مقدمة الفصل

لقد أثارت الأزمات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات العالمية الكبرى مسألة مهمة جداً تتعلق بجودة المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية، وكان لابد من البحث عن وسيلة لتغيير هذه الصورة واستعادة ثقة المستثمرين من خلال تطبيق حوكمة الشركات والتي ستمكن من إبراز سياسات الشركات والاستراتيجيات المتبعة في عمليات اتخاذ القرارات.

وقد برز مفهوم حوكمة الشركات –والذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة، مديري الفروع التنفيذيين، لجان التدقيق، المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات– نتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدراء وما نتج عنها من مشاكل، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، إذ يعمل المدراء على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم بعدم بذل الجهد على حساب مصلحة المالكين؛ ولأجل تخفيض هذه المشاكل فقد وضعت العديد من الدول مبادئ أساسية للحوكمة بهدف حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة.

سيتم من خلال هذا الفصل التعرض لحوكمة الشركات من خلال التطرق إلى: مفهومها، مبادئها، محدداتها، أهدافها ثم آليات تنفيذها والأطراف المعنية بتطبيقها وذلك من خلال المبحثين التاليين:

- ✓ ماهية الحوكمة
- ✓ مقومات حوكمة الشركات

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

برز في الآونة الأخيرة على المستوى الدولي مصطلح الحوكمة ليعبر عن مدى الشفافية والمصداقية التي تتمتع بها الإدارة في الشركات مع أصحاب المصالح من الزبائن، الموظفين وأصحاب الأسهم؛ مما أثر على طرق الإدارة والتسيير فيها، ودفع بمجالس الإدارة إلى العمل بهذا المصطلح في التعامل مع تلك الأطراف.

وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى ما يلي:

- مفهوم الحوكمة وخصائصها؛
- مبادئ ومحددات الحوكمة؛
- أهمية وأهداف الحوكمة.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وخصائصها

برزت مسألة الحوكمة في السنوات الأخيرة وحظيت باهتمام كبير من طرف السلطات الاشرافية والرقابية، المنظمات المالية والاقتصادية، قطاع المصارف والشركات على المستويين الاقليمي والدولي لاعتبارها حجر الأساس للتنمية الاقتصادية.

أولا: مفهوم الحوكمة

تشير الدراسات إلى عدم وجود اتفاق بين الباحثين والممارسين على تعريف محدد أو ترجمة محددة لمصطلح "**Corporate Governance**"، إذ يرى البعض تسميتها بحوكمة الشركات ويصفها آخر بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة والحاكمية المؤسسية، ويرى آخرون أنها بمثابة مجموعة من الإجراءات الحاكمة داخل الشركة[1].

[1] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية: المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 27.

فالحوكمة تعني: "العلاقة بين مجلس الإدارة، المساهمين وإدارة الشركة، ويمكن كذلك إضافة مُراجعي الحسابات الذين يصادقون على التقارير السنوية، السلطات الرقابية ووكالات التصنيف[1].

وقد عرفها بعض المختصين:

- **رئيس البنك السابق (J.Wolfenson)** بأنها "الممارسات التي تدور حول العدالة، الشفافية ومحاسبة المسؤولين"[2].

- كما عرفها **(Gomez)** والذي يعود له مصطلح "**Gouvernement d'Entreprise**" والتي تعني "نظام للقوانين والإجراءات التي تنظم عمل القطاعات الاجتماعية من جانبين، حيث أنه يضع النظام في أعمالهم ويعطيهم الأوامر"[3].

- كما يشرح **(Sir Adrian Cadbuty)** في تقريره لسنة 1992 (الشهير بتقرير Cadbury) عن الجوانب المالية لحوكمة الشركات: "حوكمة الشركات هي النظام الذي تدار وتراقب به الشركات ومجالس الإدارة المسؤولة عن حوكمة شركاتها. دور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين، التأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه. إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة، توفير القيادات التي تحقق الأهداف، مراقبة إدارة العمل، رفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم، التأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة[4].

كما عرفتها بعض اللجان والهيئات الدولية كما يلي:

---

[1] Marois B et Bompoint P, Gouvernement d'Entreprise et communication financière, économie, Paris, France, 2004, P: 105.

[2] عدنان قبابجة وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، القدس، فلسطين، ص: 31.

[3] L'Harmattan France et Renard J, la gouvernance d'entreprise une approche par l'audit et le contrôle interne, 2005, P: 14.

[4] جون د. سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات. أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص 9.

– **البنك الدولي** على أنها "الحكم الراشد للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة والموجهة للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل"[1].

– وعرفتها **لجنة الحوكمة الكلية** بأنها: "المسار الذي يسمح بإعادة التوازن بين المصالح ومختلف المعنيين (الأفراد)، أي كل فرد له دور ومصلحة مرتبطة بدوره"[2].

– بينما عرفتها **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، مساهميها والأطراف ذات العلاقة بها، وهي تتضمن الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة والأدوات التي يتم بها تنفيذ هذه الأهداف، ويتحدد بها أيضا أسلوب متابعة الأداء"[3].

