المسار الصحيح من خلال التخلص من مظاهر الانحراف والخلل التي تعيق تحقيق الغايات المرجوة من وجود اقتصاد معافى يؤدي دورا فاعلا في تحقيق الرفاهية والازدهار للأفراد والمجتمع والوصول إلى التنمية المستدامة.

خلاصة الفصل الثاني:

تشير حوكمة الشركات كما ذكرناها سابقا بشكل عام إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين) من ناحية أخرى، وتهدف قواعد ومبادئ الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مسائلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، حيث تحتل مبادئ حوكمة الشركات والممارسات الجيدة لها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن وتتصاعد أهميتها في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعا في الدول المتقدمة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية وأهمها أزمة دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات ثم أزمة الشركات الأمريكية وأهمها شركة إنرون وورلد كوم في عام 2001.

الفصل الثالث

تمهيد

تخضع البيئة التي تعمل بها المؤسسات للكثير من التغيرات التي تؤثر على عمل المؤسسة إما إيجاباً أو سلباً، فقانون الأعمال وما يصاحبه من تغيرات يتطلب قيام كل مؤسسة بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنتجات والمنافسين وكافة العناصر المكونة للبيئة التي تعمل بها. حيث توجد علاقة تأثير وتأثر بين المؤسسات والبيئة، أي علاقة تبادلية، البيئة تؤثر في المؤسسات وهذه الأخيرة بدورها تؤثر في البيئة المحيطة بها.

والمؤسسات باعتبارها عنصر ديناميكي، ينمو ويتطور وقد يتأثر ويتعثر ويتأخر وحتى يتلاشى تحتاج إلى تمويل من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو، وتعتبر البنوك أهم المنشآت المالية في تزويد قطاع الأعمال بالاحتياجات التمويلية المتنوعة، فوجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل قطاع الشركات حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات المؤسسة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

ونظراً لأهمية البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات لذا فقد أفردنا هذا الفصل لتناول هذا الموضوع، ملتزمين في ذلك ثلاثة مباحث حيث يعالج الأول آلية أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة، أما المبحث الثاني نسعى من خلاله إلى توضيح المفاهيم الأساسية للبنوك، ويتضمن المبحث الثالث دور البنوك في إرساء قواعد الحوكمة لدى المؤسسات.

المبحث الأول: آلية أصحاب المصالح أو "ذوو العلاقات" (Parties prenante)

المطلب الأول: لمحة عن نظرية أصحاب المصالح.

نظرية "أصحاب المصالح": أول من عرض نظرية "أصحاب المصالح" و أهميتها في المجالات الإدارية كان (Freeman 1984) . الظاهرة التي ركز عليها (Freeman) في نظرية أصحاب المصالح هي العلاقة بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها و كيف تتصرف المؤسسة في ظل تلك البيئة، و ما هي ردة فعلها؟¹ نظرية "أصحاب المصالح" تركز بشكل أساسي على أنه يجب على المنشآت أن يمتد اهتمامها و تركيزها من حملة أسهم "المساهمين" إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة.²

أصحاب المصالح تتضمن العملاء، العاملين، الموردين، و المجتمع بشكل عام. منذ عشرين عاما و نظرية (Freeman) أو ما يسمى "نظرية أصحاب المصالح" يعتمد عليها في عدد كبير من الأبحاث، CLMENT قام بإجراء بحث لحصر الدروس المستفادة من تطبيق هذه النظرية في أبحاث قطاعات الأعمال، و قام باستعراض أكثر من 30 دراسة استخدمت نظرية "أصحاب المصالح" و لخص ما توصلت له تلك الدراسات في مجموعة من النتائج نذكر منها:³

- أن المنشآت تواجه ضغوطا متزايدة للاستجابة للأطراف المستفيدة و التي لها علاقة بأعمال المؤسسة. و في دراسة WADDOCK, BODWELL AND GRAVES حدد الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة و التي تسبب ضغط عليها إلى مجموعة أساسية و مجموعة ثانوية.⁴

¹ -Freeman : R.E, Astakeholder Theory of the modern corporation, in : T. beauchamp and N. Bowie, Editors, Ethical Theory and business (6th ed) prentice – Hall, Upper saddle River, NJ, 2001, PP56-65.

² - سعد محمد مازق، قياس مستوى الإفصاح الاختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد الأول : 2009، ص 135.

³ -Clement. R, The lessons From stakeholder Theory for U.S Business leaders Business Horizons, May-June 2005, pp255-264.

⁴ -ArmandWaecock, s.A, Bodwell.c, and graves, s.B, Responsibility : The new business Imperative Academy of Management executive, 2002, pp 132-148.

فالمجموعة الأساسية تتمثل في حملة الأسهم، العملاء، الموردين، العاملين، أما المجموعة الثانوية فتشمل المنظمات غير الحكومية، النشاط، المجتمع، و الدولة.

أما النتيجة الثانية فإنه يجب قانونا على المنشآت الاستجابة لمتطلبات الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة.

نتيجة أخرى توصل لها clement و هي أن المدراء التنفيذيين في الشركات يتأثرون بشكل أساسي بأراء و توجيهات رؤسائهم و ينفذون تلك الآراء و التعليمات أكثر من تأثرهم و التزامهم بالمبادئ التي تصدرها المنظمات المهنية التابعين لها.

أما النتيجة الأخيرة فان المؤسسة تستطيع أن تحسن من صورتها من خلال الاستجابة لطلبات "أصحاب المصالح".

من أهم الأسئلة التي تركز عليها النظرية: ما هو هدف المؤسسة؟ و ما هي المسؤوليات التي تواجهها المؤسسة تجاه الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة؟

في أمريكا شركات كثيرة بدأت و طورت أعمالها و بدأت تديرها بالتوافق التام مع نظرية أصحاب العلاقة مع المؤسسة.

قدم collins أمثلة كيف أن مدراء الشركات فهموا بشكل كبير المقصود من نظرية "أصحاب المصالح" و استخدموها لخلق بيئة عمل مثالية. و تكون لدى مدراء تلك الشركات قناعة بأهمية تلك النظرية و أهمية العلاقة مع الأطراف التي لها اهتمام بأعمال الشركات¹.

يؤكد key أن نظرية أصحاب المصالح تعد من أفضل النماذج التي تصف تصرفات و سلوك المؤسسة².

المطلب الثاني: تعريف أصحاب المصالح.

قد عرف (freeman) أصحاب المصالح أنهم:

"أية مجموعة أو شخص له القدرة في التأثير على أعمال المؤسسة و كذلك يتأثرون بإنجازات و أعمال المؤسسة"

¹ - Collins. J, good to great, Harper Collins, New York, 2001

² -Key. S, Toward Anew theory of the Firm : Acritique of stakeliolder Theory, Management Decision, 1999, PP317-348.

إضافة إلى هذا التعريف نجد:

أصحاب المصالح هي الأطراف التي يمكنها أن تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة، و بشكل ملموس فإن أصحاب المصالح هم الأشخاص أو الأطراف الذين لهم مصالح أو منافع في الجانب التنظيمي و يمكنهم التأثير على هذا الجانب.¹

و يعرفون أيضا بأنهم الأفراد أو الجماعات في داخل أو في خارج المؤسسة الذين لهم متطلبات تجاهها، و لهم حقوق و منافع في نشاطات المؤسسة السابقة، الحالية و المستقبلية.²

- تعرف أصحاب المصالح على أنها كل الأفراد أو مجموعة لها القدرة في التأثير على أداء المؤسسة و تستطيع التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة.³

- أصحاب المصالح هي التي تكون متعلقة بكثرة بالمحيط القومي.⁴

و من التعاريف السابقة و بصفة عامة يمكن تعريف أصحاب المصالح:

" أصحاب المصالح هي الأطراف التي يمكنها أن تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة سواء كانت هذه الأطراف داخلية أو خارجية.

المطلب الثالث: من هم أصحاب المصالح (le modèle à parties prenantes)

(les stakeholders)

صاحب المصلحة أو الطرف المستفيد هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسؤول عن الإدارة الجيدة للمؤسسة.

I- بالنسبة للأطراف الداخليين:

و هم الأطراف الموجودة داخل المؤسسة، أهم هذه الأطراف نجد: الموظفون، المالكون، المسيرين، القائمين بالعمل غير المؤهلين، نقابات العمال، الجمعيات المهنية والعلمية... الخ

¹ -مقدم وهيبية : دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظام الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، ورقة عمل، ص12.

² -بابا عبد القادر، مقدم وهيبية، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة، مجلة الإقتصاد و المناجنت : حوكمة المؤسسات، أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، عدد 07، أبريل 2008، ص 423.

³ -David Autissier, Faouzi Bensebaa, Fabienne Boudier, l'Atlas du management, Eyrolles, France, 2009, P297.

⁴ -Armand Dayan, et autres, Manuel de gestion et autres, ellipses, Edition Marketing S.A. Paris, 1999,vol,1, pp219-220.

*الموظفون: هم الأفراد الذين تستقطبهم المؤسسة من المحيط الخارجي و تضعهم في المناصب و الوظائف الشاغرة، و تكلفهم القيام بأعباء، ومسؤوليات ووظائفهم.¹

و يمثل العاملون بالمؤسسة أحد أهم أطراف المشروع، إذ من خلال العاملين يتم تنفيذ عمليات المشروع بما يساهم في نجاحه، و من خلالهم أيضا يمكن أن يفشل المشروع و يهدف العامل شأنه شأن أي عنصر اقتصادي إلى تعظيم دخله و أن يشعر بالأمان في وظيفته، و يجب أن تراعي المؤسسة ذلك. و تعتمد إلى تخصيص جانب من موارد المؤسسة للعاملين به في شكل أجور و رواتب و مزايا نقدية و عينية، كما يتعين عليها أن توفر حماية للعاملين من المخاطر المصاحبة للعمل كالحوادث و غيرها. فالإدارة قد تجد نفسها إزاء إشكالية التعارض بين مصالح الملاك و مصالح العاملين، ذلك أن بعض القرارات الاستثمارية قد تؤثر بشكل مباشر على العاملين في المؤسسة، فإذا ما رغب الملاك في تعظيم ثروتهم بشكل أكبر و وجدوا أن تحقيق ذلك يتم من خلال تغيير أسلوب الإنتاج المستخدم في المؤسسة، باستبدال الأسلوب الحالي المكثف الاستخدام لعنصر العمل بأخر مكثف الاستخدام لرأس المال، فقد يترتب على هذا تعظيم لثروة الملاك فيما قد يترتب عليه خسارة للعاملين في المؤسسة نتيجة الاستغناءات عنهم بسبب النمط التكنولوجي الجديد المراد استخدامه.

و تأسيسا على ذلك يتعين على إدارة المشروع أن تراعي أيضا مصالح العاملين من خلال وضع استراتيجية تؤمن بأن الاهتمام بالأحوال المالية و الاجتماعية للعاملين قد يتناقض في الأجل القصير مع هدف تعظيم ثروة الملاك، إذ أنه في الأجل الطويل قد تنعكس سياسة الاهتمام بأحوال العاملين إيجابا على أدائهم و من ثم إنتاجيتهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب في نهاية الأمر على قيمة المؤسسة و من ثم ثروة الملاك.

*الملاك : لم تعد المؤسسة كما كانت في الماضي ملكا لشخص واحد أو عائلة، فقد توسع حجمها و تعددت فروعها و أصبح يملكها العديد من الأشخاص من خلال مساهمة كل واحد منهم بنسبة في رأسمالها. هؤلاء الملاك يفوضون سلطة اتخاذ القرار إلى أعضاء

¹ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 127.

مجلس الإدارة و الذين بدورهم يفوضون جزء من السلطة إلى المسيرين و ذلك على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقهم، هناك صراع دائم بين هؤلاء المسيرين و المالك، هذا الصراع محوره البحث عن القوة و السلطة داخل المؤسسة فكل طرف يريد أن يمارس السلطة على الآخر، هذا الصراع من شأنه التأثير على نجاح المؤسسة، هذا الصراع له عدة أسباب من بينها:

- الاختلاف في الهدف بين كل من المالك و المسير ففي الماضي كان هدف المؤسسة هو تعظيم الربح و لكن فيما بعد ظهر توجه آخر نتج عن الإختلافات بين المسير و المالك فههدف هذا الأخير هو تعظيم رقم الأعمال و حصوله على حصة من الربح، بينما المسير يريد استثمار جزء من الربح في تنمية المؤسسة و توسيع نشاطها و هذا لضمان استمرارها على المدى الطويل¹، في حين أن المالك يمثل له هذا الاستثمار مخاطرة قد تكون ناجحة أو فاشلة و بما أنه مساهم فهو يتحمل الربح و الخسارة و هذا لا يناسبه.

- السبب الثاني للصراع مرتبط بطبيعة مساهمة كل من المالك و المسير، فالأول مساهمته مالية، أما الثاني فيساهم من خلال معلوماته و خبرته و تخصصه، و كلا المساهمين وجودهما ضروري للمؤسسة لإنشائها و استمرارها المالك و خاصة إذا كان له أكبر مساهمة فإنه يريد التدخل في عمل المسير و يريد أن يكون له دور في المراقبة و اتخاذ القرار، أما المسير فبحكم السلطة المفوضة إليه، و عمله في إطار تعاقد يريد أن يكون له الحرية في اتخاذ القرار، و إختيار الأسلوب الأمثل لسير المؤسسة.

- سبب آخر للصراع يتعلق باعتقاد المالك أن المسير يعمل في المؤسسة لتحقيق أغراض شخصية، فالإستمرار الذي يريد أن يحققه المسير و الذي يهدف من خلاله إلى تعظيم معدل نمو المؤسسة و استمرارها ينعكس عليه، فأى نجاح يتحقق ينسب إلى المسيرين مما يعطيهم مكانة هامة داخل و خارج المؤسسة و هذه المكانة تؤهل المسير لأن يرتقي إلى مناصب أعلى و تطالب كبرى المؤسسات أن يعمل معها.

* المسيرين : المسير باعتباره عضو في مجلس الإدارة فسلطته هي أولا شرعية حيث أن سلطاته هي واسعة على نشاطات المنظمة، فله القدرة على توظيف العمال و مجازاتهم

¹ -Michel le vasseur, les gouvernement d'entreprise, de boech universoté, 1993, P18.

و له القدرة أيضا على وضع القرارات أو رفض بعض الإقتراحات كما أن سلطته الرسمية تسمح له بالتدخل في المكافآت و تحديدها أو إلغائها¹، إضافة إلى ذلك فإنه يستعمل نوعين من المراقبة للتأثير : المراقبة الشخصية و المراقبة البيروقراطية، لا يستعمل المدير هته الأنواع فقط من التأثير بل أحيانا يضطر إلى الإستعانة بسلطة غير رسمية حتى يجد قبول المرؤوسين و ذلك عن طريق مشاركتهم في قيمهم و مبادئهم كما نجد حالات يستعين فيها المسير أو المدير بأساليب سياسية للتأثير من خلال المفاوضة و الإقتناع و يلجأ إلى هذا النوع في حالة فشل الأساليب الأخرى.

* القائمين بالعمل غير المؤهلين : Les opérateurs non qualifiés :

و هم أولئك الذين يقومون بأعمال بسيطة و مكررة، يمكن لأي شخص القيام بها كعمال التنظيف أو البوابين و الذين يمكن مراقبة نتائجهم بسهولة، هؤلاء العمال ينفذون قرارات معينة، عملهم لا يحتاج إلى معرفة *Connaissance* أو معرفة فنية *Savoir faire* لكن لديهم حاجاتهم التي يسعون لتحقيقها داخل المؤسسة. هذا ما يدفع إلى طرح السؤال التالي : كيف لهؤلاء المنفذين أن يكون لديهم تأثير داخل المؤسسة؟. الأعمال التي يقوم بها هؤلاء الأفراد يمكن لأي شخص آخر أن يقوم بها، كما أنهم ليس لديهم امتيازات تعطيهم السلطة.

في هذا الإطار يرى *Cartwright* أن الأشخاص الذين بدون سلطة يميلون إلى خلق أفواج تحكمها معايير خاصة و لهم قائد *Leader* و لديهم قيم تختلف عن تلك السائدة في المؤسسة.

بمعنى آخر نظام التأثير الوحيد الذي يبقى أمام هؤلاء القائمين بالعمل غير المؤهلين و هو النظام السياسي فانضمامهم في مجموعة يعطيهم الكثير من القوة لا يجب الإستهانة بهذا الصنف من المنفذين فحتى و إن كان عملهم بسيط و مكرر فإن وجودهم ضروري في المؤسسة، و بالتالي فإن أية محاولة للمساس به سيؤدي إلى انضمامهم مع بعضهم و الوقوف ضد مصلحة المؤسسة و بما أنهم يشكلون الأكثرية في المؤسسة فيمكن أن يكون لهم تأثير قوي.

1 -Henry Mintzberg, le pouvoir dans les organisations, Paris, édition d'organisation, 2003, P185

إذ أنهم لا يسعون إلى تحقيق الكثير من الإشباعات لحاجاتهم لأن أعمالهم البسيطة و المكررة مراقبة بشدة من قبل الإداريين فهؤلاء الأفراد لا يسعون إلى إشباع تلك الحاجات التي سماها Maslow الحاجات العليا المتعلقة بالهوية Prestige و بالشخصية الإجتماعية و غيرها فكل ما يسعون إليه يتعلق بتحسين محيط العمل، الوضع الصحي، الأمن، الأجور و العلاوات و بعض الحاجات الإجتماعية.

*نقابات العمال و الجمعيات المهنية و العلمية :

العمال داخل المؤسسة سواء كانوا عاديين أو متخصصين أصبح لهم تأثير على المؤسسة و ذلك من خلال انضمامهم في تجمعات رسمية للدفاع عن مصالحهم، هذه التجمعات تأخذ شكلين : نقابة العمال و المنظمات العملية و المهنية التي يكون لها تنظيم على المستوى الوطني و التي تمثل كافة أصحاب ذلك التخصص هؤلاء بإمكانهم التأثير على المؤسسة من خلال الإضراب.¹

II- بالنسبة للأطراف الخارجيين :

و هم الأطراف الموجودة خارج المؤسسة و المؤثرة في عمليات المؤسسة و نشاطاتها أهم هذه الأطراف ما يأتي² :

الزبائن، الموردون، البنوك، المنافسون، الحكومة، العمالة المعروضة... إلخ
* الزبائن : إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، و عليه فلا بد من إشباع حاجياتهم و رغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، و من أجل الوصول إلى ذلك لا بد من معرفة توجهاتهم و أذواقهم و أنماط استهلاكهم و مختلف الخصائص التي يتميزون بها (الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة...) لأن الزبائن يشكلون مصدرا للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة و مصدرا للتهديد التي يمكن أن تعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها.³

1- عادل حسين، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1998، ص49-50.
2- فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص40.
3- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص47.

* الموردون : أي المؤسسات و الأفراد الذين يزودون المؤسسة بالموارد والمواد اللازمة لتشغيل عملياتها¹، حيث يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات بفعل الفرص الكثيرة التي قد يتيحونها للمؤسسات من جهة، و من جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها و تنويع الموردين من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات...)، و عكس ذلك يحدث للمؤسسة في حالة اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنه يفرض شروطه على المؤسسة و هو ما يشكل تهديدا للمؤسسة (سوء الجودة، ارتفاع السعر، انقطاع في التمويل...).

نستنتج بأن المؤسسة مجبرة على معرفة كل الموردين المحتملين ثم اختيار أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها المؤسسة، و عدم الإعتماد على مورد واحد.

* المنافسون : تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تبيع إما السلع و المنتجات و الخدمات نفسها المنافسة لسلع و منتجات و خدمات مؤسستنا أو سلعا و منتجات و خدمات مماثلة. و للزبائن أنفسهم أي عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي².

و تعتبر المنافسة من أعظم القوى البيئية الديناميكية المؤثرة على أعمال المؤسسات³ و على وجه العموم فإن الموارد التي تتنافس من أجلها المؤسسات تبقى محصورة بعملات الزبائن و كيفية جذب هؤلاء الزبائن لكي يبادروا إلى الشراء. و السؤال الذي تواجهه معظم المؤسسات يتعلق بتحديد القوى المنافسة و حصرها.

فالمديرون يسألون باستمرار: من هم منافسونا و ماذا يفعلون؟ و قد يعرف المديرون أحيانا منافسيهم و أحيانا أخرى قد لا يعرفونهم. و إذا كان من واجب المديرين أن يعرفوا حجم القوى المنافسة لمؤسستهم و نفوذها. فإن من مسؤوليتهم أيضا أن يتابعوا بدقة حركات و تحركات هذه القوى المؤثرة في قراراتهم و خططهم. و الجدير ذكره أن معظم

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 66.

² - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2006، ص 45.

³ - غول فرحات، التسويق الدولي، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 71.

المؤسسات تتبع أسلوب "الحصر التنافسي" - إذا صح التعبير - أي أنها ترصد و تراقب و تلاحق حصريا حركات مؤسسة واحدة و تحركاتها (أو قلة قليلة من المؤسسات) منافسة لها علما أن المنافسة لا تنحصر مطلقا بالمؤسسات القائمة بل تضم أيضا المؤسسات الجديدة الناشئة و المؤسسات التي هي قيد الظهور أو الإنشاء، و إذا كانت عناصر المنافسة عديدة فإن أبرزها - على الإطلاق - عنصر الجودة و السعر.

* الحكومة : لها تأثير على المؤسسة من خلال القوانين التي تسنها و المتعلقة بالتصدير و الإستيراد، التجارة الداخلية، الصناعة...

أيضا النظام الإقتصادي المطبق في الدولة له تأثير على المؤسسة (رأسالي، اشتراكي، مختلط) فالتغيير في القوانين يحتم على المؤسسة أن تكون قادرة على التكيف بسرعة.

اضافة الى ذلك ، تعمل هذه الأجهزة الحكومية باتجاهات مختلفة أبرزها يتعلق بحماية الزبائن و المستهلكين من أضرار مختلفة قد تسببها المؤسسات أو منتجاتها أو سلعها لهم و ترعى حقوق المؤسسات و تحمي بعضها من بعضها الآخر، فالحكومة تتعاون مع المؤسسة في تطوير أكثر الوسائل فاعلية في القياس و الرقابة على التضخم و العمل على تحقيق مستوى عال من التوظيف للأفراد.¹

* جمعيات حماية البيئة و المستهلكين : هؤلاء أيضا لديهم تأثير على المؤسسة، فإذا كان المصنع مثلا يفرز نفايات مضررة بالناس و الطبيعة، فإن جمعيات حماية البيئة خاصة في الدول التي يكون فيها لهذه الجمعيات وزن كبير فإنها تواجه إدارة هذا المصنع و حتى تقاضيه و بالتالي يكون مهددا بالإغلاق أو إيجاد الأساليب المناسبة للتخلص من هذه النفايات، أيضا المؤسسة عليها أن تقدم كل ما هو صحي للمستهلك و ذا جودة.

* المقرضون و الدائنون (البنوك و حملة السندات) :

ثمة احتمالات قوية أن يحدث تناقض بين المؤسسة و مصالح الدائنين Creditors، إذ أن للدائنين و حملة السندات حقوقا لدى المؤسسة تتمثل في أصل القروض و السندات مضافا إليها الفوائد المستحقة، كما يكون لهم حق الأولوية في الحصول على مستحقاتهم قبل حملة

¹ - ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الإجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 65.

الأسهم العادية و الأسهم الممتازة من الأرباح و من أصول المؤسسة في حالة إفلاس المؤسسة و تصفيتها.¹

و نظرا لأن حملة الأسهم يتحكمون في القرارات التي تؤثر في ربحية المؤسسة و درجة الخطر التي تعمل المؤسسة في ظلها، فإن الدائنين يوافقون على إقراض المؤسسة عند معدلات فائدة تراعي الآتي :

- درجة الخطر المصاحبة للأصول الموجودة بالشركة.
- التوقعات بشأن درجة الخطر المتوقعة للأصول المزمع للشركة حيازتها و ملكيتها.
- الهيكل التمويلي للشركة و نسبة أموال الدين إلى أصول الملكية.
- التوقعات بشأن القرارات المستقبلية الخاصة بالهيكل المالي.

وتأسيسا على ما سبق ، من المفترض أن تلتزم المؤسسة بالشروط التي تم تحديدها في عقود القروض المبرمة مع المقرضين، فإذا قررت الإدارة الحصول على قرض لشراء أحد أنواع الآلات ، فمن الطبيعي أن يتوقع الدائنون أن توجه الإدارة أموال القرض للغرض المبرم من أجله القرض وليس الى غرض آخر كزيادة رواتب العاملين بالمؤسسة مثلا. ولتحقيق ذلك يتخذ الدائنون كافة السبل التي تضمن لهم استخدام القرض في غرضه الأساسي من خلال تحديد كافة الشروط والمتطلبات التي تضمن التزام الطرف المقترض. ونتيجة لاحتمال وجود تناقض بين الملاك والدائنين واحتمال أن تسلك الإدارة مسلكا يخدم مصالح الملاك على حساب مصالح الدائنين ، نشأ ما يسمى مفهوم تكلفة الوكالة الناتجة عن الإقراض ، إذ أن القرض يتم في ظل شروط معينة يترتب عليها تحديد معدل فائدة معين يلتزم المقترض بدفعه الى الدائن .فإذا قامت الشركة المقترضة بتوجيه أموال القرض الى استثمار أكثر خطورة من الاستثمار المتفق عليه فإن زيادة الخطر سوف ترفع من قيمة معدل العائد المطلوب على القرض وتخفض من ثم من قيمة رصيد القرض.

وتأسيسا على أن الإدارة قد تتواطأ مع الملاك ضد مصالح الدائنين ، فإن للدائنين الحق أن تخضع القرارات الهامة في المؤسسة كإجراء أصول ثابتة جديدة أو إجراء توزيعات على حملة الأسهم أو رفع مرتبات العاملين لمراجعتهم .وعادة ما ينص في عقود القروض

¹ - عاطف وليم أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص40.

والسندات على إعطاء المقرضين حق المطالبة بمستحقاتهم قبل تاريخ الاستحقاق إذا تجاهلت الإدارة الشروط المنصوص عليها في العقد والتي قد تقتضي بالرجوع إلى المقرضين قبل اتخاذ أي قرارات مصيرية خاصة بالمؤسسة. ولكي يتأكد الدائنون من عدم إخلال الإدارة بشروط العقد ، يتعين عليهم متابعة عمل المؤسسة سواء بأنفسهم أو عن طريق وكيل ، الأمر الذي يحمل الدائنون في الحالة الأخيرة بأعباء مالية تسمى تكلفة الوكالة للاقتراض. ويمكن للمقرضين تحميل هذه التكلفة مقدما على المقترضين من خلال رفع سعر الفائدة المقرر على القرض الأمر الذي يترتب عليه رفع تكلفة الأموال بالنسبة للمؤسسة المقترضة مما يؤدي مع بقاء العوامل الأخرى على حالها إلى انخفاض القيم السوقية لأسهمها.

و رغم أن تعظيم ثروة الملاك أو المساهمين هو الهدف الأساسي لإدارة المؤسسة، و أن تحقيق هذا الهدف يتطلب من المؤسسة الحصول على كافة الموارد المالية اللازمة لذلك يتعين على المدير المالي أن يشكل قراراته بما يحقق مصالح جميع الأطراف العاملة في المؤسسة و هم : حملة الأسهم، الدائنون، و حملة السندات، العمال و غيرهم باعتبار أن تلك أفضل أسلوب لتعظيم قيمة المؤسسة دون أن يحدث انتقال للثروة بغير وجه حق من طرف إلى آخر.

المطلب الرابع : أهداف أصحاب المصالح .

تهدف الأطراف المستفيدة تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في الجدول التالي :

الجدول(1،3): أصحاب المصالح في المؤسسة و أهم أهدافهم.

الطرف المستفيد	أمثلة عن بعض أهدافهم و منافعهم
الإدارة العليا	الحوكمة، ثقافة المؤسسة، الإستراتيجيات، المسؤولية المحلية، الكفاءة و الأداء، الأجور...
الملاك المساهمون	الربح، قيمة السهم في البورصة، المعلومات، الاستراتيجيات...
الزبائن	خصائص المنتج، نوعية الخدمة المقدمة، احترام

ثقافة الزبون... ..	
ضمان التموينات، السيادة، أمن المجتمع، الإستقلال في مجال الطاقة، احترام القوانين، دفع الضرائب..	الدولة (الحكومة)
الآثار البيئية و الإجتماعية (التوظيف)، دفع الرسوم و المساهمة المالية... ..	المجتمع (المحلي خاصة)
الأجر، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، الرضا الوظيفي... ..	العمال
التفاوض، الأجور، ظروف العمل، الأمن من حوادث العمل.....	النقابات
سعر و حجم الشراء، الإستمرارية، الشراكة....	الموردون المتعاقدون
أنظمة الدفع ومرونتها، إمكانية الإقراض....	البنوك
معلومات حول السيولة و قبلية الاستراد....	المستثمرون
مستوى التعاون مع المؤسسة في مجال التأمينات...	شركات التأمين

المصدر : www.wikipedia.org

المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية للبنوك .

المطلب الأول : مفهوم البنوك و نشأتها .

I - نشأة البنوك و تطورها عبر التاريخ :

لم تنشأ البنوك في صورتها الراهنة، و لم تظهر دفعة واحدة مكتملة المعالم، و إنما كانت هذه النشأة وليدة تطور طويل قام على أساس مجموعة من النظم البدائية، كانت تتولى عمليات الإئتمان في صورتها الأولى، و ترجع البدايات الأولى للعمليات المصرفية إلى العصر القديم و تمتد جذوره إلى عهد بابل.

أولاً : العصر القديم :

و أهم العصور القديمة التي كان يتم فيها العمليات المصرفية¹ : العصر البابلي، العهد الفينيقي، العهد اليوناني، العهد الروماني و هي كالتالي :

1- العصر البابلي :

عهد بابل (العراق القديم، بلاد ما بين النهرين)، في هذا العصر برزت مجموعة من الملاك و الصيارفة و كهنة المعابد حيث نظمت عمليات الإيداع و التسليف، هذا ما أدى إلى تحديد تشريعات لتثبيت المعاملات المالية و المصرفية من طرف حمورابي و يعتبر أول من وضع هذه التشريعات التي سميت بشريعة حمورابي.

إن أهم المعابد و المصارف التي كانت تزاوّل فيها معاملات التسليف و الصيرفة في هذا العصر هي : معبد أنو، معبد أوروك، مصرف إيجي بي، مصرف موراشو...

2- عهد الفينيقين :

في هذا العصر توسعت العمليات المصرفية لدى الفينيقين، و كانت لهم شهرة واسعة في مجال التجارة و كانوا على علاقة مع بلاد فارس و البلاد الواقعة على البحر المتوسط، و توسعت العمليات المصرفية خاصة في المستعمرات التي أقاموها و أنشأوا فيها مراكز مصرفية يلجأون إليها عند حاجتهم إلى المبادلة و لقد كان للتجارة المصرفية الفينيقية أثر بالغ على اليونان و الرومان، فكلا الشعبين استعملا النقود الفينيقية.

3- العهد اليوناني :

في هذا العهد، تقدمت العمليات المصرفية و أصبحت العمليات الحسابية تتركز على نوعين من الدفاتر :

أ- الدفاتر اليومية : تحتوي على العمليات التي تتم يوميا.

ب- دفتر لكل زبون : و تسجل فيه العمليات المصرفية التي يقوم بها الزبون بالتسلسل هذا بالإضافة إلى الإعتماد على صفحتين مقابلتين للداخل و الخارج بين زبونين أي في حالة القيام بصفقات بينهما، و كان حضور الأطراف ضروري لإتمام عمليات

¹ - سلمان بوذياب، اقتصاديات النقود و البنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، الطبعة 1، 1996، ص 83-80.

النقل المالي التي انتشرت في ذلك الوقت، إلا أن شرط الحضور ألغي فيما بعد وأصبح الأمر الخطي البسيط كافياً لإتمام العملية.

4- العهد الروماني :

و في هذا العهد : نشط دور الصيارفة و أصبحت العمليات المصرفية أكثر اتقانا مما جعلهم يستقبلون الكثير من الودائع، و مع مرور الزمن اعتمدت البنوك الرومانية حسابات تشبه الحساب الجاري بحيث يعتمد الجانب المدين و الدائن لكل حساب. و كانت عمليات النقل المصرفي تنفذ بين حساب و آخر، و ذلك على سجل خاص ينتج آثار الحق، و يؤدي إلى تجديد الدين المسجل.

ثانيا : العصور الوسطى :

ابتداء من القرن الحادي عشر للميلاد بدأت عمليات الإتجار بالنقود حيث كان الصراف يكتسب دخله من مبادلة العملات سواء كانت أجنبية أو محلية.¹ أما البنوك، بشكلها الحالي فقد ظهرت في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى- القرن الثالث عشر و الرابع عشر- حين قام بعض التجار و المرابين* و الصياغ في أوروبا و بالذات في مدن البندقية، و جنوة و برشلونة بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع و ذلك مقابل عمولة و في نفس الوقت كانت تمنح شهادات إيداع تثبت حقوقهم.² و يعد ذلك أول تعبير عن الوظيفة الأولى للبنوك و هي تلقي الودائع و حمايتها. كانت هذه الشهادات تتضمن تعهدا برد الأمانة عند طالبها في الحال كما و نوعا و في بداية الأمر كانت هذه الشهادات تصدر إسمية، ثم بدأ تحويل الودائع من إسم إلى أسم آخر - نقل الحق في قيمتها - بحضور كل من الدائن و المدين، فيما بعد كان يتم تداولها بمجرد التظهير (التنازل) سدادا للمعاملات التجارية. و مع مرور الوقت و تزايد المتعاملين بهذه الشهادات و رواجها في التداول أصبحت شهادات لحاملها يتم تداولها بمجرد التسليم (أي بدون تعيين إسم المستفيد)، و التي انبثق منها الشيك و كذلك البنكنوت.

¹ - شاكرو القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2008، ص25.
* المرابين: هم الذين يستخدمون أموالهم الخاصة في الإقراض و يتقاضى في مقابل هذه الخدمة مبلغا من النقود كان يسمى ربا.

² - إسماعيل محمد هاشم، مذكرات في النقود و البنوك، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1996، ص 43.

و لم يكتفي الصاغة و الصيارفة بقبول الودائع فقد عملوا على استثمار أموالهم الخاصة بإقراضها للغير نظير فوائد، و بعد ذلك لاحظوا أن جزءا كبيرا من الودائع يظل راكد بدون أن يسحب، فعملوا على استثمار جزء من الودائع التي لديهم بإقراضها للأفراد مقابل فائدة محددة، و تعتبر هذه الوظيفة الثانية للبنوك و هي الإقراض من الودائع.¹

و لم تقف ممارسات الصيارفة و الصاغة عند هذا الحد فأخذوا يسمحون لعملائهم بسحب مبالغ تتجاوز أرصدة ودائعهم (السحب على المكشوف) مما سبب في النهاية إفلاس عدد من بيوت الصيارفة نتيجة تعذر الوفاء بالدين.

ثالثا : عصر نهضة البنوك

شهد القرنان الخامس عشر و السادس عشر انتشارا واسعا للعمليات المصرفية في كافة أرجاء أوروبا، و هكذا تطورت الممارسات المصرفية من صراف إلى بيت صيرفة إلى بنك. يرجع أصل كلمة بنك إلى كلمة بانكو Banko بالإيطالية و هي كلمة يقصد بها المائدة أو الطاولة التي يجلس عليها الصيارفة و الذين كانوا يقبلون إيداعات كبار الأثرياء و التجار ليحفظوا بها على سبيل الأمانة على أن يقوموا بردها لهم عند طلبها و كانوا يحصلون مقابل ذلك على عمولات و ذلك بغرض وقاية هذه الأموال من السرقة.²

و في عام 1587م تم إنشاء أول بنك حكومي في البندقية باسم Banco della pizza di rialto و اعتمد أوراقا تدعى Portida in banco كانت تستعمل كالشيك أو أمر نقل لحامله.

و في عام 1609 أنشئ بنك أمستردام الذي أنشأته بلدية أمستردام لكي ترعى حسن تسييره و كان الغرض الأساسي من إنشائه هو حفظ الودائع و تحويلها عند الطلب من حساب مودع لحساب مودع آخر، و التعامل في العملات و إجراء المقاصة بين الكمبيالات التجارية ، وتوصل البنك الى أن يكون ملتقى التجارة العالمية باعتماده نقودا حسابية تدعى (Florin banco) يمكن تداولها عن طريق النقل المصرفي لمجرد إصدار أمر خطي من المودع الذي تسلم أوراق الفلورين المصرفي مقابل وديعته.

1- محمود يونس وآخرون، اقتصاديات النقود والمصارف والتجارة الدولية، الدار الجامعية ، 1995، ص163 .
2- عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود و البنوك، الأساسيات و المستحدثات، الدار الجامعية، 2007، ص117.

و يعتبر بنك أمستردام النموذج الذي اتبعته معظم البنوك الأوروبية بعد ذلك مع مراعاة اختلافات الظروف و الأحوال بين دولة و أخرى، مثل بنك هامبورج بألمانيا عام 1619م و بنك إنجلترا عام 1694،¹ و هكذا عرفت الدول الأوروبية إزدهارا واسعا في الأعمال المصرفية خلال القرنين السادس عشر و السابع عشر.

رابعا : العصر الحديث :

منذ بداية القرن 18م أخذ عدد البنوك يتزايد تدريجيا و كانت غالبيتها يمتلكها أفراد و عائلات، و وضعت قوانين لحماية المودعين، ففي حالة إفلاس البنك يستطيع المودع استرجاع وديعته من الأموال الخاصة لأصحاب البنك، و قد زادت وظائف البنوك بالإضافة إلى خصم الكمبيالات التجارية و تحصيلها عند الإستحقاق فقد توسعت في الإقراض و التسهيلات الإئتمانية و ظهور واحدة من أهم الوظائف التقليدية للبنوك و هي وظيفة خلق الودائع (نقود الودائع)، و خلق نقود الودائع هو امكان البنك إحلال تعهده بالدفع محل النقود الفعلية في ما يمنحه من قروض، و بذلك يخلق البنك وسائل دفع محل النقود و هي في شكل كتابي مثل الشيك.

و في القرن التاسع عشر تم تعديل قوانين إنشاء البنوك بحيث سمحت تلك التعديلات بتكوين بنوك متخذة شكل شركات مساهمة، و يرجع ذلك على انتشار الثورة الصناعية في الدول الأوروبية و الدخول في عصر الإنتاج الكبير القائم على تقسيم العمل مما أدى إلى نمو الشركات و كبر حجمها و اتساع نشاطها، و برزت الحاجة إلى ظهور بنوك كبيرة الحجم تستطيع القيام بتمويل هذه الشركات، و ابتداءا من منتصف القرن التاسع عشر ازداد عدد البنوك المتخصصة لتمويل هذه الشركات و التي اتسعت أعمالها حتى أقامت فروع في كل مكان، و كان لهذا تأثير كبير في اتساع استخدام الشيكات المصرفية في المعاملات.¹

و في أواخر القرن 19 و مع بلوغ الرأسمالية مرحلتها الإحتكارية و من مظاهرها تكتل المنتجين و إندماج المشروعات و استحواد القوي على الضعيف، بدأت حركة تركيز

¹ - خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية الإسلامية : الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص16.
¹ - شاكرا القزويني، مرجع سابق، ص27.

البنوك بواسطة الاندماج أو عن طريق الشركة القابضة (أي شراء معظم أسهم البنوك الأخرى)، و قد اتسع نطاق حركة الاندماج للبنوك بعد الحرب العالمية الأولى في معظم الدول المتقدمة.

و في الأخير يمكن القول أن الظهور الحقيقي بالمفهوم الحديث للبنوك كان على يد الصاغة الذين كانوا يشتغلون بتجارة الحلي و المعادن¹، و كذلك الصيارفة الذين حددوا الوظائف الأساسية للبنوك الحديثة و هي قبول الودائع، منح القروض من الودائع، و كان الجمع بين هاتينوظيفتين هو الذي مكن البنوك فيما بعد من تقديم الإئتمان في أرقى صورة له و هي صورة خلق نقود الودائع، و ترتب على ذلك أن بدأت الصورة المبدئية لأعمال البنوك تتبلور و تتحدد معالمها إلى أن أصبحت إلى ما هي عليه الآن.

II - تعريف البنك :

إن للبنك عدة تعاريف و يمكن التطرق إلى بعضها كما يلي :

- يعرف البنك بأنه عبارة عن منشأة اقتصادية ذات جدوى اقتصادية تهدف إلى الربح و متخصصة، موثوق بها تعمل في إدارة الأموال حفظا و اقراضا، بيعا و شراء باعتبارها أماكن التقاء عرض الأموال و الطلب عليها.²
- يمكن تعريف البنك بأنه المصير بين الأحوال التي تبحث عن الإستثمار و بين الإستثمار الذي يبحث عن التمويل اللازم.
- البنك هو مؤسسة مهمتها الأساسية و العادية الحصول من الجمهور على الأموال في شكل ودائع و في شكل آخر، تستخدمها لحسابها الخاص في عملية الخصم أو القرض أو عمليات مالية.¹
- البنك هو منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة.²

¹- زينب حسين عوض الله، اقتصاديات النقود و المال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص148.

²- سامر بطرس جلدة، النقود و البنوك، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص76.

¹- بخراز يعدل فريدة، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 4، 2008، ص62.

• يعرف البنك بأنه مؤسسة نقدية تقبل الودائع و تمنح القروض و تقدم خدمات مصرفية متنوعة للعملاء، و بهذا المعنى فإن البنك يتولى مهمة تعبئة المدخرات من الأفراد و الوحدات الإقتصادية المختلفة التي تمثل جهات الفائض و تقديم القروض للوحدات الإقتصادية من أفراد و شركات و حكومة التي تمثل وحدات العجز.²

من التعاريف السابقة و بصفة عامة يمكن تعريف البنك على أنه :
"مؤسسة مالية يلتقي فيها عرض النقود و الطلب عليها، فيما عرفت كونها منشآت هدفها الرئيسي قبول الودائع و الإقتراض و تقديم خدمات أخرى، أو أنها منشآت تقبل النقود كودائع و تحترم طلبات مودعيها في سحبها، و تمنح القروض أو استثمار الودائع الزائدة. مما سبق و في تقديرنا أن تلك التعاريف تنطبق على المصاريف التجارية فقط فيما هناك بنوك لا تقرض مثل البنوك الإسلامية، و بنوك لا تتعامل بالودائع و هي البنوك المتخصصة و هي بنوك تهتم بتقديم تمويل و استثمارات طويلة الأجل في نشاط اقتصادي معين دون غيره من الأنشطة.

و هذا الإختلاف يجرنا للتحدث عن أنواع البنوك للتعرف على ماهيتها.

المطلب الثاني : أنواع البنوك .

لا تقوم البنوك جميعها بأعمال مصرفية من نوع واحد، كما أنها ليست كلها خاضعة لنظام واحد، و لقد اقتضى تعدد الفعاليات المصرفية من حيث الإختصاص إلى تقسيم البنوك طبقاً للمعيار المستخدم و هناك عدة معايير للتقسيم منها :

أ- البنوك حسب طبيعة النشاط :

تقسم البنوك حسب طبيعة عملها و نشاطها إلى¹ :

¹- شاكراً القزويني، مرجع سابق، ص25.
²- هيل عجمي جميل الجنابي، رمزي ياسين يسع أرسلان، النقود و المصارف، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009، ص106.
¹- سامر بطرس جلدة، مرجع سابق، ص78-79.

- 1- البنوك التجارية : و هي البنوك التي تعتمد أساسا على الأعمال التجارية من تلقي الودائع و خصم الكمبيالات و شراء و بيع العملات الأجنبية و إصدار خطابات الضمان و فتح الإعتمادات و تقديم القروض...
 - 2- البنوك الصناعية : و هي تختص بالتعامل مع القطاع الصناعي و تقديم القروض و الخدمات الائتمانية المباشرة و غير المباشرة للفعاليات الصناعية كما يمكن أن تسهم في تأسيس الشركات الصناعية .
 - 3- البنوك الزراعية: و هي التي تقوم بتقديم الخدمات المصرفية و التسهيلات الائتمانية للقطاع الزراعي سواء للأفراد أو المؤسسات.¹
 - 4- البنوك العقارية: و هي التي تقدم خدماتها المصرفية و تسهيلاتهما و الائتمانية إلى الأفراد و المؤسسات أو الجمعيات و ذلك لغايات الإسكان و المشاريع العمرانية.
 - 5- البنوك المركزية: و هي التي تتولى الإشراف و الرقابة على البنوك المرخصة و تساهم في رسم السياسة المالية للدولة.
 - 6- صناديق التوفير: و هي التي تقبل الودائع القليلة كما تختص بتقديم التسهيلات الائتمانية لصغار التجار و الحرفيين و الصناعيين و غيرهم من أصحاب الدخل المحدود مثل صندوق توفير البريد.
 - 7- البنوك التعاونية: و هي بنوك تقوم بتقديم خدماتها للجمعيات التعاونية سواء كانت زراعية أو اجتماعية.
 - 8- الوحدات المصرفية الخارجية: و هذه البنوك تتواجد في الدولة التي تمثل مركز تجمع الأموال الأجنبية سواء للاستثمار أو لأي غرض آخر، و تقوم بتقديم خدماتها لأصحاب هذه الأموال من غير مواطني الدولة.
- ب- البنوك على أساس الملكية:
- يمكن تقسيم البنوك حسب نمط الملكية إلى أربعة أنواع رئيسية:

¹ - علا نعيم عبد القادر و آخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص27.

- 1- البنوك الخاصة: و هي البنوك التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو عائلة أو مجموعة من الشركاء، حيث يكون البنك هنا مشروع فردي أو شركة أشخاص.
- 2- البنوك المساهمة: وهي البنوك التي يقسم رأس مالها على أسهم تطرح للاكتتاب العام، و يشترك في ملكيتها مختلف الأفراد و المؤسسات (القطاع الخاص)
- 3- البنوك التعاونية: و هذا النوع يقوم بتأسيسه الجمعيات التعاونية أو الحرفية و تعود ملكيتها إلى هذه الجمعيات.
- 4- بنوك القطاع العام: و هي بنوك مملوكة بالكامل إلى القطاع العام(الحكومة) و من أمثلتها البنك المركزي.

ج- البنوك من حيث الجنسية: و تقسم إلى أربعة أنواع هي:

- 1- البنوك الوطنية: و هي البنوك التي تتمتع بجنسية الدول التي تمارس أعمالها فيها و يقع مركزها الرئيسي فيها، أي أن ملكيتها تعود إلى أشخاص تابعين للدولة التي تقوم هذه البنوك على أراضيها سواء كانوا أشخاص اعتباريين أو طبيعيين.
- 2- البنوك الأجنبية: و هي التي تتمتع بجنسية أجنبية غير جنسية الدولة التي تمارس أعمالها فيها و يقع مركزها الرئيسي في دولة أجنبية، و تكون رؤوس أموالها مملوكة بشكل رئيسي من قبل مؤسسات أو أفراد أجنب.
- 3- البنوك الإقليمية: و هي البنوك التي تعود ملكيتها إلى رعايا مجموعة من الدول المجاورة كأن يكون البنك في الإمارات و تعود ملكيته إلى مواطنين من مجلس التعاون الخليجي.
- 4- البنوك و الصناديق الدولية: كصندوق النقد الدولي و البنك الدولي.