– أما **شركة التمويل الدولية (IFC)** فعرفت حوكمة الشركات على أنها "مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه، ضبط الشركات، تحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في الشركة، بما فيهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة"[4].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن مصطلح الحوكمة بشكل عام يعني وجود نظام تحكيم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية والمساهمين)، بهدف تحقيق الشفافية، العدالة، مكافحة الفساد، منح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركات تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد.

---

[1] محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 54.

[2] محمد جلاب، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص 59.

[3] Bureau de surintendant des institutions financières Canada, Corporate Governance: Sound Business and financial parctices, Canada, January 2013, p: 2.

[4] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة الشركات وأثرها في الأداء والمخاطر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 25.

ثانيا: خصائص الحوكمة

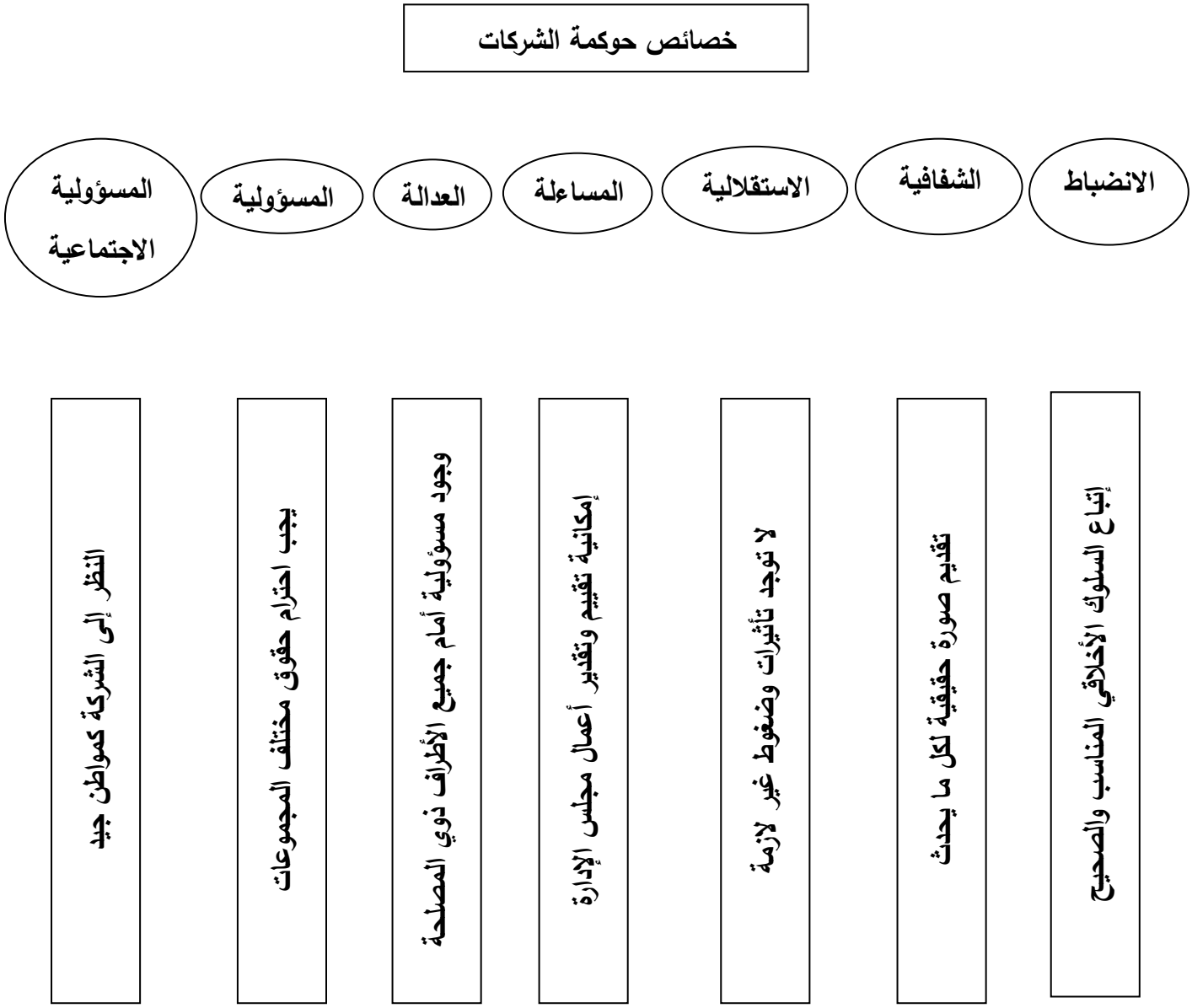
يتضمن مصطلح الحوكمة الخصائص التالية[1]:

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة؛
- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة التنفيذية؛
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف أصحاب المصالح في الشركة؛
- **المسؤولية:** وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

والشكل التالي يوضح خصائص حوكمة الشركات:

[1] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم–المبادئ التجارب"، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 22.

الشكل رقم (01): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم–المبادئ التجارب"، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 23.

المطلب الثاني: مبادئ ومحددات الحوكمة

تعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبقها وتمارسها مختلف شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة التي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بها"[1].

أما محددات حوكمة الشركات فهي "تمثل ضوابط لضمان فعالية تطبيق الحوكمة"[2].

أولا: مبادئ الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المنظمات على دراسة وتحليل هذا المفهوم، ووضع مبادئ لتطبيقه، ومن أبرز هذه المنظمات **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** "**OCED**".

مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "2004"؛ خلصت إلى وضع ستة (06) مبادئ رئيسية للحوكمة، وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ:

1- توافر إطار فعال للحوكمة

لابد من وجود إطار عام للحوكمة يحقق الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات لكافة الأطراف، مع ضمان الالتزام بكافة القوانين واللوائح، وضرورة أن تتسم الجهات الإشرافية بالنزاهة، الموضوعية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق الإفصاح والشفافية لكافة الأطراف ذات المصلحة في الوقت المناسب[3].

2- حماية حقوق المساهمين

تركز مبادئ الحوكمة على حماية المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم كالحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنتظمة، المشاركة الفعالة في القرارات الأساسية الخاصة بالشركة كالتصويت

---

[1] حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 32.

[2] مليكة زغيب، سوسن زيرق، دور النظام المحاسبي المالي في دعم الحوكمة في الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص 4.

[3] حسين بن الطاهر، محمد بوطلاعة، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص 7.

وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وإعلان رأيهم بشأن السياسات المعتمدة في الشركة كسياسة مكافأة المسيرين وسياسة توزيع الأرباح[1].

3- المعاملة المتكافئة للمساهمين

من خلال ضمان المساواة في معاملة المساهمين بما في ذلك الأقلية والأجانب، ويتعلق الأمر بحقوق التصويت والحصول على المعلومات المرتبطة بنشاط الشركة والتغيرات التي تواجهها، كما يجب أن يحصل المساهمون على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم[2].

4- احترام حقوق أصحاب المصالح

أي الإقرار بحقوق المصالح كما حددها القانون وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بها؛ من أجل خلق الثروة والوظائف وضمان الاستمرارية للشركات السليمة ماليا[3].

5- الإفصاح والشفافية

تؤكد قواعد ومبادئ الحوكمة على الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل البيانات المتعلقة بالشركة بما في ذلك الموقف المالي، الملكية والرقابة على الشركة، الأهداف والمخاطر التي قد تتعرض لها[4].

6- مسؤوليات مجلس الإدارة

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، كيفية اختيار أعضائه، مهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية[5].

والشكل رقم (02) يوضح المبادئ الستة لحوكمة الشركات عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004.

---

[1] مليكة زغيب، سوسن زيرق، مرجع سابق، ص: 5.

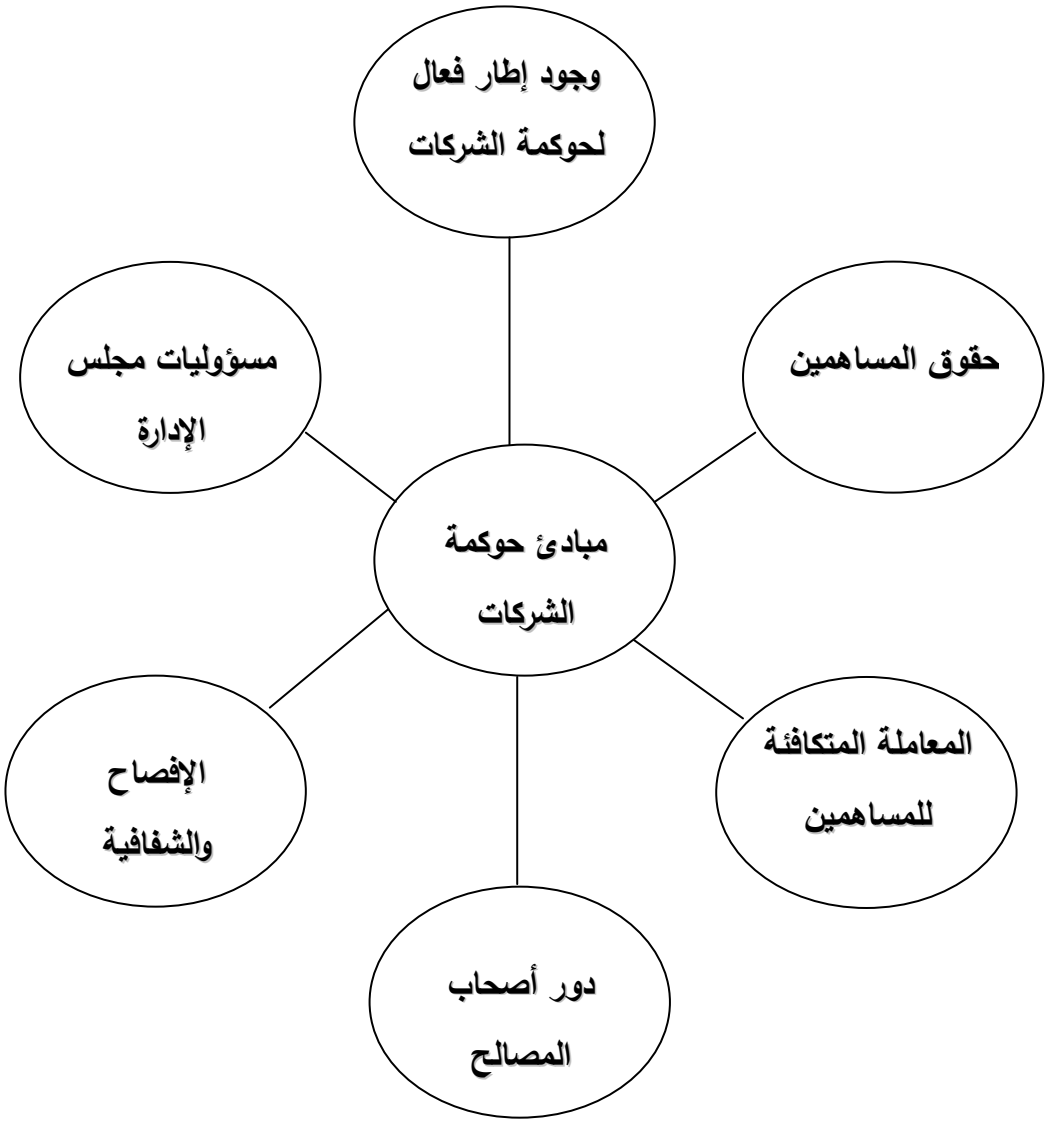
[2] نفس المرجع السابق، ص: 5.