المطلب الثالث : البنوك التجارية و وظائفها .

I- تعريف البنوك التجارية :

تعتبر البنوك التجارية من أقدم البنوك من حيث النشأة و هي مؤسسات السوق النقدي و ترجع تسميتها بهذا الإسم إلى نظرية القرض التجاري للعمل المصرفي في القرن 19م و

مضمون هذه النظرية هو ضرورة أن تقتصر أصول البنوك التجارية على قروض قصيرة الأجل التي تمنح لمنظمات الأعمال لتمويل احتياجاتها المالية.¹ و سنتطرق إلى بعض التعريفات نظرا لتداخل تعريفاته المختلفة. تحتل البنوك التجارية الدرجة الثانية في التسلسل الرئاسي للجهاز المصرفي، بعد البنك المركزي.

- البنوك التجارية هي عبارة عن مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تتلقى ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد آجال قصيرة، هدفها تحقيق الأرباح إما عن طريق ما تقدمه من خدمات مصرفية و إما عن طريق ما تخلقه من نقود ودايع.²
- البنوك التجارية هي التي تقوم بتسهيل تدفق الأموال من المدخرين (الوحدات التي يوجد لديها فائض في الأموال) إلى المقترض (الوحدات التي تعاني وجود عجز مرحلي للأموال).³
- البنوك التجارية هي نوع من الوساطة المالية التي تمثل مهمتها الأساسية في تلقي الودائع الجارية للعائلات و المؤسسات و السلطات العمومية. و يتيح لها ذلك القدرة على إنشاء نوع خاص من النقود هي نقود الودائع.⁴ و يطلق على هذه البنوك اصطلاح بنوك الودائع و كذلك المؤسسات المالية النقدية و هذا لا يعني أنها الوحيدة دون غيرها التي تتعامل بالنقود، و لكن يعني ذلك أن هذه المؤسسات هي الوحيدة المؤهلة لإنشاء نوع النقود الذي أشرنا إليه أعلاه.
- يعرف البنك على أنه منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة، و لذلك فإن البنوك التجارية تتميز عن بقية المصارف بقبولها للودائع في حسابات جارية قابلة للسحب الفوري

¹ - السيد البديوي عبد الحافظ، إدارة الأسواق و المؤسسات المالية، دار الفكر العربي، 1999، ص50.

² - بسام الحجار، الإقتصاد النقدي و المصرفي، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الثانية، 2009، ص147.

³ - طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص51.

⁴ - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003، ص12.

بصكوك، و قد تشاركه في هذه الخاصية مصارف أخرى، و لكن بصورة محددة و تبعا للأنظمة المصرفية في الأقطار المختلفة.¹

• و تعرف بأنها تلك البنوك التي تقوم بقبول ودائع عند الطلب أو لأجل محددة و تزاوّل عمليات التمويل الداخلي و الخارجي و خدمته لما يحقق أهداف خطة التنمية، و دعم الإقتصاد القومي، و تباشر عمليات تنمية الإيداع و الإستثمار المالي في الداخل و الخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، و ما يستلزمه من عمليات مصرفية و تجارية و مالية، وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي.²

و مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للبنوك التجارية.

البنوك التجارية وفقا للمفهوم التقليدي، هي مؤسسات إئتمانية غير متخصصة، تتولى قبول ودائع الأفراد و تلتزم بدفعها عند الطلب أو بعد أجل قصير متفق عليه، كما أنها تمنح القروض قصيرة الأجل التي لا تزيد مدتها على سنة قابلة للتجديد و يطلق عليها بنوك الودائع.³

و في المفهوم الحديث للبنوك التجارية لم يعد يقتصر الأمر على قيامها بعمليات الإئتمان قصيرة الأجل، كتلقي الودائع الجارية من الأفراد و المشروعات. و خصم الأوراق التجارية، و تقديم القروض قصيرة الأجل إلى قطاع التجارة و الصناعة. و لكن تطورت وظائفها و قامت بعمليات الإئتمان طويلة الأجل عن طريق تمويل المشروعات الصناعية و الهيئات العامة برؤوس الأموال الثابتة، و شراء السندات الحكومية و غير الحكومية و المشاركة في كثير من الأحيان في المشروعات الصناعية.

II- السمات المميزة للبنوك التجارية :

تتميز البنوك التجارية بعدة خصائص تتمثل في :

¹ - فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 33.

² - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، الأسواق و المؤسسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 24.

³ - سوزي عدلي ناثر، مقدمة في الإقتصاد النقدي و المصرفي، منشورات الجلي الحقوقية، لبنان، ص 21.

1- فبالنسبة لمبدأ التدرج تعتبر مشروعات مصرفية من الدرجة الثانية في التسلسل الرئاسي للجهاز المصرفي، لا يسبقها في ذلك إلا البنك المركزي، حيث يباشر الأخير عليها رقابة فيستطيع أن يؤثر و يراقب قدرتها على خلق نقود الودائع، في حين أن البنوك التجارية، حتى في مجموعها لا تمارس أي رقابة أو تأثير على البنك المركزي و هو يقوم بخلق و تدمير النقود القانونية.¹

فالبنوك التجارية هي أيضا مؤسسات مصرفية، موضوعها النقود و العمليات التي تدور حول قيام النقود بوظائفها (وسيط للمبادلة، أداة للدفع، مخزن للقيمة...)، و غالبا ما تكون النقود هنا ذات نوعية خاصة "نقود الودائع" و ربما تكون أقل أهمية من ناحية الوصف القانوني و النتائج الرسمية لهذا الوصف، و لكن تعتبر أكثر أهمية من الناحية الواقعية و من حيث الآثار الإقتصادية المترتبة على خلقها.

2- أن البنوك التجارية مشروعات رأسمالية تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل قدر ممكن من النفقات، و ذلك بتقديم خدماتها المصرفية أو خلقها نقود الودائع، فالبنوك التجارية تأخذ عادة شكل شركات مساهمة سواء كانت مملوكة للأفراد أو المشروعات، و عادة ما تتدخل الدولة، خاصة في الدول النامية، بمراقبتها عن طريق السيطرة على رؤوس أموالها سواء بالإشتراك فيها أو تملكها مباشرة أو تأميمها.²

3- تتميز أيضا بتعدد عملياتها و تنوعها بجانب وظائفها الرئيسية في خلق "نقود الودائع" و الهدف من ذلك هو تحقيق قيام النقود بوظائفها و هي في مقابل ذلك تقوم بتلقي مدخرات الأفراد و دخولهم في شكل ودائع، ثم تستخدم هذه الودائع في أوجه متعددة تدور غالبا حول عملية الإقتراض و تمويل العملية التجارية قصيرة المدى أو حتى تلك المرتبطة بالمدة.

* تمتلك البنوك حجم منخفض من الأصول الثابتة، لأن وظيفتها في الأصل مالية، و لذلك تتخفف التكاليف الثابتة في البنك و كذلك نفقات التشغيل.¹

1- مصطفى رشدي شيحة، النقود و المصارف و الإئتمان، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص87.

2- سوزي عدلي ناثر، مرجع سابق، ص211.

1- طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، مرجع سابق، ص51.

5- يتم دفع العديد من التزامات البنك عند الطلب و يكون العديد منها قصير الأجل و لهذا فإن المودعين يمكنهم إعادة التفاوض بخصوص معدلات الفائدة على الودائع و كلما تغيرت هذه المعدلات في السوق و هكذا يتقلب مصروف الفوائد مع التغيرات قصيرة الأجل في معدلات الفائدة السوقية و يؤدي ذلك إلى مشكلات كبيرة عند تخصيص و تسعير الأصول.

6- تعمل البنوك بحقوق ملكية منخفضة مقارنة بالشركات غير المالية و هو يؤدي إلى زيادة الرفع المالي و تقلب المكاسب.

III - الأنظمة الرئيسية للبنوك التجارية :

هناك نظامان من البنوك التجارية في العالم، الأول نظام المصارف المفردة (ذات الوحدة الواحدة) و الثاني نظام المصارف ذات الفروع المنتشرة.

أ- البنوك التجارية ذات الوحدة الواحدة :

حيث تتم الخدمات المصرفية من خلال بنك موجود في مكان واحد، و يعتبر هذا النوع شائع في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب العرف و القانون و القدرة على مقابلة حاجات العملاء.

حيث يرون أصحاب هذا الإتجاه هو عدم إنتشار مصرف آخر في منطقة جغرافية واحدة لعدة أسباب منها يمكن احتكار بنك من البنوك في موقع جغرافي معين، بتعدد البنوك سيغلب البنك القوي على البنك الضعيف، كما يمكن انتقال أموال فقراء الريف إلى أغنياء المدينة، و يرون أيضا أن هذا النظام يشجع على المنافسة في تقديم الخدمة المصرفية و يرون بأن نظام البنوك ذات الفروع المنتشرة تشجع على احتكار الخدمة المصرفية من قبل البنوك القوية القادرة على ذلك.

ب- البنوك التجارية ذات الفروع :

يرى أصحاب هذا النظام أن المصرف يمتلك وحدات و فروع خارج المنطقة الجغرافية التي يخدمها إلا أن إدارة تلك الفروع (الإدارة الرئيسية) تكون بيد المصرف الرئيسي. يرى أصحاب هذا النظام أيضا أن الإنتشار المصرفي سيخلق ثقافة مصرفية لدى الناس و بالتالي هذا يلعب دور كبير في استقطاب الودائع مما يؤدي إلى تحكم النظام المصرفي

بالكتلة النقدية، فكلما كانت الكتلة النقدية بين أيدي الناس أكبر كلما كانت مقدرة الجهاز المصرفي على التحكم بها أقل و العكس صحيح.¹ يجب الإشارة هنا إلى أن الكتلة النقدية خارج الجهاز المصرفي في دول العالم الثالث عادة ما تكون أكبر من تلك داخل الجهاز المصرفي و هذا عائد لعدة أسباب منها :

- ضعف الوعي المصرفي و الإستثماري.
 - انخفاض معدل دخل الفرد نسبيا مما ينعكس على حجم مدخراته سلبيا.
 - ضعف الأجهزة المصرفية في كثير من دول العالم الثالث.
 - انخفاض جودة الخدمة المصرفية و تأخرها.
 - ضعف سياسات و استراتيجيات استقطاب الودائع.
 - عدم وجود مستوى جيد من الثقة في الأجهزة المصرفية خاصة من قبل كبار المستثمرين المحليين و المستثمرين الأجانب.
 - طبيعة العوامل البيئية التي تعيش ضمنها المصارف و التي تخلق العديد من العقبات في العمل المصرفي.
 - ضعف السياسات النقدية بشكل عام في الدول النامية
- ينتشر نظام المصارف ذات الفروع المتعددة في معظم دول العالم، حيث تسمح قوانين هذه الدول بانتشار الفروع ضمن قيود و تعليمات معينة.

IV- وظائف البنوك التجارية

يسعى البنك التجاري إلى ممارسة العديد من الوظائف و تقديم خدمات متنوعة و مختلفة يمكن تلخيصها على النحو التالي :

- 1- تلقي الودائع من العملاء : يقوم البنك التجاري بتلقي الودائع من عملائه، الأفراد و المشروعات و الهيئات و هذه كانت الوظيفة الأولى التي بسببها أنشئت البنوك في عصورها الأولى أي حراسة الأموال.

¹ - جميل الزيدانين، أساسيات في الجهاز المالي، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 123.

و يقوم العميل بإيداع مدخراته النقدية لدى البنك يقصد الإحتفاض بها، و العميل أن يستخدمها في مدفوعاته، و تسوية معاملاته المالية وفقا لشروط محددة، و عملية الإيداع تسمى بفتح الحساب المصرفي.

و فتح الحساب المصرفي يحقق لكل من العميل و البنك التجاري عدة فوائد، فالعميل يمكنه أن يستخدم التسهيلات التي يقدمها البنك فيما يتعلق بتنظيم معاملاته المالية المستقبلية، كما يمكنه الإستفادة من خدمات مصرفية كثيرة من أهمها¹ : حيازة دفتر شيكات أو دفتر من نوع خاص (دفتر ادخاري مثلا) و التي يمكن استخدامها في تسوية معاملاته (كنوع من الضمان و تنظيم الحسابات و تحقيق الأمان)، كذلك يحصل العميل على عائد (فائدة) عن الأموال المودعة في الحساب و خاصة إذا كان من الإيداع لا يتعلق بحساب جاري و إنما بحساب ادخاري (دفتر ادخاري، أو حساب ادخار إسكاني)، أما بالنسبة للبنك التجاري فإن هذا الإيداع سوف يوفر له موارد مالية يغذي بها عمليات الإقراض و الإئتمان فضلا عن قيامه بتوظيف نسبة من الأرصدة المتاحة لديه في أوجه التوظيف المختلفة بالإضافة إلى العمولات التي يخصمها البنك من المقبوضات أو المتحصلات التي يقوم بها لصالح عميله مثل تحصيل الكمبيالات.

و تتعدد صور الحسابات المصرفية و هي :

* الوديعة تحت الطلب أو الحساب الجاري و فيها يحق للمودع أن يسحب الوديعة، كلها أو جزء منها، في أي وقت يشاء و هي عادة تكون بدون فائدة، حيث لا يحصل المودع أي فوائد و الحساب الجاري قد يفتح في البداية نتيجة قيام العميل بإيداع مبلغ في البنك كما يمكن أن يفتح دون دفع أية مبالغ مستحقة.

* الودائع لأجل أو الحسابات الإدخارية : و فيها لا يكون للمودع حق سحب الوديعة إلا عند حلول الأجل وفقا للشروط المتفق عليها. و عادة ما تحقق هذه الودائع عائدا لأصحابها يتمثل في سعر الفائدة، الذي يختلف باختلاف مدة الأجل.

¹- أسامة محمد الفولى، زينب عوض الله، اقتصاديات النقود و التمويل، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص150.

و هناك بعض الودائع التي تجمع بين الصفة الإدخارية و إمكانية السحب في أي وقت مثل دفاتر التوفير.

2- تأجير الخزائن للعملاء : تقوم البنوك التجارية بتأجير الخزائن للعملاء ليحتفظون فيها بمنقولاتهم الثمينة، من مجوهرات و وثائق و أموال عينية أو نقدية، و أوراق مالية، و يتم ذلك مقابل أجره متفق عليها تدفع عادة سنويا و عقد إيجار الخزينة يشمل شرطا ضميا مؤداه عدم وضع أشياء غير مشروعة في داخل الخزينة و إلا تعرض الشخص للمساءلة القانونية.

3- منح الائتمان : تمثل عمليات منح الائتمان مرتبة عالية من أعمال البنوك التجارية المصرفية، حيث يقوم البنك التجاري بإقراض الأفراد و رجال الأعمال و المشروعات مبالغ نقدية (ورقية أو كتابية) لأجال مختلفة، و ذلك لتمكينهم من مباشرة أعمالهم و أنشطتهم و استثماراتهم على أن يلتزموا برد هذه المبالغ عند حلول الأجل المتفق عليه بالإضافة إلى دفع الفوائد بصورة دورية بحسب العقد المبرم بينهما، و بطبيعة الحال، يقوم البنك بمنح إئتمانه لهؤلاء الأشخاص مقابل ضمانات شخصية أو عينية لضمان حقه في استرداد مبلغ القرض.

و تتعدد صور و أشكال الائتمان الذي تمنحه البنوك التجارية و يتمثل أهمها فيما يلي :

* القرض النقدي : و هو الشكل العادي لمنح الائتمان، حيث يبرم عقد بين البنك و العميل يتعهد فيه البنك بتقديم الأموال النقدية إلى المقترض مقابل أن يدفع الأخير سعر الفائدة و رد قيمة القرض طبقا للشروط المحددة في العقد، سواء في صورة أقساط دورية، أو عن طريق تسديد قيمة القرض بأكمله عند نهاية المدة المتفق عليها.

* الدفع من تحت الحساب : حيث يسمح البنك لعميله أن يصبح حسابه مدينا في حدود مبلغ معين، أي أن البنك يغطي حساب العميل في حدود معينة و لمدة محددة.¹

* فتح الإعتماد : و يقصد به أن يقوم البنك بفتح اعتماد لعمليه بناء على طلبه و لمصلحته، حيث يتم وضع مبلغ معين من المال، و يحق للعميل السحب من هذا الإعتماد

¹ - أسامة محمد الفولى، زينب عوض الله، مرجع سابق، ص 151.

في حدود المبلغ المتفق عليه، سواء تم سحب المبلغ كاملا أو على دفعات. و طالما أن العميل قام بالسحب فلا يستحق عليه الفائدة.

4- خصم الأوراق التجارية : و هي تتمثل أساسا في الكمبيالات التي تعتبر أداة هامة للإئتمان التجاري و تؤدي إلى تنشيط و تسيير المعاملات، و قد تكون هذه الأوراق قابلة للدفع بعد فترة من الزمن في حين أن المستفيد يحتاج إلى نقودها لمباشرة أعماله فينتقدم بها لأحد البنوك التجارية التي يقوم بخصمها أي يعطيه قيمتها بعد استئزال الخصم و هو يمثل الفوائد عن المدة الباقية قبل استحقاقها بالإضافة إلى عمولة يحصلها البنك مقابل قيامه بهذه العملية.¹

5- تقديم خدمات مالية عالمية، و ذلك من خلال دخول البنوك التجارية في التجارة و التمويل الدولي، فالبنك التجاري يضمن الشركات المستوردة حتى يتم الإستيراد و تسويق المنتجات كما يمد البنك الشركات المتعددة الجنسيات بالقروض و تقديم النصيحة و التحليل الفني للأسواق. كما يقوم ببيع و شراء الأوراق المالية أو النقد الأجنبي لحساب العميل.²

6- عمليات الائتمان الإيجاري: يقصد بعمليات الائتمان الإيجاري هو أن المشروعات التي ترغب في التوسع بشراء أصول رأسمالية جديدة أو تجديد ما لديها من أصول رأسمالية استهلكت ماديا أو اقتصاديا، و ليس لديها رؤوس الأموال الكافية للقيام بهذه العمليات عليها أن تختار رؤوس الأموال التي تحتاجها من المورد الذي تحدده، ثم تتعاقد مع البنك الذي يقوم بدور التمويل حيث يشتري هذه الأصول باسمه و لحسابه الخاص. ثم في مرحلة تالية يقوم بتأجير هذه الأصول أو الأموال إلى مشروع لمدة معينة، مقابل دفع قيمة الإيجار و بعد انتهاء مدة العقد، يكون العميل في خيار بين شراء هذه الأصول بقيمتها السوقية وقت البيع، أو يتركها للبنك الذي بدوره يقوم بعرضها للبيع لمن يرغب في شرائها، أو يقوم بتأجيرها إلى مشروع آخر، أو يقوم نفس المشروع باستئجارها مرة أخرى بإيجار منخفض.¹

¹ - عبد المطلب عبد المجيد، مرجع سابق، ص 123.

² - محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية - البورصة و البنوك التجارية، الدار الجامعية، 1998، ص 216.

¹ - سوزي عدلي ناثر، مرجع سابق، ص 217.

و وفقا لميكانيزم هذه العملية فإنها تمنح المشروع ائتمانا، يتحصل في منحه القدرة على التجهيز و التجديد و التوسع دون دفع أية مبالغ أو مقدمات، مع إمكانية أن يصبح مالكا لها بعد مدة معينة، كما أن البنك يستفيد من مبلغ الإيجار الذي يحصل عليه و الذي غالبا ما يغطي كامل قيمة المال أو الجانب الأكبر من قيمته.

7- إصدار خطابات الضمان، و يقصد بخطاب الضمان هو تعهد كتابي من المصرف بقبول دفع مبلغ معين نيابة عن الزبون إلى طرف آخر خلال الفترة المحددة صراحة في الخطاب، و ذلك في حالة عدم قيام الزبون بالوفاء بتلك الالتزامات مباشرة في تاريخ الاستحقاق، و يتقاضى المصرف عمولة من الزبون مقابل إصدار خطابات الضمان.¹

8- عمليات السمسرة: قد يمارس البنك دور السمسار في بورصة الأوراق المالية و يحصل البنك على عمولة السمسرة بالنسبة لكل عملية من العمليات التي يقوم بها، كما قد يقوم البنك بإدارة محافظ الأوراق المالية لعملائه، و يتمثل ذلك في قيامه بعمليات بيع و شراء الأوراق المالية لصالح العميل و لحسابه. و يستفيد العميل من كون البنك لديه خبرة و ثقة في القيام بمثل هذه العمليات، مما يسهل عليه كوكيل للعميل، عمليات البيع و الشراء. كما أن البنك يحصل على عمولة عن العمليات التي يقوم بها من العميل.

9- تقديم مجال للادخار سواء للأفراد أو منشآت الأعمال أو المنشآت الحكومية و ذلك من خلال تقديم عوائد جذابة على الودائع أو الأوراق المالية التي تمثل نسبة كبيرة من أصول هذه البنوك.²

10- الخدمات المالية: تقوم البنوك التجارية ببعض الخدمات المالية للعملاء سواء في داخل حدود الدولة أو خارجها. مثال ذلك أن يقوم بتحصيل مستحقات عملائه من مصادرها المختلفة، سواء تعلقت هذه المستحقات بشيكات أو بكمبيالات أو بسندات أجنبية مسحوبة لصالحها أو باسمهم أو بسندات و أسهم يمتلكونها أو غير هذا، و كذلك دفع ديونهم لمستحقيها.

¹- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سابق، ص34.

²- محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، مرجع سابق، ص216.

و يقوم البنك التجاري بعمليات أمناء الاستثمار لحساب عملائه حيث ينشئ البنك إدارة خاصة به مهمتها الأساسية هي القيام بعمليات الاستثمار من توظيف وإدارة الأموال نيابة عن العملاء، و يطلب هذه الخدمة عادة جمهور المتعاملين الذين ليس لديهم الوقت أو الخبرة الكافية لإدارة أموالهم سواء في المشاريع الجديدة أو في الأوراق المالية، من أهم وظائف إدارة أمناء الاستثمار تنفيذ الوصايا وإدارة الشركات لحين بلوغ المستحقين السن القانونية، فهي تقوم بتصفية الشركات طبقاً لما ورد في الوصية و بما لا يخالف القانون و تقوم بعد ذلك بمهمة الوصي على القصر من المستحقين إذا كان ذلك وارداً في الوصية.

11- خلق وسائل دفع جديدة (عمليات خلق نقود الودائع): يعتبر خلق النقود للمساهمة في النشاط الاقتصادي من أهم وظائف البنوك التجارية، حيث بدأت تقرر كل من يتقدم إليها طالبا قرضاً، إذا توفرت الشروط لذلك، ليس من ودائع الأفراد لكن عن طريق خلق الودائع.

* نقود الودائع: هي في الحقيقة ليس لها وجود مادي، و إنما هي عبارة عن نقود ائتمانية تظهر من خلال التسجيلات المحاسبية للودائع و القروض، و هي تعكس تداول الأموال باستعمال الشيكات و ليس تداولاً حقيقياً.¹

و القاعدة التي ينطلق منها البنك التجاري في إنشاء نقود الودائع لا تختلف كثيراً عن تلك التي يستعملها البنك المركزي في إنشاء النقود القانونية، فإذا كان هذا الأخير لا يقوم بعملية إصدار إلا إذا تحصل على نوع معين من الأصول، فكذلك الشأن بالنسبة للبنك التجاري الذي لا يستطيع إنشاء نقود الودائع إلا إذا تحصل على نوع معين من الأصول هي النقود القانونية ذاتها، و يحصل على هذه النقود في شكل ودائع متلقاة من الأفراد و التجار و الشركات...

و يعتمد ميكانيزم إنشاء هذا النوع من النقود على القاعدة الشهيرة القائلة بأن الودائع تسمح بالإقراض كما أن القروض تخلق الودائع. و تعني هذه القاعدة أن البنك التجاري ليس في حاجة إلى منح الوديعة كقرض ما دام يستطيع أن يخلق الائتمان بالاعتماد على هذه

¹ - الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص 45.

الوديعة. و نتيجة ذلك أن البنك التجاري بإمكانه أن يمنح قروضا تفوق إلى حد معين الودائع الموجودة بحوزته.

و الفكرة الجوهرية في خلق نقود الودائع ترجع إلى قيام غالبية الأفراد في العصر الحديث بتسوية مدفوعاتهم بواسطة الشيكات التي يسحبونها على ودائعهم في البنوك التجارية حيث أن ما يسحب من هذه البنوك في شكل نقود ورقية لا يتجاوز عادة نسبة ضئيلة فقط من حجم هذه النقود المودعة لديهم¹. و قد عمدت البنوك استنادا إلى هذا، إلى إقراض عملائها مبالغ تقيد في شكل ودائع لديها قابلة للسحب بشيكات، مثلها في ذلك مثل الودائع الأصلية التي تمت في شكل إيداع حقيقي لنقود ورقية لديها، بحيث لم يعد حجم الودائع التي تلتزم هذه البنوك بإجابة طلبات أصحابها عندما يسحبون شيكات عليها يقتصر فقط على مبالغ الودائع المشتقة التي خلقتها البنوك بإقدامها على إقراض عملائها أو منحهم الائتمان. و هكذا كانت الودائع الأصلية سببا في خلق ودائع مشتقة تزيد من كمية النقود الموضوعة تحت تصرف المجتمع، أي ضاعفت الودائع الحقيقية من حجم الودائع أو النقود الكتابية الموضوعة تحت تصرف عملاء البنوك التجارية بعبارة أخرى.

12- فبجانب الخدمات المصرفية التقليدية، يمكنها تقديم عدد آخر من الخدمات الغير التقليدية مثل:

- خدمات البطاقة الائتمانية: تتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات من البلاستيك تحتوي على معلومات عن اسم المتعامل و رقم حسابه و بموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع المصرف على قبول منح الائتمان لحامل البطاقة.
- الخدمات القائمة على الحسابات الآلية: كخدمات آلات الصرف الذاتي، الخدمة المصرفية بالمنازل، و كذا دراسات الجدوى، الاستشارات المالية، الخدمات الشخصية للعملاء.

V- أهداف البنوك التجارية:

¹ - أسامة محمد الفولى، زينب عوض الله، مرجع سابق، ص158.

تسعى البنوك التجارية لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية على درجة كبيرة من الأهمية هي:

1- الربحية: من المعروف أن فوائد الودائع تشكل جزء كبير من نفقات النشاط المصرفي للبنوك التجارية، فضلا عن التزام تلك البنوك بدفع هذه الفوائد سواء حقق البنك أرباحا أم لم يحقق.¹

و يفرض الوضع السابق على البنوك التجارية ضرورة تحقيق أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات، فأى انخفاض بسيط في الإيرادات كفيل بإحداث تخفيض أكبر في الأرباح، لأن مبدأ الربحية يقوم على تعظيم أرباح البنك و الأرباح في حقيقة الأمر ما هي إلا الفرق بين إيراداته و نفقاته.

و من هنا نجد أن تعظيم الأرباح قد تحقق بطريقتين² :

أ - زيادة الإيرادات.

ب - تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن.

و الإيرادات هنا تأتي من مصدرين:

* المصاريف الإدارية التي تحصل عليها البنوك من أصحاب الحسابات و الودائع.

* تأجير النقود أي التوسع في منح الائتمان و خلق النقود الداخلية- نقود الودائع-

2- الأمان: لا تستطيع البنوك التجارية استيعاب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فأى خسارة من هذا النوع معناها إتهام جزء من أموال المودعين و بالتالي إفلاس البنك التجاري، و بالتالي سعي بشدة البنوك التجارية إلى توفير أكبر قدر من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة.

ويأتي عنصر الأمان من مدى ثقة إدارة البنك بأن التسهيلات المصرفية التي يمنحها لعملائه سوف يتم تسديدها في الوقت المحدد.¹

3- السيولة: قبل أن نتعرض لهذا الهدف الذي يعتبر من أهم أهداف البنك يجب أن نتناول تعريف السيولة بوجه عام.

¹ - طارق طه، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص256.

² - أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم عفر، الإقتصاد النقدي و المصرفي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص248.

¹ - عبد المعطي رضا ارشيد ، محفوظ أحمد جودة ، إدارة الائتمان ، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الأولى ، 1999 ص 202.

و يمكن تعريف السيولة على هذا النحو بأنها:

" مجموعة التدفقات أو الأرصدة النقدية الدورية المتاحة للبنك و التي تحدد قدرته على مواجهة الظروف الطارئة و التي تتطلب أموال إضافية فورية."

نظرا لأن الجزء الأكبر من موارد البنك التجاري تتمثل في ودائع تستحق عند الطلب يفرض ذلك على البنوك التجارية الاحتفاظ بنسبة سيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها في أي لحظة، فالبنوك التجارية لا تستطيع كبقية منظمات الأعمال الأخرى تأجيل سداد ما عليها من مستحقات لفترة زمنية، حتى و لو كانت قصيرة.

السيولة التامة تساعد البنك على تجنب الخسارة التي قد تحدث نتيجة اضطرار البنك إلى تصفية بعض أصوله غير السائلة، و بذلك يمكن القول بأن السيولة التامة تمثل عنصر الحماية و الأمان بالنسبة للبنك.¹

و قد يبدو وجود تعارض واضح بين الأهداف الثلاثة السابقة، و هو ما يمثل مشكلة الإدارة المصرفية، فمثلا لا يمكن للبنك التجاري تحقيق درجة سيولة عالية من خلال احتفاظه بنقدية كبيرة داخل خزائنه، إلا أن ذلك يؤثر سلبا على هدف الربحية، فالنقدية الراكدة داخل الخزينة لا يتولد عنها أي عائد في الوقت الذي يكون فيه البنك مطالب بسداد فوائد على إيداعات العملاء.

و بنفس المنطق أيضا، فإن البنك التجاري يمكنه توجيه أمواله إلى الاستثمارات التي تدر عائدا مرتفعا و بالتالي الاقتراب من هدف الربحية، إلا أنه في المقابل تنسم هذه الاستثمارات عادة بارتفاع درجة المخاطرة مما قد ينجم عنها خسائر رأسمالية كبيرة للبنك، و هو ما يدمر الهدف الثاني الذي تسعى البنوك التجارية إليه أصلا و المتمثل في تحقيق الأمان لأموال المودعين، إذا ما هو الحل؟

يرى البعض أن الهدف الأساسي الذي يجب أن يسعى إليه البنك التجاري هو تعظيم الربح profit maximization، و هو ما يستهدف الملاك بالدرجة الأولى. أما السيولة و الأمان و هو ما يستهدفه المودعين فيمكن أن يتحقق من خلال التشريعات و توجيهات البنك المركزي التي تجعل احتمالات تعرض البنك التجاري للعسر المالي و انخفاض حافة

¹ - عبد الغفار حنفي، رسمية قريبا، مرجع سابق، ص 41.

الأمان محدود في حالة إتباعها و بالتالي تصبح السيولة و الأمان بمثابة قيود constraints على هدف عام و متمثل في تحقيق الربحية. و مع ذلك يمكن القول أن استراتيجيات البنوك التجارية تتباين في تعاملها مع الأهداف الثلاثة السابقة، فهناك بنوك تميل نسبيا إلى تغليب عنصر الأمان و تجنب المخاطرة و التالي تتبنى سياسة متحفظة في منح الائتمان، و تعرف تلك البنوك بالمقرض المتحفظ.¹ و في المقابل تتبنى بنوك أخرى سياسات أكثر جرأة في الإقراض و تحمل المخاطرة، حيث يتم التركيز على هدف الربحية بصورة أكبر بل أن البعض منها يقدم على إقراض عملائه المتعثرين أملا في انتعاش مستقبلي لأحوالهم المالية، و يعتمد ذلك على ما يعرف بدرجة ولاء البنك التجاري لعميله.

المبحث الثالث: دور البنوك في ارساء قواعد الحوكمة لدى المؤسسات.

المطلب الأول: العلاقة الكلاسيكية بين البنوك والمؤسسات.

يتضح لنا مما سبق أنه هناك أطراف عديدة لها مصالح مختلفة بالمؤسسة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

إلا أن الأهم من ذلك هو دراسة علاقة البنك بالمؤسسة ، حيث يكمن جوهر هذه العلاقة في التمويل. فالتمويل يلعب الدور الأساسي في تحقيق المشاريع الاقتصادية حيث انه لا يمكن إنجاز أي مشروع دون اللجوء إلى مصادر لتمويله سواء كانت المصادر داخلية أو خارجية المتمثلة في الجهاز المصرفي الذي يقوم بإقراض المؤسسات العمومية و الخاصة وفقا لمبادئ و شروط يحددها البنك. و انطلاقا من هذا فإن دور البنك هنا يتجسد في دعم المؤسسات بالقروض¹ التي هي بحاجة إليها ، و تختلف هذه الحاجة حسب طبيعة العناصر الممولة لكن السؤال المطروح هو : ما المقصود بالقروض ؟

¹ - طارق طه، مرجع سابق، ص. 260.

1-Jean -Christian Lointier, Jean -louis Salvignol , L'entreprise et la banque , economica , paris, 2006,p 251.

I- تعريف القرض:

يعرف القرض على انه علاقة اقتصادية ذات شكل نقدي تحدث عن انتقال القيمة من الأفراد أو المؤسسات أو الدول إلى أشخاص آخرين و ذلك لاستخدامها مؤقتا لقاء تعهد بالتسديد في وقت لاحق و دفع الفائدة نظير ذلك. فالقرض إذن هو انتقال للحق على أساس الثقة، الوفاء و المعدل الخاص بالفائدة.

ووفقا للقانون رقم 88 المؤرخ بتاريخ 86/08/19 و القانون المكمل رقم 88/ 06/ المؤرخ في 88/01/12 فإن تعريف القرض هو كالتالي :

" إن كل عمل تقوم به مؤسسة ما يرمي إلى منح أو تعهد بمنح أموال مؤقتة لفائدة شخص معنوي أو شخص طبيعي مقابل فائدة معينة".

و من الناحية المالية و الاقتصادية يعرف القرض على انه منح شخص ثروة قصد الانتفاع منها. أما من الناحية القانونية يعرف على انه إنجاز من طرف المقرض و الذي له فائض منه إلى شخص آخر يدعى المقترض و الذي يعاني من العجز المالي.

ومما سبق يمكن تعريف القرض مبادلة قيمة حاضرة بقيمة آجلة (نقود) ويتمثل في تقديم طرف لطرف آخر مقدار من المال الحاضر مقابل الحصول على قدر آخر من المال وغالبا ما يزيد عن الأول في المستقبل.¹ وهناك في عملية الاقتراض طرفان:

الأول هو مانح القرض ويسمى الدائن أو المقرض وهو الذي يتخلى عن القيمة الحاضرة متوقعا الحصول على ما يعادلها في وقت ما في المستقبل وقد يضاف لهذه القيمة مبلغ آخر يسمى الفائدة وذلك نظير تخليه عن القيمة الحاضرة.

الثاني هو متلقي القرض ويسمى بالمدين أو المقترض وهو الذي يحصل على القيمة الحاضرة ويلتزم بردها مستقبلا إضافة ما اتفق عليه مع الطرف الأول من فائدة.

ويتعين أن يتوفر في الائتمان ، أي كانت صورته، أربعة عناصر أساسية تتمثل في:

1- علاقة مديونية: وهي تفترض وجود شخصين أحدهما دائن وهو مانح القرض والآخر مدين وهو متلقي القرض ،مع ضرورة قيام عنصر الثقة بينهما.

¹ - عبد الوهاب يوسف أحمد ، التمويل وإدارة المؤسسات المالية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى ، 2008، ص 123.

2- وجود دين نقدي: الدين عادة مبلغ نقدي محدد يتفق عليه ، ويضعه المقرض تحت تصرف العميل (المقرض) لاستخدامه في غرض محدد ومعلوم للمقرض ، وفي الحدود والشروط المنفق عليها.1 إذ يتعين على المدين رده للدائن .ويجب أن يكون الدين في صورة نقدية ، فالنقود هي الصورة المثلى للائتمان .وفي هذا ما يظهر ارتباط الائتمان بالنقود، وقد يكون الدين سلعة أو خدمة أو أي شيء من أشكال الحقوق المالية كالأسهم والسندات. ومع ذلك فالدين الحاصل نتيجة لذلك يكون عادة قابلاً للدفع في صورة نقدية.

3- الأجل أو عنصر الزمن: وهي الفترة التي تمضي بين حدوث المديونية والتخلص منها. وهذا الفارق الزمني هو العنصر الجوهري في الائتمان ويميز بين المعاملات الفورية - سندات الدين في الحال - ، والمعاملات الائتمانية - سداد الدين بعد فترة زمنية معينة.

4- عنصر المخاطرة : وتتمثل المخاطرة فيما يمكن أن يتحملة الدائن نتيجة انتظاره على مدينه ، حتى حلول الأجل لإنهاء المديونية .وعنصر المخاطرة موجود أياً كان يسير المدين .فهناك دائماً خطر يهدد الدائن يتمثل في احتمال عدم دفع الدين والمخاطرة هي التي تجعل الائتمان يتضمن مقابلاً للمخاطرة يتمثل في الفائدة التي يحصل عليها الدائن من المدين.

II- أنواع القروض:

تتعدد صور الائتمان وأنواعه وفق معايير عديدة:

1- معيار الغرض من الائتمان: وفقاً لهذا المعيار ينقسم الائتمان الى ائتمان استثماري وائتمان تجاري وائتمان استهلاكي.

أ- الائتمان الاستثماري: فتلجأ إليه المشروعات عادة من أجل توفير احتياجاتها من رؤوس أموال ثابتة (أراضي ومنشآت و تجهيزات فنية مختلفة).وغالباً ما يكون هذا الائتمان طويل الأجل .

1- صلاح الدين حسن السبسي ، قضايا مصرفية معاصرة، دار الفكر العربي ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2004، ص15.

ب- الائتمان التجاري : ويقصد به الائتمان الذي يقدم بصورة قروض وتسهيلات مصرفية الى المتعاملين بعمليات التسويق والتبادل التجاري المحلي أو الخارجي سواء كانوا أفراد أو هيئات أو حكومة.

كما يقدم مثل هذا النوع من الائتمان الى المشروعات الصناعية لغرض تمويل احتياجاتها الجارية مثل شراء المواد الخام والوقود ورفع الأجور وغيرها من النفقات الجارية.

وبجانب هذه المشروعات يستخدمه كذلك الأفراد من التجار لتمويل عمليات تصريف المنتجات التي يتاجرون فيها ، وهو ائتمان قصير الأجل.

ج - الائتمان الاستهلاكي: ويقصد به الائتمان الذي يحصل عليه الأفراد بهدف تمويل إنفاقهم الاستهلاكي ، إذ يمكن للأفراد الحصول على السلع والخدمات بسهولة ويسر وبما يتناسب مع دخولهم الجارية باعتبار دفعهم لأثمان السلع الإستهلاكية التي سيحصلون عليها سيكون مؤجلا بالنقسيط لفترات زمنية مستقبلية. والسلع التي يتم تمويل شرائها بواسطة الائتمان الاستهلاكي غالبا ما تكون سلع معمرة (الثلاجات ، السيارات ، والأثاث المنزلي...) وعادة ما يكون هذا الائتمان متوسط الأجل.

2- معيار الشخص متلقي الائتمان: ينقسم الائتمان بحسب شخصية متلقي الائتمان الى ائتمان خاص وائتمان عام.

أ- الائتمان الخاص : ويتمثل في الائتمان الممنوح الى الأفراد والهيئات والشركات الخاصة غير الحكومية.

وتعتمد قدرة الأشخاص (اعتبارية أو طبيعية) للحصول على الائتمان على الثقة التي يتمتع بها لدى مانح الائتمان وكذلك على إيرادات المدين المستقبلية التي ينتظر أن يحققها المدين في المستقبل والتي ستدفع منها ديونها عندما يحين أجلها المحدد.

ب- الائتمان العام : ويتمثل في كافة الديون الخاصة بالأشخاص العامة كالدولة والمحافظات وكافة وحدات الحكم. وتتوقف قدرة الأشخاص العامة ، والدولة على وجه الخصوص ، في الحصول على الائتمان على المقدرة المالية لأفراد المجتمع ومؤسساته المصرفية من جهة ، وعلى مدى ثقة المجتمع في الحكومة من جهة أخرى.

ويتحقق الائتمان العام بين أطراف غير متوازنة : الأفراد والمؤسسات المصرفية والمالية من جهة والدولة والأشخاص العامة من جهة أخرى ، ولذلك فهو لا يتحقق إلا في ظل استقرار سياسي واقتصادي ومالي للدولة، ومدى محافظتها على تسديد ما سبق أن عقده من قروض وعلى وقت اصدار القرض.

3- معيار أجل الائتمان :

أجل الائتمان هو المدة أو الفترة التي في نهايتها تنتهي المديونية بأداء قيمة الدين . وينقسم أجل الائتمان الى ائتمان قصير الأجل وائتمان متوسط الأجل وائتمان طويل الأجل.

أ- ائتمان قصير الأجل :وهو الائتمان الذي تكون مدته أقل من سنة ويهدف الى تمويل العمليات الجارية الصناعية والتجارية .وعادة ما يأخذ شكل أدونات الخزنة التي تصدرها الدولة.

ب- ائتمان متوسط الأجل :وهو الائتمان الذي تتراوح مدته ما بين سنة الى خمس سنوات ، ويستخدم عادة لتمويل احتياجات المشروعات في بعض العمليات الرأسمالية مثل القيام بتوسعات في المشروع أو شراء أدوات أو آلات جديدة ، أو قيام الأفراد بشراء سلع استهلاكية معمرة.

ج- ائتمان طويل الأجل : وهو ما تزيد مدته على خمس سنوات ، وهو يتناسب مع الائتمان الاستثماري أو الانتاجي ، حيث تعقده المشروعات لتمويل احتياجاتها الى رؤوس الأموال الثابتة ، أو القروض التي تمنح لتمويل المشروعات .

4- معيار ضمان الدين : ويعد معيار ضمان الدين جوهر عملية الائتمان ، فليس من المتصور أن يتم منح المدين أجلا لوفاء بدينه إلا إذا قدم ضمانات معينة تؤمن للدائن حقه في سداد الدين .

وينقسم هذا الائتمان ،بحسب نوع الضمان المقدم ، الى ائتمان شخصي وائتمان عيني.

أ- ائتمان شخصي : ويتمثل في الائتمان الممنوح الى المقترضين دون أن تقدم ضمانات عينية من قبلهم الى الجهة التي منحتهم الائتمان ، وإنما يكتفي الدائن بوعده المدين

بسادد القرض في الموعد المتفق عليه .وهذا النوع من الائتمان يركز على الثقة التي يوليها الدائن للمدين وذلك من خلال تعامله معه من قبل ومركزه المالي ومكانته الإجتماعية في السوق.¹

ب- الائتمان العيني: ويقصد به تقديم المدين ضماناً عينياً كضمان لتسديد دينه ، وعادة ما يشترط أن تكون قيمة الضمان أكبر من قيمة القرض ويسمى الفرق بين القيمتين باسم "هامش الضمان" وبالطبع تختلف قيمة هذا الهامش باختلاف نوع الضمان ونوع القرض وطبيعة الظروف المحيطة .

وترجع أهمية الضمان أنه إذا تعذر على المدين السداد (أو امتنع عن ذلك) في مواعده يكون للائتمان العيني الأولوية في سداد القرض على أي ائتمان شخصي آخر قد يكون في ذمة المدين نفسه لدائنين آخرين. ويكون الائتمان عينياً إعادة في حالة الصفقات الكبيرة أو الصفقات ذات المخاطر المرتفعة وعموما فهو يفترن بالقروض متوسطة وطويلة الأجل. ومن الصور الشائعة لهذا النوع من الائتمان نذكر بصفة خاصة :

- القروض بضمان بضائع.
- القروض بضمان الأوراق المالية .
- القروض بتأمين كمبيالات.
- قروض بضمانات متنوعة مثل القروض بضمان المرتبات للعاملين في القطاع العام أو الحكومة....

وأخيرا نستنتج ،أنه تتبع أهمية دور البنوك في تعزيز حوكمة الشركات باعتبارها المصدر الأساسي لتلبية الاحتياجات التمويلية للأنشطة الاقتصادية عامة ومنها الشركات .هذه الاحتياجات تلعب دورا أساسيا في تعزيز عمل الشركات وتحقيق أهدافها في الربحية والنمو .

¹ - عبد الوهاب يوسف أحمد، مرجع سابق، ص 126 .

المطلب الثاني: فعالية البنك في ترسيخ مبادئ حوكمة الشركات - العلاقة الحديثة بين البنوك والمؤسسات-.

للحديث عن دور البنوك في تعزيز حوكمة الشركات لا بد من التطرق إلى المحاور التالية:

المحور الأول: دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها الممول الرئيسي للشركات.

من خلال العلاقة الموجودة بين البنوك والمؤسسات التي تتجسد في التمويل ، فإن للبنوك دورا أساسيا تلعبه تجاه تعزيز مبادئ حوكمة الشركات وذلك من خلال النقاط التالية:

أولا: اعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني:

البنك قبل أن يقدم على اتخاذ القرار بمنح القرض يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن هذه المؤسسات المقترضة توفر ممارسات سليمة للحوكمة أم لا.

وعليه فإن قرار منح الائتمان هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة. فقيام الشركات الملتزمة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالحصول على تمويل من البنوك، وهذا يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكلا من البنوك وتلك الشركات. فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة على أموالها وعلى قدرة الشركات على السداد، أما الشركات فيكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب.

ثانيا: في ضوء التقدم الاقتصادي في العالم وتعقد الأنشطة، فإن الاحتياجات التمويلية للشركات قد ازدادت وتعقدت أيضا ، وقد رافق ذلك ازدياد حجم المشاكل التي تواجه الممولين المتمثلة في مدى قدرة المؤسسات المقترضة على سداد مستحققاتها إضافة إلى الزيادة في معدلات التعثر والإفلاس مثل إرتفاع أسعار الفائدة الممنوحة للمودعين...

هذه الحالات خلقت الحاجة إلى مراقبة البنك ، المؤسسة الممولة سواء مباشرة أو غير مباشرة للتأكد من مدى قدرتها على الوفاء بأقساط الديون ودفع الفوائد في مواعيد استحقاقها.