[3] نفس المرجع السابق، ص: 5.

[4] نفس المرجع السابق، ص: 5.

[5] حسين بن الطاهر، محمد بوطلاعة، مرجع سابق، ص: 07.

الشكل رقم (02): مبادئ الحوكمة المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004



المصدر: حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 33.

ثانيا: محددات الحوكمة

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر مشكوك فيه، وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين[1]:

[1] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 19.

1- المحددات الداخلية

تشمل القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة الاقتصادية، التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين المصالح، وهناك عدة أطراف معنية بحوكمة الشركات وتتمثل في المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة[1].

2- المحددات الخارجية

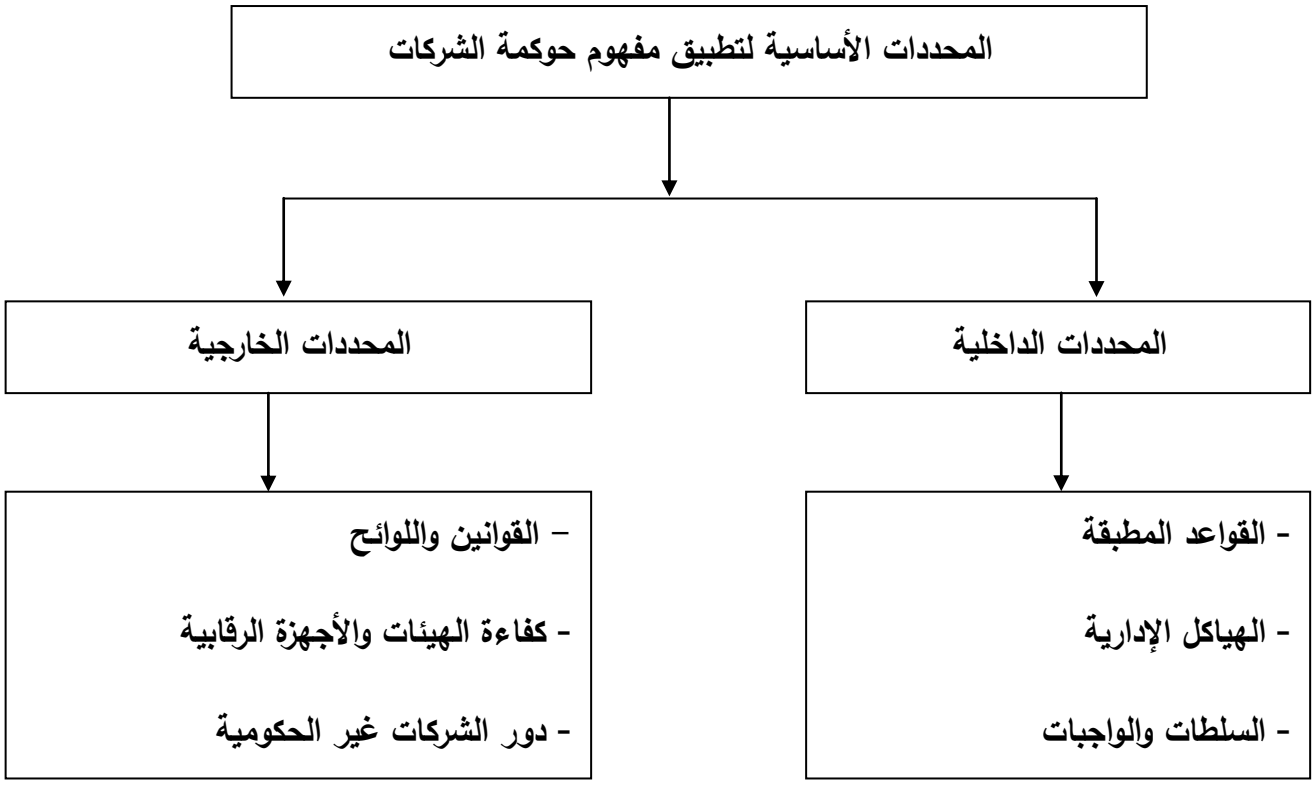
وتشمل هذه المحددات مختلف القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للشركات، درجة تنافسية الأسواق والسلع وعناصر الإنتاج، كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض الشركات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة[2].

ويمكن إبراز تلك المحددات في الشكل التالي:

[1] عبد الرحمان بن عيسى، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأسواق المالية دراسة نظرية تطبيقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2009، ص 38.

[2] محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص: 6.

الشكل رقم (03): المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 19.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة

لحوكمة الشركات أهمية بالغة في استقرار أداء الشركة، كما أن لها جملة من الأهداف تصب في تطوير الأداء بالشركة وتحسينه.

أولا: أهمية الحوكمة

تتجلى أهمية الحوكمة فيما يلي[1]:

– محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛

[1] أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 24-26 سبتمبر 2005، ص- ص 04-05.

– تحقيق ضمان النزاهة، الحياد والاستقامة لكافة العاملين بدءا بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في الشركة؛

– تحقيق السلامة، الصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمرار هذا الخطأ والقصور؛

– محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح، أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛

– تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي تجنب الشركات تكاليف وأعباء الحدوث؛

– تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الاتفاق وربط الإنفاق بالإنتاج؛

– تحقيق أعلى قدر ممكن من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (04): أهمية الحوكمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 58.

ثانيا: أهداف الحوكمة

تعمل الحوكمة على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي[1]:

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها؛

- تحسين عملية صنع القرارات في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة؛

- تحسين خاصية مصداقية البيانات، المعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود؛

- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار؛

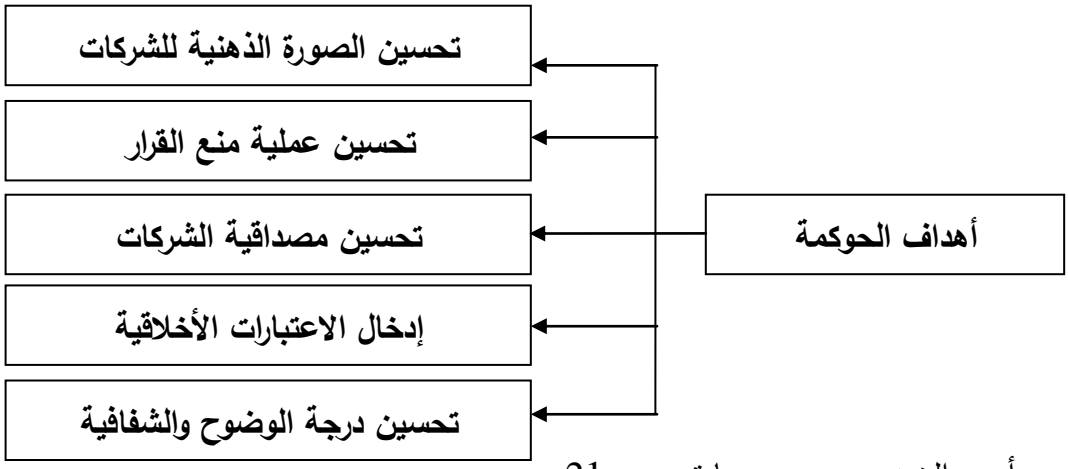
- تحسين درجة الشفافية، الوضوح، الإفصاح، نشر البيانات والمعلومات؛

- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي، جذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى؛

- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين، تحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.

[1] عدنان قباجة وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، ورقة عمل مقدمة إلى معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدس، فلسطين، 2008، ص 06.

الشكل رقم (05): أهداف الحوكمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 21.

المبحث الثاني: مقومات حوكمة الشركات

إن التطبيق السليم والناجح لحوكمة الشركات يعتمد على مقومات أساسية مبنية على مجموعة من الآليات والركائز، وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- آليات تنفيذ حوكمة الشركات؛
- نظام وركائز حوكمة الشركات؛
- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

المطلب الأول: آليات تنفيذ حوكمة الشركات

تعرف آليات حوكمة الشركات على أنها "مجموعة الممارسات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات التي تحدد طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح كافة، والتي تضمن للشركة إدارة سليمة ومستقرة وبقائها في بيئة الأعمال"[1]، وهناك تصنيفات متعددة

[1] بشرى فاضل الطائي، الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ودورها في حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2009، ص110.