- I - مراقبة البنك للمؤسسة بطريقة غير مباشرة: وتتجسد هذه المراقبة فيما يلي:
- أ- عند اللجوء إلى البنك لطلب التمويل اللازم ، فإنه يجب على المؤسسة تقديم ملف كامل يتضمن عناصر استراتيجيتها و الذي يتمثل في الآتي¹:
- * عرض خصائص المؤسسة (تاريخها، مسيرتها، نشاطها، أسواقها، كيفية التنظيم، البنوك الأخرى التي لها علاقة مع المؤسسة...)
- * تحديد الهدف من القرض وتوضيح الأسباب الدقيقة لطلب القرض.
- * تبرير الميزة أو الفرصة التي يمنحها هذا القرض للمؤسسة.
- * نوعية الضمانات التي يقدمها المركز الرئيسي للشركة إذا كان نشاط الشركة محدود.
- * تحديد أسلوب أو طريقة سداد القرض.
- * تحديد وقت دفع القرض.
- الهدف من طلب البنك ملف من طرف المؤسسة للتحقق من أن المعلومات التي قدمتها المؤسسة حقيقية تعكس كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء. فهو بذلك يشجع المؤسسة على نقل المعلومات كاملة وصحيحة عن الوضعية المالية السابقة، والحالية، والمستقبلية للمؤسسة²، وبالتالي تطبيق الإفصاح والشفافية التي تعتبر مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات.
- ب- يتم منح الائتمان للمؤسسات في ضوء دراسة ائتمانية يقوم بها البنك للتحقق من قدرة المؤسسة المقترضة ورغبتها في الوفاء بالتزاماتها عندما يحين ميعاد استحقاقها مستقبلا وتلخص العوامل موضع الدراسة كالآتي:
- * قدرة العميل: يقصد بقدرة capacity العميل مدى امكانية قيامه بسداد ما عليه من مستحقات في المواعيد المحددة. ومن بين المؤشرات المفيدة في هذا الصدد تلك التي تتعلق بتاريخ المؤسسة في النشاط الذي تمارسه، وكفاءة المديرين وسمعتهم، وأساليب وطرق ممارسة أوجه النشاط المختلفة ومدى انتظام المؤسسة في سداد القروض التي سبق أن حصل عليها. وقد توجد في سجلات البنك معلومات مفيدة في هذا الشأن، كما قد يمكن

¹ - Ebondo wa Mandzila, gouvernance de l'entreprise , l'Harmattan, paris , janvier 2009, p 45

² - Avec le soutien du ministère de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , édition 2009, p 45.

الحصول على تلك المعلومات من بنوك أخرى. وإلى جانب هذه المؤشرات التي تعتمد على الحكم الشخصي subjective هناك مؤشرات أخرى موضوعية objective كربحية النشاط لعدد من السنوات، ومتوسط رصيد النقدية وحجم الأصول التي يمكن للمنشأة تحويلها إلى نقدية بسهولة ودون خسائر كبيرة. وتعتبر القوائم المالية الممتلئة في قائمة الدخل والميزانية العمومية مصدرا أساسيا لتلك المعلومات.¹

* **شخصية العميل:** يقصد بشخصية character العميل في هذا الصدد السمات التي تكشف عن رغبته في سداد ما عليه من مستحقات في المواعيد المحددة. فقد تكون قدرة العميل على السداد مؤكدة بينما رغبته في السداد في المواعيد المتفق عليها غير مؤكدة ومن بين مؤشرات الحكم على مدى رغبة العميل في السداد طول الفترة التي تمضي منذ لحظة استحقاق القرض (الذي سبق أن حصل عليه) والفوائد إلى أن يتم سدادها بالفعل. كما يعتبر مؤشرا في هذا الصدد الفترة التي تمضي منذ قيام العميل بالشراء الآجل للبطاعة حتى سداده لقيمتها، على أساس أن الائتمان التجاري يعتبر في حكم القروض. ويمكن للبنك الحصول على معلومات مفيدة في شأن مدى انتظام العميل في سداد ما عليه من مستحقات وذلك من واقع سجلاته، إذا كان قد سبق، تقديم قروض له. أما إذا لم يسبق له اقراضه فقد يستطيع الحصول على المعلومات المطلوبة من البنوك الأخرى أو من الموردين الذين سبق لهم تقديم ائتمان لذلك العميل.

* **المقدرة على توليد الدخل:** إذا كان من المنتظر أداء القرض من الأرباح المستقبلية ، فمن الضروري تقييم مدى قدرة طالب القرض على توليد أرباح أو دخل في المستقبل كافية لأداء هذه الالتزامات، فإذا كانت الأمانة والمثابرة والأخلاص والرغبة في السداد هي صفات مطلوبة، ولكن هذه الصفات في حد ذاتها ليست كافية لسداد القرض إلا إذا اقترن ذلك بتوليد الدخل.¹

وبصفة عامة تدفع الإلتزامات من أربعة مصادر هي:

1- الأرباح أو الدخل الذي يحققه طالب القرض.

¹ - منير ابراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، الطبعة الثالثة ، 1996 ، ص 221.
¹ - علا نعيم عبد القادر وآخرون، مرجع سابق، ص 168.

2- مبيعات الأصول الثابتة.

3- بيع المخزون السلعي.

4- الإقراض من الغير وعلى أن يتم سداد القرض القائم من حسيمة القرض الجديد، فقد يتم سداد القرض من حسيمة بيع الأصل الضامن ولكن البنوك لا تفضل هذا الأسلوب إلا في حالة الضرورة القصوى لما لذلك من تأثير على علاقات البنك بعملائه، والمصاريف المترتبة على ذلك، والوقت الذي ينقضي حتى إتمام عملية البيع، ونفس الشيء لا تفضل البنوك أسلوب سداد قرض من حسيمة قرض جديد إلا وفقا لشروط مسبقة.

* درجة ملكية الأصول: يجب أن يمتلك المنتج أحدث الآلات والأجهزة حتى يمكنه الصمود والمنافسة، لذلك يشترط البنك أن يكون لدى طالب القرض رأس مال كضامن للقرض.

ويعتبر صافي الثروة (رأس المال المقدم من الملاك بالإضافة إلى الإحتياجات والأرباح المحتجزة) وحجمه مقياسا لمتانة المركز المالي والمحدد لحجم القرض الذي يقدمه البنك، فحجم ونوعية هذه الأصول التي تمتلكها الشركة تعكس ذكاء وفطنة الإدارة ، بحيث تستخدم بعض من هذه الأصول كضمان في حالة عدم كفاية الأرباح ويقلل هذا من المخاطر التي يتعرض لها البنك .

ورغم توافر هذه الضمانات فإن البنوك تفضل التحقق من كفاية الدخل كوسيلة لأداء هذه الإلتزامات.

ج- للبنك رؤية إستراتيجية يستلهمها على ضوء المعطيات التي يملكها عن المؤسسة المقترضة. فدراسة البنك من هذه الناحية هي بصفة خاصة نظرة تقييمية لعناصر الإستراتيجية التي تعرضها المؤسسة وليس دراسة إستراتيجية بآتم معنى الكلمة. وتتمحور اهتمامات البنك في تقييمه لإستراتيجية المؤسسة القيام بمراجعة داخلية تشمل كل وظائفها.

1- تحليل الوظيفة التجارية: يهدف تحليل الوظيفة التجارية الى معرفة مدى قدرة المؤسسة على تصريف منتجاتها، وذلك في وجود مؤسسات منافسة. وفي هذا المجال يطرح البنك تساؤلات حول نقاط معينة تعكس بشكل أو بآخر هذا الهدف.

- هل لدى المؤسسة معرفة بالسوق وهل تتحكم في تطوراتها؟ وهذا يهدف إلى معرفة فيما إذا كانت المؤسسة تعرف المستهلكين ورغباتهم واحتياجاتهم من جهة، وفيما إذا كانت تستغل بشكل جيد الإمكانيات والفرص التي يتيحها هذا السوق من جهة أخرى. ومن شأن هذه الأسئلة أن تكشف عن مدى قوة المؤسسة في تصريف منتجاتها ومعرفتها للسوق في اتجاه تنمية الوسائل التي تمكنها من احتلال موقع أكبر فيه.

- هل أن المؤسسة تعرف منافسيها وموقعها التنافسي؟ وهذا التساؤل يهدف بطبيعة الحال الى معرفة فيما إذا كانت المؤسسة لها معلومات كافية حول المنافسين وقوتهم، وحول منتجاتهم ومدى استقبال المستهلكين لها. وانطلاقاً من هذه المعلومات ، تحاول أن تعرف المركز التنافسي لهذه المؤسسة في السوق.

- هل تتحكم المؤسسة في توزيع منتجاتها ؟ ويهدف مثل هذا التساؤل إلى معرفة مدى قدرتها على التحكم في قنوات توزيع منتجاتها ، وكذلك فيما إذا كان تعدد المنتجات لا يخلق لها مشاكل على مستوى التوزيع.

2- تحليل وظيفة الإنتاج: عندما يقوم البنك بتحليل الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة التي طلبت التمويل، فإن أول ما يقوم به هو تقييم الطاقة الإنتاجية المستعملة. ومن شأن هذا التقييم أن يسمح له باستخلاص ملاحظات عامة حول فعالية استعمال أداة الإنتاج خاصة¹. وفي هذا المستوى، يقوم البنك بطرح الأسئلة التالية:

- هل تتحكم المؤسسة في تسيير أداة الإنتاج؟ ويسمح مثل هذا التساؤل على الخصوص بمعرفة الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومدى قدرة المؤسسة على استغلال الإستثمارات التي تقوم بها استغلالاً عقلانياً، وكذلك مدى تحكمها في التطور التكنولوجي على مستوى أداة الإنتاج وأنظمتها.

¹ - الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص 140.

- هل استطاعت المؤسسة أن تحصل على قدرات وخبرات إنتاجية من خلال استخدامها لأداة الإنتاج، ويكون ذلك بالنسبة للمؤسسة التي استطاعت أن تقوم بذلك عاملاً يساعدها على زيادة فعالية أداة الإنتاج. ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى استنتاج أكثر أهمية، وهو أن تحقق مثل هذا الأمر سوف يعطي الإنطباع بأن المؤسسة تنتج منتجات تنافسية من حيث السعر والنوعية.

- هل تمكنت المؤسسة من زيادة الإنتاجية؟ ويهدف مثل هذا التساؤل إلى معرفة فيما إذا كانت المؤسسة قد استطاعت أن تهيأ ظروفًا مواتية في علاقة العامل البشري مع الآلة، وفيما إذا كان مثل هذا الأمر يعني أن المؤسسة هي في وضع يتميز بديمومة تزايد الإنتاجية.

3- تحليل الموقف المالي: إن تحليل الموقف المالي للمؤسسة من طرف البنك يحتل اهتماماً خاصاً وفحصاً عميقاً، إذ تعطى له أهمية تعادل 60% من عملية التقييم. ذلك أن الموقف المالي للمؤسسة يرتبط بطريقة مباشرة مع طبيعة العلاقة التي يقدم على إقامتها مع هذه المؤسسة وهي عملية القرض.

أول ما يهتم به البنك هو دراسة مبدأ التوازن المالي للمؤسسة. ويسمح مثل هذا التحليل بالكشف عما إذا كانت المؤسسة تمول أصولها الثابتة بواسطة الموارد الدائمة. وهذا يعني من جهة أخرى أن البنك يريد أن يعرف فيما إذا كانت المؤسسة توجه فعلاً القروض طويلة الأجل لتمويل عمليات الاستثمار. وتطرح هذه الفكرة وبإلحاح قضية تخصيص بين طبيعة الموارد وطبيعة الأصول المراد تمويلها.

تتمثل النقطة الثانية في دراسة الهيكل المالي للمؤسسة. ويرمي مثل هذا التحليل إلى تحديد مستوى المديونية، من أجل كشف مدى معقوليتها من جهة ومدى قدرة المؤسسة على تحمل هذا العبء من جهة أخرى.

وأخيراً يقوم البنك بدراسة وتحليل التدفق المالي للمؤسسة. ومن شأن هذا النوع من التحليل أن يسمح له باستنتاج فكرة عامة حول قدرات المؤسسة على تحقيق المردودية، وقدراتها كذلك على تحقيق تدفقات مالية صافية إيجابية تسمح لها بالوفاء بالتزاماتها المالية، وخاصة تلك الإلتزامات الناجمة عن عملية الإقتراض.

مما سبق نستنتج أن المدخل الأساسي لتقييم الجوانب المالية للشركة هو:

- 1- الإطمئنان لصحة الأرقام الواردة في البيانات المالية.
 - 2- الإفصاح عن تفاصيل بعض الأرقام الواردة في البيانات المالية.
 - 3- الشفافية في الإعلان عن أية تعاقدات مستقبلية قد يكون لها أثر على البيانات المالية.
 - 4- تقييم عام للمخاطر المتعلقة بموجودات الشركة.
- ان عدم الأطمئنان للعناصر أعلاه والمتعلقة بالبيئة التي يتم فيها إعداد البيانات المالية، سوف ينعكس سلباً على التقييم الائتماني للجوانب المالية وبالتالي التأثير على فرصة الشركة في الحصول على التمويل وكذلك الكلفة المتوقعة للتمويل المطلوب في حال الحصول عليه، إذ أن العنصر الأساسي في تحليل الجوانب المالية ينطلق من نوعية ومدى مصداقية الأرقام التي يتم دراستها ودرجة الإفصاح فيها.¹
- ان العناصر الأساسية التي سبق وتمت الإشارة إليها تؤمنها بصورة كافية وجود حوكمة داخل الشركة التي تضمن درجة مناسبة من الشفافية والإفصاح ووضوح الهياكل الإدارية داخل الشركة والذي يساعد البنك على تقييم أوضاع الشركة بصورة تؤمن لها الحصول على التمويل المطلوب.

- 4- تحليل الوظيفة الإدارية: ان الوظيفة الإدارية العليا التي تسمح بتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة. وإذا استطاعت الإدارة العليا أن تحقق مهامها على مستوى التنظيم والإشراف والتنسيق فهذا يعني أنها قد وفرت للمؤسسة فرص النجاح. والحقيقة أن البنك يولي أهمية كبرى لتحليل هذه الوظيفة ، والتي تعكس بشكل أو بآخر مدى التصميم الموجود على مستوى كل هياكل المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة. وينعكس اهتمام البنك في عدة زوايا يمكن أن نطرح أهمها فيما يلي:
- هل استطاعت الإدارة أن تقرأ متغيرات المحيط قراءة سليمة؟ وهل الأهداف التي وضعتها معقولة؟ وهل الوسائل التي سخرتها لذلك مناسبة؟ وهذه الأسئلة مهمة جداً، وهي

تعكس بشكل أو بآخر قدرات الإدارة على مستوى التخطيط. ويعتبر ذلك من العوامل المهمة التي تقاس عليها قدرة أي إدارة على التحكم في التسيير.

من خلال المعلومات التي يجمعها البنك عن المؤسسة بإمكانه أن يعرف مدى قدرة الإدارة على استثمار الفرص المتاحة، وتجنب عناصر التهديد الممكنة.

- هل للمؤسسة تنظيم جيد؟ وعناصر تقييم هذا التنظيم عديدة منها وضوح ودقة توزيع الوظائف والمهام على مختلف المصالح والهيكل، وكذلك وضوح العلاقات الموجودة بينها.

- هل تملك المؤسسة نظرة بعيدة المدى في تحليلها للأوضاع، وفي القرارات التي اتخذتها؟.

د- كل العمليات المالية للمؤسسة تمر بالبنك لأن مداخل مبيعاتها تكون في شكل شيكات، ومن خلال هذه الأخيرة يراقب البنك المؤسسة.

ه- المساهمين في المؤسسة هم المسؤولون عن مراقبتها لذلك يدفعون المؤسسة للإستدانة من أجل مراقبتها من طرف البنك الممول

وأخيرا نستنتج أن البنك يمكنه أن يقوم بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة وهو بذلك يلعب دورا هاما في عدد من أنظمة حوكمة الشركات.¹ لأن الهدف الرئيسي للبنك هو توفير أقصى ما يمكن من الشفافية فيما يتعلق بالمركز المالي للمؤسسة التي يمولها وبالتالي حماية الاقتصاد المحلي والمستثمرين وصغار المساهمين فيها وهو ما نجده يلتقي مع الأهداف من تطبيق معايير الحوكمة.

II- مراقبة البنك للمؤسسة بطريقة مباشرة:

تأخذ هذه المراقبة صورا عدة أهمها:

* يتضمن العقد الذي أبرم بين البنك والمؤسسة المقترضة شرط ينص على أنه من حق البنك وضع قيود على تصرفات المؤسسة المقترضة في المستقبل، إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك. ومن أمثلة هذه القيود ضرورة الحصول على موافقة البنك إذا ما قررت

¹ - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009، ص 19.

المؤسسة الحصول على قروض إضافية في المستقبل أو اشتراط البنك عدم انخفاض حجم ودائع العميل عن حد معين، أو اشتراط البنك على أن مخالفة العميل لأي شرط من شروط الإتفاق يعني حق البنك في إلزام العميل بسداد القرض وفوائده بمجرد وقوع المخالفة. وتأسيسا على ذلك فإن البنك يراقب المؤسسة من خلال مساهمته في اتخاذ القرارات والتي من خلالها يعمل البنك على ترسيخ مبادئ حوكمة الشركات في القرارات الموجودة، فهو بذلك يلعب دورا هاما في درجة تطبيق المؤسسات مبادئ حوكمة الشركات.

ثالثا: يساهم البنك في إرساء قواعد حوكمة الشركات وذلك من خلال أن تتضمن أسعار الفوائد مرونة ملموسة تجاه إلتزام المؤسسات بالممارسات السليمة للحوكمة والتي على إثرها تفتتح الشركات بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الإئتمان بأسعار فائدة منخفضة أو شروط تمويل أفضل.

رابعا: تشجيع المؤسسات على تطبيق مبادئ الحوكمة و ذلك بتجنب تقديم الدعم المالي للأنشطة التي قد يكون من شأنها تعريض مبادئ حوكمة الشركات للخطر كعدم تمويل المؤسسات التي تخل بالبيئة (التلوث، الفضلات، الإستغلال اللاعقلاني للمواد الأولية...) فهو بذلك يشجع المؤسسات على تطبيق المسؤولية الإجتماعية.

خامسا: نشر مبادئ حوكمة الشركات وذلك بعدم الاستمرار في تمويل المؤسسات المقترضة التي تقوم بأنشطة مشبوهة الممارسة كالتلاعب في التقارير المالية، غسيل الأموال...

فكلما كانت أعمال البنك موضوعية وحيادية ومحترفة كلما كانت امكانية كشف التجاوزات واردة وبالتالي تقليل مخاطر الغش والاحتيال والتلاعب فلا يمكن مثلا كشف عملية بيع المؤسسة لبعض أصولها بأسعار منخفضة لمؤسسة أو مؤسسات يمتلك فيها أعضاء مجالس الادارة وكبار المساهمين أو المبالغة في تقدير أصولها لاظهارها بمظهر لا يعكس واقعها وحجمها الحقيقي الا بواسطة الرقابة التي يجريها البنك التي تتيح له معرفة حقيقة وكيفية تقدير تلك الأصول. وبالتالي اذا ما كانت قد بيعت بسعر منخفض أم لا.

سادسا: تشجيع البنك المؤسسة بفرض رقابة إدارية سواء على المبيعات أو على الإنتاج والجودة بالإضافة إلى أداء الأفراد و المسؤولية الإجتماعية، إذ تولي إهتمام بالغ بالرقابة على الأموال لحمايتها من أي خطر ، خاصة خطر عدم مقدرة المؤسسة على سداد ديونها اتجاه البنك والذي يؤدي إلى افلاسها وتعرضها للتصفية. فهي بذلك تسهر على حماية حقوق أصحاب المصالح الذي يعتبر مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات.

سابعا: البنك يساهم في تحقيق حوكمة الشركات وذلك من خلال أنه يمنح القرض لمدة معينة وعند انقضائها يتم تسديد القرض وإضافة إلى ذلك يشترط نسبة فائدة تدفع كل شهر أو ثلاثة أشهر، كل هذا يشجع المؤسسة المقترضة على الانضباط في أداء أعمالها الذي يعتبر ميزة من مميزات حوكمة الشركات.

ثامنا: إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء (Rating) وان كانت تُعنى جزئياً بقضايا الحوكمة، إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر أحد الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة الشركات التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمن عدم حدوث متغيرات مفاجئة.

المحور الثاني: دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها مساهم رئيسي في المؤسسة.

يعمل البنك على تدعيم وتعزيز حوكمة الشركات ، باعتباره وسيط داخلي مالي Intermédiares financiers ، بمساهمته في المؤسسة تحت نمط رأس المال الخاص¹. وبالتالي له الحق في إدارة المؤسسة من خلال مشاركته في مجلس الإدارة الذي يقوم باختيار المديرين التنفيذيين، الذين 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.

ومنه يظهر جليا دور البنوك في تحقيق حوكمة الشركات من خلال دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات.

¹ - Ebondo wa Mandzila, op-cit, p 45

I- أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات:

في ظل مفهوم حوكمة الشركات فإن مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق مصالح المستثمرين، وهذا هو السبب في وجوب إعطاء درجة كافية من الإستقلال لمجلس الإدارة، تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب. وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة للمؤسسة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة الى أداء اقتصادي أفضل.

إذ أن التأكيد على المحاسبة عن المسؤولية يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في المؤسسة. وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة. وكانت النتيجة أن هناك علاقة كبيرة لها وزنها من الناحية الإحصائية بين المؤسسات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة مستقلة والأداء الأفضل للمؤسسات. وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة لأداء الشركة ولحماية حقوق المستثمرين.¹

ومن ناحية أخرى فإن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات في بيئة الأعمال.

كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري وعلى تركيز اهتمام المديرين على تحسين أداء المؤسسة، كما ينبغي أن يعمل على ضمان استبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم.

إن الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق إشراف مجالس الإدارة، توفر تخفيض تكلفة رأس المال إلى جانب الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها.

وبصفة عامة، فإنه عن طريق الإشراف على المديرين التنفيذيين بالمؤسسة، يمكن لمجالس الإدارة الجيدة أن تضمن الأداء الإقتصادي الجيد، كما أن وجود الحوكمة وقدرتها على

¹ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص 96.

تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء، تؤدي الى تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمون. وعلى هذا يمكن القول بأن مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات.

II- كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات:

ان الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى اليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح. ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية. وأن عناصر النظام توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات. وبصفة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي:

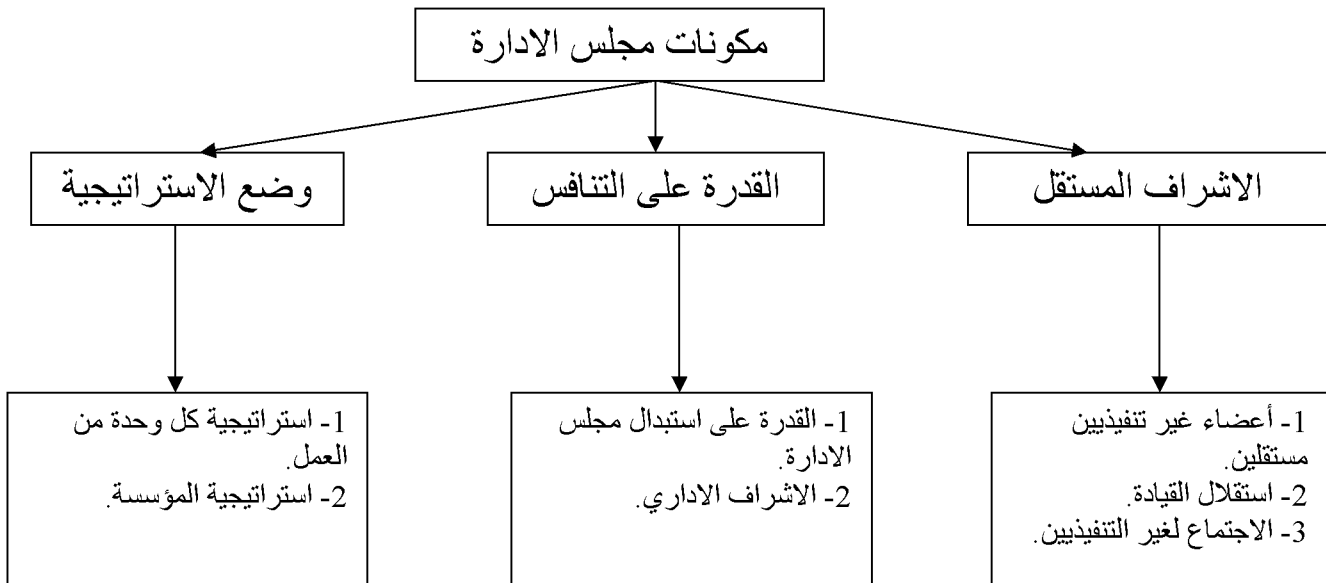
1- الإشراف المستقل.

2- قدرة مجلس الإدارة على التنافس.

3- دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية المؤسسة.

ويوضح الشكل (1،3) هذه المكونات الأساسية التي يجب توافرها في مجلس الإدارة.

الشكل (1،3) يوضح مكونات مجلس الإدارة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص 98.

1- الإشراف المستقل:

ان وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة المؤسسة، فعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة فإنها تهيء نفسها للإلتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين، وسوف يؤدي هذا إلى حث إدارة المؤسسة على زيادة صافي الأرباح والعمل على تعظيم قيمة المؤسسة في الأجل الطويل، ويوجد هناك مجموعة من الإرشادات التي توفرها مبادئ حوكمة الشركات لضمان استقلالية المجلس وهي:

* وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين non executive directors لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة التفكير المستقل.

وفي بعض الأحوال تتطلب المبادئ أن يكون غالبية المجلس من هؤلاء الأعضاء.

* وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.

* اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير تنفيذيين بدون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة على انفراد لبحث أداء الإدارة.

* قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عمله وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

2- قدرة مجلس الإدارة على التنافس:

هناك عامل آخر لمساعدة الإدارة على التركيز في أداء واجباتها، وهو القدرة على التنافس وهي التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما، وأن يحل في القيام به محل أولئك ذوي القدرة الأقل. وينبغي أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث. وباختصار ينبغي أن يكون التهديد بالإستحواذ قائما باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لمدة طويلة، وعندما توفر نظم حوكمة الشركات قيام الإشراف الإداري والقدرة على التنافس يصبح الأمر أكثر احتمالا هو استبدال

المديرين ومجالس الذين لا يركزون اهتمامهم على تحسين أداء المؤسسة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.

3- دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية المؤسسة:

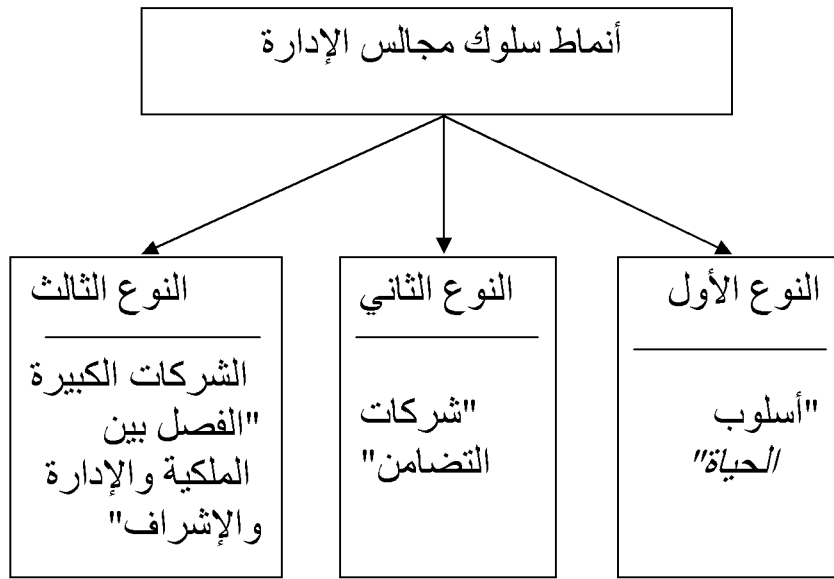
قد بدأت مجالس الإدارة في أرجاء العالم في التحرك إلى ما وراء التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة إلى القيام بالتغيرات السلوكية التي تتعلق بصلب الموضوعات الخاصة بعمل المجلس. وأهم ما جاء بمبادئ حوكمة الشركات بخصوص هذا الموضوع. أن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية يعتبر أمرا حاسما. ويتضمن هذا كلا من:

- استراتيجية كل وحدة من العمل: وتعني كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم المؤسسة بالمنافسة فيها.
- استراتيجية المؤسسة: وتعني الأعمال التي ينبغي للمؤسسة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي بها لإدارة المؤسسة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل. ومما سبق يتضح لنا أن الإشراف النشط والإستقلالية. والقدرة على التنافس والمشاركة في الإستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء المؤسسة وهي تعتبر أساسا لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية، من أجل الإستثمار والإزدهار في الأداء مع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قيمة الأسهم.

أنماط سلوك مجالس الإدارة :

يتشابه تنظيم الشركات في العديد من دول العالم ليس فقط من حيث التنوع ولكن من حيث جوانب أخرى هامة. وفي دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة صنف أنماط الشركات إلى ثلاثة أنواع رئيسية من الشركات ، ويوضح الشكل (2،3) هذه الأنماط كما يلي:

شكل (2.3) يوضح أنماط سلوك مجالس الإدارة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق ، ص 102.

النوع الأول: هو الشركة التي يمكن أن يطلق عليها اسم "أسلوب الحياة"، والتي لا يطمح مديرها ومالكها في تحقيق تقدم كبير، وإنما ينظر إلى شركته ، والتي قد تكون عبارة عن نموذج إداري فردي، كمصدر للدخل .ويوجد آلاف من هذه المشروعات لدى معظم الاقتصاديات ، والتي تعد مشروعات قيمة للغاية ، لكن حوكمة الشركات لاتمثل مفهوما له أهميته في هذا الشأن.

النوع الثاني: هو الشركة التي تكون في صورة شركة تضامن بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الأشخاص، حيث يتولى أصحاب الشركة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة . وبمرور الوقت يحدث الاندماج بين الأنواع المتماثلة من هذه الشركات فيتحول الشركاء إلى أعضاء مجلس إدارة ذوي مسؤولية محدودة ، ثم يتحقق استمرار الشركة الذي يصاحبه تكوين شخصية قانونية مستقلة للشركة. ويكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو ، وغالبا ما تتمكن هذه الشركات من تحقيق ما تصبوا إليه من طموح . ويعتمد

اقتصاد هذه الشركات على نجاحها في تحقيق طموحها ، ولا تقوم الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات ، بفرض التزامات أو لوائح على هذه الشركات وذلك بسبب حجمها، وقد يمكن فرض لوائح وقواعد إضافية إذا سعت هذه الشركات نحو زيادة رأس المال. ويطلب من هذه الشركات في دول أخرى ، إعداد هيكل مختلف إذا ما وصلت الشركة إلى حجم معين يتم قياسه طبقاً لعدد الموظفين. وعادة يكون معدل حدوث الكوارث مرتفعاً بين هذا النوع من الشركات خاصة في بدء تشغيلها، لذلك كان من الضروري التفكير في كيفية حل مشكلة إنشاء أفضل إطار عمل خاص بأسلوب حوكمة هذه الشركات.

النوع الثالث: من أنواع الشركات هو المشروعات الكبيرة ، حيث تتفصل الملكية عن الإدارة والإشراف. وقد يتم إنشاؤها من البداية بواسطة الدولة ، أو تكون الدولة قد استولت عليها.

وتتشابه المبادئ التي تتحكم في حوكمة الشركات بالنسبة للنوعين الثاني والثالث من الشركات، بالرغم من وجود وسائل مختلفة لتطبيق هذه المبادئ. وقد تكون هذه المبادئ واضحة ولكنها تتطلب دراسة جيدة تشتمل على كيفية التطبيق السليم لها ، فهي حيوية لتحقيق النجاح في هذه الشركات فيما عدا النوع المسمى بـ " أسلوب الحياة " حيث يمكن ملاحظة هذه المبادئ على المدى البعيد.

بالإضافة إلى هذين المحورين، هناك عناصر أساسية تساهم بشكل أو بآخر في تحقيق الحوكمة في المؤسسات من طرف البنك وهي كالتالي:

- ان المنافسة الكبيرة والشديدة بين البنوك خلقت نوع من الثقافة والوعي المصرفي لدى الجمهور والشركات بحيث أصبح معيار الجودة هو أساس العلاقة مما أدى بالشركات لانتهاج الحوكمة السليمة التي تعتبر من المعايير الجوهرية للجودة.
- تعتبر البنوك نماذج اقتداء لكل القطاعات الأخرى والشركات كونها شركات مساهمة عامة تفصل بين مساهمي الشركة ومجلس إدارتها والإدارة، من خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ ومفاهيم الحوكمة.
- تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الرئيسية في أي اقتصاد ولذلك باتجاهها نحو تبني الحوكمة تكون من خلال ذلك قد أرست قيم الحوكمة في أي قطاع .

خلاصة الفصل الثالث:

رغم اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان ، إلا أن هذا الاهتمام لم يرقى بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الائتمان ويعزى ذلك إلى اعتبارات عديدة، أهمها أن البنوك نفسها قد تنقصها الحوكمة ولم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا ، إضافة إلى الثقافة المحلية لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية ، كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح.

الفصل الرابع



تمهيد:

بعد التعرض لأهم المفاهيم النظرية لحوكمة الشركات ومدى مساهمة البنوك في تحقيقها في المؤسسات، يأتي هذا الفصل لتناول الدراسة الميدانية لموضوع البحث وتحديد واقع الجزائر بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة من فعالية البنوك في تحقيق حوكمة الشركات، وما مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع ولتحقيق ذلك سوف نتناول في هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية:

- تقديم مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار.

- تشخيص وتحليل وضعية مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار الممولة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

حاولنا أن ننتهج في دراستنا الميدانية أسلوبا يعتمد على إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة إنتاجية عمومية بهدف الحصول على معلومات أكثر مصداقية، موضوعية وواقعية، وفيما يلي سنقدم المعطيات المرتبطة بالمكان والعنصر البشري للدراسة التطبيقية:

1- مكان الدراسة : ليس من السهل على الباحث أن يجد الأبواب مفتوحة أمامه عند ولوجه إلى المؤسسات، فلا يخفى على أحد ما تتميز به علاقة هذه الأخيرة مع الجامعة من حيث الانغلاق وعدم التعاون. وبهذا فقد وقع اختيارنا على مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار على أساس:

- انتمائها إلى قطاع حيوي بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- مؤسسة إنتاجية ممولة من طرف البنك.

2- العنصر البشري: وجهنا اهتمامنا إلى كل عمال المؤسسة خاصة إلى الإطارات العليا بحكم مراكز مسؤوليتها.

3- أدوات الدراسة: نرى أن نبين الآن الأدوات والوسائل التي استعملناها في دراستنا الميدانية، فقد لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة محل الدراسة، كذلك فقد استعنا ببعض البرمجيات التي ساعدتنا في تحليل المعطيات.

المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة :

المطلب الأول : تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي :

أ- لمحة تاريخية عن المؤسسة

تعود نشأة وجذور مؤسسة الرياض - وحدة مطاحن بشار إلى سنة 1976/1977

للمؤسسة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكس (sempac)

انقسمت بعد إعادة هيكلتها إلى خمس مؤسسات وذلك بتاريخ 01 جانفي 1983 بوجب المرسوم رقم 376/82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 ، المتضمن إنشاء الصناعات الغذائية بتحويلها من مركزية في الجزائر إلى خمس مؤسسات (مديريات جهوية) وهي :

(رياض قسنطينة، رياض سيق، رياض الجزائر، رياض تيارت، رياض سيدي بلعباس) ثم بناءً على محضر الجمعية العامة غير العادية المؤرخة بتاريخ 08 فيفري 1998 ثم إعادة هيكلة المؤسسة للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها سيدي بلعباس

(ERIAD-SBA) وتقسيمها إلى تسعة فروع وهي فرع وهران،سيق معسكر، سعيدة، سيدي بلعباس، أولاد ميمون، تلمسان ، مغنية ، بشار.

في 01 أوت 1998 أصبحت المؤسسة تدعى باسم " مطاحن الساوره " بشار برأسمال قدره 90.000.000 دج منه 87000.000 دج كمساهمة عينية و 3000.000 دج كمساهمة نقدية، وبقدرة إنتاجية تقدر 1500 قنطار/ يوم من الدقيق و780 قنطار/ يوم من السميد بالإضافة إلى قدرة تخزين 125000 قنطار من المادة الأولية (القمح الصلب والقمح اللين) ومخازن للمنتجات التامة بقدرة 7000 قنطار من الدقيق و1400 قنطار من السميد ،توزع المؤسسة هذا الكم من الإنتاج في منطقة الجنوب الغربي في ثلاث ولايات هي : بشار، أدرار وتندوف.

تتواجد المؤسسة بالمنطقة الصناعية بشار بين الطريق الرابط بين مدينة بشار والقنادسة. وهي تتربع على مساحة 91770 متر مربع، منها 10010 متر مربع مستغل والباقي أي 81760 متر مربع عبارة عن مساحة غير مغطاة. بقيت وحدة مطاحن بشار الممون الوحيد في المنطقة لعدة سنوات سابقة فيما يخص مادتي السميد والدقيق حيث كانت المؤسسة الوحيدة في المنطقة غير أن ظهور بعض المؤسسات الخاصة مثل مؤسسة مطاحن العرجة ومؤسسة مطاحن مخلوفي... أجبرها التركيز بالعمل على إرضاء الزبائن وتوسيع أعمالها إلى مناطق أخرى والتي تعتبر حيوية بالنسبة لنموها مما جعل موقفها حرجاً مقارنة مع وضعها الاحتكاري السابق ، ذلك من خلال تناقص هامش الربح على كل من الدقيق والسميد مما قد يؤثر على نتائج المؤسسة.

(ب) - الهيكل التنظيمي للمؤسسة :يوضحه كما يلي الشكل (4)،

الرئيس المدير العام

الأمانة

مساعد الأمن الصناعي
والنوعية

مساعد مراقبة التسيير
وتدقيق الحسابات

المساعد القانوني

مديرية
الإستغلال

المديرية التجارية

مديرية المالية والمحاسبة

مديرية الموارد
البشرية

المخبر

مصلحة
الإنتاج

مصلحة
التموين

مصلحة
الصيانة
الصناعية

مصلحة
النقل

مصلحة
التسويق

مصلحة
المبيعات
وتسيير
الشبكات

مصلحة
المالية

مصلحة
المحاسبة
العامة
والتحليلية

مصلحة
م. البشرية
و. العام

المطاحن

قسم شراء المواد الأولية
وتسيير والمخزون

المنتجات التامة

الشؤون
الاجتماعية

الوسائل العامة

ج- تسيير الوحدة :

- تسيير الوحدة من طرف الرئيس المدير العام ويقوم بالمهام التالية :
 - إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة .
 - التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية والتنموية للوحدة (التموين ، إنتاج، توزيع).
 - مسؤولية مدنية على كل نشاطات المؤسسة، وأخطار التسيير ومسؤولية جنائية .
 - الإشراف على الهيئات والمصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل .
 - الإطلاع على الحالات المالية والمحاسبة للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات .
 - الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات .
 - إمضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة (الوحدة الأم بسيدي بلعباس).
- ويقوم بمساعدته في إنجاز المهام المذكورة:
- 1- مساعد مكلف بالأمن الصناعي والنوعية .
 - 2- مساعد مكلف بمراقبة التسيير وتدقيق الحسابات .
 - 3- مساعد مكلف بالشؤون القانونية .
- من أهم المهام التي يتولونها :
- تنشيط وتنسيق الأعمال بالتسيير الأمتل لأدوات الإعلام الآلي .
 - مراقبة الإنتاج والمبيعات والسهر على احترام الأسعار المطبقة .
 - مراقبة المواد الأولية ومواد التعبئة .
 - تقييم النتائج واقتراح الإجراءات التصحيحية .
 - فحص المنتجات المصنعة .
 - مراقبة وضعية المخزونات، ومراقبة الشحن.

- مراقبة وضعية الزبائن وديون الوحدة وتحليل جدول حسابات النتائج.
- مراقبة الأصول واستهلاكات الحظيرة لقطع الغيار .
- مراقبة الجرد والفحص.

المطلب الثاني : مديريات الوحدة :

أ- المديرية التجارية :

النقل وشبكة التوزيع :

يتم نقل المنتجات بالوسائل الخاصة للمؤسسة رغم قلتها وقدمها بحيث تقوم المؤسسة بإيصال منتجاتها إلى الزبائن إلى الولايات التالية : (بشار ، أدرار، تندوف) وبواسطة وسائل الزبائن الخاصة عندما يتم الشحن من الوحدة خاصة فيم يخص منتج النخالة، أما وسائل النقل الخاصة بالوحدة فتتكون الحظيرة من المعدات التالية :

جدول رقم (1،4) مكونات حظيرة الوحدة.

العدد	النوع
02	سيارات خفيفة
01	سيارة الإسعاف
01	شاحنة 03 طن
02	شاحنة 10 طن
01	شاحنة 10 طن زراعية للحبوب
03	شاحنة 20 طن
07	شاحنة 20 طن جرار
01	حافلة سوناكوم 8v6100
01	شاحنة ناقلة لصهرج الماء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن الحظيرة تتكون من عدد قليل من الشاحنات بالإضافة إلى قدمها مقارنة مع نقاط البيع العديدة والتي تتطلب التموين في آجال قريبة خاصة بمنطقة أدرار حيث المنطقة تستهلك كميات كبيرة من منتجات الوحدة.

أما في ما يخص شبكة التوزيع فإن الوحدة تتربع على شبكة توزيع هامة منها مراكز توزيع لتجار التجزئة ونقاط خاصة بالبيع للمستهلكين مباشرة، وفي ما يلي نقاط التوزيع حسب الولايات.

أ- ولاية بشار :

جدول رقم (4،2) نقاط توزيع الوحدة بولاية بشار.

الدائرة	البلدية	الرمز	سعة التخزين/قنطار	المسافة
بشار	بشار	080001	2000	10
		080002	2000	10
		080012	900	15
		080017	300	10
بني ونيف	بني ونيف	080010	2500	110
القنادسة	القنادسة	080003	1500	25
العبادلة	العبادلة	080005	2000	90
تاغيت	تاغيت	080016	800	90
تبلبالة	تبلبالة	080013	1500	400
بني عباس	بني عباس	080007	3000	250
اقلبي	اقلبي	080006	1000	160
الواتة	الواتة	080011	2000	300
كرزاز	كرزاز	080008	600	350
	(أولاد خضير)	080015	1200	400

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر كمية تخزين تتواجد بمقر بلدية بشار سعة تخزين مجمعة حوالي 5200 قنطار وعلي أقصى مسافة 15 كم من الوحدة بينما خارج المقر البلدي فأعلي نسبة تخزين تتواجد ببلدية بني عباس علي بعد 250 كم أما أبعد نقطة بيع عن الوحدة بالنسبة لولاية بشار فتتواجد بمدينتي كرزاز و تلبالة حوالي 400 كم بسعة تخزين 1800 و 1500 على التوالي.

ب-ولاية أدرار:

جدول رقم (3،4) نقاط توزيع الوحدة بولاية أدرار.

الدائرة	البلدية	الرمز	سعة التخزين/قنطار	المسافة/كم
أدرار	أدرار	010001	6700	600
تيميمون	تيميمون	010002	1500	580
رقان	رقان	010003	3000	750
زاوية كنتة	زاوية كنتة	010004	2000	670
أولف	أولف	010005	3500	850
تسابيت	تسابيت	010007	4500	660
تتركوك	تتركوك	010008	10000	680
أو قروت	أو قروت	010009	8000	720
شروين	شروين	010010	10000	550
أدرار (بودة)	بودة	010012	450	630
برج باجي مختار	برج باجي مختار	010013	2000	1400
تيميمون	أولاد سعيد	010015	4500	610
شروين	أولاد عيسى	010016	8 94	580
أو قروت	دلدول	010017	10000	750

750	4500	010019	اقبلي	أولف
520	700	010020	سالي	رقان
650	4500	010022	لحمر	فنوغيل
620	4500	010023	تمنطيط	فنوغيل
690	400	010025	انزقمير	زاوية كنتة
1550	2000	010027	تيمياوين	برج باجي مختار
620	10000	010028	أولاد قدور	تتركوك
510	10000	010029	طلمين	شروين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

فيما يخص نقاط البيع التابعة لولاية أدرار فإن أبعد نقطة بيع عن الوحدة تتواجد بمدينة تيمياوين التابعة لدائرة برج باجي مختار بسعة تخزين 2000 قنطار فنتواجد بالدوائر التالية: تتركوك (تتركوك، أولاد قدور)، شروين (شروين، طلمين)، أوقروت (دلول).

ج- ولاية تندوف:

جدول رقم (4،4) نقاط توزيع الوحدة بولاية تندوف.

الدائرة	البلدية	الرمز	سعة التخزين/قنطار	المسافة/كم
تندوف	تندوف	080009	18000	800

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

فيما يخص ولاية تندوف فتتواجد نقطة بيع واحدة بسعة تخزين 18000 قنطار وبمسافة حوالي 800 كم.

زبائن الوحدة:

يتكون زبائن الوحدة فيما يخص منتوج الدقيق و السميد من التجار بالجملة و التجزئة و التعاونيات في المناسبات فقط ، كما يضاف إليهم في بعض الحالات الفروع الأخرى لمؤسسة رياض سيدي بلعباس أو مؤسسات الرياض الأخرى، وتتعامل الوحدة مع المستهلك مباشرة من خلال نقاط البيع بالإضافة إلى الخبازين الذين يمثلون الجزء الرئيسي من التعامل فيها يخص منتوج الدقيق.

أما بالنسبة لإنتاج النخالة (مواد تغذية الأغنام) فيتكون زبائن الوحدة من :

1. Fabricant : صانعو مواد تغذية الأغنام.

2. l'onape : شركات تصنيع أغذية الأغنام.

3. موالين.

4. تعاونيات.

ب- مديرية الاستغلال.

1- المخبر: تتم مراقبة جودة القمح المورد من طرف تعاونية الحبوب و الخضر الجافة

(CAIS) من خلال إجراء فحصين تقوم بهما مخبرية المؤسسة.