لآليات حوكمة الشركات، إلا أنه سيتم اعتماد التصنيف الذي يستند على حل التعارض بين المدراء، المالكين، حملة الأسهم الكبار والأقلية كالآتي[1]:

أولا: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

يركز هذا النوع من الآليات على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين على أنواعها، إلا أن هناك تأييد فيما بينهم على وجود ثلاث آليات داخلية تعد الأهم لاعتمادها متمثلة بكل من:

1- آلية مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من ممثلين يتم اختيارهم من مجموعة المساهمين لتولي إدارة أمور الجمعية العمومية، لذا فإن المسؤولية النهائية عن بناء الشركة تبقى لدى المجلس حتى وان قام بتشكيل لجان أو تفويض جهات أو أفراد آخرين للقيام ببعض أعماله، وذلك يفرض أهمية وضعه للآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين، اللوائح السارية والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين مستندا في ذلك إلى معايير موضوعية لا شكلية فقط.

كما أنه عليه القيام بمجموعة من المهام منها مراجعته لنظم إجراءات الشركة الداخلية للتحقق من ملاءمتها وكفاءتها، إلى جانب مسؤوليته عن إدارة المخاطر في الشركة على النحو الذي يتفق وطبيعة نشاطها، حجمها والسوق التي تعمل فيه؛ مع وضع استراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة وكيفية التعامل معها ومستوى المخاطر التي تتعامل بها الشركة، لذا يلجأ المجلس إلى تكوين لجان من أعضائه للقيام بمساعدته بأداء عمله والتي لا تعد وسيلة للتنصل من مسؤوليته أو نقلها للغير، ومنها كل من لجنة التدقيق، لجنة الأجور ولجنة الترشيحات، ولكل لجنة من هذه اللجان ميزة إضافية تتمثل في منح أعضاء المجلس رؤية أوضح تتعلق بالشركة لا يتمكنوا من الحصول عليها بدون تشكيل هذه اللجان، إلى جانب ذلك تكمن أهمية هذه اللجان في:

- طمأنة حملة الأسهم خارج الشركة بخصوص شمولية وموضوعية عمليات مجلس الإدارة وينطبق هذا على عمل لجنة التدقيق ولاسيما ما يتصل بالتقارير المالية، وعلى لجنة الأجور فيما يتصل بأجور المدراء

[1] بشرى عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص208.

التنفيذيين، وعلى لجنة الترشيح في البحث عن مرشحين مناسبين لمجلس الإدارة، تحسين جودة المهام التي يتولى مجلس الإدارة القيام بها، إذ تضيف اللجان الجيدة قيمة ملحوظة للعمليات التي يقومون بها وتساعد على زيادة درجة ثقة حملة الأسهم في صحة تلك العمليات.

– حل النزاعات التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المدراء التنفيذيين وحملة الأسهم أو التي تنشأ بين هؤلاء التنفيذيين والمدققين الداخليين أو المدققين الخارجيين وهو الدور الذي تلعبه لجنة التدقيق، ويمكن للجان المجلس وضع هذه النزاعات داخل المنظور المناسب لها وتيسير التعامل معها.

2- آلية تركز الملكية

تقوم هوية مالكي الشركة على جانب كبير من الأهمية، وفي مجالين أساسيين هما حجم ملكيتهم وطبيعة المنافع التي تؤول إليهم نتيجة لهذه الملكية، إذ تصنف هياكل ملكية الشركات إلى نوعين يتمثل النوع الأول بالملكية المركزة التي تتركز فيها الملكية أو السيطرة المركزة في عدد صغير من الأفراد أو العائلات، المدراء، البنوك وغيرها من الشركات غير المالية، إذ تدير تلك المجموعات المحدودة في الغالب الشركة أو تسيطر عليها مما يعني أنها ستؤثر فيها بقوة نتيجة لامتلاكها معظم أسهم الشركة وبالتالي معظم حقوق التصويت.

أما النوع الثاني فيتمثل بالملكية المشتتة والتي يوضحها العدد الكبير من المالكين الذين يمتلك كل منهم عددا صغيرا من أسهم الشركة ولا يملكون الحق في الاشتراك بقرارات أو سياسات الإدارة، كما لا يمارسون مراقبة أنشطة الشركة عن قرب، وإن لكل هيكل منها مزاياه وعيوبه ومن ثم له تحديات لنظام حوكمة الشركات الخاص به، فهيكل الملكية المركزة (نظام الداخليين) يتمتع بأن لمالكيه السلطة والحافز لمراقبة الإدارة عن كثب مما يؤدي إلى تقليل احتمالات سوء الإدارة والغش، إلى جانب ميلهم لتأييد القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل مقابل القرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل القصير على حساب المكاسب طويلة الأجل.

إلا انه في الوقت ذاته قد يعرض موارد الشركة للضياع ويخفض من مستويات الإنتاجية متى ما كان مالكيه يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة ويتواطأ مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصولها على حساب مساهمي الأقلية، على النقيض من ذلك فان هيكل الملكية المشتت (نظام الخارجيين) سيدفع الشركات للاعتماد على الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري والإشراف على بقائه تحت

السيطرة، ويميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وحقوق المساهمين بقوة.

إلا أنه في الوقت ذاته يعاني من نقاط ضعف تتمثل في سعي المالكين للاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير والذي قد لا يعمل بالضرورة على تشجيع الأداء طويل الأجل للشركة، إلى جانب إنهم يفتقرون إلى الالتزام بممارسة الرقابة الفعالة على قرارات مجلس الإدارة التي تتطلب عملا جماعيا، إذ أن الملكية مشتتة على عدد كبير من صغار المساهمين. ويشير ذلك إلى أن كل هيكل يحمل في طياته مخاطر ويؤدي الإخفاق في إنشاء الآليات الملائمة لتخفيض تلك المخاطر إلى تهديد استمرارية الشركات مما يفرض أهمية تعزيز حوكمة الشركات بالاستناد لمجموعة من الضوابط الداخلية والخارجية.

3- آلية التعويضات المالية للمديرين

تسعى هذه الآلية إلى تحقيق التوافق والتوحيد بين مصالح المالكين والمدراء من خلال الرواتب، العلاوات والحوافز طويلة الأجل، وينظر إليها بأنها من آليات الحوكمة المعقدة بسب:

- أن القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المدراء التنفيذيين تعد معقدة وغير روتينية، لذلك لأن الإشراف المباشر على أولئك المدراء يكون غير ملائم للحكم على نوعية قراراتهم، وهناك ميل لربط تعويضات المدراء بالنتائج القابلة للقياس مثل الأداء المالي للشركة؛

- أن قرارات المدراء التنفيذيين عادة ما تؤثر في نتائج الشركة المالية لمدة طويلة الأجل؛ مما يجعل من الصعب تقييم تأثير القرارات الحالية على أداء الشركة؛

- هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء الشركة مثل التغيرات الاقتصادية والقانونية غير المتوقعة والتي تجعل من الصعب تمييز أثر القرارات الاستراتيجية.

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية في[1]:

[1] نفس المرجع السابق، ص211.

1-آلية السوق لأغراض السيطرة

وهي التي تنشط كآلية لضبط أداء الإدارة والمديرين التنفيذيين عندما تفشل الآليات الداخلية للشركة، وذلك عن طريق شراء مراكز ملكية الشركات الخاسرة أو الاستحواذ على الشركات ذات الأداء المنخفض بالمقارنة مع منافسيها ومحاولة تطوير ميزاتها التنافسية، وتتألف آلية السوق لرقابة الشركات من مجموعة المالكين المحتملين الذين يسعون لشراء مراكز الملكية أو الاستحواذ بقوة على الشركات ذات القيمة المنخفضة أو ذات الأداء الضعيف، وتحقيق العوائد المالية على استثماراتهم من خلال استبدال فريق الإدارة العليا المسؤول عن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي قادت إلى مثل هذا الأداء الضعيف.

2- آلية التشريعات والقوانين

وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات، وغالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل بكيفية تفاعلهم مع بعضهم.

3- آلية التدقيق الخارجي

يمثل التدقيق الخارجي أحد الأركان المهمة المؤثرة في حوكمة الشركات نتيجة لما يقوم به المدقق الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية؛ وذلك بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الشركات من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده والذي يكون مرفق بالقوائم المالية، لذا فإن دور التدقيق الخارجي يعد جوهري وفعال في مجال إدارة الشركة، كما أنه يحد من مشكلة عدم حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين المساهمين وتماثل المعلومات، لذا يركز الاهتمام على استقلاليته ومدى التزامه بمعايير التدقيق المحلية والدولية، قواعد السلوك الأخلاقي، معايير رقابة الجودة وضوابط تقديم الخدمات الاستشارية والإدارية للشركة الخاضعة للتدقيق.

المطلب الثاني: نظام وركائز حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات كنظام له مدخلاته الخاصة التي يقوم يقوم بمعالجتها للحصول على مخرجات، ويرتكز هذا النظام على ثلاثة ركائز أساسية من أجل القيام بدوره بشكل فعال.

1- نظام حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات بمثابة نظام يتكون من مجوعة أجزاء تعمل على تفعيل الإمكانات وتوظيف الموارد بطريقة فعالة، ومن خلال هذا النّظام يتم إدارة ورقابة الشركة، تعزيز الشفافية والمساءلة، ويتكون من ثلاث أجزاء هي[1]:

- **المدخلات "Input"**

وتشمل مختلف المستلزمات التي تحتاجها حوكمة الشركات، وما يتوجب توفره من متطلبات سواء كانت متطلبات تشريعية، إدارية، قانونية، أو اقتصادية.

- **التشغيل "Operation"**

ويقصد به مختلف الجهات المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات، الجهات المشرفة على هذا التّطبيق، الجهات الرقابية وكل كيان إداري داخل أو خارج الشركة يسهم في تنفيذ الحوكمة، يشجع الالتزام بها، تطوير أحكامها والارتقاء بها.

- **المخرجات "Output"**

تعتبر المخرجات مجموعة من المعطيات، القواعد والقوانين المنظمة للأداء، الممارسات العملية والتّنفيذية في الشركات للحفاظ على حقوق المساهمين، أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

والشكل التالي يوضح نظام حوكمة الشركات:

[1] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص- ص: 25- 26.