2- الفحص الظاهري : يتم من خلاله معرفة الحالة العامة للقمح (هو قمح جيد أم رديء؟)

3- الفحص الدقيق : يتم عن طريق أخذ عينات عشوائية إما من مواضع مختلفة من الشاحنة،

أو في حالة تفريغها، أو أثناء نقل القمح إلى الصوامع. يتم مزج هذه العينات، ثم تأخذ منها

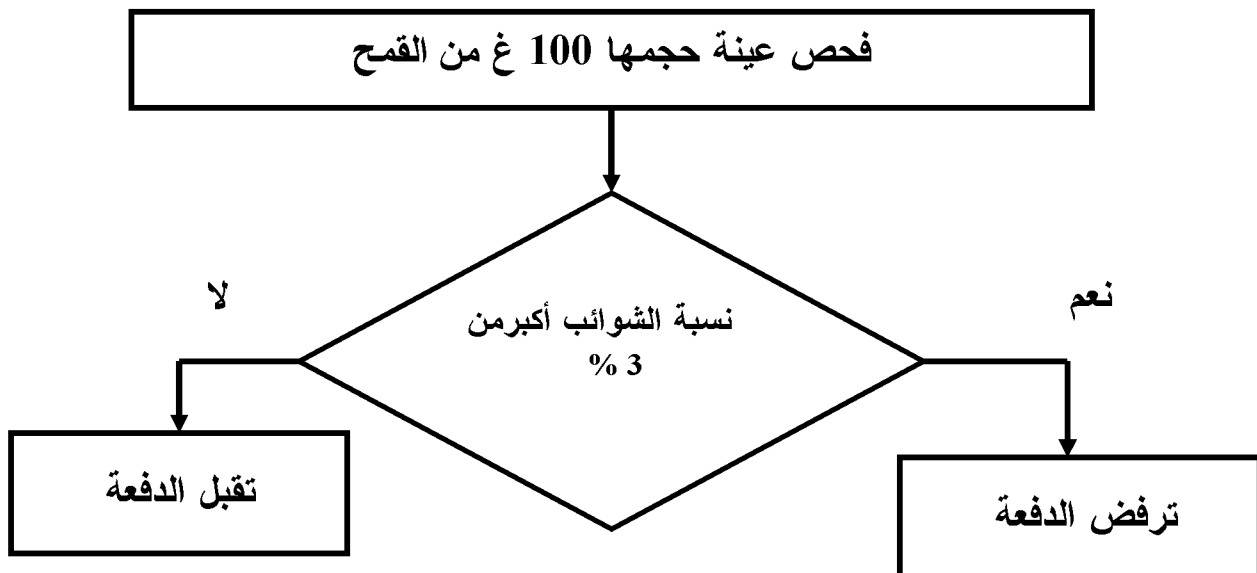
عينة حجمها 100 غ لتجرى عليها سلسلة من الفحوصات، للتأكد من مطابقتها للمواصفات

المطلوبة .

تشمل عمليات الفحص هذه على مايلي :

أ- قياس نسبة الشوائب : يقصد بالشوائب بذور الحشائش وسيقانها،القش،التبن، الحبوب الضامرة.... الخ. إذا كانت نسبة هذه الشوائب في العينة أكثر من 3% ترفض الدفعة التي تمثلها العينة أما إذا كانت أقل فتقبل الدفعة .
يمكن تمثيل هذه العملية بالشكل (2،4) الموالي:

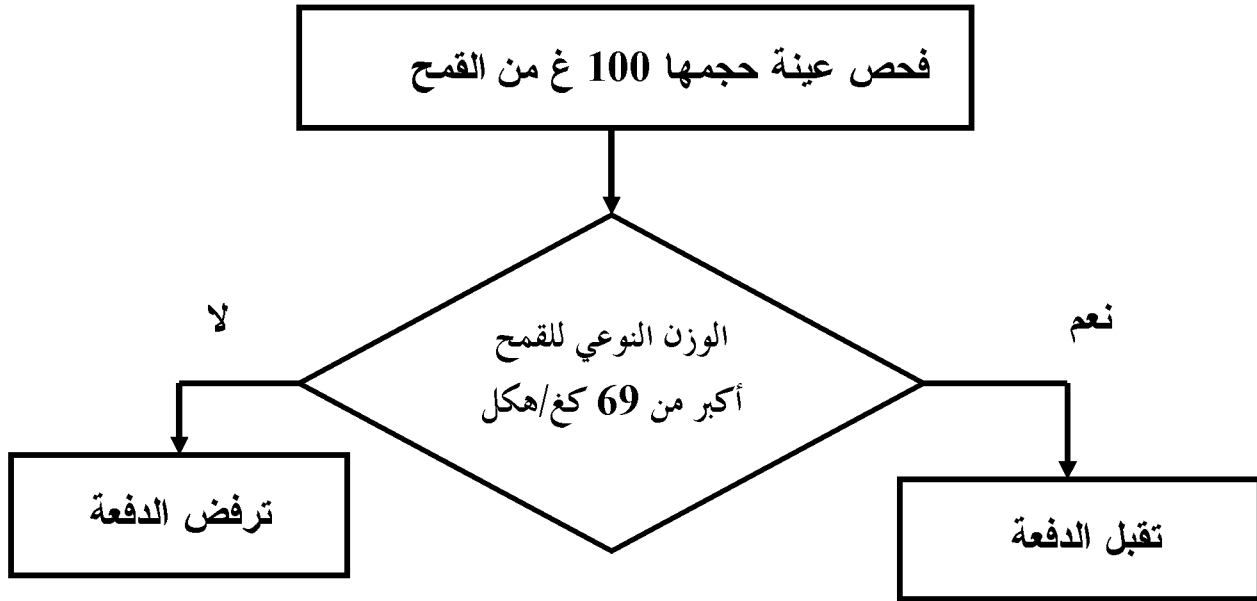
الشكل (4،2) نموذج العينة الفردية للشوائب .



المصدر: من إعداد الباحثة

ب- الوزن النوعي: يقصد به تحديد كمية الدقيق في حبة القمح، حيث حدد الوزن النوعي للقمح على مستوى المؤسسة ب 69 كغ /هكل كحد أدنى لقبول الدفعة ،أنظر الشكل (3،4):

الشكل (3،4) نموذج العينة الفردية للوزن النوعي .



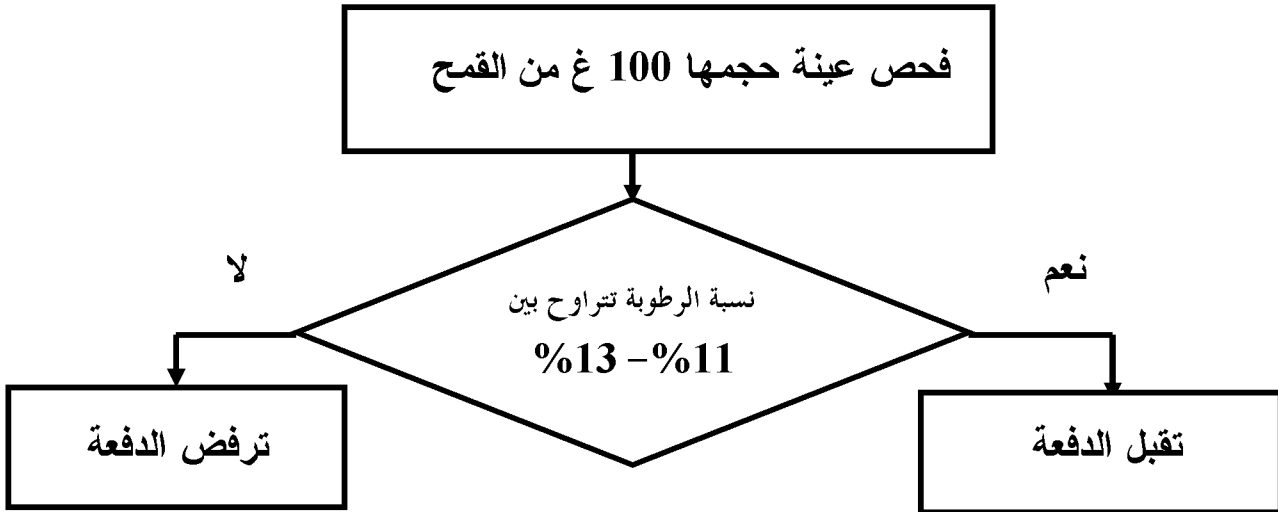
المصدر: من إعداد الباحثة

ج- التحليل الفيزيوكيميائي :

- 1- قياس رطوبة القمح : رطوبة القمح المناسبة على مستوى المؤسسة تتراوح بين 11 % و 13 % وتعد هذه النسبة مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة، حيث إذا زادت الرطوبة أو قلت عن هذا الحد ترفض الدفعة، وقياس الرطوبة يتم باستخدام جهازين :
 - * جهاز حديث يعمل بالأشعة تحت الحمراء ويعطي نتيجة سريعة (تقل عن 10 دقائق) .
 - * جهاز تقليدي يستخدم لقياس رطوبة القمح، رغم أنه يستغرق وقتاً أطول في إعطاء النتيجة (ساعتين) .

أنظر الشكل (4،4) .

الشكل (4،4) نموذج العينة الفردية للرطوبة.



المصدر: من إعداد الباحثة

4- قياس نسبة الرماد (Teneur de cendre) :

الرماد هو أحد المكونات الكيميائية لحبة القمح حيث تقدر نسبته في :

- طبقات الردة : من 6 % إلى 10%

- الجنين : من 5% إلى 6%

- الأندوسبرم : من 0.35% إلى 0.45% .

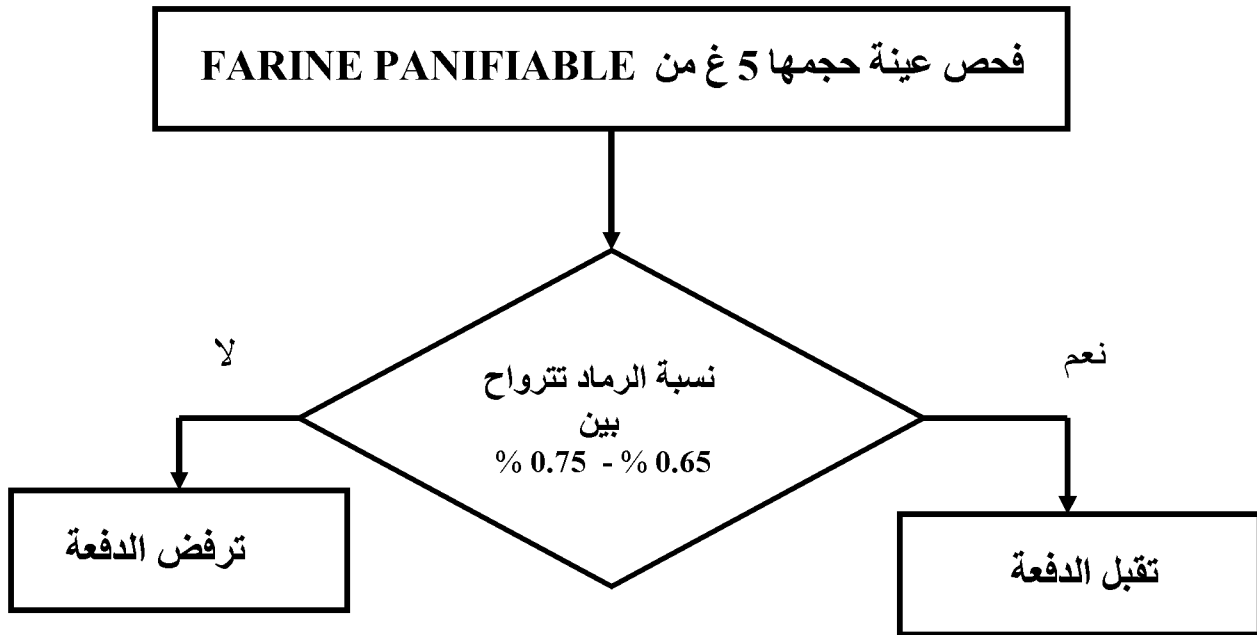
ويشترط أن تتراوح نسبة الرماد في العينة المقدر حجمها 5 غ من نوع farine panifiable

0,65% - 0,75 % والشكل (5،4) يوضح ذلك، أما بالنسبة للعينة بنفس الحجم من

نوع farine supérieure تتراوح نسبة الرماد بين 0.45 - 0.65 % كم هو موضح في الشكل

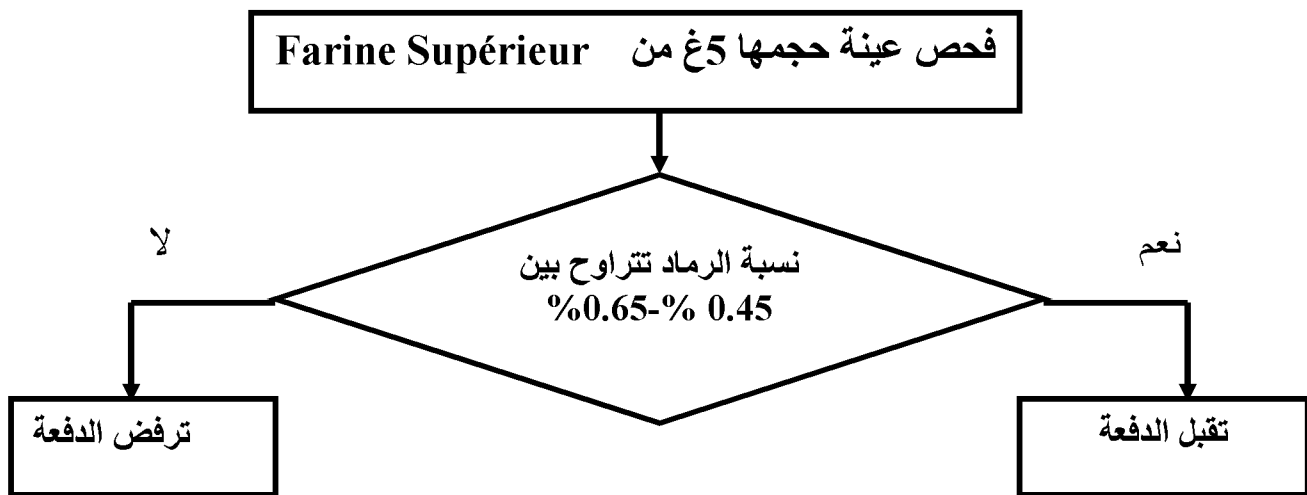
(6،4).

الشكل (5،4) نموذج العينة الفردية للرماد بالنسبة *farine panifiable*



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل (6،4) نموذج العينة الفردية للرماد بالنسبة *Farine Supérieur*

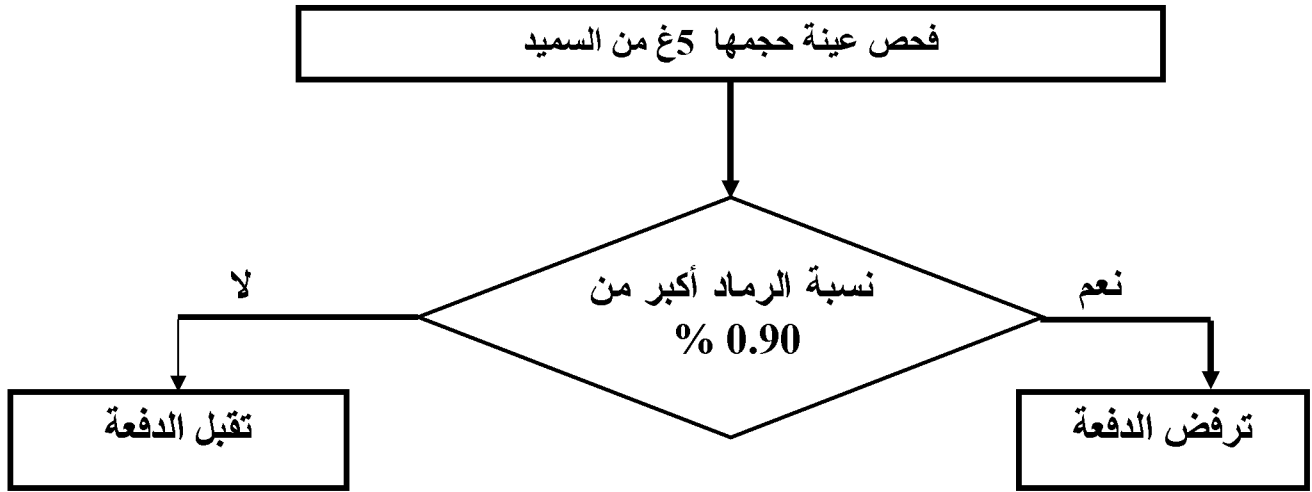


المصدر: من إعداد الباحثة .

أما فيما يخص العينة المقدر حجمها 5 غ من السميد (la semoule) يشترط أن لا تتجاوز

نسبة الرماد % 0.90 والشكل (7،4) يوضح ذلك .

الشكل (7،4) نموذج العينة الفردية للرماد بالنسبة للسميد (la semoule)

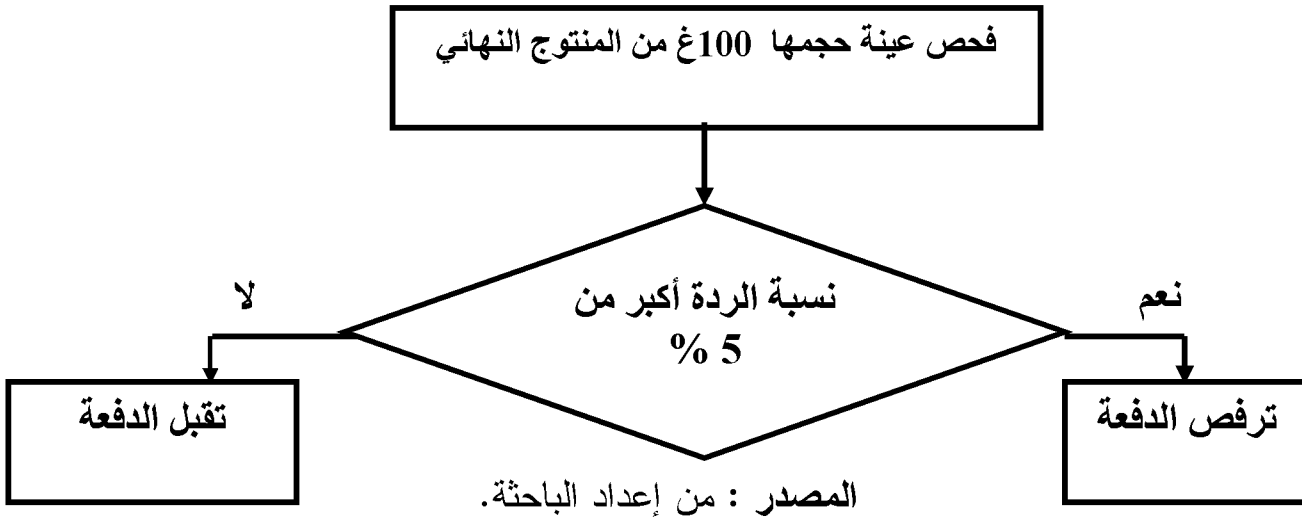


المصدر: من إعداد الباحثة.

3- قياس نسبة الردة :

الردة أو ما يطلق عليها النخالة أي مواد تغذية الأنعام وهي ما يتبقى من الطحن بعد فصل المنتج النهائي، ويجب ان لا تتجاوز نسبة الردة 5 % من المنتج النهائي والشكل (8،4) يوضح ذلك.

الشكل (8،4) نموذج العينة الفردية للردة .



2- الإنتاج : بعدما تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر اهم حلقة في نشاط المطحنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للإستهلاك وهي الدقيق، السميد، الردة.

I- نشاط المؤسسة الإنتاجي :

يمكن تقسيم العملية التصنيعية لطحن القمح إلى أربع مراحل :

1- مرحلة الإستقبال والتنظيف .

2- مرحلة تحضير القمح للطحن .

3- مرحلة الطحن والغربلة .

5- مرحلة التغليف والتخزين.

1- مرحلة الإستقبال والتنظيف : إن القمح المورد إلى المؤسسة يكون في الغالب ممزوجاً

بعدة مواد كالحصى، القش، الرمل، مواد معدنية، حبوب أخرى بخلاف القمح ... ولهذا

تهدف هذه العملية إلى التخلص من هذه المواد للحصول على قمح صاف.

ويستعمل لهذا الغرض الأجهزة التالية :

1- جهاز الفصل الهوائي dry stoner :

يعمل هذا الجهاز على إزالة الشوائب الأكبر من القمح كالقش و الذرة كما أنه مزود بنظام

شفط هوائي يساعد على إزالة الشوائب.

بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا الجهاز بفصل الحجارة ولو كانت بنفس حجم حبة القمح ويعتمد في

ذلك على الكثافة النوعية، إذ أن كثافة الحجر هي أكبر بكثير من كثافة القمح

جهاز الفصل الهوائي



ب- جهاز الفصل المغناطيسي :séparateur magnétique

يتكون هذا الجهاز من مجموعة من الشرائح الممغنطة والمرتببة على التوالي، بحيث عندما يمر القمح فوق هذه الشرائح فإن هذه الأجهزة تلتقط أي مادة حديدية أو معدنية كانت. ونجاح هذا الجهاز في عمله يعتمد أساساً على مرور تيار غير سميك من القمح حيث يسهل إنقاص المواد المعدنية دون هروبها.

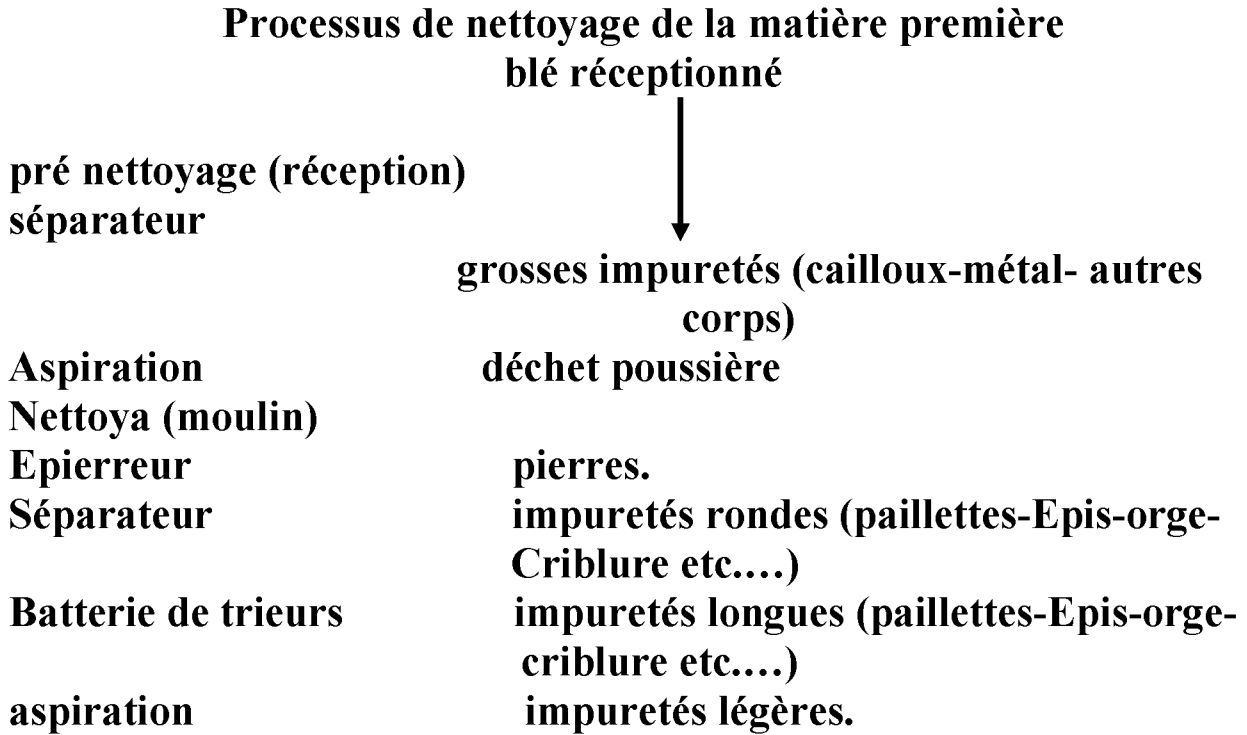
جهاز الفصل المغناطيسي

ج- جهاز الفرز والتقنية: هو ثالث جهاز يستعمل في مرحلة التنظيف، إذ يعمل على عزل الحبوب التي تتساوى أقطارها مع قطر حبة القمح إلا أنها تختلف عنها طولاً (كحبوب الشعير ، حبوب سوداء مستديرة ...).

جهاز الفرز والتقنية

يمكن تلخيص هذه المرحلة في الشكل التالي (9،4):

الشكل (9،4)



المصدر: وثائق المؤسسة.

2- مرحلة تحضير القمح اللين :

يقصد بها تعديل درجة رطوبة القمح إلى الدرجة التي تسمح بطحنه والتي تتراوح بين 16% إلى 17% ولبلوغ هذه الدرجة من الرطوبة يقوم رئيس قسم الإنتاج بتحديد كمية الماء اللازم إضافتها لجهاز التبليل (mouilleur) حسب الصيغة التالية

$$Q_{eau} = \frac{H_f - H_i}{100 - H_f} \times D \quad L/h$$

حيث :

H_f : الرطوبة النهائية للقمح.

H_i : الرطوبة الابتدائية.

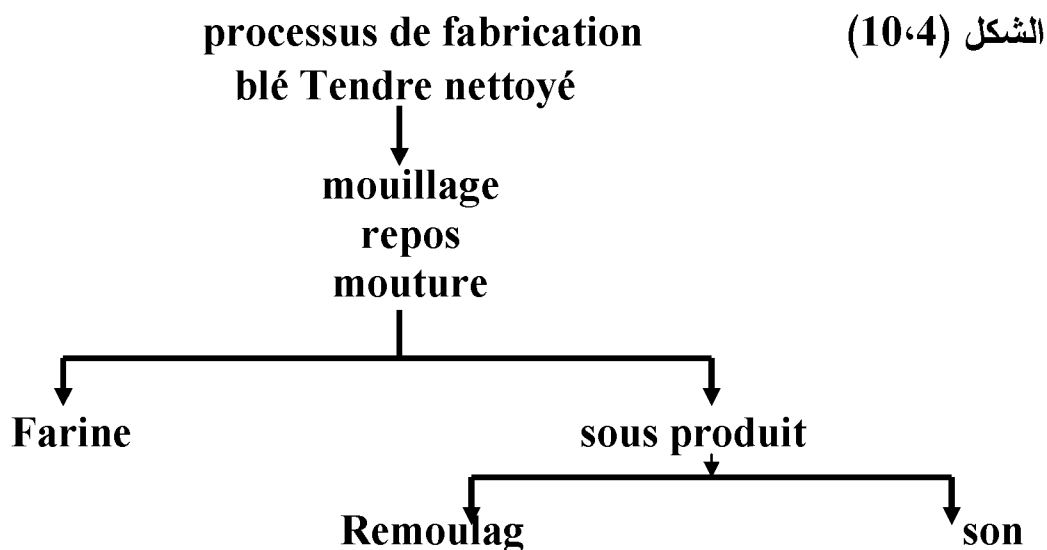
D : كمية القمح المراد تعديلها في الساعة.

ينقل القمح بعد تبليبه إلى الحاويات أين يترك فيها لمدة تتراوح ما بين 12 سا إلى 24 سا وتسمى هذه المدة بفترة الراحة، والهدف من هذه العملية هو تسهيل فصل القشرة عن المكونات الداخلية لحبة القمح أي اللب.

3- مرحلة الطحن والغربلة : بعد تعديل درجة رطوبة القمح يواجه هذا الأخير عبر أنابيب ناقلة إلى أجهزة الطحن، أين يتم طحنه على مراحل متدرجة ليصل في الأخير إلى جهاز كبير للغربلة يدعى plansichter يتم فيه فصل الدقيق عن الردة بالنسبة للقمح اللين والشكل(10،4) يوضح ذلك، والسميد عن الردة بالنسبة للقمح الصلب والمخطط (11،4) يوضح ذلك.

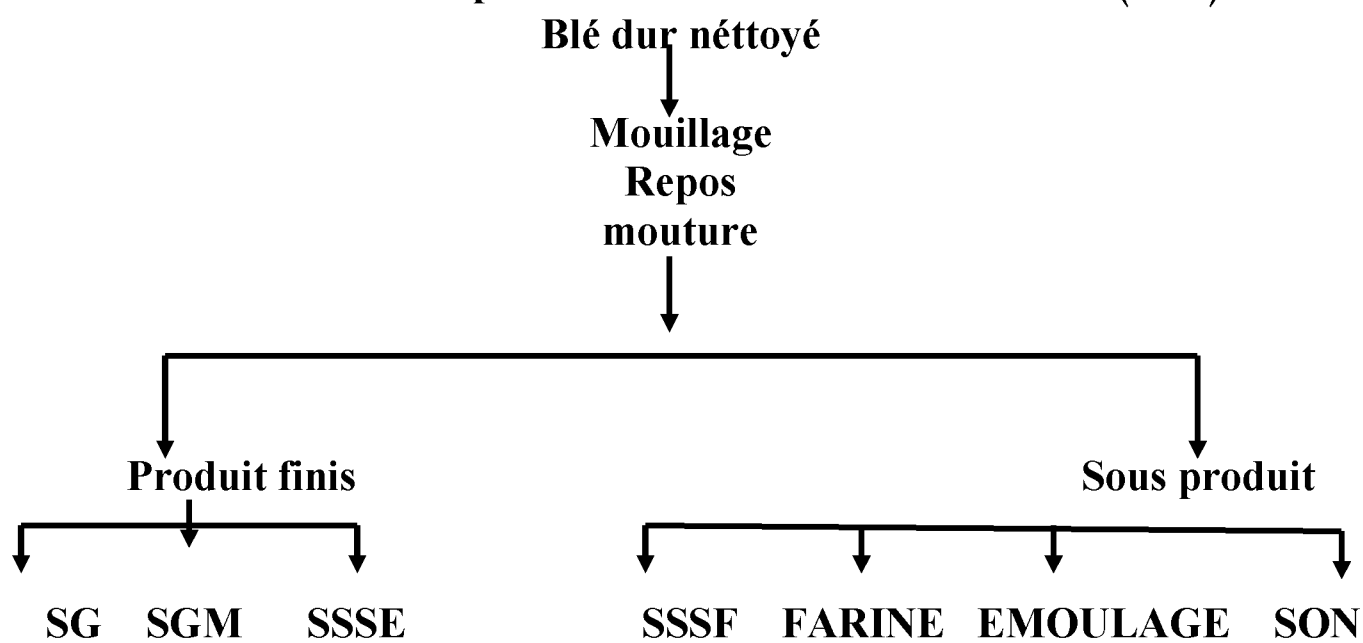
أجهزة الطحن والغربلة





المصدر: وثائق المؤسسة.

الشكل (11،4)

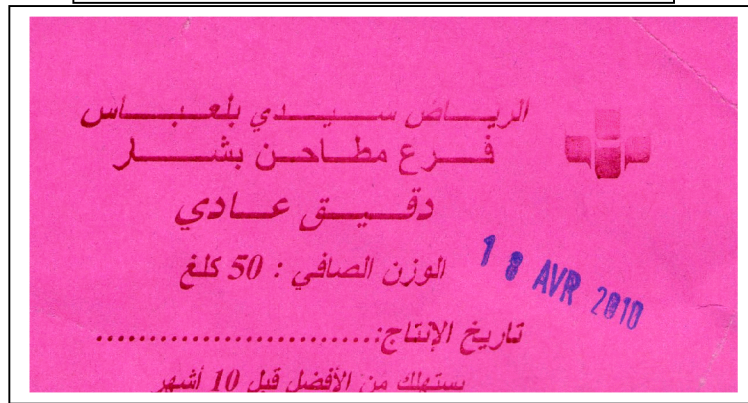


المصدر: وثائق المؤسسة.

4- مرحلة التغليف والتخزين :

من خلال لولب أفقي ينتقل المنتج إلى مكان التغليف، أين يوجد ميزان آلي الذي يقوم بتعبئة المنتج في أكياس، وخطاتها ووضع بطاقة يوضح فيها كل المعلومات الخاصة بالمنتج النهائي : تاريخ الإنتاج، مدة الصلاحية ، نوع المنتج، الوزن .

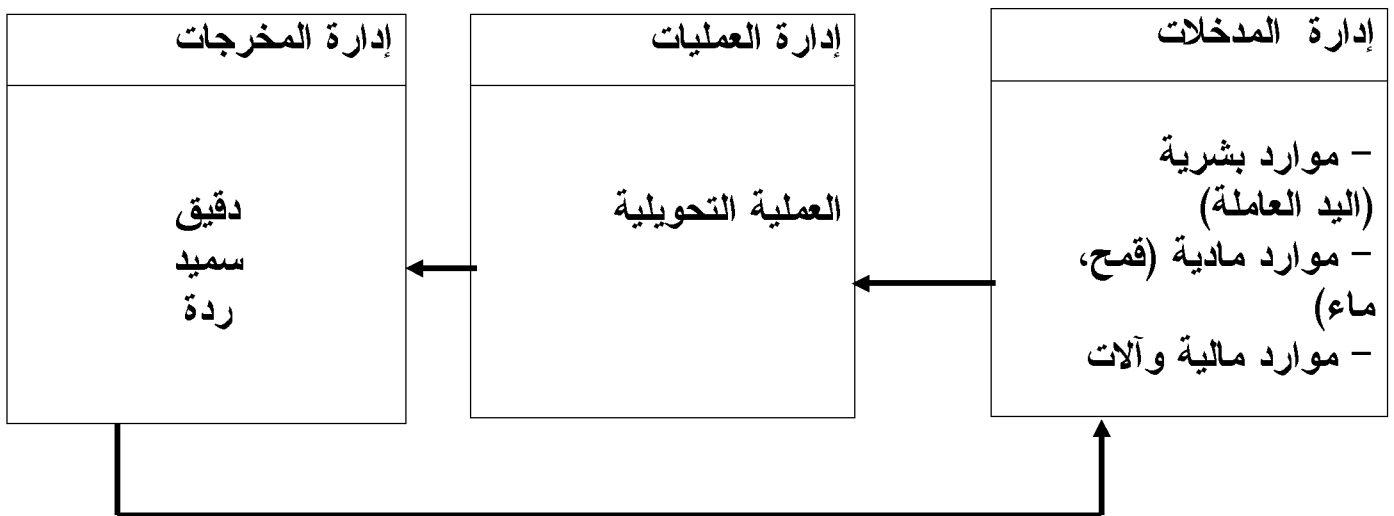
بطاقة يوضح فيها معلومات عن المنتج



(II) - إدارة النشاط الإنتاجي

يتم إدارة الإنتاج كما هو موضح في الشكل (4،12).

الشكل (4،12) إدارة النشاط الإنتاجي.



ج- مديرية الموارد البشرية:

تهتم مديرية الموارد البشرية في المؤسسة بتلبية الاحتياجات الكمية و النوعية من الموارد البشرية، حيث تنفرع منه دائرة الموارد البشرية التي بدورها تنقسم إلى مصلحتين:

الأولى: تختص بتسيير الوسائل العامة.

الثانية: تختص بتسيير الشؤون الاجتماعية.

ومن أهم وظائفها:

- إجراءات تسيير أوقات العمل أو الأجور.
- إجراءات تسيير العطل السنوية.
- إجراءات تسيير الغيابات الخاصة و المأجورة.
- إجراءات تسيير الغيابات المسموح بها ولكن غير مأجورة.
- إجراءات تسيير المنح و التعويضات.
- إجراءات تسيير المنح الاجتماعية.
- إجراءات التسيير الخاصة بالضمان الاجتماعي.

تتكون مديرية الموارد البشرية من المستخدمين التاليين حسب الجدول (4،5)

الجدول (4،5) مكونات مديرية الموارد البشرية.

الوظيفة	الدرجة	الجنس	العدد
مديرية الموارد البشرية	إطار مسير	ذكر	01
رئيس الموارد البشرية	إطار	ذكر	01
رئيس قسم الأجور	تحكم	ذكر	01
رئيس قسم الشؤون الاجتماعية	إطار	أنثى	01
مخزن الوسائل العامة	تنفيذ	ذكر	02
مجمع الهاتف	تنفيذ	أنثى	01
سائق	تحكم	ذكر	01
متربصون / عقود قبل العمل	/	/	06

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ وجود بعض الإطارات في قسم تسيير الموارد البشرية غير أن المشكل المطروح ليسوا ذوي اختصاص ومن بينهم من تحصل على درجة إطار بواسطة الأقدمية فقط.

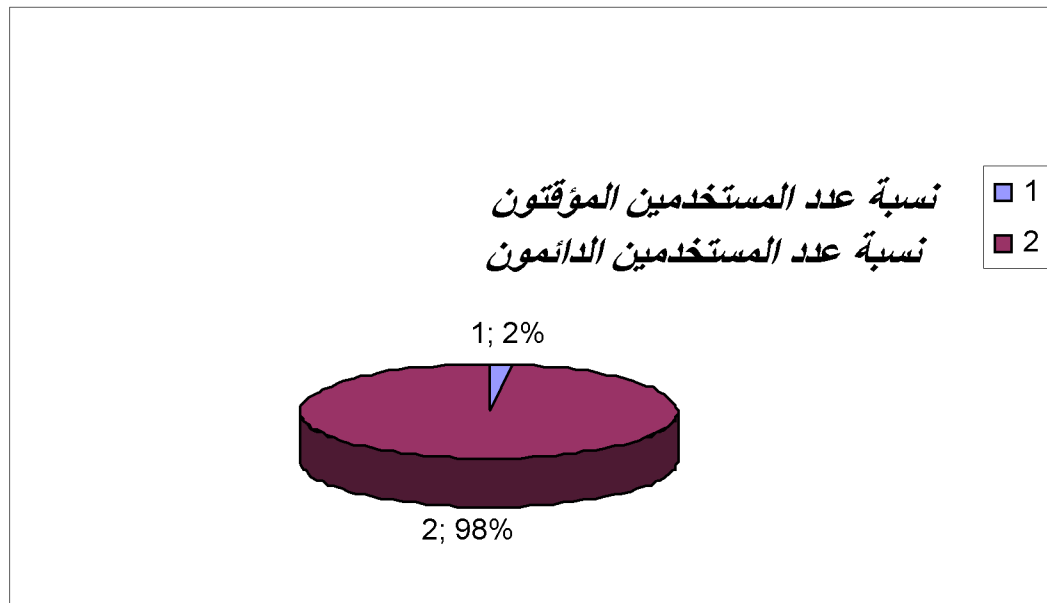
عدد المستخدمين :

جدول (6،4) عدد المستخدمين .

مؤقتون		دائمون		عدد المستخدمين
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
2	04	98	175	179

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

تمثيل الجدول في دوائر نسبية.



من خلال القراءة الأولية للدائرة النسبية نلاحظ أن الوحدة تعتمد على عقد العمل الدائم في عملية التوظيف وذلك من خلال النسبة الضعيفة للعمال المؤقتين التي تمثل 2%.

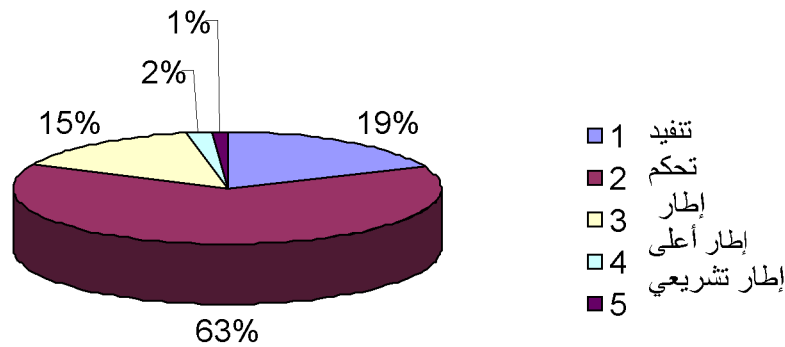
جدول (4،7) توزيع المستخدمين دائمون ومؤقتين على الأقسام حسب الفئات الاجتماعية المهنية.

النسبة %	المج	القسم التجاري		قسم الإنتاج		قسم الدعم		قسم الإدارة		المجموعة
		مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	
19	35	0	1	0	11	0	23	0	0	تنفيذ
63	112	1	38	2	15	0	47	0	9	تحكم
15	27	0	11	0	3	0	8	1	4	إطار
2	3	0	0	0	1	0	1	0	1	إطار أعلى
1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	إطار تشريعي
100	179	1	50	2	30	0	79	1	16	الجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

تمثيل الجدول في دوائر نسبية.

نسبة فئة العمال



نلاحظ أن النسبة الكبرى في الفئات تتمثل في الفئة التحكم فهي حوالي 62،56 % لتليها فئة التنفيذ بنسبة 19 % ثم فئة الإطارات بنسبة 15 % ثم فئة الإطارات الأعلى بنسبة 2 % وأخيراً فئة الإطارات التشريعية 1% .

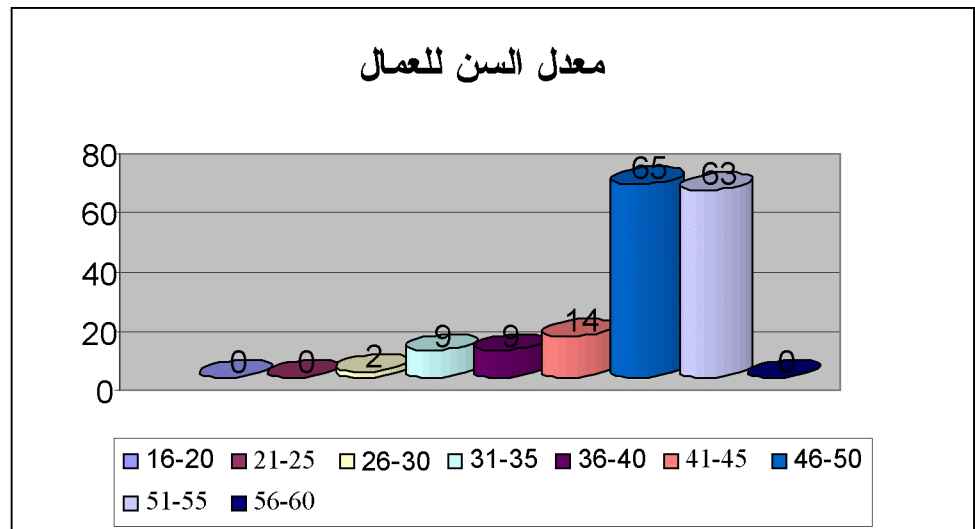
معدل السن للعمال

جدول (4،8) معدل السن للعمال.

السن	العدد
20 - 16	0
25 - 21	0
30 - 26	2
35 - 31	9
40 - 36	9
45 - 41	14
50 - 46	65
55 - 51	63
60 - 56	17
المجموع	179

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

تمثيل الجدول بيانيا.



من خلال الجدول (8،4) الذي يمثل معدل السن بالوحدة نلاحظ أن 159 من مجموع 179 عاملا أي حوالي 89% معدل أعمارهم بين 40 و 60 سنة وهو مؤشر يدعو للقلق إذ معظم العمال مسنين نوعا ما.

د- مديرية المالية و المحاسبة:

وتضم مصلحتين:

1. مصلحة المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية.

2. مصلحة المالية.

ومن بين أهم مهامها نذكر:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات.
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها.
- السهر على دفع الديون والقروض، وتغطية الزبائن.
- العمل على استهلاك المواد في وقتها و المعرفة الحقيقية لسير الوحدة.
- السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية)
- السهر على المراقبة الدورية على الخزينة.
- تحديد تكاليف الإنتاج وتطبيق أسعار البيع والمخطط المحاسبي.

المطلب الثالث: أهداف الوحدة:

للمؤسسة عدة أهداف يمكن تلخيصها في:

- تقديم منتج ذو جودة عالية، يحظى بثقة المستهلك
- رفع معدل نمو نشاط المؤسسة.
- التكفل بظروف العمال وانشغالاتهم والعمل على خلق مناصب جديدة مستقبلا.
- المحافظة على حصتها السوقية محاولة استرجاع حصص السوق الضائعة.
- تقريب المنتج من المستهلك وذلك من خلال توسيع التعريف بالمنتج.
- كسب أكبر عدد من الزبائن ومحاولة الإبقاء عليهم وإرضائهم.
- مسايرة تكنولوجيا الاعلام والاتصال (TIC) وذلك من خلال استعمال آلات الطحن الحديثة وتقنيات الاعلام الالي.

المبحث الثاني: تشخيص وتحليل وضعية مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار الممولة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الأول: الإجراءات التي يقوم بها البنك لمنح القرض.

المؤسسة حتى تؤسس وتتقدم تحتاج إلى موارد مالية، تحتاج للمال أولا من أجل الحصول على تجهيزات (أراضي، مباني، آلات ومعدات...) وثانيا من أجل مواكبة التطور الصناعي والتجاري.

إضافة إلى ذلك المؤسسة تنتج كل يوم، فتقوم بدفع أجور ومصاريف وتبيع من أجل تحقيق إيرادات ، إلا أن توازن دخول الأموال وخروجها لا يحدث دوما وفي كل وقت، لذلك تحتاج المؤسسة إلى مساعدات من أجل تغطية الإختلالات المؤقتة.

مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار تهدف إلى تمويل أصول المؤسسة وتغطية مستحققاتها إضافة إلى استثمارات مختلفة، لذلك تقدمت إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بشار طالبة قرض متوسط المدى يغطي إحتياجاتها.

التعريف بالبنك:

بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو بنك عمومي تجاري و مالي و وطني و هو وسيلة من وسائل السياسة الحكومية التي ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و العالم

الريفي و الذي أنشئ في 13 مارس 1982 م طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 82/106 وظهر نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري ، و هو شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22.000.000.000 دج.

حددت مدة حياة المؤسسة بـ 99 سنة ابتداء من يوم تسجيلها في السجل التجاري.

مقرها الاجتماعي في الجزائر العاصمة 17 نهج العقيد عميروش ، صندوق بريد 544 الجزائر .

له حوالي 31 فرع [31 وكالة جهوية] ، حاليا يملك البنك 286 وكالة محلية تتوزع عبر التراب الوطني .

و نظرا للتغيرات التي شهدتها السياسة الاقتصادية للدولة و الإصلاحات المختلفة التي مست القطاع المصرفي مثل منح الاستقلالية للمؤسسات فقد تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم في شكل مؤسسة عمومية مسؤولة بمقتضى القانون 88/01 المؤرخ في 12/01/1988 المتضمن إجراء التوجه للمؤسسات الاقتصادية العمومية والأحكام التشريعية التي تسيّر بنك الفلاحة و التنمية الريفية هي :

أحكام القانون التجاري باعتباره تاجرا في علاقته مع الزبائن .

قانون 90/10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 أصبح البنك يمول كل القطاعات.

تعريف وكالة بشار BADR:

تأسست وكالة بشار في سنة 1984 وتحمل رقم "407" وهي تابعة إلى مجمع الاستغلال بشار تندوف.

واجراءات منح القرض هي أدوات لوضع سياسة الإقراض موضع التنفيذ وبالتالي يجب أن تعكس التطبيقات لقواعد وضوابط سياسة الإقراض وهذه الإجراءات عبارة عن الخطوات التي يجب أن يقوم بها كل من المؤسسة طالبة القرض والبنك نفسه عندما يرغب في منح القرض وهذه الإجراءات تتمثل في الآتي:

I - الوثائق الإدارية و القانونية :

- طلب موقع من طرف الشخص الطالب للقرض الاستثماري.
- نسخة مصادق عليها للوائح الأشخاص المعنويين.
- محضر الشركاء الموكلين و المصرح لهم بالاتصال بالمقرضين البنكيين, إلا إذا كانت هذه الوضعية غير منصوص عليها في اللوائح.
- نسخة مصادق عليها من السجل التجاري أو تصريحات أخرى.
- نسخة مصادق عليها للكشف الرسمي للإعلانات القانونية (BOAL)
- نسخة من سند الملكية أو عقد الإيجار.

II - الوثائق المحاسبية و الجبائية :

- الميزانية النهائية و جدول حسابات النتائج وملحقات أربعة سنوات الأخيرة من النشاط ممضي من طرف شخص مؤهل للمؤسسة التي تمارس النشاط.
- الميزانية و جدول حسابات النتائج التقديرين لخمس سنوات و ممضيين.
- وثائق جبائية و شبه جبائية جديدة (أقل من ثلاثة أشهر).

III - الوثائق الاقتصادية و المالية :

- دراسة تقنو - اقتصادية للمشروع.
- شهادة توضيح الوضعية اتجاه CNAS.
- شهادة توضيح الوضعية اتجاه CASNOS.
- الفواتير الشكلية و العقد التجاري للتجهيزات و العناد اللازمة للمشروع.
- حالة الأشغال التصويرية و التقديرية مقدره من مكتب تخطيط معتمد.
- كل النفقات المبررة التي تمت في إطار المشروع .

IV - الوثائق التقنية :

- تقدير للأشغال المنتظر تحقيقها مقدره من طرف مكتب تخطيط معتمد.
- مخطط لكتلة و وضعية المشروع المحققة.

- مخطط هندسي و هيكل.
- دراسة تحليلية لنوعية و كمية الإنتاج.

V- وثائق أخرى:

- إمتيازات مستفاد منها:
- من الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.
- إمتيازات الإستغلال.
- وثائق تدعم ملف طلب القرض (التمويل).
- وثائق تخص الإمتيازات الخاصة.
- الضمانات.

المطلب الثاني: كيفية معالجة ملفات القروض مع مراعاة مفهوم حوكمة الشركات

بعد تقديم مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار لكل هذه الوثائق يتم دراسة المشروع عن طريق المكلف بالدراسات.

1- الدراسة القانونية والادارية للملف: يتم فيها التطرق إلى تاريخ إنشاء المؤسسة وتعريفها مفصلاً وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المؤسسة وإعطاء رأي مفصل عن المؤسسة ، حيث من خلال هذه الدراسة يتم التأكد والتدقيق حول صحة الوثائق المقدمة وقانونيتها وسريان نشاطها مثلاً صحة السجل التجاري، ونشاط المؤسسة... وأن كل المعلومات المقدمة حقيقية تعكس كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء. إضافة إلى ذلك القيام بزيارة ميدانية للمؤسسة من أجل التأكد من أن المؤسسة تتوفر على المواصفات اللازمة، و يقوم بهذه العملية خبير عقاري، فيحدد قيمة المحل و ما إذا كانت مطابقة للقيمة المقدمة للبنك.

بعد ذلك يقوم بملاً وثيقة بنكية تتكون من المعلومات الشخصية لطالب القرض و المعلومات الخاصة بالمشروع و يمضيها طالب القرض.

ومنه نستنتج أن البنك يشجع المؤسسة على الإفصاح والشفافية التي تعتبر مبدأ من مبادئ الحوكمة.

2- الدراسة الاقتصادية: وتشمل ما يلي:

العامل الاقتصادي : ويتمثل في دراسة المحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة من حيث طبيعة القطاع أو نشاطه ، سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

العامل النقدي: دراسة السياسة النقدية العامة للدولة من حيث معدل الفائدة، معدل الخصم، وإعادة الخصم، وسياسة تأطير القروض...

دراسة المنتج: ويتعلق بدراسة طبيعة المنتج هل هو كما يلي:

تنافسي ضروري، أم هو من النوع الذي يمكن إحلاله.

دراسة السوق: وهي دراسة تهدف أساسا إلى الوقوف على نتائج أعمال المؤسسة مستقبلا، انطلاقا من التنبؤ بوقائع أعمالها، وتحديد وزن المؤسسة في السوق ونصيبها في القطاع ككل، خاصة على المستوى الداخلي (الوطني) ، ومدى استيعابها للسوق. فضلا عن مدى توفرها على الإمكانيات المادية والبشرية القادرة على التوغل في السوق بقوة، ومدى مواكبتها للتكنولوجيا المعاصرة في مجال التسويق بشكل عام بهدف التيقن من قدرة المؤسسة على زيادة ربحيتها مستقبلا من خلال الحفاظ أو العمل على زيادة وكسب أسواق جديدة لمنتجاتها.

ومنه نستنتج أن البنك عند قيامه بالدراسة الاقتصادية لا يأخذ بعين الاعتبار مفهوم حوكمة الشركات.

3- دراسة مالية: تعتبر الدراسة المالية للمؤسسة من أهم الأوجه التي تركز عليها

البنوك عندما تقدم على منح القروض، ويعود السبب في ذلك إلى أن الوضع المالي يعتبر محصلة لنشاط المؤسسة، إن كان جيدا فهذا يعبر عن سلامة المؤسسة، وإن كان سيئا فهذا يعني أن هناك مشكل في مستوى ما من هذه المؤسسة.

ولكن ذلك ليس السبب الوحيد في أهمية دراسة الوضعية المالية للمؤسسة من وجهة نظر البنك طبعا. فالوضعية المالية الجيدة تعطي للبنك الثقة في المؤسسة وتشجعه

على الإقدام على منح القرض. كما أن تحليل الوضعية المالية يمكن أن يستخدم كأداة لتقييم موقف المؤسسة عند طلبها لمختلف أنواع القروض قصيرة كانت أم طويلة.

إظهار ميزانيات وجداول حسابات النتائج:

يتضمن الملف الذي يطلبه البنك من المؤسسة، الميزانية وجدول حسابات النتائج لأربعة سنوات الأخيرة، وتكمن أهمية هذه الوثائق في ضرورة إعطاء معلومات مستمرة عن تطور نشاط المؤسسة حتى يكون التحليل موضوعيا إلى أبعد الحدود. والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالية، حيث تبين مدى تدهور الوحدة من سنة إلى أخرى من خلال الخسارة المتتالية من سنة إلى أخرى. إضافة إلى ذلك نلاحظ أن المساهمات الاجتماعية أقل من الديون ورغم ذلك فإن البنك ليس له حق المشاركة في إدارة المؤسسة من خلال عضويته في مجلس الإدارة، وبالتالي عدم مساهمته في تطبيق ممارسات الحوكمة في المؤسسة لأنه لا يتدخل في قراراتها.

الجدول (4، 9) جداول حسابات النتائج من سنة 2001-2004،

السنة المالية 2004		السنة المالية 2003		السنة المالية 2002		السنة المالية 2001			
دائن	مدین	دائن	مدین	دائن	مدین	دائن	مدین		
		225583579		308350663		363573546		مبيعات	70
14259372	119399963		211411349		276182395		327957976	بصاعة مستهلكة	60
14259372		14172230		32168269		35615570		الهامش الاجمالي	80
14259372		14172230		32168269		35615570		الهامش الاجمالي	80
797323245		636710499		601650307		839460088		انتاج ضباغ	71
18836661					23779981	10871129		انتاج مخزون	72
								انتاج المؤسسة لحاجتها	73
544000		931058		61247				أداءات مقدمة	74
				125245				تحويل تكاليف الانتاج	75
	662953451				454069518		704909572	مواد ولوازم مستهلكة	61
	78638669				86471262		80817868	خدمات	68
89420158		39692140		69684307		100219348		القيمة المضافة	81
89420158		39692140		69684307		100219348		القيمة المضافة	81
60217651		57542803		89630170		90197966		تعويضات oaic	76
26253233		20810869		44967202		58538993		ايرادات مختلفة	77
37821050		13666348		12380746		1337106		تحويل تكاليف الاستغلال	78
	87625949				117566685		98756910	مصاريف المستخدمين	63
	6014212				22546122		19998719	ضرائب ورسوم	64
	4258329				6171901		25418968	مصاريف مالية	65
	1939722				3178245		3064987	مصاريف مختلفة	66
	11076589				12826767		17329278	رسوم شبه جيبانية	67
	42922147				19707655		42633754	اهتلاكات ومؤونات	68
59875145				34665050		43090796		نتيجة الاستغلال	83
249573782		106157714		62390145		117301573		ايرادات خارج الاستغلال	79
	347496985						74376841	مصاريف خارج الاستغلال	69
	97923203	43648548			91685709	42924732		نتيجة خارج الاستغلال	84
59875145				34665050	29295564	43090796		نتيجة الاستغلال	83
	97923203	43648548				42924732		نتيجة خارج الاستغلال	84
	38048059	27473523		5369487	29295564	86015528		نتيجة الدورة الاجمالية	880
								ضرائب على الارباح	889
	38048059	27473523		5369487		86015528		نتيجة الدورة الصافية	88

المصدر: وثائق المؤسسة

الجدول (4، 10) الموازنات المحاسبية من 2001-2004

السنة 2004	السنة 2003	السنة 2002	السنة 2001	الأصول	
الصافي	الصافي	الصافي	الصافي	الاستثمارات	3
		20089763	19547117	مصاريف اعدادية	20
		523728	523728	قيم معنوية	21
		37551405	37551405	أراضي	22
			219280595	تجهيزات الإنتاج	24
			102016	تجهيزات إجتماعية	25
				إستثمارات قيد التنفيذ	28
354269486	428944195	429594346	277004861	المجموع 1	
				المخزونات	
161233	14739367	35035882	21487056	البضائع	30
29813088	40977843	30148930	36019413	مواد ولوازم	31
				منتجات نصف تامة	33
				منتجات وأعمال قيد التنفيذ	34
41709825	23385211	37619057	62436350	منتجات التامة	35
566467		2286100		فضلات ومهملات	36
				مخزونات بالخارج	37
72250613	79102422	105089969	119942819	المجموع 2	
				الحقوق	
				حسابات الخصوم المدينة	40
281047003	220886371	163343568	73713398	تعويضات شبه جبائية	41
3695000	5535000	5588341	1471856	مدينو الإستثمارات	42
4106240	4228754	3530944	4104351	مدينو المخزونات	43
42525273		1155011849	1148312939	مدينو الشراكاء	44
41328544	49466251	42074936	47516434	تسيقات على الحساب	45
51922647	100155174	47798277	68719959	مدينو الإستغلال	46
30922767	48729964	50575852	69342783	حقوق على الزبائن	47
134017228	39342495	43763283	157691590	أموال رهن الإشارة	48
504514155	468344008	1511687051	1570873310	المجموع 3	
931034253	976390625	2046371365	1967820991	مجموع الأصول	

المصدر: وثائق المؤسسة

السنة "2004"	السنة "2003"	السنة "2002"	السنة "2001"	الخصوم	
الصافي	الصافي	الصافي	الصافي		
				الأموال الخاصة	
90000000	90000000	90000000	90000000	أموال جماعية	10
				علاوات المساهمات	12
		259868675	212289947	إحتياطات	13
			45619455	فرق إعادة التقييم	15
287785233	264432738			إرتباط بين الوحدات	17
				نتائج قيد التخصيص	18
				مؤونات التكاليف والخسائر	19
377785233	354432738	349868675	347909402	المجموع 1	
				الديون	
136942	237056	100000		حسابات الاصور الدائنة	50
197606462	214502522	201601497	188774729	ديون شبه جباية	51
108742	32147028	62030311	126726492	ديون الإستثمار	52
161554183	149454012	92142820	129275043	ديون المخزونات	53
2455757	11422409	3716817	2884740	مبالغ محتفظ بها على الحساب	54
99161643	134044643	1272529481	1029494775	ديون إتجاه الشركاء	55
58157372	30654214	58855836	56583840	ديون الإستغلال	56
961806	7331741	19500	19500	تصنيفات تجارية	57
71154172	20000000	136942	136942	ديون مالية	58
591297079	599793624	1691133204	1533896061	المجموع 2	
38048059	27473523	5369487	86015528	نتيجة السنة المالية	88
931034253	981699885	2046371365	1967820991	مجموع الخصوم	

التحليل المالي:

تحويل الميزانية المحاسبية إلى ميزانية مالية أي إعادة ترتيبها **Classement**

rationnel وفق متطلبات الدراسة البنكية فيتم ترتيب الأصول وفق مبدأي السيولة و

السنوية، أما الخصوم فوفق مبدأي الاستحقاقية و السنوية.

يقوم المكلف بالدراسة بحساب مختلف النسب الضرورية و المؤشرات للقيام بالتحليل.

النسب المالية: المقصود من النسب إظهار العلاقات بين الأرقام الموجودة في التقارير المالية في شكل حسابي، أي بين متغيرين من خلالها نستطيع الوصول إلى صورة معينة عن الوضع المالي للمؤسسة، حيث تعتبر النسب من بين الأدوات المهمة والشائعة الاستعمال في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة وتتمثل هذه النسب فيما يلي:

أ- نسبة التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح، فإن رأس المال العامل يكون سالبا، وهذا ما يدل على أن جزء من الأصول الثابتة ممول عن طريق القروض القصيرة الأجل، أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على أن الأصول الثابتة ممولة بالأموال الدائمة. ويتم

حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

الأموال الدائمة

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{100} \times 100$$

الأصول الثابتة

ب- نسبة التمويل الخاص:

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كلما دل ذلك على أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك، والعكس صحيح.

الأموال الخاصة

$$100 \times \frac{\text{الأصول الثابتة}}{\text{نسبة التمويل الخاص}} =$$

الأصول الثابتة

ج- نسبة مردودية الأموال الخاصة:

تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة، أو بعبارة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي، تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

الربح الصافي

$$100 \times \frac{\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة}}{\text{الربح الصافي}} =$$

الأموال الخاصة

د- نسبة الاستقلالية المالية: وتمثل مدى استقلالية المؤسسة وقدرتها على تمويل نفسها بنفسها إذا كانت هذه النسبة كبيرة معناه أن المؤسسة تتعامل بمرونة مع عملائها فيما يخص عمليات الإقراض والإقتراض أما إذا كانت صغيرة معناه أن المؤسسة في وضعية مثقلة بالديون ولا تحصل على قروض إلا إذا قدمت ضمانات، تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

الأموال الخاصة

$$100 \times \frac{\text{نسبة الإستقلالية المالية}}{\text{مجموع الديون}} =$$

مجموع الديون

ه- نسبة التمويل الخارجي "قابلية التسديد": أي مقارنة حجم ديون المؤسسة مع أصولها و هو المقياس الوحيد لمعرفة قابلية التسديد.

مجموع الديون

$$100 \times \frac{\text{نسبة قابلية التسديد}}{\text{مجموع الأصول}} =$$

مجموع الأصول

و كلما كانت هذه النسبة منخفضة كان الضمان أكثر لديون الغير و بالتالي حظ في الحصول على ديون أخرى. يستحسن أن تكون قيمة هذه النسبة تساوي 0,5 و لا تتعدى 1.

مؤشرات التوازن المالي: من أهم التقنيات المستعملة في تحليل مؤشرات التوازن المالي هي: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل و الخزينة.

أ- رأس المال العامل: رأس المال العامل عبارة عن هامش سيولة، يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس مال عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات، وضمن استمرار توازن هيكلها المالي.

أنواع رأس المال العامل : هناك أربعة أنواع من رأس المال العامل وهي :

* رأس المال العامل الصافي: يعرف رأس المال العامل الصافي على أنه ذلك

الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة، كما يعرف أيضا على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة باستخدام الموارد المالية الدائمة، ويتم حسابه بطريقتين هما:

- طريقة أعلى الميزانية

وفق هذه الطريقة فان رأس المال العامل يتمثل في الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

- طريقة أسفل الميزانية

وفق هذه الطريقة فان رأس المال العامل الصافي يتمثل في الفرق بين الأصول المتداولة والديون القصيرة الأجل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل.

*** رأس المال العامل الخاص:**

و هو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة التي تمول الأصول الثابتة، و يحسب

بالعلاقة:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة.

وبتعويض الأموال الخاصة ب (الخصوم - مجموع الديون) والأصول الثابتة ب (

الأصول - الأصول المتداولة).

نحصل على رأس المال العامل من أسفل الميزانية.

رأس المال العامل الخاص = أصول متداولة - مجموع الديون.

ويعتبر رأس المال العامل الخاص أداة للحكم على مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة.

*** رأس المال العامل الأجنبي:**

يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة، والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا

ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها، بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال،

وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة،

والتصق دور البنوك والمؤسسات المالية المانحة للقروض بنشاط المؤسسات، وأصبح ملجأ

لها لتدارك العجز في الخزينة. يكتب رأس المال العامل الأجنبي وفق الصيغة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = إجمالي الديون .

* رأس المال العامل الإجمالي:

هو مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة، أو هو مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل و تشمل مجموعة الأصول المتداولة، و يحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{الأصول المتداولة} .$$

أو

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{الأصول} - \text{الأصول الثابتة}.$$

و من العلاقة السابقة

$$\text{رأس المال العامل الصافي} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون القصيرة الأجل}.$$

$$= \text{رأس المال العامل الإجمالي} - \text{الديون القصيرة الأجل}.$$

وبالتالي فإن:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{رأس المال العامل الصافي} + \text{الديون القصيرة الأجل}$$

ب- **احتياجات رأس المال العامل:** تعرف احتياجات رأس المال العامل بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة الأجل، وتتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية .فدورة الاستغلال يترتب عنها احتياجات دورية متجددة يجب تغطيتها بمصادر تمويل دورية أيضا . فالاحتياجات الدورية تتمثل في الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة، هنا يستثنى من الأصول المتداولة القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حاجة إلى سيولة، أما موارد الدورة فتتمثل في الديون القصيرة الأجل التي لم يحن موعد تسديدها ويستثنى منها القروض المصرفية وكل الديون القصيرة الأجل التي لم يبقى لها مدة زمنية من أجل التسديد، وبالتالي لم تعد موردا ماليا قابل للاستخدام، حيث كلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب من الصفر دلت على حسن تغطية الاحتياجات بالموارد.

ويتم حساب احتياجات رأس المال العامل وفق العلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون القصيرة

الأجل

- القروض المصرفية)

ج- الخزينة:

يمكن تعريف خزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة.

فكلما كانت الخزينة تقترب من الصفر بقيمة موجبة، و أكتفت المؤسسة بالسيولة اللازمة فقط كان مفضلا، حيث توفق بين السيولة الجاهزة في دورة الاستغلال وتسديد المستحقات التي انقضى أجلها.

تحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

أو

الخزينة = القيم الجاهزة - القروض المصرفية.

إن المدخل الأساسي لتقييم الجوانب المالية للمؤسسة هو:

- الاطمئنان لصحة الأرقام الواردة في البيانات المالية.
- الإفصاح عن تفاصيل بعض الأرقام الواردة في البيانات المالية.
- الشفافية في الإعلان عن أية تعاقدات مستقبلية قد يكون لها أثر على البيانات المالية.
- تقييم عام للمخاطر المتعلقة بموجودات المؤسسة.

إن عدم الاطمئنان للعناصر أعلاه والمتعلقة بالبيئة التي يتم فيها إعداد البيانات المالية ، سوف ينعكس سلباً على التقييم الائتماني للجوانب المالية وبالتالي التأثير على فرصة المؤسسة في الحصول على التمويل وكذلك الكلفة المتوقعة للتمويل المطلوب في حال الحصول عليه، إذ أن العنصر الأساسي في تحليل الجوانب المالية ينطلق من نوعية ومدى مصداقية الأرقام التي يتم دراستها ودرجة الإفصاح فيها.

إن العناصر الأساسية التي سبق وتمت الإشارة إليها تؤمنها بصورة كافية وجود حوكمة في داخل المؤسسة التي تضمن درجة مناسبة من الشفافية والإفصاح ووضوح الهياكل الإدارية داخل المؤسسة والذي يساعد الممولين على تقييم أوضاع المؤسسة بصورة تؤمن لها الحصول على التمويل المطلوب. وبالتالي البنك يدفع ويحفز المؤسسات على ممارسة مفهوم حوكمة الشركات.

بعد إتمام مرحلة تحليل الوضعية المالية للمؤسسة لطلب القرض مهما كانت طبيعته فيما يتعلق بمنح القرض، فإن البنك يقرر برفض أو الموافقة على منح القرض.

4- متابعة وتسيير القرض:

من خلال نتائج الدراسة الاقتصادية والتشخيص المالي للمؤسسة طالبة القرض، يتم اتخاذ قبول منح القرض وهذا يتطلب:

تحديد الإحتياجات المالية الفعلية: من خلال التحليل الدقيق للوضعية المالية للمؤسسة، يتم الوقوف على إحتياجاتها الفعلية حيث يتم :

- عرض ما طلبته المؤسسة (قيمة القرض).
- عرض الموافقة مع تحديد قيمة القرض ومدة التسديد حسب الدراسة الدقيقة السابقة.

- تحديد تكلفة القرض والتي تشمل عناصر مختلفة:

- مبلغ الفائدة: ويتم حسابها إنطلاقاً من معدل الفائدة المطبقة على قيمة القرض.

- العمولات والنفقات: وهي عبارة عن الأجر الذي يتقاضاه البنك لقاء أتعابه عند فتحه لملف طلب القرض، وتدفعه المؤسسة طالبة القرض.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن البنك يتفق مع المؤسسة على مدة تسديد القرض فهو بطريقة غير مباشرة يفرض عليها الإنضباط في أداء أعمالها من أجل تسديد قيمة القرض إضافة إلى الفوائد في مواعيد استحقاقها وبالتالي تشجيعها على تطبيق مفهوم حوكمة الشركات. إضافة إلى ذلك ، نلاحظ أنه عند تحديد مبلغ الفائدة لا يأخذ بعين الإعتبار مدى ممارسة المؤسسة لمبادئ الحوكمة بل يعتمد على قيمة القرض المقدم وآليات السوق (الطلب على القروض وعرض القروض).

المتابعة المالية للقرض: تمكن هذه المتابعة من التقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها القرض، لذلك نجد البنك حذرا في مجال تحديد التصرف بالقرض ومتابعة ذلك بدقة.

5- دراسة المخاطر :

- إن المؤسسة ليس عليها أي التزامات جبائية أو شبه جبائية لأنها تتمتع بإعفاء لمدة ثلاث سنوات من الضرائب على أرباحها.
- إنتاج المؤسسة للدقيق والسميد والنخالة يتمتع بقبول في السوق و هذا ينفي وجود مخاطر تجارية.
- مدير المؤسسة يتمتع بسمعة جيدة و خبرة كافية لممارسة النشاط التجاري و يملك شهادة الكفاءة المهنية.
- و عليه فقبول البنك لطلب منح هذا القرض الاستثماري مرتبط كذلك بتقديم ضمانات كافية يلجأ إليها البنك في حالة عدم تسديد القرض، و يمكن إجمال هذه الضمانات فيما يلي :

- الرهن الحيازي للمؤسسة.
 - الرهن العقاري لمسكن المسير.
 - تأمين العتاد.
 - معدات وآلات المؤسسة (الطاحونة).
- و عليه فقرار البنك هو الموافقة على منح القرض الاستثماري للمؤسسة.

من خلال دراستنا الميدانية، فقد تبين لنا أن البنك عند معالجة ملفات القروض لا يأخذ بعين الاعتبار مبادئ حوكمة الشركات، الأمر الوحيد الذي يهمله استبعاد قيمة القرض زائد الفوائد فهو يقوم بضمان القرض الذي قدمه لمواجهة مختلف الأخطار المرتبطة بالقرض، وهذه الضمانات تتمثل خاصة في معدات وآلات المؤسسة (الطاحونة). لكنه يستطيع مراقبة المؤسسة من خلال حساباتها في البنك وبالتالي تحقيق حوكمة الشركات.

كما تبين لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف إطارات المؤسسة، أنه ليس للمؤسسة أدنى فكرة عن حوكمة الشركات ولا رسالة أو رؤية التي تعبر عن مفهوم حوكمة الشركات.

خلاصة الفصل الرابع:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على مؤسسة جزائرية من حيث دراسة فعالية البنك في تحقيق حوكمة الشركات باعتبارها الممول الرئيسي للمؤسسات. فقد لجأنا إلى تحليل البيانات التي تحصلنا عليها والتي جزأناها إلى مبحثين:

المبحث الأول صنفناه لغرض تقديم حالة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار ومحاولة منا لدراسة أكثر تعمقا وتفصيلا لمؤسسة ممولة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلا أن الصعوبات التي واجهتنا حالت دون ظهور هذه الدراسة بالمستوى المرغوب فيه، حيث اكتفينا بتقديم بعض الإحصائيات، والمواصفات المرتبطة بالمؤسسة من حيث الأهداف المبصرة والوسائل المستعملة... الخ

بينما في المبحث الثاني حاولنا أن نقوم بدراسة تشخيصية للمؤسسة محل الدراسة لغرض استخراج مجموعة من النتائج وبعض الملاحظات التي تساعدنا في تقييم دور البنك في تحقيق حوكمة الشركات بالمؤسسة الممولة.

وحسب كل ما سبق يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- على المستوى الكلي يمكن القول أن الجزائر تعتبر بعيدة كل البعد عن ركب الدول المتقدمة في مجال حوكمة الشركات، ولكن رغم هذا فإن بواجر الإهتمام بهذا المفهوم بدأت تلوح في الأفق، من خلال التظاهرات المحتشمة المتمثلة في بعض المؤتمرات التي تم انعقادها في هذا المجال، أو من خلال استحداث بعض المؤسسات مثل شركة سونطراك لخلايا حوكمة الشركات، غير أن هذا يبقى غير كاف.

- إن مفهوم الحوكمة غير جديد على مجتمعاتنا الإسلامية لأنه نابع من الحكم الراشد وهو ما حث عليه ديننا الإسلامي الحنيف، انطلاقاً من السنة النبوية الشريفة والقرآن الكريم وسيرة الخلفاء الراشدين. فالبنك لا يساهم في تحقيق الحوكمة لدى المؤسسة.
- وإجمالاً لهذه النتائج يمكن القول أن تحقيق البنك لمفهوم حوكمة الشركات لدى المؤسسات المتعاملة معه غير وارد، حيث أن هذا المفهوم يمارس بشكل عشوائي نظراً للوازع الأخلاقي في المعاملات لدى العديد من المسؤولين العاملين في المؤسسة.

الخاتمة



مما لا شك فيه اننا في وقت تلعب فيه الشركات المساهمة دورا رئيسيا في دعم مسيرة الاقتصاد الوطني، ويزداد دورها الفعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة وضخامة استثماراتها واتساع قاعدة مساهميها، فكان لا بد من وضع نظام يهدف إلى وضع مجموعة من الضوابط والمعايير والاجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة المؤسسة وفقا للمعايير والاساليب العالمية من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية للمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى ضبط عمليات التدقيق الداخلي والمتمثلة بالاجراءات التي تقوم بها المؤسسة للتحقق من التزامها بالقوانين والانظمة والقرارات واللوائح التي تنظم عملها، وقد تم صياغة هذه النظم والضوابط والمعايير فيما اصطلح على تسميته حوكمة الشركات.

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها أسواق المال في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في عقد التسعينيات من القرن الماضي، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي والأوروبي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية، والتي كان آخرها أزمة الرهونات العقارية وما نشأ عنها من أزمات مالية طالت كثيرا من الدول وتسببت في فقدان مليارات الدولارات، والتي سوف يكون لها بالغ الأثر لمراجعة هذه الضوابط والمعايير. لذا كان الإهتمام بتطبيق حوكمة الشركات هو المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكلا هذه السلبيات وبذلك حازت على اهتمام مختلف الكتاب والباحثين في المجالات المختلفة المحاسبية والاقتصادية والادارية والقانونية وغيرها، وأصبحت حقا خصبا للبحث والدراسة للإستفادة من مزاياها وإيجابياتها المتعددة.

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف تطبيق النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل

على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى أخذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

ونتيجة للتزايد المستمر الذي اكتسبه هذا المفهوم قام صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لدراسة آلية الحوكمة وتحديد مبادئ دولية تتضمن معايير وأسس حوكمة الشركات، خاصة بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين، والمساواة في معاملة حملة الأسهم، والافصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، ودور ذوي الشأن والمصالح في إدارة الشركات ولقد أصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها، بحيث أن معظم الدول باتت تركز عليها وتعمل بمقتضاها.

لا يمكن أن تكون معايير حوكمة الشركات معايير فاعلة اذا كانت فقط معايير على ورق، فمعايير حوكمة الشركات السليمة الفعالة هي التي تحتوي على نوع من أنواع الثواب والعقاب، بمعنى أنه من الضروري أن يكون هناك نوع من التصويب المستمر لأي سلوكيات خاطئة تظهر في أي قطاع نتيجة لتطبيق معايير حوكمة الشركات أو لتطبيق معايير الرقابة التحوطية. ولكي يحدث هذا، لا بد أن تكون هناك آلية تنفيذ، وآلية معينة تصحح الاوضاع. حيث تحتل مبادئ حوكمة الشركات والممارسات الجيدة لها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن وتتصاعد أهميتها في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعا في الدول المتقدمة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية، كونها تهدف الى وجود إدارة رشيدة ونظام يحقق التفوق وتحسين اقتصاد المؤسسات وتدعيم مركزها في السوق لمواجهة المنافسين، والمحافظة على دقة وصحة المعلومات الصادرة عن هذه المنشأة، وقد أصبح من الضروري أن يتم تطبيق مفهوم الحوكمة في الدول العربية عامة والجزائر خاصة لإقبالها على الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

نظرا لأهمية مفهوم حوكمة الشركات في توفير الضمانات الكافية لمقدمي الأموال للمؤسسات حول رشد ادارة هذه المؤسسات وحسن استغلال أموالهم وتعظيم الأرباح في الأجل الطويل، فان البنوك تسعى للمساهمة في تحقيقها باعتبارها الممول الرئيسي للمؤسسات، لأن التمويل يلعب الدور الأساسي في تحقيق المشاريع الاقتصادية حيث أنه لا يمكن إنجاز أي مشروع دون اللجوء إلى مصادر لتمويله سواء كانت مصادر داخلية أو خارجية متمثلة في الجهاز المصرفي الذي يقوم بإقراض المؤسسات العمومية والخاصة وفقا لمبادئ وشروط يحددها البنك.

وانطلاقا من هذا فإن اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها، والتي تتجسد عند اتخاذ القرار بمنح الإئتمان للمؤسسات التي هي بحاجة إليه، وهذا هو المدخل الأساسي لتحفيز المؤسسات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة عامل فاعل باتجاهين:

الأول: اعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الإهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الإئتمان.

الثاني: فهو أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة مرونة ملموسة تجاه التزام المؤسسات المقترضة بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث تقنتع المؤسسات بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الإئتمان بأسعار فائدة منخفضة.

إضافة إلى ذلك يمكن الحديث عن دور البنوك في تعزيز حوكمة الشركات من خلال أن تكون البنوك مساهم رئيسي في المؤسسة.

نظرا للدور الذي تلعبه البنوك لتعزيز تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والتي أشرنا إليها فيما سبق، فقد قمنا بدراسة لتقييم هذا النموذج متخذين مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار نموذجا لذلك، والتي خرجنا منها ببعض التوصيات نلخصها فيما يلي:

- أن يشكل وجود حوكمة لدى الشركة المقترضة ، أحد معايير وأركان القرار الائتماني وأن يحظى هذا المعيار بأهمية نسبية عالية ضمن عناصر القرار الائتماني.
- حالة المنافسة التي تدفع البنوك للتخلي عن هذا المعيار بهدف المحافظة على الحصة السوقية لتحقيق الأرباح
- دخول البنوك كمساهمين في الشركات المقترضة.
- أن تقوم جمعية البنوك بما يلي :
- * التأثير على البنوك باتجاه اعتماد الحوكمة كأحد عناصر القرار الائتماني.
- * الدفع باتجاه تغيير الثقافة المصرفية السائدة، من خلال برنامج تدريبي يبين أهمية الحوكمة في تخفيض المخاطر التي تواجه البنوك.
- أن تشكل الحوكمة أحد المعايير الأساسية عند تقييم الشركات (Rating) ، بحيث تنعكس عملية التقييم هذه على أسعار الفائدة الممكن منحها للعملاء لضمان إقناع الشركات بأن الحوكمة ستكون في مصلحتهم أولاً وأخيراً.
- صعوبة عملية تقييم مدى التزام الشركات بتطبيق الممارسات السليمة للحوكمة نظراً لـ:
- * عدم توفر بيانات مكتوبة حول أساليب الإدارة وإجراءات العمل لدى الشركات.
- * رفض الشركات أحياناً السماح للبنوك بالاطلاع على بيانات الشركة.
- * أن يشكل كل بنك لجنة تعنى بالحوكمة تسهم في تعزيز الحوكمة لدى البنك نفسه وتعزز من ثقافة الحوكمة لدى موظفي البنك وتحديد موظفي الائتمان .
- * أن يكون التزام العملاء (المؤسسات) بممارسات الحوكمة أحد الشروط لانطباق تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء عليهم.
- * أن يعتبر تحليل وتقييم الإدارة لدى الشركات أحد عناصر الدراسة الائتمانية بهدف تقييم مدى التزام الشركة بوجود نظام صلاحيات ومسؤوليات واضح ومكتوب وتحديد دقيق لخطوط الاتصال وآلية اتخاذ القرارات، أي بعبارة أخرى التأكد من وجود إدارة سليمة تضمن وجود حياة مؤسسة في الشركة.

- * صعوبة القدرة على الحكم على إدارة المنشأة من خلال الدراسات التي يجريها البنك عند منح الائتمان.
- * أن يتم تطبيق نموذج لتقييم الإدارة ضمن عناصر التقييم التي يستخدمها البنك كذلك المستخدمة في عملية التحليل المالي، بحيث يتم تغذية هذا النموذج من خلال مطالعات مسؤولي الائتمان استناداً إلى خبراتهم مع العملاء.
- * الاعتماد على البيانات المالية المدققة من قبل مكاتب تدقيق مصنفة ومشهود لها بالخبرة والكفاءة.
- * تخوف الشركات من إعلان بياناتها الحقيقية بهدف التهرب الضريبي .
- * عدم التزام العديد من مكاتب تدقيق الحسابات بأصول وأخلاقيات المهنة .
- * ضعف إيمان الشركات بضرورة الاعتماد على مكاتب تدقيق مهنية.
- * أن تقوم جمعية المدققين بتطبيق ضوابط وعقوبات لمكاتب التدقيق غير الملتزمة بأخلاقيات المهنة.
- * تعديل شروط الترخيص لمدققي الحسابات لتعكس مستوى المهارة والخبرة المطلوبة الملائمة للمرحلة الحالية من الانفتاح وتعقد الأسواق.
- * إصدار تشريعات / تعديل التشريعات بهدف تجسير الهوة بين الشركات من جهة والحكومة من جهة أخرى فيما يخص القضايا الضريبية.
- * إيلاء العمليات خارج الميزانية والتي تجريها الشركة اهتماماً واضحاً لغايات تحديد وتقييم المخاطر بحيث يكون البنك على اطلاع ووعي كامل بالمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة نتيجة ذلك.
- * عدم تغطية هذه العمليات ضمن البيانات المالية.
- * الطبيعة المعقدة لهذه العمليات وعدم توفر الخبرات الضرورية لدى مدراء الائتمان حول هذا الموضوع.
- * صعوبة القدرة على التحديد الدقيق لهذه العمليات وتصنيفها بين تلك التي تخص نشاطات الشركة الأساسية أو أنها عبارة عن نشاطات مضاربة.

- * أن تتم معالجة العمليات خارج الميزانية ضمن البيانات المالية حسب المعايير الدولية.
- * أن تطلب البنوك الإفصاح عن النشاطات الأساسية للشركة التي استدعت هذه العمليات.
- * أن تراعي البنوك عند دخولها كمستثمر في الشركات المدرجة في البورصة مدى التزام هذه الشركات بممارسات الحوكمة السليمة بحيث يكون استثمار البنوك عبارة عن مؤشر للسوق المالي بشكل عام حول الشركات التي تتمتع بالحوكمة.
- * ضعف الثقافة السائدة لدى دوائر الاستثمار في البنوك بمفاهيم ومبادئ حوكمة الشركات .
- * توعية مدراء الاستثمار في البنوك بمفهوم حوكمة الشركات.
- * أن يكون ضمن خطة البنوك عند دخولهم كمستثمرين في الشركات المساهمة العامة التأثير في أسلوب إدارة هذه الشركات باتجاه تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة.

الملاحق



مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ٢٠٠٤

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات

تم وضع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عن حوكمة الشركات، استجابة لدعوة من اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في ٢٧-٢٨ أبريل عام ١٩٩٨ للقيام جانباً إلى جنب مع الحكومات القومية، والمؤسسات الدولية الأخرى ذات الصلة والقطاع الخاص، وضع مجموعة من المعايير والإرشادات لحوكمة الشركات. ومنذ الموافقة على المبادئ في عام ١٩٩٩، أصبحت تشكل أساساً لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو غيرها من الدول على حد سواء.

وفضلاً عن هذا، فقد تمت الموافقة عليها من جانب منتدى الاستقرار المالي Financial Stability Forum باعتبارها أحد المعايير الإثنى عشر الرئيسية للنظم المالية السليمة. وتبعاً لذلك فإنها تشكل الأساس لعنصر حوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي /صندوق النقد الدولي عن مراعاة المعايير والقواعد (ROSC).

وقد وافق اجتماع مجلس التعاون الاقتصادي والتنمية على المستوى الوزاري في عام ٢٠٠٢ على القيام بمسح للتطورات في دول المنظمة ولتقييم المبادئ في ضوء التطورات في حوكمة الشركات. وقد عهد بهذه المهمة إلى المجموعة القيادية لحوكمة الشركات بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والتي تضم ممثلين من دول المنظمة، هذا بالإضافة إلى حضور البنك الدولي، وبنك التسويات الدولية (BIS) وصندوق النقد الدولي كمراقبين في المجموعة، ومن أجل التقييم قامت المجموعة القيادية أيضاً بدعوة منتدى الاستقرار المالي Financial Stability و لجنة بازل، والمنظمة الدولية للجان الأوراق المالية Forum، باعتبارهم مراقبين مؤقتين (IOSCO).

وفي استعراضها للمبادئ قامت اللجنة القيادية بمشاورات شاملة كما قامت بمساعدة الأعضاء بعملية مسح التطورات في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد ضمت المشاورات خبراء من عدد من الدول التي شاركت في الموائد الإقليمية المستديرة لحوكمة الشركات، التي تنظمها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في روسيا وآسيا، وجنوب شرق أوروبا، وأمريكا اللاتينية وأوراسيا بدعم من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات Global Corporate Governance Forum وآخرين وبالتعاون مع البنك الدولي ودول أخرى من خارج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كذلك. وفضلاً عن هذا فقد

تشاروت المجموعة القيادية علي نطاق واسع مع الأطراف ذات المصلحة مثل قطاع الأعمال، والمستثمرين، والمجموعات المهنية على كل من المستويين الوطنى والدولى، واتحادات العمال، ومنظمات المجتمع المدنى والجهات الدولية لوضع المعايير. وقد تم وضع مشروع صياغة للمبادئ على موقع منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية على شبكة الانترنت، بغرض تلقى تعليقات، وأدى هذا فعلا إلى الحصول على عدد كبير من الإجابات. وقد نشرت هذه الإجابات علنًا على موقع المنظمة على شبكة الإنترنت. وعلى أساس المناقشات التى دارت فى المجموعة القيادية، بشأن المسح والتعليقات التى تم تلقياها فى أثناء عملية المشاورات واسعة النطاق، فقد استقر الرأى على ضرورة مراجعة المبادئ بما يودى إلى أخذ التطورات والاهتمامات فى الاعتبار. وتم الاتفاق على متابعة عملية المراجعة. بغرض المحافظة على منهج غير ملزم يقوم على أساس المبادئ، وهو ما يعترف بالحاجة إلى تكيف التنفيذ وفقا لاختلاف الظروف القانونية والاقتصادية والثقافية. والمبادئ التى تمت مراجعتها والتى تضمنتها الوثيقة الحالية تقوم على أساس نطاق واسع من الخبرات ليس فى منطقة منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية فحسب بل أيضا فى خارج نطاق المنظمة.

تمهيد

يقصد بهذه المبادئ أن تكون عونًا لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، ولحكومات الدول من غير أعضاء المنظمة، فى جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانونى والمؤسسى والتنظيمى الخاص بحوكمة الشركات فى دولهم، وكذلك من اجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، والأطراف الأخرى التى لها دور فى تنمية الحوكمة الجيدة للشركات. وتركز المبادئ على الشركات التى يجرى تداول أوراقها المالية، سواء الشركات المالية أو غير المالية. وعلى أية حال، وبقدر المدى الذى تعتبر فيه هذه المبادئ قابلة للتطبيق، فإنها قد تكون أيضا أداة مفيدة لتحسين حوكمة الشركات فى تلك الشركات التى لا يجرى تداول أسهمها، مثل المنشآت المملوكة ملكية خاصة أو المملوكة للقطاع العام. وتمثل المبادئ أساسًا مشتركًا تعتبره الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية أمرًا ضروريًا ولا غنى عنه لتنمية الممارسات الجيدة للحوكمة. وكان القصد منها أن تكون مختصرة، ومفهومة ومتاحة للمجتمع الدولى. وليس الغرض منها هو أن تكون بديلا عن المبادرات الحكومية أو شبه الحكومية أو مبادرات القطاع الخاص لوضع تفصيلات أكثر لممارسات أفضل لحوكمة الشركات.

ويتزايد باستمرار إدراك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وحكومة الدول الأعضاء بها بمدى التزام بين الاقتصاد الكلى والسياسات الهيكلية فى تحقيق الأهداف الأساسية للسياسة. وحوكمة الشركات هى أحد العناصر الرئيسية فى تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي إلى جانب تعزيز ثقة المستثمر. وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، وحملة الأسهم بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى.

كما توفر حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذى يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء. وحوكمة الشركات الجيدة ينبغى أن توفر حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة ولإدارة الشركة للسعى فى تحقيق الأهداف التى تكون فى مصلحة الشركة ومساهمتها، كما ينبغى أن تسهل عملية الرقابة الفعالة. ووجود نظام فعال لحوكمة الشركات، فى داخل كل شركة على حدة، وفى الاقتصاد ككل، يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق. ونتيجة لهذا، تنخفض تكلفة رأس المال إلى جانب تشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة، مما يعمل على تدعيم النمو. وحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادى أكثر ضخامة تعمل فى نطاقه المنشآت، والذى يضم، على سبيل المثال، سياسات الاقتصاد الكلى ودرجة المنافسة فى أسواق المنتج وأسواق العوامل. ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والموسمية. هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال، ومدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التى تعمل فيها الشركة والتى يمكن أيضا أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها فى الأجل الطويل.

وبينما أن هناك عوامل متعددة تؤثر على الحوكمة وعلى عمليات اتخاذ القرارات فى المنشآت، ومع أهمية هذه العوامل لنجاح المنشآت فى الأجل الطويل، فإن المبادئ تركز على مشاكل الحوكمة التى تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة. ومع هذا، فإن هذا ليس ببساطة أحد موضوعات العلاقة بين المساهمين وإدارة المنشأة. ففي دول أخرى، تكون للعاملين حقوق قانونية هامة بغض النظر عن حقوق ملكيتهم. ومن ثم فإن المبادئ يجب أن تكون مكملة لأسلوب أكثر اتساعا لعملية الضوابط والتوازنات. وتتصل بعض الموضوعات الأخرى بعمليات اتخاذ القرارات فى الشركة مثل الاهتمامات البيئية، أو الأخلاقية، أو المضادة للفساد والتى تؤخذ فى الاعتبار، إلا أن تناولها يتم بصراحة أكثر فى عدد من الأدوات الأخرى لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (بما فى ذلك الإرشادات الخاصة بالمنشآت متعددة الجنسيات Guide lines for Multinational

Enterprises و اتفاق مناهضة الرشوة للموظفين العموميين الأجانب فى العمليات الدولية (Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Transactions) وأدوات المنظمات الدولية الأخرى.

وتتأثر حوكمة الشركات بالعلاقات فيما بين المشاركين فى نظام الحوكمة .وأصحاب الملكيات الحاكمة من الأسهم، الذين قد يكونون أفراداً، أو عائلات أو كتلة متحالفة، أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة، أو تبادل ملكية الأسهم، بما يمكن أن تؤثر فى سلوك الشركة .وتتزايد مطالب المستثمرين المؤسسيين فى بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية فى أن يكون لهم صوت فى حوكمة الشركات .وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم فى الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوى الملكيات الحاكمة ومن إدارة الشركة . ويلعب الدائنون دوراً هاماً فى عدد من نظم الحوكمة ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجى على أداء الشركة .كما يلعب العاملون وأصحاب المصالح الآخرين دوراً هاماً بالإسهام فى نجاح الشركة وأدائها فى الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسى والقانونى الشامل لحوكمة الشركات .ويتباين دور كل من هؤلاء المشاركين وتفاعلاتهم فيما بينهم تبايناً واسعاً، وفيما بين دول منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية وكذلك بين الدول من خارج المنظمة .وتخضع هذه العلاقات، جزئياً، للقانون والتنظيم من ناحية، ومن ناحية أخرى للتكيف الاختيارى، وأهم من ذلك كله لقوى السوق.

ودرجة مراعاة الشركات للمبادئ الأساسية لحوكمة الشركات الجيدة هى أحد العوامل التى تتزايد أهميتها بالنسبة لقرارات الاستثمار .وتتعلق بهذا بشكل خاص تلك العلاقة بين ممارسات حوكمة الشركات وتزايد الصفة الدولية للتمويل من جماعات أضخم من المستثمرين .وإذا ما كانت الدول تريد جنى المنافع الكاملة لسوق رأس المال العالمى، وإذا ما كانت تريد اجتذاب رأس المال طويل الأجل " الصبور" ، فإن ترتيبات حوكمة الشركات يجب أن تكون أهلاً للثقة، ومفهومة بشكل جيد عبر الحدود، وأن يتم الالتزام بالمبادئ المقبولة دولياً .بل حتى إذا كانت الشركات لا تعتمد بصفة رئيسية على المصادر الخارجية لرأس المال، فإن الالتزام بممارسات حوكمة الشركات الجيدة سيؤدى إلى تحسين ثقة المستثمرين المحليين، وتخفيض تكلفة رأس المال، ويدعم جودة عمل الأسواق المالية، وأخيراً يعمل على تشجيع اجتذاب مصادر التمويل أكثر استقراراً.

وليس هناك نموذج منفرد واحد لحوكمة الشركات الجيدة .ومع ذلك، فقد أدى العمل الذى تم القيام به فى كل من دول منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، وغيرها من الدول خارج

المنظمة، وفي داخل المنظمة ذاتها، إلى تحديد عدد من العناصر المشتركة التي تعتبر أساساً لحوكمة الشركات الجيدة. وتقوم المبادئ على أساس هذه العوامل المشتركة وتم تشكيلها لتضم النماذج المختلفة لهياكل مجلس الإدارة الموجودة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو غيرها من الدول. وعلى سبيل المثال، فإن المبادئ لا تقترح أي هيكل معين لمجلس الإدارة، كما أن مصطلح " مجلس الإدارة " المستخدم في هذه الوثيقة يقصد به أن يضم مختلف الأشكال الوطنية لنماذج هياكل مجلس الإدارة الموجودة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو في الدول الأخرى. وفي النظام المعتاد لمجلس الإدارة ذي الطبقتين، الموجود في بعض الدول، فإن " مجلس الإدارة " كما هو مستخدم في المبادئ يعنى " المجلس الإشرافي " ، بينما يشير مصطلح " التنفيذيون الرئيسيون " إلى " مجلس الإدارة ". وفي النظم التي يشرف فيها المراجع الداخلي على مجلس إدارة موحد، تطبق المبادئ على مجلس الإدارة أيضاً، بنفس القدر، كما أن مصطلح " الشركة " أو الشركة المساهمة يستخدم بحيث يعنى أى منها الآخر في النص.

والمبادئ ليست ملزمة، ولا تهدف إلى تقديم وصفات جاهزة للتشريع الوطنى. بل إنها تسعى إلى تحديد الأهداف واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها. والغرض منها هو أن تكون نقطة مرجعية ويمكن لصناع السياسة استخدامها عندما يقومون باختبار ووضع الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات التي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية الخاصة، كما يمكن للمشاركين في السوق استخدامها عندما يقومون بتطوير ممارساتهم.

والمبادئ متطورة بطبيعتها وينبغى أن يتم استعراضها في ضوء حدوث تغييرات كبيرة في الظروف. ولكي تحتفظ الشركات بقدرتها التنافسية في السوق فإنها يجب أن تعمل على الوفاء بالمطالب الجديدة وأن تقتنص فرصاً جديدة. وبالمثل، فإن الحكومات عليها مسئولية هامة في تشكيل إطار تنظيمى فعال يوفر مرونة كافية تسمح للأسواق أن تعمل بفعالية، وأن تستجيب لتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. وعلى الحكومات والمشاركين في السوق أن يقرروا الكيفية التي يطبقون لها المبادئ في وضع وتطوير الأطر الخاصة بهم لحوكمة الشركات، آخرين في اعتبارهم التكلفة والمنافع الخاصة بالتنظيم.

وتنقسم الوثيقة التالية إلى جزأين وتغطي المبادئ المقدمة في الجزء الأول من الوثيقة
النواحي الآتية:

- ١) ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
 - ٢) حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
 - ٣) المعاملة المتساوية للمساهمين
 - ٤) دور أصحاب المصالح
 - ٥) الإفصاح والشفافية
 - ٦) مسؤوليات مجلس الإدارة.
- وعلى رأس كل قسم يظهر مبدأ واحد بحروف كبيرة ويليه عدد من المبادئ الفرعية التي
تسانده. وفي الجزء الثاني من الوثيقة، تم دعم ومساندة المبادئ بشروح تضم تعليقات على
المبادئ، ويقصد بها مساعدة القارئ لفهم مبرراتها.
- وقد تضم هذه الشروح أيضا أوصافا للاتجاهات السائدة. وتقدم طرقا بديلة لتنفيذ وأمثلة قد
تكون مفيدة في جعل هذه المبادئ قابلة للتطبيق عمليًا.

الجزء الأول

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
بشأن حوكمة الشركات

١. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

(أ) 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.

(ب) ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

(ج) ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

(د) ينبغي أن تكون 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.

٢. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

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

(أ) ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في (١) طرق مضمونة لتسجيل الملكية (٢) إرسال أو تحويل الأسهم (٣) الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم (٤) المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين (٥) انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة (٦) نصيب من أرباح الشركة.

(ب) ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل (١) تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة (٢) الترخيص بإصدار أسهم إضافية (٣) العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.

ج) ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

١) 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 سيجري اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

٢) 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.

٣) 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 مكافاتهم لموافقة المساهمين.

٤) ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أم غيابيا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء ثم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.

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

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

١) 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 وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم.

٢) ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

و) ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسيون.

١) 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.

٢) ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادى للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

ز) ينبغي السماح للمساهمين، بما فيها المستثمرون المؤسسيون، أن يتشاوروا مع بعضهم بعضا فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

٣. المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب. وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم

أ) ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.

١) في نطاق أى سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق. وينبغي 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 سلبا نتيجة للتغيير.

٢) ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يهم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي لأن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

٣) ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزى أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

٤) ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

٥) ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بان يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

ب) ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصورى والشخصى.

ج) 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 أى مصلحة مادية فى أى عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

٤. دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات

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

أ) يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التى ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

ب) عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

ج) ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

د) عندما يشارك أصحاب المصالح فى عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافى، والتى يمكن الاعتماد عليها فى الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

هـ) ينبغي لأصحاب المصالح، بما فى ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

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

٥. الإفصاح والشفافية

ينبغي فى إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح فى الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما فى ذلك المركز المالى، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات.

أ) ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على، المعلومات التالية:-

١) النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

٢) أهداف الشركة.

- ٣) الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- ٤) 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.
- ٥) العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.
- ٦) عوامل المخاطرة المتوقعة.
- ٧) الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- ٨) هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أى نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.
- ب) ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.
- ج) ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفاء 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.
- د) 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.
- هـ) ينبغي فى قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفى التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمى المعلومات ذات الصلة.
- و) 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، بعيداً عن أى تعارض هام فى المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

٦. مسئوليات مجلس الإدارة

ينبغي فى إطار حوكمة الشركات ان يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجى للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئولياته أمام الشركة والمساهمين.

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

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

(ج) ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

(د) ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

(١) استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.

(٢) الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

(٣) اختيار، وتحديد مكافآت ومرتببات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

(٤) مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

(٥) ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

(٦) رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك آليات الأطراف ذات صلة القرابة.

(٧) ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

(٨) الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.

(هـ) ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شئون الشركة.

(١) ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها. وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة،

ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

(٢) عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي علي مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن، صلاحياتها، وتشكيل وإجراءات عملها.

(٣) ينبغي أن تكون لدي أعضاء مجلس الإدارة القدرة علي إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.

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

الجزء الثاني

شرح
مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
بشأن حوكمة الشركات

١. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يشجع علي شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

كي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة. وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية وتنظيمية، وترتيبات للتنظيم الذاتي، والتزامات اختيارية، وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها، وتقاليدها. ومن ثم فإن المزيج المرغوب بين التشريع والتنظيم، والتنظيم الذاتي، والمعايير الاختيارية الخ في هذه الناحية سيتباين من دولة إلي أخرى. ومع تراكم الخبرات الجديدة، وتغير ظروف الأعمال، قد يتطلب الأمر تعديل مضمون وهيكلي الإطار. وينبغي للدول التي تسعى إلي تنفيذ المبادئ أن تراقب إطار حوكمة الشركات بها. بما في ذلك المتطلبات التنظيمية، وشروط القيد بالبورصة وممارسات الأعمال، بهدف المحافظة وتقوية إسهامه في نزاهة السوق وفي الأداء الاقتصادي. وكجزء من هذا، فإن من المهم أن تؤخذ في الاعتبار التفاعلات والتكاملات بين مختلف عناصر إطار حوكمة الشركات وقدرته الشاملة علي تشجيع الممارسات الأخلاقية المسؤولة والشفافة لحوكمة الشركات. ويبغي النظر إلي هذا التحليل كأحد الأدوات الهامة في عملية وضع وتطوير إطار فعال لحوكمة الشركات. ومن أجل هذا، فإن عملية التشاور الفعال والمستمر مع الجمهور تعتبر جزءاً وعنصراً أساسياً ينظر إليه علي نطاق واسع بأنه من الممارسات الجيدة. وفضلاً عن هذا، فإنه عند وضع إطار لحوكمة الشركات، وفي نطاق سلطة أو اختصاص تشريعي، ينبغي أن يقوم المشرعون والمنظمون الوطنيون بالنظر في الحاجة إلي وجود حوار وتعاون دولي فعال وفي النتائج التي تنشأ عنه. وإذا ما تم استيفاء هذه الشروط، يزداد الاحتمال بأن يتمكن نظام الحوكمة من تجنب الإفراط في التنظيم، ومن دعم ممارسة إنشاء وتنظيم المشروعات، والحد من المخاطر المدمرة لتعارض المصالح في كل من القطاع الخاص والمؤسسات العامة.

أ) ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير علي الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، وعلي الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

إن تنظيم النشاط الاقتصادي في شكل شركات يعتبر قوة ضخمة للنمو. ولذا فإن البيئة التنظيمية والقانونية التي تعمل فيها الشركات ذات أهمية رئيسية للنتائج الاقتصادية الشاملة. وتقع علي صناعات السياسات مسئولية وضع الإطار الذي يتميز بالمرونة الكافية للوفاء باحتياجات الشركات العاملة في ظروف شديدة التباين والاختلاف، وتسهيل قيامها بتنمية فرص جديدة لخلق قيمة، وتقرير أكفاً استخدام للموارد.

ولتحقيق هذا الهدف، فإنه يجب علي صناعات السياسات أن يستمروا في التركيز علي النتائج الاقتصادية النهائية. وعند النظر في اختيارات السياسات فإنهم سيحتاجون إلي القيام بتحليل لأثر المتغيرات الرئيسية التي تؤثر علي طريقة عمل الأسواق مع تعارض المصالح الناشئ عن النظام. والأسواق التي تتميز بالشفافية والكفاءة تعمل علي تهذيب المشاركين في السوق وتشجيع المحاسبة عن المسئولية.

ب) ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

إذا ما كانت هناك حاجة إلي قوانين أو تنظيمات جديدة، للتعامل مع حالات واضحة تتعلق بعيوب الأسواق، فإنها ينبغي أن توضع بطريقة تجعل تنفيذها ممكناً، فضلاً عن تطبيقها بطريقة تتسم بالكفاءة والعدالة وعدم التحيز بين الأطراف. ويعتبر قيام الحكومة والسلطات التنظيمية الأخرى بالتشاور مع الشركات، والمنظمات الممثلة لهم وأصحاب المصالح الآخرين، من الطرق الفعالة لتحقيق ذلك. وينبغي أيضاً إنشاء آليات كي يحافظ بموجبها الأطراف علي حقوقهم. وكي يتم تجنب الإفراط في التشريع، وسن القوانين التي لا تقبل التنفيذ، وما تجره من نتائج غير مقصودة قد تفوق أو تشوه ديناميكيات الأعمال، فإنه ينبغي وضع إجراءات لسياسات تأخذ في الاعتبار التكلفة والمنافع الشاملة. وينبغي أن تأخذ عمليات التقييم هذه، في اعتبارها، الحاجة إلي التنفيذ الفعال للقوانين والتنظيمات بما في ذلك قدرة السلطات علي ردع السلوك غير الأمين وفرض عقوبات رادعة للانتهاكات والمخالفات.

وتوضع أهداف حوكمة الشركات أيضاً في شكل مجموعة قواعد ومعايير اختيارية ليس لها وضع أو صفة القانون أو اللوائح التنظيمية. وبينما تلعب هذه المجموعات دوراً هاماً في تحسين ترتيبات حوكمة الشركات، فإنها قد تترك المساهمين وأصحاب المصالح

الآخرين علي درجة من عدم التيقن فيما يتعلق بوضعها ومدى تنفيذها .وعندما يتم استخدام مجموعات القواعد والمبادئ باعتبارها معيارًا وطنيًا أو باعتبارها بدلياً لا صريحاً للنصوص القانونية والتنظيمية، فإن مصداقية السوق تتطلب ضرورة تحديد وضعها بوضوح من ناحية تغطيتها، وتنفيذها والالتزام بها والعقوبات المرتبطة بها.

(ج) ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

تتأثر ممارسات ومتطلبات حوكمة الشركات عادة بمجموعة كبيرة من الميادين القانونية مثل، قانون الشركات، واللوائح التنظيمية للأوراق المالية، ومعايير المحاسبة والمراجعة، وقانون الإعسار، وقانون العقود، وقانون العمل، وقانون الضرائب .وفي ظل هذه الظروف، يكون هناك خطر في أن يؤدي تعدد التأثيرات القانونية إلي حدوث تعديات بل وحتى تعارضات غير مقصودة، قد تعمل علي إحباط القدرة علي متابعة الأهداف الرئيسية لحوكمة الشركات .ومن المهم أن يدرك صناع السياسات هذا الخطر وأن يكونوا علي وعي به حتى يتخذوا الإجراءات اللازمة للحدّ منه .ويتطلب التنفيذ الفعّال للقوانين أيضاً توزيع المسؤوليات عن الإشراف والتنفيذ، وتطبيق القوانين بين مختلف الجهات بشكل محدد وبوضوح، حتى يتم احترام الأجهزة والوكالات التكميلية ويجري استخدامها بأكبر قدر من الفعالية .ويعتبر تعدي أو تخطي اللوائح التنظيمية وربما أيضاً تعارضها فيما بين الاختصاصات القضائية الوطنية موضوعاً ينبغي مراقبته حتى لا يتم السماح بوجود فراغ تنظيمي (أي الموضوعات التي تنزلق دون أن تكون هناك مسئولية واضحة لأية سلطة عليها) مع تقليل تكلفة التوافق مع القوانين واللوائح والالتزام بالنظم المتعددة من جانب الشركات.

وعندما يتم تفويض المسؤوليات أو الإشراف إلي أجهزة غير عامة، فإن من المرغوب أن يجري تقييم بوضوح يبين السبب وفي ظل أية ظروف يكون هذا التفويض مطلوباً .ومن الأمور الأساسية أيضاً أن يكون هيكل الحوكمة شفافاً ويغطي المصلحة العامة الأساسية أيضاً أن يكون هيكل الحوكمة شفافاً ويغطي المصلحة العامة في أي مؤسسة تفوض إليها هذه المهام.

(د) ينبغي أن يكون لدي 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.

ينبغي أن يعهد بالمسؤوليات التنظيمية إلي أجهزة يمكنها القيام بوظائفها بدون تعارض في المصالح، وتخضع للمراجعة القضائية .ومع ازدياد أعداد الشركات العامة، وحوادث الشركات، وحجم عمليات الإفصاح، فقد يسبب هذا إجهاداً لموارد السلطات الإشرافية

والتنظيمية والسلطات المكلفة بتنفيذ القوانين ونتيجة لذلك، وحتى يمكن لتلك السلطات متابعة التطورات، فإنها تطلب قدرًا كبيرًا من الموظفين المؤهلين تأهيلاً تامًا لتوفير إشراف فعال وطاقة للتحقيقات ينبغي أن تمول بشكل سليم. وستؤدي القدرة علي اجتذاب الموظفين علي أسس تنافسية إلي تعزيز نوعية واستقلال عمليات الإشراف، وتنفيذ القوانين واللوائح.

٢. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

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

يتمتع المستثمرون في الأسهم بحقوق ملكية معينة. وعلي سبيل المثال، فإن السهم الذي يمثل حصة ملكية في إحدى الشركات العامة التي يتم تداول أسهمها يمكن شراؤه أو بيعه أو تحويله. كما أن أسهم الملكية تخول للمستثمر الاشتراك في أرباح الشركة. مع التزام محدود بقيمة استثماره. والإضافة إلي هذا فإن ملكية سهم تعطي الحق في الحصول علي معلومات عن الشركة والحق في التأثير في الشركة، وبصفة أساسية عن طريق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين والتصويب فيها.

ومع ذلك، فمن الناحية العملية، لا يمكن إدارة الشركة عن طريق إجراء استفتاء بين المساهمين. إذ أن هيئة حملة الأسهم تتكون من أفراد ومؤسسات تتباين مصالحهم وأهدافهم وآفاقهم الاستثمارية وقدراتهم. وفضلاً عن هذا، فإن إدارة الشركة يجب أن تكون قادرة علي اتخاذ القرارات المرتبطة بالأعمال بسرعة. وفي ضوء هذه الحقائق، وتعدد عملية إدارة شؤون الشركة مع الحركة السريعة ومع التغيير المستمر والدائب للأسواق، فإنه لا يتوقع من المساهمين أن يتولوا مسؤولية إدارة نواحي نشاط الشركة. وعادة ما توضع المسؤولية عن استراتيجية الشركة وعملياتها في أيدي مجلس الإدارة وفريق لإدارة الشركة يتم اختيارهم وتوفير الدافع لهم علي العمل، واستبدالهم إذا ما اقتضى الأمر ذلك.

وتتركز حقوق المساهمين للتأثير في الشركة علي موضوعات أساسية معينة، مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، أو الوسائل الأخرى للتأثير علي تكوين مجلس الإدارة، وإدخال تعديلات علي المستندات الحيوية للشركة، والموافقة علي العمليات الاستثنائية، وبعض الموضوعات الأساسية الأخرى كما يحددها قانون الشركات واللوائح الداخلية للشركة. ويمكن النظر إلي هذا القسم باعتباره بياناً لمعظم الحقوق الأساسية للمساهمين، التي تم الاعتراف بها قانونًا في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وهناك حقوق إضافية مثل الموافقة علي، أو انتخاب،

المراجعين، والتعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة، والقدرة علي رهن الأسهم، والموافقة علي توزيعات الأرباح.... الخ، يمكن أن توجد في أماكن مختلفة تابعة لاختصاصات تشريعية مختلفة.

أ. ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين، الحق في (١) طرق مضمونه لتسجيل الملكية (٢) إرسال أو تحويل الأسهم (٣) الحصول علي المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلي أساس منتظم (٤) المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين (٥) انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة (٦) نصيب في أرباح الشركة.

ب. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في، وأن يحصلوا علي، المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغييرات أساسية في الشركة مثل (١) تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة (٢) الترخيص بإصدار أسهم إضافية (٣) العمليات الاستثنائية، باقي ذلك تحويل كل، أو ما يكاد أن يكون كل، الأصول بما يؤدي في الواقع إلي بيع الشركة إن قدرة الشركات علي تكوين شركات تضامن وشركات تابعة والقيام بتحويل الأصول العاملة بها، وحقوق التدفق النقدي وغيرها من الحقوق والالتزامات المرتبطة بها تعتبر هامة بالنسبة لمرونة الأعمال، ولتفويض المحاسبة عن المسؤولية في المؤسسات المعقدة. كما أنها تسمح أيضاً للشركة بالتخلي عن أصولها العاملة في التشغيل، وأن تصبح شركة قابضة فقط. وعلي أية حال، فإنه بدون نظام سليم للضوابط والتوازنات فمن الممكن أن يساء استغلال هذه الإمكانيات أيضاً.

ج. ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

(١) 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 سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

(٢) ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلي مجلس الإدارة بما في الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود علي جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة.

حتى يتم تشجيع مشاركة المساهمين في اجتماعات الجمعية العامة، لجأت بعض الشركات إلي تمكين المساهمين من وضع بنود علي جدول الأعمال عن طريق تسهيل عملية تقديم

اقتراحات التعديل أو القرارات. كما تم أيضاً إدخال تحسينات لتسهيل عملية توجيه الأسئلة من المساهمين مقدماً قبل موعد اجتماع الجمعية العامة والحصول علي رد عليها من الإدارة ومن أعضاء مجلس الإدارة. وينبغي أيضاً تمكين المساهمين من توجيه أسئلة عن تقرير المراجع الخارجي، وللشركات مبرراتها في التأكد من عدم حدوث إساءة استغلال لهذه المناسبات. ومن المعقول، مثلاً، أن يشترط علي المساهم كي توضع مقترحات قراراته علي جدول الأعمال، أن تكون مؤيدة من جانب مساهمين يملكون أسهماً ذات قيمة سوقية محددة، أو يملكون نسبة مئوية من الأسهم التي تتمتع بحقوق التصويت. وينبغي عند تقرير هذه النسبة أن يؤخذ في الحسبان درجة تركيز حقوق الملكية، لضمان عدم منع مساهمي الأقلية فعلاً من وضع أية بنود علي جدول الأعمال. وقرارات المساهمين التي تتم الموافقة عليها، وتكون في اختصاص الجمعية العامة، يجب علي مجلس الإدارة أن يوجهها إلي الجمعية العامة.

٣) ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وينبغي أن تكون لدي المساهمين القدرة علي التعبير عن آرائهم فيما يتعلق 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.

انتخاب أعضاء مجلس الإدارة هو أحد الحقوق الأساسية للمساهمين. ولكي تكون عملية الانتخاب فعالة، ينبغي أن يتمكن المساهمون من المشاركة في ترشيح أعضاء مجلس الإدارة والتصويت علي كل مرشح علي حدة أو علي قوائم مختلفة تضمن المرشحين. ومن أجل هذا، يجب أن يتمكن المساهمون الموجودون في عدد من مختلف الدول، من الحصول علي الأوراق الخاصة للتصويت بالإنابة، علي الرغم من أنه في بعض الأحيان يخضع ذلك لشروط منع إساءة الاستغلال. وفيما يتعلق بتسمية المرشحين، فقد قام كثير من مجالس الإدارة في مختلف الشركات بإنشاء لجان للترشيح لضمان الالتزام السليم بإجراءات الترشيح الموضوعية، ولتسهيل وتنسيق البحث عن مجلس إدارة متوازن ومؤهل. ويتزايد النظر في كثير من الدول، إلي إعطاء دور رئيسي لأعضاء مجلس الإدارة المستقلة في هذه اللجنة، باعتبار ذلك من الممارسات الجيدة. ولزيادة تحسين عملية الاختبار، فإن المبادئ تنادي أيضاً بالإفصاح التام عن خبرة وخلفية المرشحين لمجلس الإدارة وعن عملية الترشيح وهو ما يسمح بإجراء تقييم بناءً علي المعلومات لقدرات كل مرشح وتناسبها مع المنصب.

وتدعو المبادئ أيضاً إلى الإفصاح عن سياسة المكافآت والمرتبات من جانب المجلس . ومن المهم، بصفة خاصة، بالنسبة للمساهمين أن يعرفوا الصلة المحددة بين المكافآت وأداء الشركة عند قيامهم بتقييم قدرات مجلس الإدارة والصفات التي ينبغي أن يبحثوا عنها في المرشحين لمجلس الإدارة . وعلى الرغم من أن عقود أعضاء مجلس الإدارة وعقود كبار التنفيذيين ليست من الموضوعات المستحبة من ناحية خضوعها لموافقة الجمعية العامة للمساهمين . فإنه ينبغي أن تكون هناك وسيلة يمكن بها للمساهمين التعبير عن آرائهم بشأنها . وقد أدخلت عدة دول التصويت الاستشاري الذي يعبر عن مدي قوة مشاعر وإحساس المساهمين تجاه مجلس الإدارة بدون أن يهدد عقود التعيين . وفي حالة نظم المكافأة علي أساس منح أسهم وحقوق ملكية، واحتمال أن يؤدي ذلك إلي تدوير أو تخفيض رأس المال الملوك للمساهمين، وإلي زيادة قوة تقرير الحوافز للإدارة، فإن ذلك ينبغي أن يكون بموافقة المساهمين، سواء بالنسبة للأفراد أم بالنسبة للسياسة الخاصة بالنظام بأكمله . كما يزداد أيضاً عدد مناطق الاختصاص التشريعي التي تتطلب وجوب موافقة المساهمين علي أية تغييرات هامة في النظم القائمة .

٤) ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيابياً، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أو غيابياً .

توصي المبادئ بقبول التصويت بالإنابة بصفة عامة . وبالفعل فإن من الأمور الهامة لتشجيع وحماية حقوق المساهم، إمكانية اعتماد المستثمرين علي التصويت الموجه بالإنابة . وينبغي في إطار حوكمة الشركة أن يضمن تسجيل الأصوات بالإنابة وفقاً لتوجيه صاحب التوكيل، ويتم توفير الإفصاح فيما يتعلق بكيفية التصويت بالإنابة في حالة عدم التوجيه . وفي مناطق الاختصاص التشريعي التي يسمح فيها بالحصول علي توكيلات، فإن من المهم أن يتم الإفصاح عن كيفية ممارسة رئيس الاجتماع (باعتباره المتلقي المعتاد لتوكيلات المساهمين التي حصلت عليها الشركة) لحقوق التصويت المتعلقة بالتوكيلات غير الموجهة . وإذا ما كانت التوكيلات محفوظة لدي مجلس الإدارة أو إدارة الشركة فيما يتعلق بصناديق المعاشات وحفظ ملكية العاملين لأسهم الشركة، فإنه ينبغي الإفصاح عن التوجيهات الخاصة بالتصويت .

والهدف من تسهيل مشاركة المساهمين هو دعوة الشركات إلي النظر بشكل أفضل إلي التوسع في استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في عملية التصويت بما في ذلك التصويت المؤمن إلكترونياً عند التصويت غيابياً .

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

تتيح بعض الهياكل الرأسمالية للمساهم درجة من السيطرة على الشركة لا تتناسب مع ما يملكه المساهم من حقوق الملكية في الشركة. والهياكل الهرمية، وتبادل ملكيات الأسهم، والاسهم ذات حقوق التصويت المحددة أو المتعددة يمكن استخدامها لتقليص قدرة المساهمين غير المسيطرين على التأثير في سياسة الشركة.

وبالإضافة إلى علاقات الملكية، فإن هناك طرقاً أخرى يمكن أن تؤثر على السيطرة على الشركة. وتعتبر اتفاقات المساهمين إحدى الوسائل الشائعة لمجموعات المساهمين الذين قد يملك كل منهم على حدة عدداً صغيراً نسبياً عن إجمالي الأسهم أو حقوق الملكية، والتي تتيح لهم العمل معاً بحيث يكونون أغلبية مؤثرة، أو على الأقل أن يصبحوا أضخم كتلة موحدة من المساهمين. وعادة ما توفر اتفاقات المساهمين لأولئك المشاركين في هذه الاتفاقات حقوقاً تفضيلية لشراء أسهم إذا ما رغبت أطراف أخرى في الاتفاق في بيعها، كما يمكن أن تتضمن هذه الاتفاقات أيضاً نصوصاً تتطلب من أولئك الذين يقبلون الاتفاق عدم بيع أسهمهم في خلال فترة معينة. ويمكن لاتفاقات المساهمين أن تغطي موضوعات مثل كيفية اختيار رئيس مجلس الإدارة. كما يمكن لهذه الاتفاقات أن تلزم أولئك المشاركين في الاتفاق أن يدلوا بأصواتهم ككتلة واحدة. وقد وجدت بعض الدول أن من الضروري مراقبة هذه الاتفاقات عن كثب، وأن تحدد فترة استمرارها.

وتحدد سقوف التصويت عدد الأصوات التي يمكن للمساهم أن يدلي بها، بغض النظر عن عدد الاسهم التي قد يمتلكها فعلاً. ومن ثم فإن سقوف التصويت تعمل على إعادة توزيع السيطرة وقد تؤثر على الحوافز التي تدفع المساهمين إلى المشاركة في الاجتماعات السنوية للمساهمين.

ونظراً لقدرة تلك الآليات على إعادة توزيع النفوذ المساهمين على سياسة الشركة، فإنه يمكن للمساهمين أن يتوقعوا فعلاً بدرجة معقولة، أن يتم الإفصاح عن كافة تلك الترتيبات والهياكل الرأسمالية.

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

(أ) ينبغي أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي يحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول الشركات، حتى يمكن للمستثمرين أن

يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم. وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقاً لطبقاتهم.

(٢) ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

في بعض الدول، تقوم الشركات باستخدام وسائل لمناهضة الاستيلاء. ومع ذلك فإن كلاً من المستثمرين وبورصات الأوراق المالية قد عبروا عن قلقهم بشأن احتمال انتشار استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء، التي يمكن ببساطة أن تكون وسائل لحماية إدارة الشركة ومجلس الإدارة من رقابة المساهمين. وعند تنفيذ أي وسائل لمناهضة الاستيلاء، وعند بحث اقتراحات مناهضة الاستيلاء فإن واجب وكالة مجلس الإدارة تجاه المساهمين والشركة يجب أن تكون له السيادة.

(و) ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسيون.

نظراً لأن المستثمرين قد تكون لهم أهداف استثمارية مختلفة، لذا فإن المبادئ لا تقدم أي استراتيجية استثمار بعينها، ولا تسعى إلى وصف الدرجة المثلى لفعالية المستثمر. ومع ذلك، فإنه عند النظر إلى التكاليف والمنافع لممارسة حقوق ملكياتهم فإن كثيراً من المستثمرين قد يستنتجون أن العوائد المالية الإيجابية والنمو الإيجابي يمكن الحصول عليهما عن طريق القيام بقدر معقول من التحليل وباستخدام حقوقهم.

(١) 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.

لقد أصبح من الشائع الآن تزايد احتفاظ المستثمرين المؤسسيين بالأسم. ولهذا، فإن فعالية ومصداقية نظام حوكمة الشركة بأكمله، والإشراف على الشركة، سيعتمدان إلى حد كبير على المستثمرين المؤسسيين الذين يمكنهم أن يقوموا باستخدام مدروس لحقوقهم كمساهمين وأن يمارسوا وظائفهم كأصحاب حقوق ملكية في الشركات التي يستثمرون بها. وبينما لا يتطلب هذا المبدأ من المستثمرين المؤسسيين أن يقوموا بالتصويت بنسبة أسهمهم فإنه ينادي بالإفصاح عن كيفية ممارساتهم لحقوق ملكياتهم مع إعطاء القدر الواجب من الاعتبار لمدي فعالية التكاليف. وبالنسبة للمؤسسات التي تعمل كوكلاء، مثل صناديق المعاشات، ونظم الاستثمار الجماعي، وبعض نواحي نشاط شركات التأمين. فإن الحق في التصويت يمكن اعتباره جزءاً من قيمة الاستثمار الذي يتم القيام به نيابة عن عملائهم.

ويمكن أن يؤدي الفشل في ممارسة حقوق الملكية إلى خسارة بالنسبة للمستثمر الذي ينبغي لهذا توعيته بالسياسة التي يتبعها المستثمرون المؤسسيون.

وفي بعض الدول يكون طلب الإفصاح عن سياسات حوكمة الشركة من جانب السوق، طلباً تفصيلياً ويتضمن مطالب بشأن الإستراتيجيات الواضحة التي تتعلق بالظروف التي تتدخل فيها المؤسسة في الشركة، والمنهج الذي ستتبعه لهذا التدخل، والكيفية التي سيتم بها تقييم فعالية الإستراتيجية. وفي عديد من الدول يطلب من المستثمرين المؤسسيين إما أن يفحصوا عن سجلات تصويتهم الفعلي وإما أن يتم النظر إليه كأحدى الممارسات الجيدة التي يتم تنفيذها علي أساس " التطبيق أو التفسير ". والإفصاح أما أن يتم لعملائهم (فيما يتعلق بالأوراق المالية الخاصة بكل عميل فقط) أو في حالة قيامهم بالعمل كمستشاري استثمار لشركة استثمار مسجلة، فإن الإفصاح يكون للسوق، وهو إجراء أقل تكلفة. وهناك منهج تكميلي للمشاركة في اجتماعات المساهمين، وهو إنشاء حوار مستثمر مع الشركات التي توجد أسهمها في حافظة الاستثمار. وينبغي لتشجيع مثل هذا النوع من الحوار بين المستثمرين المؤسسيين والشركات، بصفة خاصة، ومع إزالة العوائق التنظيمية غير الضرورية، وعلي الرغم مما يجب علي الشركة من تقديم معاملة متساوية لكافة المساهمين. وعدم القيام بإفشاء معلومات إلي المستثمرين المؤسسيين، لا تتم أبحاثها في نفس الوقت للسوق، ولذا فمن المعتاد أن تتضمن المعلومات الإضافية التي تقدمها الشركة معلومات عامة عن خلفية الأسواق التي تعمل فيها الشركة وتفاصيل أكثر عن المعلومات المتاحة فعلاً في السوق.

وعندما يقوم المستثمرون المؤسسيون الوكلاء بوضع والإفصاح عن سياسة لحوكمة الشركات، فإن التنفيذ الفعلي يتطلب أن يخصصوا الموارد البشرية والمالية اللازمة لاستمرار عمل هذه السياسة بالطريقة التي يمكن أن يتوقعها منها المنتفعون وشركات محافظ الاستثمار.

٢) ينبغي علي المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد يؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

قد تكون حوافز .الملاك الوسيطاء للتصويت بنسبة أسهمهم وممارسة وظائف الملكية الرئيسية في ظل ظروف معينة، مختلفة عن الحوافز الموجودة لدي الملاك المباشرين . وقد تكون هذه الاختلافات أحياناً سليمة من الناحية التجارية، ولكنها قد تنشأ أحياناً أيضاً من تعارض في المصالح والتي تكون حادة بصفة خاصة عندما تكون إحدى المؤسسات الوكيله هي إحدى المؤسسات التابعة أو المرتبطة بمؤسسة مالية أخرى، وخاصة إذا كانت مجموعة مالية متكاملة. وعندما تنشأ مثل تلك التعارضات في المصالح من علاقات عمل

مادية، ومثال ذلك أن تكون قد نشأت عن طريق اتفاق لإدارة أموال شركة محافظ الاستثمار، فإن مثل هذه التعارضات ينبغي تحديدها والإفصاح عنها.

وفي نفس الوقت، فإن المؤسسات ينبغي أن تفصح عن الإجراءات التي تتخذها كي تقلل إلي أدنى حد من الآثار السلبية المحتملة علي قدرتها في ممارسة الحقوق الرئيسية لمليكياتها. وقد تتمن هذه الإجراءات فصل العائد لإدارة الصندوق عن العائد الخاص بحيازة منشآت أعمال جديدة في نواح أخرى من المؤسسة.

(ز) ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون الموسسيون. أن يتشاوروا مع بعضهم بعضاً فيما يتعلق بالموضوعات بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

منذ زمن طويل تم إدراك أنه في الشركات ذات المليات المشتتة، قد تكون ملكيات المساهمين الأفراد متناهية الصغر من اسهم الشركات، بحيث لا تستدعي تكلفة القيام باتخاذ إجراء أو القيام بعمل استثمار في الإشراف علي الأداء.

وفضلا عن هذا، فإنه إذا ما قام صغار المساهمين باستثمار موارد في مثل هذا النواحي من النشاط، فإن الآخرين أيضاً سينتفعون بدون أن يقدموا أي إسهام (أو من يطلق عليهم المستفيدون مجاً " Free Riders "). وهذا الأثر الذي يعمل علي تخفيض الحوافز للإشراف، لا يمثل سوي مشكلة أصغر بالنسبة للمؤسسات، وخاصة المؤسسات المالية التي تعمل بصفتها وكيلة، عندما تتخذ قراراً إما بزيادة ملكيتها إلي حجم ملموس في شركة منفردة بعينها أو القيام ببساطة بتتويج استثماراتها. ومع ذلك، فإن التكاليف الأخرى المتعلقة بالاحتفاظ بنسبة كبيرة من الأسهم قد تظل مرتفعة. وفي كثير من الحالات يتم منع المستثمرين الموسسيين من القيام بذلك، نظراً لأنه يتعدى قدراتهم، أو لأنه يتطلب استثمار قدر أكبر من أصولهم في شركة واحدة يزيد عما هم مطلوب من الحكمة. وللتغلب علي عدم التناسق الذي يحابي التنوع، فإنه ينبغي أن يسمح لهم، بل وتشجيعهم علي التعاون وعلي تنسيق أعمالهم وإجراءاتهم فيما يتعلق بترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وتقديم مقترحات لإدراجها علي جدول الأعمال، وعقد جلسات مباحثات مع الشركة لتحسين نظام حوكمة الشركة. وبصفة عامة أكثر، ينبغي السماح للمساهمين بالاتصال مع بعضهم بعضاً بدون الالتزام بالرسميات الخاصة بالتوكيلات.

ومع ذلك، فإنه يجب إدراك أن التعاون بين المستثمرين يمكن أيضاً أن يستخدم للتلاعب في الأسواق والحصول علي السيطرة في شركة بدون الخضوع لأي تنظيمات خاصة بعمليات الاستيلاء، وفضلا عن هذا، فإن التعاون أيضاً قد يكون بغرض الالتفاف حول قانون المنافسة. ولهذا السبب، فإنه في بعض الدول، يتم إما تحديد قدرة المستثمرين

المؤسسين علي التعاون في استراتيجيات التصويت وإما منع ذلك تمامًا. كذلك فإن التعاون إذا لم يتضمن موضوعات خاصة بالسيطرة علي الشركة، أو يتعارض مع ما يمس كفاءة الأسواق وعدالتها، فقد يؤدي إلي استمرار الحصول علي ما تحققه الملكية الفعالة من منافع. والإفصاح الضروري عن التعاون بين المستثمرين، سواء كانوا مؤسسين أم غير ذلك وبما يجب أن يكون مصحوبًا بنصوص تمنع التداول لفترة محددة حتى يمكن تجنب احتمالات التلاعب في الأسواق.

٣. المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب. و ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه ستتم حمايته من إساءة الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب مديري الشركة، أو مجلس الإدارة أو المساهمين ذوي النسب الحاكمة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال. و قد تكون هناك فرص أمام مجالس إدارة الشركات، و المديرين، و المساهمين ذي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير المسيطرين. وعند توفير الحماية للمستثمرين يمكن عمل تمييز مفيد بين الحقوق السابقة و الحقوق اللاحقة للمساهمين. والحقوق السابقة، على سبيل المثال هي الحقوق الإستباقية و وجود أغلبية معينة لبعض القرارات، و الحقوق اللاحقة تسمح بإمكانية علاجها أو إصلاحها إذا ما تم انتهاكها. و في مناطق الاختصاص التشريعي التي يضعف فيها تنفيذ الإطار القانوني و التنظيمي، وجدت بعض الدول أن من المرغوب تقوية الحقوق السابقة للمساهمين مثل خفض الحد الأدنى من الأسهم المملوكة اللازم لاقتراح وضع بنود على جدول أعمال اجتماع الجمعية العامة للمساهمين أو بطلب أغلبية فائقة الارتفاع من المساهمين لإقرار بعض القرارات الهامة المعينة. و تؤيد المبادئ المعاملة المتساوية لكافة المساهمين الأجانب والمحليين في حوكمة الشركات. و لا تتناول سياسات الحكومة في تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر.

و إحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن ينفذوا بها حقوقهم هي قدرتهم على اتخاذ الإجراءات القانونية و الإدارية ضد إدارة الشركة و مجلس الإدارة. و قد أظهرت التجربة أن أحد المحددات الرئيسية لدرجة احترام حقوق المساهم هي ما إذا كانت هناك طرق فعالة للحصول على تعويض للشكاوي، و بتكلفة معقولة وبدون تأخير طويل.

كما تزداد ثقة مستثمري الأقلية عندما يوفر النظام القانوني آليات لمساهمي الأقلية لرفع دعاوى قانونية إذا ما توافرت لديهم أسس معقولة للاعتقاد بأن حقوقهم قد تم انتهاكها. و يعتبر النص على آليات التنفيذ هذه من المسؤوليات الرئيسية للمشرعين و المنظمين. و هناك بعض المخاطر في أن النظام القانوني، الذي يمكن أي مستثمر من تحدي نشاط الشركة أمام المحاكم، قد يصبح طريقا إلى الإفراط في التقاضي. و لذا فإن كثيرا من النظم القانونية قد أدخلت نصوصا لحماية الإدارة و أعضاء مجلس الإدارة ضد إساءة استغلال التقاضي في شكل اختبارات لمدى كفاية نظام شكاوى المساهمين و الذي يطلق عليه الملاذ الآمن Safe harbour للإجراءات التي تتخذها إدارة الشركة و أعضاء مجالس الإدارة (مثل الأحكام بشأن منشآت الأعمال) و كذلك الملاذ الآمن بالنسبة للمعلومات الواردة في الإفصاح. و في النهاية، فإنه يجب وضع توازن بين السماح للمستثمرين بالسعي نحو الحصول على تعويضات عن مخالفة أو انتهاك حقوق الملكية و تجنب الإفراط في التقاضي.

و قد وجد كثير من الدول أن إجراءات التقاضي البديلة، مثل جلسات الاستماع الإداري، أو إجراءات التحكيم التي تنظمها هيئات تنظيم الأوراق المالية أو الجهات التنظيمية الأخرى تعتبر وسيلة تتسم بالكفاءة لحل المنازعات ن على الأقل على المستوى الأول.

(أ) ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية:

(1) في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق. و ينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل و طبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء. و ينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبا نتيجة للتغيير.

إن إدارة الشركة و مجلس الإدارة هما أفضل من يقرر الهيكل الأمثل لرأس مال المنشأة بشرط موافقة المساهمين عليه. و تقوم بعض الشركات بإصدار أسهم ممتازة (أو أسهم تفضيل) يكون لها حقوق تفضيل فيما يتعلق باستلام الأرباح من المنشأة، و لكن هذه الأسهم عادة ما لا تكون لها حقوق في التصويت. و قد تقوم الشركات أيضا بإصدار شهادات مشاركة أو أسهم بدون حقوق تصويت، والتي يتم تداولها بأسعار تختلف عن أسعار الأسهم ذات حق التصويت. و كل هذه الهياكل قد تكون لها فعاليتها في توزيع المخاطر و المكافآت بطرق يظن أنها تحقق أفضل مصلحة للشركة، كما تحقق أفضل تكلفة للتمويل. و المبادئ لا تتخذ أي موقف بالنسبة لمبدأ " صوت واحد للسهم الواحد " ومع ذلك، فإن كثيرا من المستثمرين المؤسسيين واتحادات المساهمين تؤيد هذا المبدأ.

ويمكن للمستثمرين أن يتوقعوا إخطارهم عن حقوقهم في التصويت قبل إقدامهم على الاستثمار. ولكن بمجرد قيامهم بالاستثمار، فإن حقوقهم لا ينبغي أن يلحق بها أي تغيير، إلا إذا كانت هناك فرصة لحملة الأسهم ذات حق التصويت في المشاركة في هذا القرار والاقتراحات الخاصة بتغيير حقوق التصويت لمختلف السلاسل و طبقات الأسهم ينبغي أن تقدم للحصول على موافقة الجمعية العامة للمساهمين وبأغلبية خاصة من الأسهم ذات حق التصويت في الأقسام التي ستتأثر بالقرار.

٢) ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، و التي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

في كثير من الشركات التي يتم تداول أسهمها يوجد مساهم مسيطر يملك نسبة ضخمة من أسهمها. وبينما أن وجود مساهم مسيطر قد يعمل على تخفيض مشكلة الوكالة عن طريق الرقابة اللصيقة بإدارة الشركة، إلا أن ضعف الإطار القانوني و التنظيمي قد يؤدي إلى إساءة استغلال المساهمين الآخرين في الشركة. و يلاحظ احتمال إساءة الاستغلال عندما يسمح النظام القانوني، و تقبل الأسواق، قيام المساهمين المسيطرين بممارسة مستوى من السيطرة و التحكم لا يتناسب مع مستوى المخاطرة التي يتحملونها كمالكين، عن طريق استغلال وسائل قانونية لفصل الملكية عن السيطرة مثل الهياكل الهرمية، أو تعدد حقوق التصويت. ويمكن تنفيذ إساءة الاستغلال بطرق متنوعة، بما في ذلك انتزاع منافع خاصة مباشرة عن طريق زيادة المرتبات والأجور الإضافية لأعضاء الأسرة و معاونيهم الموظفين بالشركة، وعمليات التداول غير السليمة مع الأقارب، و التحيز المستمر في القرارات الخاصة بالعمل، والتغيير في هيكل رأس المال عن طريق إصدارات خاصة للأسهم تحيز للمساهم المسيطر.

وبالإضافة إلى الإفصاح، فإن أحد الأمور الرئيسية في حماية مساهمي الأقلية هو التحديد الواضح لواجب إخلاص أعضاء مجلس الإدارة للشركة و كافة المساهمين. و بالفعل فإن سوء استغلال مساهمي الأقلية يظهر بدرجة أكبر في تلك الدول التي يتسم الإطار القانوني و التنظيمي بها بالضعف في هذه الناحية. و هناك موضوع خاص، في بعض مناطق الاختصاص التشريعي، حيث تسود مجموعات الشركات، وحيث يصبح واجب ولاء وإخلاص عضو مجلس الإدارة للشركة غامضاً، بل و يتم تفسيره على أنه الولاء للمجموعة. وفي تلك الحالات فإن بعض الدول تتحرك الآن للسيطرة على الآثار السلبية لهذا الاتجاه عن طريق النص على أن العملية التي تتم لمصلحة شركة أخرى من المجموعة يجب أن يتم التعويض عنها بتلقي منفعة مماثلة من الشركات الأخرى في المجموعة.

وتتضمن النصوص الأخرى الشائعة لحماية مساهمي الأقلية، والتي برهنت على فعاليتها، الحقوق الاستباقية بالنسبة لإصدارات الأسهم، و الأغلبية الخاصة بالنسبة لبعض القرارات التي يتخذها المساهمون، و إمكانية استخدام التصويت التراكمي في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وفي بعض الظروف المعينة، قد تتطلب بعض مناطق الاختصاص التشريعي، أو تسمح للمساهمين المسيطرين بأن يشتروا باقي ملكيات الأسهم بسعر يحدد للسهم عن طريق تقييم مستقل. و تتضح أهمية هذا عندما يقرر المساهمون المسيطرون حذف المنشأة من القائمة المسجلة في البورصة.

وتتضمن الوسائل الأخرى لتحسين حقوق مساهمي الأقلية إقامة دعاوى قانونية بشأن المشتقات وطبقة الأسهم. ومع وجود الهدف العام لتحسين المصدقية السوقية فإن اختيار والصياغة النهائية لمختلف النصوص الخاصة بحماية مساهمي الأقلية تعتمد بالضرورة على الإطار التنظيمي الشامل والنظام القانوني الوطني.

٣ ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات (أمناء) أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

في بعض دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية كان من المعتاد أن تقوم المؤسسات المالية التي تحتفظ بأسهم لحساب مستثمرين، بالتصويت بموجب هذه الأسهم. كما كان أحياناً يطلب من أمناء الحفظ، مثل البنوك و شركات السمسرة التي تحتفظ بالأوراق المالية لحساب عملائها، أن تقوم بالتصويت بالنيابة عن عملائها لمصلحة إدارة الشركة إلا إذا تم إصدار تعليمات محددة من المساهمين بغير ذلك.

وهناك اتجاه في دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية نحو إلغاء النصوص التي تمكن مؤسسات الحفظ من الإدلاء تلقائياً بأصوات المساهمين. و قد تم مؤخراً تعديل القواعد في بعض الدول بحيث تتطلب من مؤسسات الحفظ أن تخطر المساهمين بمعلومات عن اختياراتهم بشأن استخدام حقوق الخاصة بهم. وقد يختار المساهمون أن يفوضوا كل حقوقهم التصويتية إلى أمناء الحفظ. و بدلاً من ذلك، قد يتخير المساهمون ضرورة إخطارهم عن كافة المناسبات القادمة التي يطلب فيها التصويت من جانب المساهمين، و قد يقررون التصويت بأنفسهم في بعضها، و تفويض أمناء الحفظ في بعضها الآخر. و من الضروري إقامة توازن معقول بين التأكيد على عدم إدلاء أمين الحفظ بأصوات المساهمين بغض النظر عن رغبات المساهمين، وبين عدم تحميل أمين الحفظ أعباء مفرطة لضمان الحصول على موافقة المساهمين قبل قيامه بالتصويت نيابة عنهم. و يكفي الإفصاح للمساهم بأنه ما لم يتم تلقي تعليمات منه تفيد العكس، فإن أمين الحفظ سيقوم بالتصويت بعدد الأسهم بما يراه متوافقاً مع مصلحة المساهم.

و تنبغي ملاحظة أن هذا المبدأ لا ينطبق على ممارسة حقوق التصويت بواسطة الأوصياء أو الأشخاص الآخرين الذين يعملون بموجب صلاحيات قانونية خاصة (مثل : مصفي التفليسية، و منفذ قسمة التركة).

و ينبغي أن تقدم لحاملي إيصالات الإيداع نفس الحقوق الكاملة و الفرص العملية للاشتراك في حوكمة الشركة مثلما تعطي لحملة الأسهم الأصلية .و حيثما يمكن لأصحاب الأسهم المباشرين استخدام التوكيلات، فإن المودع، سواء كان مكتب إيداع أو ما يماثله، ينبغي أن يتمكن حملة إيصالات الإيداع من إصدار تعليمات تصويت ملزمة فيما يختص بأسهمهم التي يحتفظ بها مكتب الإيداع أو المودع لديه لحسابهم.

٤) ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود

غالباً ما يحصل المستثمرون الأجانب على الأسهم التي يملكونها عن طريق سلاسل من الوسطاء .وعادة ما يتم الاحتفاظ بالأسهم في حسابات مع وسطاء الأوراق المالية، و التي تحتفظ بدورها بحسابات مع وسطاء آخرين و مكاتب إيداع مركزية في نطاق اختصاصات تشريعية أخرى، بينما يكون مقر الشركة المقيدة في البورصة في دولة ثالثة .و تمثل هذه السلاسل الممتدة عبر الحدود تحديات خاصة فيما يتعلق بتحديد حقوق المستثمرين الأجانب في استخدام حقوقهم التصويتية، و عملية الاتصال مع هؤلاء المستثمرين، و مع ما يصاحب ممارسة الأعمال التي لا تقدم سوى فترة قصيرة جداً للإخطار، فإن ذلك غالباً يترك وقتاً محدوداً جداً للرد على إخطار بعقد اجتماع للشركة، و لاتخاذ قرار مدروس بالنسبة للموضوعات المعروضة .و هو ما يؤدي إلى صعوبة التصويت عبر الحدود .و ينبغي في الإطار القانوني و التنظيمي أن يوضح من الذي له الحق في مراقبة حقوق التصويت عبر الحدود و تسهيل سلسلة الإيداع إذا لزم الأمر .وفضلاً عن هذا، فإن فترات الإخطار ينبغي أن تضمن للمستثمرين الأجانب حصولهم على فرص متماثلة لممارسة وظائف ملكياتهم مثل المستثمرين المحليين تماماً .و لزيادة تسهيل عملية التصويت الأجانب فإن القوانين و اللوائح التنظيمية، و ممارسات الشركات ينبغي أن تسمح بمشاركة من خلال وسائل تنفيذ من استخدام التكنولوجيا العصرية الحديثة.

٥) ينبغي أن تسمح العمليات و الإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة

المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية .و ينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى

زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

إن الحق في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين من الحقوق الأساسية للمساهم .و في بعض الأحيان تسعى إدارة الشركة و المساهمون المسيطرون إلى عدم تشجيع المستثمرين غير المالكين لنسب حاكمة و المستثمرين الأجانب من محاولة التأثير على إدارة الشركة .و قد قامت بعض الشركات بفرض رسوم على التصويت، و تتضمن

العوائق الأخرى منع التصويت بالإنابة، و طلب الحضور الشخصي في اجتماعات الجمعية العامة حتى يمكن الإدلاء بالأصوات. و هناك إجراءات أخرى قد تجعل من المستحيل عمليا ممارسة حقوق الملكية. و قد يتم إرسال أوراق التوكيلات قبل اجتماع الجمعية العامة بفترة قصيرة جدا لا تسمح للمساهمين بالوقت الكافي للتفكير و التشاور. و هناك كثير من الشركات في دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، تبحث في تطوير و إيجاد قنوات أفضل للاتصالات و اتخاذ القرارات مع المساهمين، و تلك الجهود التي تبذلها الشركات لإزالة العوائق المصطنعة أمام المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة، لابد أن تلقي التشجيع، كما أن إطار حوكمة الشركة ينبغي أن ييسر عملية استخدام التصويت الإلكتروني غايبيا.

ب) ينبغي منع التداول بين الداخلين في الشركة و التداول الشخصي الصوري.

تحدث إساءة الاستغلال عن طريق التداول الشخصي عندما يقوم أشخاص من ذوي الصلات الوثيقة بالشركة، بما في ذلك المساهمون المسيطرون، باستغلال تلك الصلات والعلاقات في الإساءة إلى الشركة و إلى المستثمرين. و لما كان التداول بين الداخلين يضمن التلاعب في أسواق رأس المال، لذا فإنه ممنوع طبقا للوائح التنظيمية للأوراق المالية، وقانون الشركات و / أو القانون الجنائي في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ومع ذلك، تجب الإشارة إلى أنه منع هذه الممارسات ليس مطبقا فيسات ليس مطبقا فيتنصص التشريعي، و في بعض الحالات لا يكون التنفيذ قويا. و يمكن النظر إلى هذه الممارسات باعتبارها تشكل انتهاكا للحوكمة الجيدة للشركة، بقدر مخالفتها لمبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين.

وتشدد المبادئ على تأكيدها بأنه من المعقول أن يتوقع المستثمرون منع إساءة الاستغلال التي تتم بواسطة سلطة الداخلين. و في الحالات التي لا يمنع فيها التشريع هذا الاستغلال السئ بشكل قاطع أو حيثما لا يكون هناك تنفيذ فعال للقوانين، يصبح من المهم للحكومات أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بسد تلك الثغرات.

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

يقع على أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين في الشركة التزام بأخطار مجلس الإدارة إذا ما كانت لديهم أعمال أو لهم قرابة عائلية أو غيرها من العلاقات الخاصة خارج الشركة التي قد تؤثر على سلامة تقديرهم و حكمهم بالنسبة لعملية معينة أو موضوع معين تتأثر به الشركة و تتضمن هذه العلاقات الخاصة قيام أوضاع يرتبط فيها

أعضاء مجلس الإدارة و كبار التنفيذيين بمساهم يتمتع بمركز يمكنه من ممارسة السيطرة على الشركة .وإذا ما تم الإعلان عن المصالح المادية الموجودة فإن الممارسة الجيدة تقضي بالألا يشارك هذا الشخص في أي قرار يتضمن العملية أو الموضوع.

٤. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

ينبغي في إطار حوكمة الشركة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، و أن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات و أصحاب المصالح في خلق الثروة، و فرص العمل، و استدامة المنشآت السليمة ماليا.

تهتم إحدى النواحي الرئيسية في حوكمة الشركات بتأمين تدفق رأس المال الخارجي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان .و تهتم حوكمة الشركات كذلك بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمادي الخاص بالمنشأة وفقا للمستويات الاقتصادية المثلى .و القدرة التنافسية ونجاحها في النهاية ما هو إلا نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مختلف الموارد التي تتضمن : المستثمرين، و العاملين، و الدائنين، و الموردين .وينبغي على الشركات أيضا أن تعترف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل أحد الموارد القيمة لبناء شركات تنافسية ومربحة .و من ثم، فإن المصالح طويلة الأجل للشركات تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة بين أصحاب المصالح .و ينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بأن مصالح الشركة تجري خدمتها عن طريق الاعتراف بمصلحة أصحاب المصالح وإسهامهم في نجاح الشركة في الأجل الطويل.

أ) يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة.

في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، تنشئ القوانين حقوق أصحاب المصالح (مثل قوانين العمل، و الأعمال، و القانون التجاري و قانون الإعسار) أو تنشأ هذه الحقوق عن طريق علاقات تعاقدية .بل حتى في النواحي التي لا يتناول فيها التشريع حقوق أصحاب المصالح، فإن كثيرا من الشركات تقدم تعهدات إضافية إلى أصحاب المصالح، كما أن الاهتمام بسمعة الشركة، و أداء الشركة غالبا ما يتطلب الاعتراف بمصالح أكثر اتساعا.

ب) عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

ينبغي أن يكون الإطار القانوني و العملية القانونية على قدر من الشفافية بحيث لا يفوق قدرة أصحاب المصالح على الاتصال و الحصول على تعويض عن انتهاك الحقوق.

ج) ينبغي السماح بوضع و تطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين. تعتمد الدرجة التي يشارك بها العاملون في حوكمة الشركة على القوانين و الممارسات الوطنية، و قد تتباين من شركة إلى أخرى أيضا. و في نطاق حوكمة الشركة، فإن آليات تعزيز الأداء من أجل المشاركة قد تفيد الشركات مباشرة أو بشكل غير مباشر من خلال استعداد العاملين لاستثمار مهاراتهم الخاصة في المنشأة. وتتضمن أمثلة آليات مشاركة العاملين : تمثيل العمال في مجلس الإدارة، و عمليات الحوكمة مثل مجالس المصانع التي تنتظر في وجهات نظر العاملين و آرائهم في بعض القرارات الرئيسية. وفيما يتعلق بآليات تعزيز الأداء، فإن هناك خطط ملكية العاملين للأسهم أو أية آليات أخرى لاقتسام الأرباح التي توجد في كثير من الدول. وغالبا ما تكون خطط المعاشات أيضا أحد العناصر في العلاقة بين الشركة والعاملين الحاليين والسابقين بها. وعندما تتضمن تلك الخطط إنشاء صندوق معاشات مستقل، فإن القائمين عليه يجب أن يكونوا مستقلين عن إدارة الشركة ويقدمون بإدارة الصندوق لمصلحة جميع المستفيدين منه.

د) عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها، في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

عندما تنص القوانين وتقرر الممارسات الخاصة بنظم حوكمة الشركات قيام أصحاب المصالح بالمشاركة فيها، فمن المهم أن يتمكن أصحاب المصالح من الحصول على المعلومات اللازمة لقيامهم بمسئولياتهم.

ه) 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 أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

إن الممارسات غير الأخلاقية وغير القانونية التي يقوم بها موظفو الشركة قد لا تنتهك فقط حقوق أصحاب الصالح ولكنها أيضا قد تضر بالشركة ومساهميها من ناحية تأثيرها على سمعتها وزيادة المخاطر بالنسبة لالتزاماتها المالية في المستقبل. ومن ثم فإن من مصلحة الشركة ومساهميها أن يتم إنشاء ووضع إجراءات ونقاط يتم اللجوء إليها للشكوى من جانب العاملين، سواء بصفة شخصية أم عن طريق الهيئات التي تمثلهم، وإعطائهم طريقا خاصا مباشرا للوصول إلى أحد الأشخاص المستقلين في مجلس الإدارة، وغالبا ما يكون أحد أعضاء لجنة المراجعة أو اللجنة الأخلاقية (لجنة السلوكيات). وقد أنشأت بعض الشركات وظيفة محكم Ombudsman للنظر في الشكاوى. كما قام كثير من

واضعى التنظيمات أيضا بإنشاء خط تليفون خصوصى وموقع بريد إلكتروني لتلقى الشكاوى والادعاءات.

وفى دول أخرى تتولى هيئات العاملين القيام بهذه المهام وإرسال الشكاوى أو ما يهم العاملين إلى الشركة، على أنه لا ينبغي منع العاملين الأفراد من القيام، أو على الأقل حمايتهم عند القيام، بذلك بمفردهم.

وعندما لا يتم الحصول على إجابة غير وافية على شكوى متعلقة بمخالفة للقانون، فإن إرشادات منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية الخاصة بالمنشآت متعددة الجنسيات تشجع العاملين على تقديم شكاواهم حسنة النية إلى السلطة العامة المختصة. وينبغي على الشركة الامتناع عن اتخاذ أية إجراءات متحيزة أو عقابية ضد أولئك العاملين أو الهيئات المتقدمة بالشكاوى.

(و) ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفاء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

يعتبر الدائنون، بصفة خاصة، فى الأسواق الصاعدة من أصحاب الصالح الرئيسية، وتعتمد شروط وحجم ونوع الائتمان المقدم إلى المنشآت كبيرة على حقوقهم ومدى تنفيذها. وغالبا ما تكون الشركات ذات السجل الجيد لحوكمة الشركات أكثر قدرة على اقتراض مبالغ أضخم وبشروط أكثر تميزاً عن تلك الشركات ذات السجلات الضعيفة أو التى تعمل فى أسواق أقل شفافية. ويتباين إطار إعسار الشركات تبايناً واسعاً فيما بين الدول. وفى بعض الدول عندما تقترب الشركات من مرحلة الإعسار، يفرض الإطار التشريعى على مديريها واجب العمل لمصلحة الدائنين، الذين قد يلعبون دوراً بارزاً فى حوكمة الشركة من هذا المنطلق. بينما أن لدى دول أخرى آليات تشجع المدين على الكشف فى توقيتات مناسبة عن المعلومات الخاصة بالمصاعب التى تواجهها الشركة، حتى يمكن الحصول على حل عن طريق التفاهم بين المدين ودائنه. وتتباين حقوق الدائنين فى نطاق يبدأ من حاملى السندات المضمونة إلى دائنين بدون ضمانات. وعادة ما تتطلب إجراءات الإعسار آليات ذات كفاءة لتسوية مصالح مختلف طبقات الدائنين وفى كثير من مناطق الاختصاص التشريعى يتم النص على حقوق خاصة كتلك التى تتم من خلال تمويل المدين Debtor in possession والذى يقدم حوافز / حماية لأموال جديدة تتاح للمنشأة فى حالة الإفلاس.

٥. الإفصاح والشفافية

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، والأداء، وحقوق الملكية وحوكمة الشركة.

في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يتم جمع معلومات ضخمة، سواءً بصفة إلزامية أو اختيارية عن المنشآت التي يتم تداول أسهمها علناً والمنشآت الضخمة غير المقيدة بالبورصة، ويتم فيما بعد بثها إلى نطاق واسع من المستخدمين. وعادة ما يطلب الإفصاح بصفة دورية كل نصف أو ربع سنة، أو حتى لمرات أكثر في حالة وجود تطورات مادية تؤثر في الشركة. وغالبًا ما تقوم الشركات بعمل إفصاح اختياري يتعدى المتطلبات، الدنيا للإفصاح، استجابة لطلب الأسواق.

ويعتبر وجود نظام إفصاح قوى يشجع على الشفافية الحقيقية، أحد الملاح المحورية للإشراف على الشركات القائم على أساس السوق، والذي يعتبر أمرًا رئيسيًا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة. وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة والنشيط أن الإفصاح يمكن أيضًا أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين. ويمكن لنظام الإفصاح القوى أن يساعد على اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال. وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للشركة ومساهميها فحسب، بل وللإقتصاد في مجموعه أيضا. ويطلب المساهمون والمستثمرين الاحتماليون الوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة بنفصليات كافية عنها كي يقوموا مدى إشراف الإدارة وبهذا يمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة، والملكية، وتصويت الأسهم. ويؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل، وزيادة تكلفة رأس المال، وينشأ عنه ضعف في تخصيص الموارد.

ويساعد الإفصاح أيضا في تحسين فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط النشأة، وسياسات الشركة وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية، وعلاقات الشركات مع المجتمعات التي تعمل فيها. وتعتبر إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بالمنشآت متعددة الجنسيات، ذات صلة في هذا الصدد. ولا يتوقع أن تفرض متطلبات الإفصاح أية أعباء إدارية أو تكلفة غير معقولة على المنشآت. كما لا يتوقع أيضًا من الشركات أن تفصح عن معلومات قد تسبب خطرا أو تهدد مركزها التنافسي إلا إذا كان الإفصاح ضروريًا لتوفير المعلومات الكاملة لاتخاذ القرارات الاستثمارية ولتجنب تضليل المستثمر.

وحتى يمكن تقرير ما هي المعلومات التي ينبغي الإفصاح عنها كحد أدنى، فإن كثير من الدول تطبق فكرة المادية أو الأهمية Materiality. والمعلومات المادية أو الهامة يمكن تعريفها بأنها المعلومات التي قد يؤدي حذفها أو تحريفها إلى التأثير على القرارات الاقتصادية التي يتخذها مستخدمو المعلومات. وتؤيد المبادئ الإفصاح في التوقيت المناسب لكافة التطورات المادية التي تنشأ بين التقارير الدورية المنتظمة كما تؤيد أيضا بث التقارير في نفس الوقت لكافة المساهمين بما يضمن المعاملة المتساوية. ويجب على الشركات في محافظتها على علاقات وثيقة مع المستثمرين والمشاركين في السوق أن تبذل عناية خاصة لعدم انتهاك هذا المبدأ للمعاملة المتساوية.

أ) ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على، المعلومات التالية:

١) النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

تعتبر القوائم المالية المعتمدة من مراجع الحسابات والتي تظهر الأداء المالى والمركز المالى للشركة (وتتضمن فى معظم الأحوال ميزانية الشركة، وقائمة الأرباح والخسائر، وقائمة التدفقات النقدية والملاحظات على القوائم المالية) من أكثر المصادر استخداما للحصول على المعلومات عن الشركات. وفى صورتها الحالية، فإن الهدفين الرئيسيين للقوائم المالية هما تمكين القيام بالإشراف السليم وتوفير الأساس لتقييم الأسهم، كما أن مناقشات الإدارة وتحليلها للعمليات عادة ما تتضمنه التقارير السنوية. وهذه المناقشات تعتبر مفيدة إلى أقصى حد إذا ما تمت قراراتها جنبا إلى جنب مع ما يصاحبها من قوائم مالية. ويهتم المستثمرون بالمعلومات التي قد تقلى ضوءاً على الأداء المستقبلي للمنشأة. ويجادل البعض بأن فشل الحوكمة غالباً ما يمكن أن يرتبط بالفشل في الإفصاح عن "الصورة الكاملة"، وبخاصة عندما يتم استخدام البنود الخارجة عن الميزانية في توفير ضمانات أو التزامات مماثلة بين الشركات المترابطة معاً. ومن ثم فإن من المهم أن يتم الإفصاح عن العمليات المتعلقة بمجموعة كاملة من الشركات وفقاً للمعايير النوعية الدولية المرتفعة المعترف بها، على أن تتضمن معلومات عن الالتزامات العارضة والعمليات التي تتم خارج الميزانة إلى جانب المنشآت لأغراض خاصة.

٢) أهداف الشركة

بالإضافة إلى الأهداف التجارية، يجرى تشجيع الشركات إلى الإفصاح عن السياسات المتصلة بأخلاقيات الأعمال، والبيئة والسياسات تجاه الالتزامات العامة الأخرى. وقد تكون هذه المعلومات هامة بالنسبة للمستثمرين والمستخدمين الآخرين لإجراء تقييم أفضل للعلاقات فيما بين الشركات والمجتمعات التي تعمل فيها والخطوات التي اتخذتها هذه الشركات لتنفيذ أهدافها.

٣ (الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت

أحد الحقوق الأساسية للمستثمرين هو حقهم في الحصول على معلومات عن هيكل الملكية في المنشآت، وحقوقهم في مقابل حقوق الملاك الآخرين. وينبغي أن يمتد هذا الحق في الحصول على المعلومات، إلى معلومات عن هيكل مجموعة الشركات والعلاقات فيما بين وحدات المجموعة. وينبغي أن يؤدي هذا الإفصاح إلى شفافية الأهداف، وطبيعة وهيكل المجموعة. وغالبا ما تتطلب الدول أن يتم الإفصاح عن بيانات الملكية عند تخطى حدود معينة للملكية. وقد يتضمن هذا الإفصاح بيانات عن كبار حملة الأسهم، وغيرهم ممن يسيطرون، بشكل مباشر أو غير مباشر، أو قد يسيطرون على الشركة عن طريق حقوق تصويت خاصة، أو اتفاقات المساهمين، أو الملكييات المسيطرة أو كتل ضخمة من الأسهم أو علاقات مساهمات ضخمة متبادلة و ضمانات متبادلة.

ومن أجل أغراض التنفيذ القانوني بصفة خاصة، ولتحديد التعارض المحتمل في المصالح، وعمليات التداول مع الأطراف الغريبة والتداول بين الداخلين، فقد يتطلب الأمر استكمال المعلومات عن سجلات الملكية بمعلومات عن المستفيدين من الملكييات. وفي الحالات التي تكون فيها الملكييات الكبرى عن خلال هياكل أو ترتيبات وسيطة، ينبغي الحصول على معلومات عن المستفيدين من الملكييات على الأقل بواسطة السلطات التنظيمية وأجهزة تنفيذ القانون و/ أو من خلال الإجراءات القضائية. ويمكن أن يكون كتاب منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية : خيارات للحصول على ملكية مفيدة ومعلومات عن الرقابة

Options for obtaining Beneficial Ownership and control Information

مرجعاً مفيداً وكأداة للتقييم الذاتي بالنسبة للدول التي ترغب في ضمان الوصول إلى المعلومات

الضرورية عن الملكية المفيدة.

٤) 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.

ويطلب المستثمرين معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة كلا على حدة وعن كبار التنفيذيين أيضا حتى يقيموا خبراتهم ومؤهلاتهم مع تقدير أي احتمالات لتعارض المصالح قد تؤثر على حسن حكمهم على الأمر. وبالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة، فإن المعلومات ينبغي أن تتضمن مؤهلاتهم، وملكياتهم من الأسهم في الشركة، وعضويتهم في مجالس إدارة أخرى، وما إذا كان يمكن اعتبارهم أعضاء مستقلين. ومن المهم أن يتم الإفصاح عن العضوية في مجالس الإدارة الأخرى ليس فقط لأنه يشير إلى الخبرة واحتمالات

الضغط على الوقت الذي يواجهه عضو مجلس الإدارة، ولكن أيضا لأنه قد يكشف عن احتمالات تعارض في المصالح، ويفصح بشفافية عن درجة الارتباط بين مجالس الإدارة. وهناك عدد من المبادئ الوطنية، بل والقوانين في بعض الأحيان، التي تفرض واجبات محددة على أعضاء مجلس الإدارة الذين يمكن اعتبارهم مستقلين، وفي أحيان أخرى توصي بأن أغلبية مجلس الإدارة ينبغي أن تكون من أعضاء مستقلين. وفي كثير من الدول يكون على المجلس أن يبين الأسباب التي من أجلها يمكن اعتبار عضو المجلس مستقلا. وعندئذ يصبح على المساهمين، وأخيرا على السوق، أن يقرروا ما إذا كانت هذه الأسباب مقبولة ولها ما يبررها. وقد انتهت دول عديدة إلى أن الشركات ينبغي ان تفصح عن عملية الاختيار وخاصة ما إذا كان المجال مفتوحا أمام المرشحين. وينبغي توفير هذه المعلومات مقدما لاتخاذ القرار بواسطة الجمعية العامة للمساهمين أو على أساس مستمر إذا ما كان قد طرأ تغيير مادي على الموقف. وتعتبر المعلومات عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين أيضا موضوعا بهم المساهمين. ويوجه الاهتمام بصفة خاصة إلى الارتباط بين المكافآت وأداء الشركة. ويتوقع عادة من الشركات أن تفصح معلومات عن المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين حتى يمكن أن يقوم المستثمرون بتقييم التكاليف والمنافع لنظم المكافآت، واسهم نظم الحوافز مثل خيارات الأسهم، في أداء الشركة ويزداد النظر إلى الإفصاح على أساس فردي (بما في ذلك النصوص الخاصة بإنهاء الخدمة والتقاعد) باعتباره إحدى الممارسات الجيدة، وقد أصبح الآن مطلباً إلزامياً بموجب القانون في عدد من الدول. وفي هذه الحالات، تتادي بعض التشريعات بالإفصاح عما يتقاضاه عدد معين ممن يحصلون على أعلى المكافآت من التنفيذيين، بينما يقتصر الأمر في بعضها الآخر على مناصب محددة بعينها.

٥) العمليات المتصلة بأطراف من الشركة أو أقاربهم

من الأمور التي يهتم السوق بمعرفتها ما إذا كانت إدارة الشركة تتم مع العناية بتحقيق مصالح جميع المستثمرين بها.

ومن أجل هذا، فإن من الأمور الأساسية بالنسبة للشركة، الإفصاح التام للسوق عن العمليات الهامة المتصلة بأطراف من الشركة أو أقاربهم، سواء لكل فرد على حدة أو في شكل مجمع، بما في ذلك تلك العمليات التي تم تنفيذها مع أفراد قريبين أو تلك التي تم تنفيذها وفقا لشروط السوق العادية. وفي عدد من مناطق الاختصاص التشريعي أصبح

هذا بالفعل من المتطلبات القانونية .والأطراف القريبة يمكن أن تتضمن المنشآت التي تسيطر على، أو التي تحت السيطرة المشتركة مع، الشركة .وكبار المساهمين بما في ذلك أعضاء عائلاتهم وكبار العاملين في إدارة الشركة. وغالبا ما تكون العمليات التي تضم كبار المساهمين (أو أقاربهم من ذوى القرابة اللصيقة . . . الخ) هي أصعب نوع من العمليات .وفى بعض التشريعات، يلزم المساهمون الذين يملكون حداً أدنى يبلغ ٥% من إجمالي السهم بالإبلاغ عما يقومون به من عمليات تداول . وتتضمن متطلبات الإفصاح طبيعة العلاقة إذا كانت هناك سيطرة، وطبيعة ومبلغ العمليات بين الأطراف القريبة، فربما كان لابد من فرض الالتزام على المستفيد كى يخطر مجلس الإدارة بالعملية، والذي عليه بدوره أن يفصح عنها للسوق .إلا أن هذا لا يعفى المنشأة من المحافظة على الإشراف الخاص بها، والذي يعتبر أحد الأعمال الهامة التي يقوم بها مجلس الإدارة.

٦) عوامل المخاطرة المتوقعة

يحتاج مستخدمو المعلومات المالية، وكذلك المشاركون فى السوق إلى معلومات عن المخاطر المادية المتوقعة التي قد تتضمنها تلك المعلومات، المخاطر الخاصة بالصناعة أو المناطق الجغرافية التي تعمل فيها الشركة، والخاصة بالاعتماد على السلع، ومخاطر الأسواق المالية بما فى ذلك أسعار الفوائد ومخاطر العملة، والمخاطر المتصلة بالمشتقات، وعمليات التداول خارج الميزانية، والمخاطر المتصلة بالالتزامات البيئية. ولا تتوقع المبادئ أن يتم الإفصاح عن المعلومات بتفضيل أكبر مما هو ضرورى لإعطاء معلومات كاملة للمستثمرين عن المخاطر المادية والمتوقعة بالنسبة للمنشأة .ويحقق الإفصاح عن المخاطر أكبر قدر من الفعالية عندما يكون محددًا طبقا للناعة المعينة موضع البحث .ويتزايد اعتبار الإفصاح عن نظام رقابة وإدارة المخاطر كإحدى الممارسات الجيدة.

٧) الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين

يجرى تشجيع الشركات، بل وإلزامها فى بعض الدول، على تقديم معلومات عن الموضوعات الرئيسية المتصلة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين التي تؤثر بشكل مادي فى أداء الشركة .وقد يتضمن الإفصاح العلاقات بين الإدارة والعاملين، والعلاقات مع أصحاب المصالح الآخرين مثل الدائنين والموردين والمجتمعات المحلية. وتتطلب بعض الدول إفصاحًا مكثفًا عن المعلومات الخاصة بالموارد البشرية .ومن الممكن أن يؤدي الإفصاح عن سياسات الموارد البشرية، مثل برامج تنمية وتدريب

الموارد البشرية، ومعدلات الاحتفاظ بالعمالين، وخطط ملكية العاملين لأسهم الشركة، إلى توفير معلومات هامة عن نقاط القوة التنافسية للشركة بالنسبة إلى المشاركين في السوق.

(٨) هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ينبغي أن تقوم الشركات بالإخطار عن ممارساتها في حوكمة الشركات، وفي عدد من الدول، أصبح هذا الإفصاح الآن مطلباً إلزامياً كجزء من التقارير النظامية. وفي كثير من الدول، يجب على الشركات أن تتخذ مجموعة مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها أو وافقت عليها السلطة المختصة بقيد الأسهم، مع تقديم التقارير عنها على أساس "الالتزام أو التفسير" ويعتبر الإفصاح عن هياكل وسياسات الحوكمة الخاصة بالشركة، وخاصة ما يتعلق بتقسيم السلطة بين المساهمين والإدارة وأعضاء مجلس الإدارة من الأمور الهامة لتقييم حوكمة الشركة.

ولتحقيق الشفافية، فإن الإجراءات الخاصة باجتماعات المساهمين ينبغي أن تتضمن الإحصاء والتسجيل السليم للأصوات، مع الإعلان عن النتيجة في الوقت المناسب المضبوط.

(ب) ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة .

والإفصاح المالي وغير المالي.

من المتوقع أن يعمل تطبيق معايير ذات مستوى مرتفع النوعية على إحداث تحسين جوهري في قدرة المستثمرين على الإشراف على الشركة من خلال تقديم تقارير يمكن الوثوق بها ومقارنتها، وتحسين النظرة إلى أداء الشركة.

وتعتمد نوعية المعلومات إلى درجة كبيرة على المعايير التي يجري بناءً عليها جمع المعلومات والإفصاح عنها.

وتدعم المبادئ وضع معايير عالية النوعية ومُعترف بها دولياً، يمكن أن تعمل على تحسين الشفافية وإمكانية مقارنة القوائم المالية والتقارير المالية الأخرى فيما بين الدول . وينبغي أن يتم وضع هذه المعايير من خلال عمليات مفتوحة ومستقلة وعلنية تتضمن القطاع الخاص والأطراف الأخرى المهمة مثل الاتحادات المهنية والخبراء المستقلين.

ويمكن تحقيق المعايير المحلية ذات النوعية المرتفعة عن طريق جعلها متناسقة مع أحد المعايير المحاسبية الدولية المعترف بها، وفي كثير من الدول، يطلب من الشركات المقيدة أن تستخدم هذه المعايير.

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

بالإضافة إلى ضرورة اعتماد القوائم المالية واعتبارها تمثل بشكل معقول المركز المالي للشركة، فإن تقرير المراجعة ينبغي أن يشمل أيضاً رأياً بشأن الطريقة التي تم بها إعدادها وتقديمها. وينبغي أن يسهم هذا في تحسين بيئة الرقابة في الشركة.

وقد أدخل كثير من الدول إجراءات لتحسين استقلال المراجعين وتشديد قابليتهم للمساءلة أمام المساهمين. ويقوم عدد من الدول بتشديد إشراف المراجعة من خلال منشأة مستقلة. وبالفعل فإن مبادئ إشراف المراجع *Principles of Auditor Oversight* التي أصدرتها المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية في عام ٢٠٠٢، تنص على أن الإشراف الفعال للمراجع يتضمن بصفة عامة، من بين أشياء أخرى، آليات " ٠٠٠ لتبين أن أي هيئة، تعمل للمصلحة العامة تقوم بتوفير الإشراف على النوعية والتنفيذ والمعايير الأخلاقية المستخدمة في منطقة الاختصاص التشريعي وكذلك مراجعة نوعية بيانات الرقابة " و " ٠٠٠ يطلب من المراجعين أن يكونوا خاضعين لنظام هيئة إشراف للمراجعة تكون مستقلة عن مهنة المراجعة. أو، إذا ما كانت هيئة للمراجعة تعمل كهيئة إشرافية، فينبغي أن تخضع هي لإشراف هيئة مستقلة. " ومن المرغوب في هذا النوع من هيئة إشراف المراجع أن تعمل للمصلحة العامة، ويكون بها عدد كاف من الأعضاء، ولديها نظام أساسي مناسب يبين المسؤوليات والسلطات. وتمويل كاف حتى لا تكون تحت سيطرة مهنة المراجعة، وأن تقوم بتنفيذ تلك المسؤوليات.

ويتزايد شيوع التوصية باستخدام المراجعين الخارجيين من قبل لجنة مراجعة مستقلة تابعة لمجلس الإدارة، أو ما يعادلها، على أن يتم التعيين الفعلي بواسطة تلك اللجنة /أو ما يعادلها أو من جانب المساهمين مباشرة وفضلاً عن هذا، فإن المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية IOSCO تقرر في مبادئ استقلال المراجع ودور حوكمة الشركات في الإشراف على استقلال المراجع *Principles of Auditor Independence and the Governance in monitoring an Auditor's Role of corporate Independence* أن معايير استقلال المراجع ينبغي أن تنشئ إطار مبادئ، يدعمه مزيج من الممنوعات، والقيود، والسياسات والإجراءات الأخرى ونواحي الإفصاح، كما يتناول على الأقل التهديدات التالية للاستقلال: المصلحة الشخصية، والاستعراض الذاتي، والدفاع، والاعتیاد والإكراه بالتهديد".

وغالباً ما يتم تحديد لجنة المراجعة، أو ما يعادلها باعتبارها توفر الإشراف على نواحي نشاط المراجعة الداخلية، كما ينبغي أيضاً تكليفها بالإشراف على العلاقات الشاملة مع

المراجعين الخارجيين بما فى ذلك طبيعة الخدمات الأخرى بخلاف المراجعة - التى يقدمها المراجع للشركة .وقد يؤدى تقديم المراجعين الخارجيين لهذا النوع من الخدمات - غير المتعلقة بالمراجعة - إلى إفساد استقلالهم وقد يتضمن قيامهم بمراجعة ما يعملونه هم شخصيا .وللتعامل مع هذه الحوافز المنحرفة التى قد تنشأ، فقد أصبح عدد من الدول ينادى الآن بالإفصاح عن المبالغ المدفوعة للمراجعين الخارجيين مقابل الخدمات غير المتعلقة بالمراجعة .وتتضمن أمثلة النصوص الأخرى التى يقوم على أساسها استقلال المراجعين ما يلى :الحظر التام أو التحديد الشديد فيما يتعلق بطبيعة الأعمال غير المتعلقة بالمراجعة التى يمكن أن يقوم بها المراجعون لعملائهم الذين يؤدون لهم أعمال المراجعة، التغيير الإلزامى للمراجعين (إما بتغييرهم كشركاء أو فى بعض الأحيان تغيير شركة المراجعة) .أو فرض حظر مؤقت على استخدام المراجع السابق من جانب الشركة التى تمت مراجعتها، ومنع المراجعين أو أقاربهم من لعب دور مالى فى الشركة أو القيام بأى منصب إدارى فى الشركات التى يقومون بمراجعتها .وبعض الدول تتخذ إجراءً تنظيمياً أكثر مباشرة وذلك بتحديد نسبة مئوية للدخل الذى يمكن للمراجعين أن يحصلوا عليه مقابل الأعمال بخلاف المراجعة، من عميل محدد، أو تحديد النسبة المئوية الإجمالية من دخل المراجعين التى يمكن أن يحصلوا عليها من عميل واحد. وأحد الموضوعات التى أثرت فى بعض مناطق الاختصاص التشريعى تتعلق بالحاجة إلى ضمان كفاءة مهنة المراجعة .وفى كثير من الحالات تكون هناك عملية تسجيل للأفراد للتأكد من مؤهلاتهم، ويتطلب هذا، مع ذلك، الحاجة إلى تدعيمه عن طريق التدريب المستمر و الإشراف على الخبرة العملية لضمان مستوى سليم من الكفاءة المهنية.

د) ينبغى على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة و المحاسبة أمام المساهمين وعليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية و الأصول المهنية فى عملية المراجعة.

بقيام لجنة مراجعة مستقلة أو ما يعادلها تابعة لمجلس الإدارة بالتوصية باستخدام المراجعين على أن يتم تعيينهم إما عن طريق هذه اللجنة أو ما يعادلها أو بواسطة الجمعية العامة للمساهمين مباشرة، باعتبارها إحدى الممارسات الجيدة نظرا لأنها توضح أن المراجعين الخارجيين ينبغى أن يكونوا قابلين للمساءلة أمام المساهمين .كما أنها أيضا تؤكد على أن المراجعين الخارجيين عليهم واجب العناية المهنية الواجبة تجاه الشركة و ليس تجاه أي فرد أو مجموعة من مديري الشركة الذين قد يتعاملون معهم فيما يتعلق بأعمالهم.

(ه) ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية و في التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

يمكن أن تكون قنوات بث المعلومات على نفس درجة أهمية ما تحتويه هذه المعلومات ذاتها. و مع أن الإفصاح عن المعلومات غالبا ما ينص عليه في التشريعات، فإن حفظ المعلومات و إمكان الوصول إليها قد يكون أمرا معقدا و مكلفا. و قد تحسن حفظ التقارير القانونية بدرجة كبيرة في بعض الدول بواسطة نظم الحفظ الإلكتروني و طرق استعادة البيانات. و تتحرك بعض الدول الآن في اتجاه المرحلة التالية عن طريق تجميع و تكامل مصادر المعلومات عن الشركات، بما في ذلك حفظ ملفات المساهمين. و توفر شبكة الإنترنت و غيرها من تكنولوجيات المعلومات الفرصة لبث المعلومات.

و قامت بعض الدول بوضع نصوص للإفصاح المستمر (غالبا ما يتم تقريرها بواسطة القانون أو عن طريق قواعد القيد) التي تتضمن إفصاحا دوريا، و إفصاحا مستمرا أو جاريا يجب توفيره على أساس فوري عند الطلب.

و فيما يتعلق بالإفصاح المستمر أو الجاري، فإن الممارسة الجيدة تنادي بالإفصاح " العاجل " عن التطورات المادية الهامة، سواء أكان هذا يعني " بأسرع ما يمكن " أم كان يعني في خلال عدد أقصى محدد من الأيام. و تقدم المنظمة في المبادئ الخاصة بإعداد التقارير بواسطة المنشآت المفيدة عن الإفصاح IOSCO الدولية للجان الأوراق المالية المستمر و التطورات المادية بيانا عن المبادئ المشتركة عن الإفصاح المستمر و التطورات المادية و الهامة بالنسبة للشركات المقيدة.

(و) ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول و يشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، و السماسرة، و وكالات التقييم و التصنيف و غيرها، و المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيدا عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

بالإضافة إلى طلب مراجعين مستقلين أكفاء، و تسهيل بث المعلومات في الوقت المضبوط، فإن عددا من الدول قد اتخذت خطوات لضمان نزاهة هذه المهن و نواحي النشاط التي تستخدم كموصل للتحليل والنصائح إلى السوق. و هذه الوسائط إذا ما كانت تعمل بحرية بعيدا عن التناقضات مع النزاهة، فإنها يمكن أن تلعب دورا هاما في توفير حوافز للشركات و مجالس إدارتها لأتباع ممارسات جيدة لحوكمة الشركات.

ومع ذلك، فقد ثار القلق بشأن ما ظهر من دلائل على أن تناقض المصالح غالباً ما ينشأ و قد يؤثر في الرأي و طريقة الحكم على الأمور . و قد يكون هذا هو الحال عندما يكون من يقدم المشورة يسعى أيضاً إلى تقديم خدمات أخرى إلى الشركة المعنية، أو حيثما تكون له أيضاً مصلحة مادية مباشرة في الشركة أو في منافسيها . و هذا الاهتمام يحدد بعداً شديداً الصلة بعملية الإفصاح و الشفافية التي تستهدف المعايير المهنية لمحللي بحوث سوق الأوراق المالية، و وكالات التصنيف الائتماني و بنوك الاستثمار و غيرها.

وتشير التجارب في نواحي أخرى إلى أن الحل الأفضل هو طلب الإفصاح التام عن تناقضات المصالح، والكيفية التي تختارها المنشأة للتعامل معها . أما ما هو مهم بصفة خاصة، فهو الإفصاح عن الكيفية التي تضع بها المنشأة هيكل الحوافز للعاملين بها حتى تلغي احتمالات التناقض في المصالح . و الإفصاح في هذه النواحي يسمح للمستثمرين بأن يحكموا على المخاطر التي تتضمنها، و التحيز المحتمل في المشورة والمعلومات . و قد قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية بوضع بيانات عن المبادئ الخاصة بالمحللين و وكالات التصنيف الائتماني.

(بيان المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية عن المبادئ الخاصة بتعارض المصالح لمحللي الأوراق المالية المعروضة للبيع، و بيان اللجنة الدولية للجان الأوراق المالية عن المبادئ الخاصة بنواحي نشاط وكالات التصنيف الائتماني.

(IOSCO Statement of Principles For Addressing Sell – side Analyst Conflicts of Interest, IOSCO Statement of Principles Regarding the Activities of Credit Rating Agencies).

٦. مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه و الإرشاد الاستراتيجي للشركة، و محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة و المساهمين.

هناك تباين في هياكل و إجراءات مجلس الإدارة، سواء في داخل أو فيما بين الدول في منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية . و توجد في بعض الدول مجالس إدارة ذات طبقتين حيث يتم الفصل بين الوظيفة الإشرافية و الوظيفة الإدارية ليقوم بكل منهما مجلس مختلف . و عادة ما يكون في هذه النظم " مجلس إدارة إشرافي " يتكون من أعضاء مجالس إدارة غير تنفيذيين، " و مجلس إدارة إداري " يتكون بأكمله من التنفيذيين . و هناك دول أخرى بها مجالس " موحدة" ، تضم كلا من أعضاء مجلس الإدارة من التنفيذيين وغير التنفيذيين . و في بعض الدول هناك أيضاً جهاز إضافي – بحكم القانون – لأغراض

المراجعة. ويقصد بالمبادئ أن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل لمجلس الإدارة، الذي يعهد إليه بوظائف حكم المنشأة و الإشراف على إدارتها.

و مع قيامه بتوجيه استراتيجية الشركة، فإن مجلس الإدارة مسئول بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء الإداري، و تحقيق عائد مناسب للمساهمين، مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة. و حتى يمكن لمجالس الإدارة أن تفي بمسئولياتها بشكل فعال، فإنها يجب أن تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي و مستقل. و إحدى المسئوليات الهامة الأخرى لمجلس الإدارة هي الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام الشركة بإطاعة القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب، والمنافسة و العمل، و البيئة، و تساوي الفرص، و الصحة. وفي بعض الدول وجدت الشركات أن من المفيد النص بوضوح و التحديد الدقيق للمسئوليات التي يتولاها مجلس الإدارة، و تلك التي تتولاها إدارة الشركة وتخضع للمساءلة بشأنها.

و مجلس الإدارة ليس خاضعا للمساءلة أمام الشركة و مساهميها فحسب، و لكن أيضا عليه واجب بالعمل لتحقيق أفضل مصالحهم. و بالإضافة إلى هذا، فإنه يتوقع من مجالس الإدارة أن تأخذ في حساباتها، و أن تتعامل بشكل عادل مع، اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين، و الدائنين، و العملاء، و الموردين، والمجتمعات المحلية. و تعتبر مراعاة المعايير البيئية و الاجتماعية ذات صلة في هذا الصدد.

(أ) ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، و بحسن النية، مع العناية الواجبة، و بما يحقق أفضل مصلحة للشركة و المساهمين.

في بعض الدول، يطلب من مجلس الإدارة قانونا أن يعمل لمصلحة الشركة، أخذا في اعتباره مصالح المساهمين و العاملين و مصلحة الجمهور. و أن يعمل بما يحقق أفضل مصلحة للشركة و لا ينبغي أن يسمح للآخرين بالاعتداء على حقوق إدارة الشركة.

و يذكر المبدأ عنصرين رئيسيين لواجب وكالة أعضاء مجلس الإدارة هما : واجب العناية و واجب الولاء. و يتطلب واجب العناية قيام أعضاء مجلس الإدارة بالعمل بناءً على أساس من المعلومات الكاملة، بحسن نية، مع العناية اللازمة و الاهتمام. و في بعض مناطق الاختصاص التشريعي هناك معيار مرجعي و هو السلوك الذي يمارسه الشخص الرشيد بشكل معقول في الأحوال المماثلة. و في كافة مناطق الاختصاص التشريعي تقريبا، فإن واجب العناية لا يمتد إلى أخطاء التقدير في الأعمال، طالما لم يتسم سلوك أعضاء مجلس الإدارة بالإهمال الشديد، و تم اتخاذ قرار مع العناية و الاهتمام اللازمين... الخ. و يدعو المبدأ أعضاء مجلس الإدارة إلى العمل على أساس معلومات

كاملة .و تفسر الممارسة الجيدة ذلك معناه أنه ينبغي الالتزام بالتعليمات و القوانين سليمة أساسا و أن الدور الإشرافي الرئيسي لمجلس الإدارة يقوم على أساسها معززا بالمبادئ .و في كثير من مناطق الاختصاص التشريعي أصبح هذا المبدأ يعتبر فعلا أحد عناصر واجب العناية، بينما في بعضها الآخر يتم اشتراطه في لوائح الأوراق المالية، و المعايير المحاسبيةالخ .و واجب الولاء ذو أهمية رئيسية، نظرا لأن على أساسه يقوم التنفيذ الفعال للمبادئ الأخرى الواردة في هذه الوثيقة التي تتصل ، على سبيل المثال، بالمعاملة المتساوية للمساهمين، والإشراف على معاملات الأطراف القريبة وذات الصلة، و إنشاء سياسة لمكافآت كبار التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة .و من المبادئ الرئيسية أيضا لأعضاء مجلس الإدارة الذين يعملون في نطاق هيكل مجموعة من الشركات حتى لو كانت الشركة تحت سيطرة منشأة أخرى، فإن واجب الولاء لعضو مجلس الإدارة يقتصر على ولائه للشركة و لكافة مساهميها، و لا يمتد إلى الشركة المسيطرة على المجموعة.

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

ينبغي عدم النظر إلى مجلس الإدارة عند قيامه بواجباته، كما لا ينبغي عليه العمل باعتباره تجمعا لأفراد يمثلون مجموعات و مصالح مختلفة .و بينما قد يتم في الواقع انتخاب أو تعيين أعضاء مجلس الإدارة بواسطة مساهمين معينين (و في بعض الأحيان يعارضهم آخرون) فإن أحد السمات المهمة لعمل المجلس هو أن أعضاء المجلس عند قيامهم بمسئولياتهم يعملون على تنفيذ واجباتهم بطريقة متساوية تجاه كافة المساهمين . ويعتبر تقرير هذا المبدأ ذا أهمية خاصة عند وجود مساهمين مسيطرين يمكنهم من الناجية الواقعية اختيار كافة أعضاء مجلس الإدارة.

(ج) ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية .و ينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح و اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.

إن علي مجلس الإدارة دوراً رئيسي في إرساء الجو الأخلاقي في الشركة.ليس فقط بما يقوم به المجلس ذاته من إجراءات و إنما أيضا عن طريق تعيين و الإشراف على التنفيذيين الرئيسيين و بالتالي على الإدارة بصفة عامة .و اتباع المعايير الأخلاقية العالية هو في الأجل الطويل لمصلحة الشركة كوسيلة تعطيها المصداقية و تجعلها أهلا للثقة، ليس فقط في عملياتها اليومية، و لكن أيضا بالنسبة لالتزاماتها طويلة الأجل .و قد وجد كثير من الشركات، أنه لتوضيح أهداف مجلس الإدارة و لجعلها قابلة للتنفيذ العملي، فمن المفيد وضع دساتير أخلاقية و سلوكية تقوم، من بين أشياء أخرى، على أساس المعايير المهنية و أحيانا على أساس قواعد سلوكية أكثر شمولاً .و هذا الأخير قد يتضمن التزام

الشركة اختياريًا (بما في ذلك الشركات التابعة لها) بالالتزام بإرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمنشآت متعددة الجنسية OECD Guidelines for Multinational Enterprises التي تعكس المبادئ الأربعة التي يتضمنها إعلان منظمة العمل الدولية عن حقوق العمال الأساسية ILO Declaration on Fundamental Labor Rights و تعمل اللوائح التي تطبق على الشركة بأكملها باعتبار معيارا لسلوك كل من مجلس الإدارة و كبار التنفيذيين، و تضع الإطار للممارسة التقدير و الحكم عند التعامل مع مختلف المجموعات و المصالح المتباينة و المتعارضة في أغلب الأحيان .و على الأقل، فإن الدستور الأخلاقي يتعدى نطاق الالتزام بالقانون، الذي ينبغي أن يكون دائما أحد المتطلبات الأساسية.

(د) ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

(١) استعراض و توجيه استراتيجية الشركة، و خطط العمل الرئيسية، و سياسة المخاطر، و الموازنات التقديرية، و خطط العمل السنوية، و وضع أهداف الأداء، و مراقبة التنفيذ، و أداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، و عمليات الاستحواذ، و التخلي عن الاستثمار.

تعتبر سياسة المخاطر، إحدى النواحي متزايدة الأهمية بالنسبة لعمل مجلس الإدارة، والتي لها صلة وثيقة باستراتيجية الشركة .و تتضمن هذه السياسات تحديدا لأنواع و درجات المخاطر التي ترحب الشركة بقبولها في سبيل تحقيق أهدافها .و من ثم فهي من الإرشادات شديدة الأهمية لإدارة الشركة التي يجب عليها إدارة المخاطر لمواجهة القدر المرغوب من المخاطر بالنسبة للشركة.

(٢) الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة و إجراء التغييرات إذا لزم الأمر. يتضمن الإشراف على الحوكمة من جانب مجلس الإدارة قيامه أيضا بالاستعراض المستمر لهيكل الشركة بحيث يتأكد أن هناك خطوطا واضحة لمسائلة الإدارة في جميع أنحاء التنظيم .وبالإضافة إلى اشتراط القيام بالإشراف و الإفصاح عن حوكمة الشركة و ممارساتها على أساس منتظم، فقد تحرك عدد من الدول للتوصية أو حتى للالتزام القانوني بقيام مجلس الإدارة بعمل تقييم ذاتي لأدائه إلى جانب استعراض أداء كل عضو في مجلس الإدارة على حدة و كذلك أداء رئيس مجلس الإدارة / التنفيذي الرئيسي للشركة (CEO) .

(٣) اختيار، و تحديد مكافآت و مرتبات، و الإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، و استبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب. في نظم مجلس الإدارة ذي الطبقتين، يكون المجلس الإشرافي مسئولًا أيضا عن تعيين المجلس الإداري الذي يضم عادة معظم كبار التنفيذيين في الشركة".

٤) مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة و مصالح الشركة و المساهمين في الأجل الطويل.

في عدد متزايد من الدول يعتبر من الممارسات الجيدة لمجلس الإدارة قيامه بوضع و الإفصاح عن بيان بسياسة للمكافآت و المرتبات تغطي أعضاء مجلس الإدارة و كبار التنفيذيين في الشركة . و يحدد بيان السياسة العلاقة بين المكافآت و الأداء، كما يتضمن معايير للقياس تؤكد على المصالح طويلة الأجل للشركة التي تفوق الاعتبارات قصيرة الأجل . و بصفة عامة فإن بيانات السياسة تميل نحو وضع شروط لدفع مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة عند قيامهم بنواحي نشاط و أعمال تخرج عن نطاق عمل المجلس، مثل تقديم الاستشارات . كما أنها غالباً ما تحدد أيضاً الشروط التي يجب مراعاتها من جانب أعضاء مجلس الإدارة و كبار التنفيذيين بشأن حيازة و الإتجار في أسهم الشركة، و الإجراءات التي يجب اتباعها عند فتح و إعادة تسعير الخيارات . و في بعض الدول، تغطي السياسة أيضاً المدفوعات التي تقدم إلى الموظف التنفيذي عند نهاية التعاقد . و من الممارسات الجيدة في عدد متزايد من الدول إنشاء لجنة خاصة تابعة لمجلس الإدارة و يكون أغلب أو جميع أعضائها مجلس الإدارة المستقلين، و تتولي هذه اللجنة عقود التعيين الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة و كبار الموظفين التنفيذيين . وهناك أيضاً اقتراحات بإنشاء لجنة مكافآت تستبعد التنفيذيين الذين يعمل كل منهم في لجنة تتعامل مع الآخرين، مما قد يؤدي إلى تعارض في المصالح.

٥) ضمان الشفافية في عملية ترشيح و انتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي

هذه المبادئ تعمل علي تشجيع المساهمين للقيام بدور نشط في ترشيح و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة . و علي مجلس الإدارة دور أساسي يجب أن يلعبه بحيث يتم احترام هذه النواحي الخاصة بعملية الترشيح و الانتخاب . أو لا، فإن الإجراءات الفعلية للترشيح قد تختلف فيما بين الدول، فإن مجلس الإدارة أو لجنة الترشيح عليهما مسؤولية خاصة في التأكد من أن الإجراءات الموضوعية تتمتع بالشفافية و الاحترام . ثانياً أن مجلس الإدارة لا بد أن يكون له دور رئيسي في تحديد الأعضاء المحتملين لمجلس الإدارة و الذين تتوفر لديه المعرفة الجيدة، و الكفاءات و الخبرات اللازمة لاستكمال المهارات القائمة و الموجودة في مجلس الإدارة، و من تحسن احتمالات القيمة المضافة إلي الشركة . و يناهز عديد من الدول بإجراء عملية بحث مفتوحة تمتد إلي نطاق واسع من الأشخاص.

٦) رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات صلة القرابة.

إن إحدى الوظائف المهمة لمجلس الإدارة هي الإشراف علي نظم الرقابة الداخلية التي تغطي عملية إعداد التقارير المالية، واستخدام أصول الشركة، وأن يحتاط ضد عمليات التداول التي تشترك فيها أطراف ذات صلة قرابة. وهذه الوظائف أحياناً يعهد بها إلي المراجع الداخلي، الذي ينبغي أن يحافظ علي اتصاله المباشر بمجلس الإدارة. ونظراً لأن عدداً آخر من موظفي الشركة يعتبرون مسئولين أيضاً كالمستشار القانوني مثلاً لا فإنهم ينبغي أن يحافظوا علي مسئولية الإخطار المباشر تماماً مثل المراجع الداخلي. ومن المهم بالنسبة لمجلس الإدارة عند قيامه بمسئوليته في الرقابة الإشرافية أن يشجع عمليات الإخطار عن السلوك غير الأخلاقي / غير القانوني بدون الخوف من العقاب. وينبغي أن يكون وجود الدستور الأخلاقي للشركة عاملاً مساعداً لهذه العملية. وفي عدد من الشركات يتم تكليف لجنة المراجعة أو لجنة خاصة للسلوك الأخلاقي للعمل كنقطة اتصال للعاملين الذين يرغبون في الإبلاغ عن قلقهم بالنسبة لبعض التصرفات غير الأخلاقية أو غير القانونية، التي قد تؤدي أيضاً إلي الغضب من نزاهة التقارير المالية.

٧) ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظم الإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة. إن ضمان نزاهة النظم الأساسية للأخطار والإشراف تتطلب من مجلس الإدارة أن يضع وأن يعمل علي تنفيذ خطوط واضحة للمسئولية، وللمساءلة في كافة التنظيم. وسيحتاج مجلس الإدارة أيضاً إلي ضمان وجود إشراف مناسب وسليم من جانب الإدارة العليا. وإحدى الطرق للقيام بذلك هي من خلال نظام المراجعة الداخلية التي تقدم تقاريرها مباشرة إلي مجلس الإدارة. وفي بعض مناطق الاختصاص التشريعي، ويعتبر من الممارسات الجيدة قيام المراجعين الداخليين بتقديم تقاريرهم إلي لجنة مراجعة مستقلة تتبع مجلس الإدارة أو ما يعادلها، وهي أيضاً مسئولة عن إدارة العلاقة بين المراجع الخارجي، وهو ما يسمح بإعطاء رد متناسق من مجلس الإدارة. وينبغي أيضاً أن يعتبر الممارسات الجيدة قيام اللجنة أو ما يعادلها بالنظر في، وإخطار المجلس عن معظم السياسات المحاسبية التي تعتبر أساساً للتقارير المالية. وعلي أية حال فإن مجلس الإدارة ينبغي أن يحتفظ بالمسئولية النهائية لضمان نزاهة نظم التقارير.

كما يتم نصح الشركات بأن تنشئ برامج وإجراءات داخلية لتشجيع الالتزام بالقوانين السارية، واللوائح والمعايير المطبقة بما في ذلك النصوص الخاصة بتجريم رشوة

الموظفين الرسميين الأجانب التي يطلب من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن تصدرها في شكل " اتفاق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة الرشوة OCED Anti- bribery Convention والإجراءات المرسومة للحد من الأشكال الأخرى للرشوة والفساد. فضلا عن هذا، فإن الالتزام يجب أن يمتد إلي القوانين واللوائح الأخرى مثل تلك التي نتناول الأوراق المالية والمنافسة والعمل وشروط الأمان. وستكون برامج الالتزام هذه هي التي تمثل أيضا الأساس الذي يقوم عليه الدستور الأخلاقية للشركة.

ومن أجل تحقيق الفعالية فإن هيكل الحوافز لاحتياجات العمل ينبغي أن يكون متوافقا مع المعايير الأخلاقية والمهنية لها، حتى تتم مكافأة الالتزام بهذه القيم بينما تتم مواجهة انتهاكات القوانين والنظم بنتائج تحت علي الإقلاع عنها أو بالعقوبات. وينبغي أن تمتد برامج الالتزام أيضا إلي الشركات التابعة إذا أمكن ذلك.

٨) الإشراف علي عمليات الإفصاح والاتصالات.

يجب علي مجلس الإدارة أن يقرر بوضوح وظائف ومسئوليات مجلس الإدارة وإدارة الشركة. وفي بعض الشركات يوجد الآن موظف لعلاقات الاستثمار يقدم تقاريره مباشرة إلي مجلس الإدارة.

ه) ينبغي علي مجلس الإدارة أن يكون قادراً علي ممارسة الحكم الموضوعي المستقل علي شئون الشركة

حتى يمكن لمجلس الإدارة أن يمارس واجباته في الإشراف علي أداء إدارة الشركة، ومنع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين المطالب المتنافسة علي الشركة، فإن من الأمور الأساسية أن يكون مجلس الإدارة قادراً علي ممارسة حكم موضوعي. ويعني هذا في المقام الأول الاستقلال والموضوعية فيما يتعلق بإدارة الشركة بما له من آثار هامة علي تكوين وهيكل مجلس الإدارة. وعادة ما يتطلب استقلال مجلس الإدارة في هذه الأحوال وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن إدارة الشركة. وفي عدد من الدول التي تتبع نظم مجلس الإدارة ذي الطبقة الواحدة، فإن موضوعية مجلس الإدارة واستقلال عن إدارة الشركة قد يتدعمان بفصل دور الرئيس التنفيذي عن رئيس مجلس الإدارة أو في حالة الجمع بينهما، يتم ذلك عن طريق تكليف أحد المديرين الرئيسيين غير التنفيذيين، بالدعوة إلي أو رئاسة اجتماعات لأعضاء مجلس الإدارة الخارجيين. ويعتبر الفصل بين المنصبين من الممارسات الجيدة، نظراً لأنه يمكن أن يساعد علي تحقيق توازن مناسب بين السلطات، ويزيد من المحاسبة عن المسؤولية، ويعمل علي تحسين طاقة مجلس الإدارة علي اتخاذ قرارات مستقلاً لا عن إدارة الشركة. كذلك فإن تعيين مدير

رئيسي يعتبر أيضاً من الممارسات الجيدة البديلة في بعض مناطق الاختصاص التشريعي . وهذه الآليات يمكن أن تساعد أيضاً علي ضمان ارتفاع جودة حوكمة الشركة وعلي قيام مجلس الإدارة بوظائفه بطريقة فعالة .وفي بعض الدول، قد يقوم بمساعدة رئيس مجلس الإدارة، أو المدير الرئيسي، سكرتير للشركة .وفي حالة نظم مجلس الإدارة ذي الطبقتين، ينبغي النظر فيما إذا كانت حوكمة الشركة ستتأثر إذا ما كان هناك تقليد بأن يتولي رئيس مجلس الإدارة الأدنى منصب رئيس مجلس الإدارة للمجلس الإشرافي عند تقاعده . وتعتمد الطريقة التي قد تتدعم بها موضوعية مجلس الإدارة أيضاً علي هيكل الملكية في الشركة .إذا تكون للمساهم المسيطر سلطات ضخمة في تعيين مجلس الإدارة وإدارة الشركة .ومع ذلك، فإنه في هذه الحالة، يظل مجلس الإدارة يحمل مسئولية الوكالة عن الشركة وكافة مساهميها بما في ذلك مساهمي الأقلية .

ويتطلب التنوع في هياكل مجالس الإدارة، وأنماط الملكية في مختلف الدول أساليب مختلفة لتناول مسألة موضوعية مجلس الإدارة .وفي كثير من الأحوال تتطلب الموضوعية أن يكون هناك عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير العاملين في الشركة أو في أي من الشركات التابعة لها، وألا تكون له صلة وثيقة بالشركة أو إدارتها من خلال وجود ارتباطات عائلية أو اقتصادية أو غيرها .وهذا لا يمنع المساهمين من أن يصبحوا أعضاء في مجلس الإدارة .وفي بعض الأحوال الأخرى، يحتاج الأمر إلي تأكيد الاستقلال عن المساهمين المسيطرين أو أي جهة مسيطرة أخرى، وخاصة إذا كانت الحقوق السابقة لمساهمي الأقلية ضعيفة وكانت فرصهم في الحصول علي التعويض والإصلاح محدودة . وقد أدي هذا إلي أن تنادي كل من الأعراف والقانون، في بعض مناطق الاختصاص التشريعي، بأن يكون بعض أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن المساهمين المسيطرين، ويمتد هذا الاستقلال بحيث لا يكونوا ممثلين لهم أو تكون لهم علاقات بعمل وثيقة بهم . وفي حالات أخرى، فإن بعض الأطراف مصل الدائنين يمكن أيضاً أن يمارسوا قدرًا كبيراً من النفوذ .وعندما يكون هناك طرف يتمتع بمركز خاص يمكنه من ممارسة نفوذ علي الشركة، ينبغي أن تكون أيضاً اختبارات مشددة لضمان الحكم الموضوعي لمجلس الإدارة .

ولتعريف أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، فقد قامت بعض المبادئ الوطنية لحوكمة الشركات بتحديد عدد من الافتراضات التفصيلية لعدم الاستقلال والتي كثيراً ما توجد في اشتراطات القيد في البورصات .وبينما أن وضع الشروط الضرورية، في هيئة معايير

" سلبية " تحدد متي " لا " يعتبر الشخص مستقلا .له فائدته فإن استكمال ذلك بأمتثلة "إيجابية" للخصائص التي تؤدي إلي زيادة احتمالات الاستقلال الفعال. وأعضاء مجلس الإدارة المستقلون يمكنهم أن يسهموا بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة .ويمكن أن تكون لهم آراء موضوعية بالنسبة لتقييم أداء مجلس الإدارة وإدارة الشركة .وفضلاً عن هذا، فإنه يمكنهم أن يلعبوا دوراً هاماً في بعض النواحي التي قد تختلف فيها مصالح إدارة الشركة و الشركة و مساهميتها مثل تحديد مكافآت التنفيذيين، و خطط تداول السلطة، و التغييرات في السيطرة على الشركة، و الدفاعات ضد عمليات الاستيلاء، و عمليات الاستحواذ الضخمة، و وظيفة المراجعة .و حتى يمكن لهم أن يلعبوا هذا الدور الرئيسي فإن من المرغوب أن تقوم مجالس الإدارة بالإعلان عن معتبرونه عضواً مستقلاً و عن المعيار الذي استخدم في هذا الحكم.

(١) ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها .و أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي : ضمان نزاهة القوائم و التقارير المالية و غير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، و ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة و الوظائف التنفيذية الرئيسية، و تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

غالباً ما تكون مسئولية التقارير المالية و تحديد المكافآت و المرتبات و للترشيح للوظائف هي مسئولية مجلس الإدارة مجتمعاً، و الأعضاء المستقلون بمجلس الإدارة يمكنهم أن يقدموا تأكيداً إضافياً للمشاركين في السوق بأن مصالحهم يتم الدفاع عنها .و قد ينظر مجلس الإدارة أيضاً في إنشاء لجان متخصصة للنظر في المسائل التي يحتمل أن تكون مثاراً لتعارض المصالح .و قد تتطلب هذه اللجان حد أدنى لعدد، أو قد تتكون بأكملها من، الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة .و في بعض الدول تكون على المساهمين المسئولية المباشرة لترشيح و انتخاب الأعضاء غير التنفيذيين للقيام بوظائف متخصصة.

(٢) عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد و أن يفصح عن صلاحياتها، و تشكيلها و إجراءات عملها.

بينما قد يؤدي استخدام اللجان إلى تحسين عمل مجلس الإدارة فإنها أيضاً قد تثير أسئلة حول المسئولية الجماعية لمجلس الإدارة، و أعضاء مدارة، و أعضاء أعلى حدة .و حتى يمكن تقييم مزايا اللجان التابعة لمجلس الإدارة فإن من المهم أن يتلقى السوق صورة كاملة واضحة عن أغراضها، و واجباتها و تكوينها .وتعتبر هذه المعلومات ذات أهمية بصفة خاصة لزيادة عدد مناطق الاختصاص التشريعي التي تقوم فيها مجالس الإدارة بإنشاء

لجان مراجعة مستقلة ذات سلطات للإشراف على العلاقات بين المراجع الخارجي وأن تعمل في كثير من الحالات بشكل مستقل. و تتضمن اللجان الأخرى، تلك التي تتناول الترشيحات والأجور و المرتبات. و ينبغي أن تكون إمكانية مساءلة باقي مجلس الإدارة، و مجلس الإدارة في مجموعه واضحة. و لا ينبغي أن يمتد الإفصاح إلى اللجان التي تنشأ لتتناول العمليات التجارية التي تنسم بالخصوصية والسرية مثلاً.

(٣) ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة، القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.

يمكن أن يؤدي العمل في عدد كبير من مجالس الإدارة إلى التأثير على أداء أعضاء مجلس الإدارة. وقد ترغب الشركات في النظر ما إذا كان تعدد العضوية في مجالس إدارة الشركات لنفس الشخص يمكن مقارنته بالأداء الفعال للمجلس، مع الإفصاح عن المعلومات للمساهمين، و قد قامت بعض الدول بتحديد عدد مناصب عضوية مجالس الإدارة التي يمكن للشخص الواحد أن يشغلها. و قد تكون الحدود المعينة أقل أهمية عن ضمان تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالمشروعية والثقة في عيون المساهمين. و يمكن تحقيق المشروعية أيضاً بسهولة عن طريق نشر سجلات حضور أعضاء مجلس الإدارة للجلسات (أي: هل تخلف العضو عن حضور عدد كبير من الاجتماعات) و أي عمل قام به العضو نيابة عن مجلس الإدارة، و مقدار المكافآت التي يتقاضاها قام به العضو نيابة و لتحسين ممارسات مجلس الإدارة، و أداء أعضائه، فقد أصبح يتزايد عدد مناطق الاختصاص التشريعي التي تشجع الآن الشركات على القيام بتدريب مجلس الإدارة، وعلى القيام بالتقييم الذاتي الاختياري، الذي يفي باحتياجات كل شركة على حدة. و قد يتضمن ذلك أن يكتسب أعضاء مجلس الإدارة المهارات المناسبة عند تعيينهم، و أن يظلوا بعد ذلك على علم بالقوانين الجديدة ذات الصلة، و اللوائح التنظيمية، والمخاطر التجارية المتغيرة من خلال التدريب داخل الشركة، والبرامج الخارجية.

(و) حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم، فإنه ينبغي أن نتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

يطلب أعضاء مجلس الإدارة معلومات ذات صلة توقيعات محددة حتى يتمكنوا من عملية اتخاذ القرارات التي يقومون بها. و أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين عادة ما لا يكون لهم نفس طريق الحصول على المعلومات بنفس القدر الذي يتمتع به المديرون الرئيسيين في الشركة. و تجدر الإشارة إلى أن إسهام الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة، يتحسن بدرجة كبيرة عندما يوفر لهم طريق الوصول إلى مديرين رئيسيين معينين

في الشركة، مثل سكرتير عام الشركة، و المراجع الداخلي ، و اللجوء إلى الحصول على استشارات من المراجع الخارجي على حساب الشركة .و للوفاء بمسئولياتهم فإن أعضاء مجلس الإدارة ينبغي أن يتأكدوا من حصولهم على المعلومات الصحيحة ذات الصلة و في الوقت المناسب المضبوط.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات

منذ بداية صدورها في عام ١٩٩٩ ، حظيت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات، باعتراف العالم بأسره باعتبارها نقطة قياس دولية لجودة حوكمة الشركات .و تم استخدامها بحماس من جانب الحكومات، و واضعي اللوائح التنظيمية و المستثمرين، و الشركات والمساهمين سواء في الدول الأعضاء أو في الدول غير الأعضاء بمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، وقد وافق على اتباعها منتدى الاستقرار المالي Financial Stability Forum باعتبارها أحد المعايير الإثنى عشر من معايير النظم المالية السليمة Standards for Sound Financial Systems و الغرض من المبادئ هو المساعدة في تقييم و تحسين الإطار القانوني و التنظيمي، و المؤسسي الذي يؤثر في حوكمة الشركات .كما أنها أيضا تقدم إرشادات لبورصات الأوراق المالية، و المستثمرين، و الشركات إلى جانب آخرين ممن لهم دورا في عملية تطوير حوكمة جيدة للشركات.

و ينبغي النظر إلى المبادئ باعتبارها وثيقة حية و هذه الصياغة المعدلة أخذت في الاعتبار ما حدث من تطورات منذ عام ١٩٩٩ ، و تتضمن عديداً من التعديلات الهامة .و قد استفادت عملية المراجعة كثيرا من المشاورات العامة المكثفة .و قد وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ في ٢٢ أبريل ٢٠٠٤.

قائمة المراجع



I – الكتب.

* مجموعة الكتب باللغة الأجنبية.

- Abdelaziz Amokrane, le régime et le statut juridique des cadres dirigeants- système de gouvernance des entreprises publiques économiques, première édition, 2004.
- Alain chauveau et jean – jacques Rosé, l’entreprise responsable, éditions d’organisations, paris, 2003.
- Armand Dayan, et autres, Manuel de gestion et autres, ellipses, Edition Marketing S.A. Paris, 1999, vol 1.
- Andrei Shleifer and robert Vishny, « A survey of corporate governance », the journal of finance, vol – L II, N 02, june 1997.
- Armand Waeock, s.A, Bodwell. c, and graves, s.B, Responsibility : The new business Imperative Academy of Management executive, 2002.
- Avec le soutien du ministere de la PME et de l’artisanat, code algérien de gouvernance d’entreprise, CARE , édition 2009.
- Bancel Franck, la gouvernance des entreprises, economica, paris 1997.
- Benoît pige, gouvernance, contrôle et Audit des organisations, Ed, Economica, paris, février 2008.
- christopher ray, the entreprise crimes prosecution, Journal USA economic perspectives, February 2000.
- Collins. J, good to great, Harper Collins, New York, 2001.

- Clement. R, The lessons From stakeholder Theory for U.S Business leaders Business Horizons, May-June 2005.
- David Autissier, Faouzi Bensebaa, Fabienne Boudier, l'Atlas du management, Eyrolles, France, 2009.
- Ebondo wa Mandzila, gouvernance de l'entreprise , l'Harmattan, paris , janvier 2009.
- Ferguson. J, gouvernance d'entreprise, banque royale de canada, 2004.
- Fabrice Mazerolle, les firmes multinationales, librairie Vuibert, avril 2006, paris.
- Frédéric parrat , le gouvernement d'entreprise, édition maxima, paris, 1999.
- Freeman : R.E, Astakeholder Theory of the modern corporation, in : T. beauchamp and N. Bowie, Editors, Ethical Theory and business (6th ed) prentice – Hall, Upper saddle River, NJ; 2000.
- G. Charreaux, la théorie positive de l'agence : positionnement et apports, décembre 1999.
- Gregory Gehlmann, the limits of corporate Disclosure Feature service, center for International private Entreprise, January 2002.
- Gust Herrewijn, Maitriser la croissance des PME : gestion gouvernance développement, l'ECHO, September 2003.
- Gomez P-Y, le gouvernement,t des entreprises, Inter édition 1996, la république des actionnaires, syros, 2001.
- Henry Mintzberg, le pouvoir dans les organisations, Paris, édition d'organisation, 2003.

- Jean -Christian Lointiier, Jean –louis Salvignol , L’entreprise et la banque , economica , paris, 2006.
- Jensen and Meckling, theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure, journal of financial economics, 1976, vol3.
- Jensen et Meckling, vers une théorie du gouvernement des entreprises, CREGO, 1996.
- Jean Tirole, corporate governance, econometrica, vol 69, n° 1, January 1995.
- Kouider Boutaleb ; démocratie, état de droit et bonne gouvernance en Afrique :le cas l’Algérie, colloque international d’ouagadougou, 2003.
- Key.S, Toward Anew theory of the Firm : A critique of stakeholder Theory, Management Decision, 1999.
- Lachemi Siagh, l’islam et le monde des affaires, argent, éthique et gouvernance, jouve, paris, juin 2003.
- Marie Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, du management environnemental au développement durable des entreprises, France, Ademe, mars 2004.
- Michel le vasseur, les gouvernements d’entreprise, de boeck université, 1993.
- OCDE : « principes de gouvernement d’entreprise » 2004, ocde .
- O C D E, les nouvelles formes de gouvernance et le développement économique, éditions de l’O C D E, 2, rue André Pascal, 75775 paris cedex 16, 2004.

- Olivier Bouba – Olga, L'économie de l'entreprise, éditions du seuil, paris, octobre 2003.
- Oman charles, Blume Daniel, la Gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement réperes n° 03, centre de développement de l' OCDE, 2006.
- Olivier Meier, Guillaume Schier, entreprises multinationales – Stratégie- Restructuration. Gouvernance- DUNOD, paris, octobre 2005.
- Oliver Williamson, les institutions de l'économie, Inter éditions, 1994.
- Parrt F, le gouvernement d'entreprise, Dunod, Paris, 2003.
- Philipe Bernard, Economie institutions et gouvernance : évolution des modes de gouvernance depuis les années 60, Eurisio, paris, février 2003.
- Pascal Salin, gouvernance d'entreprise le mythe de l'indépendance, Montréal, le québécois libre, 29, mars 2003 , n° 122.
- P.milgom et J.roberts, économie. organisation et management, PUG ,1997.
- REIXR, Système d'information et management des organisations, librairie vuibert, paris, 1995.
- Robert cobbaut, théorie financière, édition economica, paris,4^{eme} édition, 1997.
- Simon Yves, Joffre Patrick, encyclopédie degeston, 2ème éd, economica, paris, 1997.

- S. p. Robbins and D.A Decenzo, Management Pearson prentice hall, New jersey, 2004.
- Sylvie de coussergues, la banque : structures ; marchés et gestion, édition dalloz, paris, 2^{ème} édition, 1996.
- Yvoh pesqueux, un modèle Européen de la RSE, France .

* مجموعة الكتب باللغة العربية .

- السيد البدوي عبد الحافظ، إدارة الأسواق و المؤسسات المالية، دار الفكر العربي، 1999.
- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير - دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتنا، دار الشروق، القاهرة، 2003.
- الهيئة العامة لسوق المال، مركز المديرين و دوره في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 19 أبريل 2004.
- أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية و القيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم عفر، الإقتصاد النقدي و المصرفي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- إبرام ميلستين، إرساء أسس النمو الإقتصادي، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية، 2005.
- أسامة محمد الفولى، زينب عوض الله، اقتصاديات النقود و التمويل، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- إسماعيل محمد هاشم، مذكرات في النقود و البنوك، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1996.

- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003.
- 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.
- بسام الحجار، الإقتصاد النقدي و المصرفي، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الثانية، 2009.
- بخراز يعدل فريدة، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2008.
- تشارلز أومان، حوكمة الشركات: التحدي التنموي، مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.
- ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الإجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- جميل الزيدانين، أساسيات في الجهاز المالي، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
- حسن إبراهيم يلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
- خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية الإسلامية : الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان لأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- دائرة رقابة المصارف، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رام الله، البيرة، الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، 26 شباط 2009.

- زينب حسين عوض الله، اقتصاديات النقود و المال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- سلمان بوذياب، اقتصاديات النقود و البنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، الطبعة 1، 1996.
- سامر بطرس جلدة، النقود و البنوك، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- سوزي عدلي ناثر، مقدمة في الإقتصاد النقدي و المصرفي، منشورات الجلبي الحقوقية، لبنان.
- شاكِر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2008.
- صلاح الدين حسن السيسي ، قضايا مصرفية معاصرة، دار الفكر العربي ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2004.
- طارق طه، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- طارق عبد العال حماد، " حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجماعية، الإسكندرية، 2005.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام و خاص و مصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2007-2008.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- عبد الوهاب يوسف أحمد ، التمويل وإدارة المؤسسات المالية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى ، 2008.

- عبد العزيز صالح جبثور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- عطا الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ، 2008.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006-2007.
- عماد الشيخ داود و آخرون، الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، 2004.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2006.
- عبد المطلب عبد الجميد، اقتصاديات النقود و البنوك، الأساسيات و المستحدثات، الدار الجامعية، 2007.
- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، الأسواق و المؤسسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- عبد المعطي رضا ارشيد ، محفوظ أحمد جودة ، إدارة الإئتمان ، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الأولى ، 1999 .
- عادل حسين، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1998.
- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2008.
- طاهر محسن منصور أَلْغالبِي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منصور منهجي متكامل دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

- علا نعيم عبد القادر و آخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- عاطف وليم أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
- غول فرحات، التسويق الدولي، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
- فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- منير ابراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، الطبعة الثالثة ، 1996.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.
- محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة ، القاهرة، 2005.
- محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها، بنك الاستثمار القومي، يناير 2007.

- مصطفى رشدي شيحة، النقود و المصارف و الإئتمان، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.
- محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية - البورصة و البنوك التجارية، الدار الجامعية، 1998.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية - الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009.
- محمود يونس وآخرون، اقتصاديات النقود و المصارف و التجارة الدولية، الدار الجامعية، 1995 .
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة لأولى، 2006.
- هيل عجمي جميل الجنابي، رمزي ياسين يسع أرسلان، النقود و المصارف، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009.

II - الرسائل والمقالات

*باللغة الأجنبية:

- Alain Schatt et Gérard Charreaux, Larecherche française en gouvernance d'entreprise, un panorama Cahier du FARGO n° 1050901, Septembre 2005.
- Angés développement aperçu de la mauritanie, document du travail n° 37, centre d'économie du développement , dernière né des modèles de développement, aperçu de la mauritanie, document du travail n° 37, centre d'économie du développement, université Montesquieu, Bordeaux IV-France, 2006.
- Adel M.abdellatif, good governance and its relationship to democracy and economic development, workshop, Global forum III on fighting corruption and safe guarding Intergrity, seaoul 20-31, may 2003.
- Ben ahmed RIm, la gouvernance d'entreprise et la performance, thèse de Magister, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2008 – 2009.
- Commission des finances publiques Québec, responsabilité sociale, des entreprise et investissement responsable, Canada, mai 2002.
- C.zied et J.pluchart, la gouvernance de la banque islamique, proposition de la communication, février 2006.

- Daniel Bouton, Rapport du conférence « pour un meilleur gouvernance des entreprises cotées », paris, septembre 2002.
- Egypte, lebanon and jordan countries of the Mena region, working group, CIPE, october 2003.
- FAWZY, S, Assessment of corporate governance in Egypte ; Egypte The Egyptian for economic Studies, April 2003.
- G. Charreaux, quele téhorie pour la gouvernance : de la gouvernance Actionariale à la gouvernance cognitive, encyclopédie des ressources humaines, economica, 2002.
- G. Charreaux, vers une théorie du gouvernement des entreprises, CREGO, working paper , n° 9603, Mai 1996.
- Gérard lécrivain, management des organisations et stratégies : pouvoir et gouvernance dans l'organisation, dossier N°5 ,université de littoral.
- Helbling.c, and J. Sullivan, Introduction : Instituting corporate Governance in developing, emerging and Transitional, economies, in search for good directors, a guide to building corporate governance in the 21 century, center for international private entreprise, Washington, 2003.
- Héla gharbi, vers une nouv Elle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13^{ème} conférence de l'AIMS, normandie- valléde seine, 2- 4 juin 2004.
- Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracement des dirigeants, finance contrôle stratégie, N°2, volume 3, juin 2000.

- Jérémy morvan, la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et role des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de bretagne occidentale, 29 novembre 2005.
- OCDE, le gouvernance d'entreprise des entreprise publiques, juin 2002.
- Organisation for economic coopeartion and development, improving corporate governance standards : the work of the OECD and the principles, Globe white page, 2004.
- Organization for Economic co-operation and development, principls of cooporate Governance, economic reform journal, issue ,n° 4, october 2000.
- P. Bardelli, M. pastore, RSE et gouvernance, revue in Economies et sociétés, série « économie de l'entreprise, n° 10, 2008.
- Regional corporate governance, corporate governance, Morcco, Egypte, lebanon and jordan countries of the Mena region, working group, CIPE, october 2003.
- Richard Calvi, l'externalisation des activités d'achat. Rapport de la théorie des coûts de transaction, série de recherche, C.E.R.A, 1998.
- Rafael la porta, florencio lopez de silanes, Andrei sheifer and Robert Vishny, legal determinants of external financé, the journal of finance 52, july 1997.

- Robert le Duff et autres, Encyclopédie de la gestion et du Management, paris, éditions Dalloz, 1999.
- see, for example, andrew jack, « oilgiant bogged down in siberian intrigue : BP Amoco's stacke in sidanco has become a litmus test for foreign investment in russia », the financial Times 20 october 1999.
- Tables rondes des régionales sur le gouvernement d'entreprise , principaux enseignement , banque mondiale, 2001.
- the latter is knouin as seff dealing see charles p, oman, corporate : governance and National development , O C D E developent centre, technical September 2001.
- Zamir iqbal et Abbas mirakhor, stakeholders model of governance in islamic economic system ,the fifth international conference on islamic economics and finance : sustainable development and islamic finance in muslims countries, 7-9 october 2003,kingdom of bahrain.

*باللغة العربية

- أبو بكر عبود باعشن، الملتقى الدولي جهود الإدارة العليا و مسؤولياتها في مواجهة متطلبات الحوكمة، مركز الدراسات لإعداد الكفاءات الإدارية، السعودية، 13 جوان 2005.
- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية العدد الثاني، المجلد السادس و الخمسون، 2003.

- بابا عبد القادر، مقدم وهيبية، المسؤولية الإجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة، مجلة الإقتصاد و المناجمنت : حوكمة المؤسسات، أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، عدد 07، أبريل 2008.
- بوحفص رواني، مهدي شرقي، الاصلاحات في مجال حوكمة الشركات كأداة لتحسين أخلاقيات الأعمال - تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية - ، الملتقى العلمي الدولي حول حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، أيام 18-19 نوفمبر 2009.
- بول هولدين، الإصلاح الحكومي لتخفيض تكاليف المعاملات وتعزيز و تنمية القطاع الخاص، أوراق عمل، معهد بحوث المؤسسات، وانشطن، سبتمبر 2005.
- حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، بحوث ومقالات ندوة حول الفساد و الحكم لصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004.
- دانيال بلوم، العمل الخاص بالحوكمة الشركاتية، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، جريدة USA، 2005.
- دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف،تحسين و تطوير الحاكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني و العشرون، ديسمبر 2003.
- سعد محمد مازق، قياس مستوى الإفصاح الإختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد الأول : 2009.
- سرمد كوكب الجميل، المسؤولية الإجتماعية للإستثمار الأجنبي المباشر، مجلة العلوم الإنسانية العدد 18، فبراير 2005.
- سابا خوري نعيم، الحاكمة المؤسسية ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21 - 22، أكتوبر 2005.

- علي أحمد زين، محمد حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي المنعقد بالقاهرة. جمهورية مصر العربية في نوفمبر 2006، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009.
- عبد الحافظ الصاوي، الحوكمة - الحكم الرشيد للشركات، موقع إسلام أولين، 27 سبتمبر 2005.
- عبد الرحمن، نجم المشهداني، حوكمة الشركات، جريدة، المدى للإعلام والثقافة، أوت 2005، عدد 407.
- عبد الملك الفهيدي، التقرير الختامي للمؤتمر الدولي " الإعلام و حوكمة الشركات " عمان، الأردن، 14-16 فبراير 2005.
- عجلان العياشي، غلاب فاتح، دور الإفصاح والشفافية والحوكمة المصرفية في تمويل التنمية المستدامة، حالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، أيام 10 - 11 نوفمبر 2009.
- عامر بن محمد الحسيني، دور حوكمة الشركات و مؤسسات الاستثمار في تحسين النظم الاقتصادية صحيفة اقتصادية، 17-02-2008.
- عمرو عبد الله، مؤشرات الإدارة الرشيدة: مكافحة الفساد والتمثيل والمساءلة، الملتقى العربي الثاني "الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي، المنعقد في القاهرة، جمهورية مصر العربية في ماي 2008، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2009.
- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي لعام 2005، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية.

- كتوش عاشور، حمادي نبيل، التدقيق القانوني كأداة لتسيير الوكالة في الشركة، الملتقى الدولي حول:

Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise(RSE) ,tlemcen les 5et 6 decembre , 2007.

- محفوظ أحمد جودة، إطار مقترح لرفع مستوى الحوكمة المؤسسية ...، المؤتمر السنوي العام التاسع، الإبداع والتجديد في الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة، المنعقد في القاهرة، جمهورية مصر العربية في نوفمبر 2008. الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مستقبل الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2009.
- معهد حوكمة الشركات، أسواق الشرق الأوسط الناشئة وضرورة حوكمة الشركات، المؤتمر السنوي الرابع، مركز دبي المالي العالمي، يومي 9 و 10 نوفمبر 2009.
- محمد طارق يوسف، الإفصاح و الشافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات و مدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية في ماي 2007، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية.
- محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول " التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المنعقد في الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التدقيق الداخلي في إطار حوكم الشركات، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 2009.
- محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : مدخل المساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني، مجلة الإقتصاد و المناجمنت، الإقتصاد

- التضامني: الحقل النظري و التطبيقي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان كلية العلوم الاقتصادية و التسيير. عدد 05، جوان 2006.
- محمد عمران، البورصة المصرية وحوكمة الشركات، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية في ماي 2007، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية،2007، ص 172. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
 - معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ أمجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ورقة عمل، جامعة الأغواط.
 - مقدم وهيبية : دور المسؤولية الإجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظام الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، ورقة عمل.
 - نزمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005.
 - نبذة عن حوكمة الشركات، بورصتي القاهرة و الإسكندرية، 2006.
 - وصفي عبد الفتاح حسن أبو المكارم، انعكاس تطبيق معايير متناغمة على الأسواق المالية بشكل عام، مجلة البحوث والدراسات التجارية، صادرة عن كلية التجارة جامعة بيروت العربية، العدد الأول، أكتوبر 1998.

المواقع الالكترونية

- <http://www.vaec.com/articles-action-show-id-1086.htm>.
- www.hawrama.net/files/ppt/abdelhamid.ppt-pages similaires
- [http:// www.cipe – arabia.org / co- governance. Asp ? pagenum = 28 id =8.](http://www.cipe-arabia.org/co-governance.Asp?pagenum=28&id=8)
- www.oecd.org.
- www.hawkam.net
- <http://iefpedia.com/arab/WP-content/Uploads/2009>
- www.wikipedia.org
- [www. ifc.org](http://www.ifc.org)

*وثائق أخرى

وثائق داخلية لمؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار.

الفهرس

فهرس المحتويات

الإهداء.

شكر وتقدير.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

مقدمة

عامة.....أ

الفصل الأول : مفاهيم وأسس نظرية لحوكمة الشركات.

- 1.....تمهيد
- 2.....المبحث الأول: نظريات حوكمة الشركات.....2
- 2.....المطلب الأول: نظرية الوكالة : La Théorie de l'Agence.....2
- 5.....المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات la Théorie de coût transaction.....5
- 8.....المطلب الثالث: نظرية التجذر : La Théorie de l'enracinement.....8
- 12.....المبحث الثاني: الخلفية و المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات.....12
- 12المطلب الأول: تسمية حوكمة الشركات.....12
- 13.....المطلب الثاني: نشأة مفهوم حوكمة الشركات.....13
- 15.....المطلب الثالث: تعريف حوكمة الشركات.....15
- 20.....المطلب الرابع: الأسباب التي أدت إلى ظهور نظام الحوكمة.....20
- 23.....المطلب الخامس: أنواع حوكمة الشركات.....23
- 27.....المبحث الثالث: أساسيات حوكمة الشركات.....27
- 27.....المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.....27
- 30.....المطلب الثاني : أهمية و أهداف حوكمة الشركات.....30
- 37.....المطلب الثالث: خصائص و ركائز حوكمة الشركات.....37

المطلب الرابع: محددات حوكمة الشركات.....43

المطلب الخامس: أسس التطبيق الناجح لحوكمة الشركات.....46

خلاصة الفصل الأول.....57

الفصل الثاني : مبادئ حوكمة الشركات.

تمهيد.....

58

المبحث الأول: الأقسام الرئيسية لمبادئ حوكمة الشركات.....59

المطلب الأول: تعريف مبادئ حوكمة الشركات.....59

المطلب الثاني: العوامل المتدخلة في تحديد مبادئ حوكمة الشركات.....59

المطلب الثالث: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.....60

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات بين المشكل والتطبيق.....74

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات.....74

المطلب الثاني: هل مبادئ حوكمة الشركات مبادئ استرشادية أم ملزمة.....74

المطلب الثالث: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.....76

المطلب الرابع: أهمية الثقافة الإدارية والجوانب الأخلاقية في حوكمة الشركات.....87

المطلب الخامس: التحديات التي تواجه حوكمة الشركات وواقعها في الجزائر.....88

خلاصة الفصل الثاني.....92

الفصل الثالث: دور البنوك في تفعيل حوكمة الشركات.

تمهيد.....93

المبحث الأول: آلية أصحاب المصالح أو "ذوو العلاقات" (stakeholder)

.....(Parties prenante)94

المطلب الأول: لمحة عن نظرية أصحاب المصالح.....94

المطلب الثاني: تعريف أصحاب المصالح.....95

المطلب الثالث: من هم أصحاب المصالح (le modèle à parties prenantes)

..... (les stakeholders)96

104.....	المطلب الرابع : أهداف أصحاب المصالح.....
105.....	المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية للبنوك
105.....	المطلب الأول : مفهوم البنوك ونشأتها.....
111.....	المطلب الثاني : أنواع البنوك.....
113.....	المطلب الثالث : البنوك التجارية و وظائفها.....
127.....	المبحث الثالث: دور البنوك في ارساء قواعد الحوكمة لدى المؤسسات.....
127.....	المطلب الأول: العلاقة الكلاسيكية بين البنوك والمؤسسات.....
133.....	المطلب الثاني: فعالية البنك في ترسيخ مبادئ حوكمة الشركات
150.....	خلاصة الفصل الثالث.....
	الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار.
151.....	تمهيد.....
152.....	المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة.....
152.....	المطلب الأول : تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي.....
156.....	المطلب الثاني : مديريات الوحدة.....
177.....	المطلب الثالث: أهداف الوحدة.....
	المبحث الثاني: تشخيص وتحليل وضعية مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار الممولة
177.....	من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
177.....	المطلب الأول: الإجراءات التي يقوم بها البنك لمنح القرض.....
180.....	المطلب الثاني: كيفية معالجة ملفات القروض مع مراعاة مفهوم حوكمة الشركات.....
194.....	خلاصة الفصل الرابع.....
195.....	خاتمة عامة.....
	الملاحق.
	قائمة المراجع.
	فهرس المحتويات.

الملخص:

لقد أثار مصطلح حوكمة الشركات ضجة كبيرة على جميع الأصعدة خاصة السياسية والاقتصادية منها، كما حضي 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. نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه مفهوم حوكمة الشركات من اهتمام في الوقت الحالي، فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على إصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم له، وعلى رأس هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد أصبح من الواضح تماما، أن التطبيق الجيد لمفهوم ومبادئ حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير المؤسسات ومصير الاقتصاديات كلها في عصر العولمة. الهدف هو تحديد مدى مساهمة البنوك في تفعيل ممارسة حوكمة الشركات بالمؤسسات التي تتعامل معه، ومن أجل تقييم هذا النموذج قمنا بدراسة حالة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار نموذجا لذلك.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، أصحاب المصالح، البنوك.

Résumé :

Le concept de la gouvernance des entreprises a pris de l'ampleur sur tous les niveaux. Aussi bien politique qu'économique. L'importance de ce concept est due aux multiples échecs qui sont produits dans les entreprises américaines et asiatiques.

Dans le but de réaliser une bonne gouvernance des entreprises les structures internationales régissent la mise en place des chartes et des règles qui contrôlent la bonne gestion et la bonne application, et au-dessus de ces institutions, l'OCDE.

Il est donc assez clair que la bonne application de la notion et des principes de gouvernance d'entreprise en grande partie détermine le sort des institutions et le sort de toutes les économies dans l'ère de la mondialisation.

Dans cette optique, nous avons souhaité par la présente recherche de déterminer l'engagement des banques dans l'application des principes de la bonne gouvernance avec leur partenaire, il est à noter en outre que notre étude exploratoire s'est faite à l'unité, minoterie de Riad à BECHAR.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, les parties prenantes, les banques.

Abstract:

The implications of the term corporate governance evoked a great sensation at all levels, especially the political and economic levels. Recently, it also gained much attention due to a number of administrative and financial failures, which in fact, many large companies are suffering from it, for example, companies in United States and the countries of East Asia. In the present time, due to continuous increase of interest, which is acquired by the concept of corporate governance, many international institutions sought to produce a set of principles and control its proper application, at the head of these companies, the institutions of Economic Cooperation and development.

It has become quite clear, that the good application of the concept and the principles of corporate governance, largely, determined the providence of the organizations and the providence of all economies in the era of globalization.

At the end, the aim of this work is to identify the contribution of banks in the activation of the practice of corporate governance institution that deal with it, to evaluate this model; we studied the case of Al-Riyad institution, Bechar unit as a model for that.

Key words: corporate governance, stakeholders, banks.