الشكل رقم (06): نظام حوكمة الشركات

– متطلبات قانونية؛ – متطلبات تشريعية؛ – متطلبات إدارية؛ – متطلبات اقتصادية.	**عناصر داخلية** – مجلس الإدارة؛ – التدقيق الداخلي؛	**عناصر خارجية** – الهيئات المهنية؛ – أسواق رأس المال؛ – التدقيق.
	حركة تفاعلية بين هذه الأطراف	
		– حقوق المساهمين؛ – حماية حقوق أصحاب المصالح؛ – تحقيق الإفصاح والشفافية؛ – تأكيد المعاملة المتساوية

مدخلات النظام **تشغيل النظام (عملية المعالجة)** **مخرجات النظام**

المصدر: رقية حساني وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص: 07.

مما سبق يمكن القول أن مدخلات نظام حوكمة الشركات مبني على مجموعة من المتطلبات التّشريعية، الإدارية، القانونية والاقتصادية التي يتم معالجتها وتشغيلها من طرف مجموعة من الآليات والجهات المسؤولة على تطبيق حوكمة الشركات سواء كانت داخلية أو خارجية، كالتّدقيق الدّاخلي، لجنة التّدقيق، التّدقيق الخارجي، مجلس الإدارة، الجهات الرّقابية الأخرى وغيرها من الهيئات الإدارية التي تسهم في تطبيق الحوكمة وتشجيع الالتزام بها، والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق مخرجات تعمل على حماية حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

2- ركائز حوكمة الشركات

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية وتتمثل فيما يلي[1]:

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 48.

- الركيزة الأولى

وتتعلق بالالتزام بالسّلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة من نزاهة، أمانة، مصداقية، إفصاح، عدل وشفافية، وذلك للحفاظ على السّمعة الاقتصادية لها.

- الركيزة الثانية

تتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة، حيث أن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمام المساهمين وأصحاب المصالح تتمثل أساسا في مجلس الإدارة، اللجان التابعة له كلجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

- الركيزة الثالثة

وتتعلق بإدارة المخاطر لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها لرفع أدائها المالي. ويمكن توضيح ركائز حوكمة الشركات في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): ركائز حوكمة الشركات

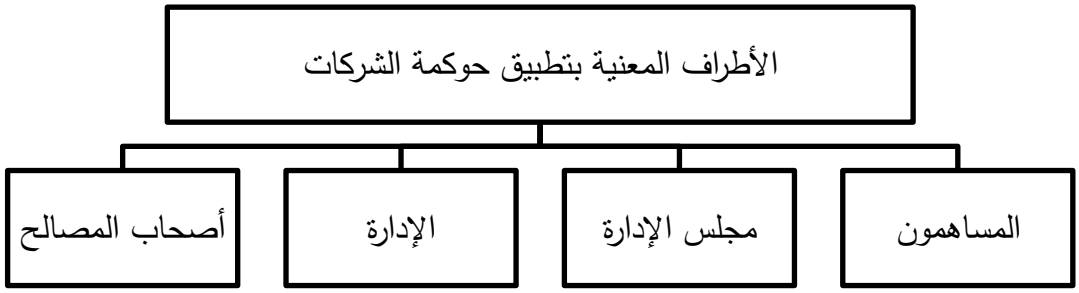
السلوك الأخلاقي	الرقابة والمساءلة	إدارة المخاطر
ضمان الالتزام السلوكي من خلال: - الالتزام بالأخلاقيات الحميدة؛ - الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛ -التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة؛ -الشفافية عند تقديم المعلومات؛ القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.	تفعيل أدوار أصاب المصلحة في نجاح الشركة من خلال الرقابة والمساءلة: -أطراف رقابية عاملة مثل هيأة السوق المالي، مصلحة الشركاتر والبنك المركزي في حالة البنوك؛ -أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الخارجين؛ -أطراف أخرى: الموردون، الزبائن، المستهلكون، المودعون، المقرضون.	-وضع نظام لإدارة المخاطر؛ -الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصالح.

المصدر: طارق عبد العالي حماد، مرجع سابق، ص:47.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتظهر هذه الأطراف من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: عبد الوهاب نصر عمي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2007، ص: 20.

1- المساهمون "Shareholders"[1]

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد؛ مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل فإن عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص من رغبة المساهمين في زيادة أنشطه الشركة مما يؤثر على مستقبلها، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

2- مجلس الإدارة "Board of Directors"[2]

بصفتهم من يقومون باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، رسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص- ص: 28-29.

2 زهاء ديوب، الحوكمة ا(لإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2010، ص: 12.

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

- واجب العناية اللازمة

يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا، حذرا وأن يبذل الجهد، الحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات، أنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين، الأنظمة والتعليمات الموضوعة.

- واجب الإخلاص في العمل

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين، المعاملات مع الأطراف ذات المصالح، وضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك. إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجهاً استراتيجياً للشركة، رقابة فعالة ومساءلة الإدارة تجاه الشركة ومساهميها؛ وهذا يدل أن مجلس الإدارة يجب أن يعمل على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة فى الوقت المناسب.

3- الإدارة "Management"[1]

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من سيقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة، وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص- ص: 21- 22.

4- أصحاب المصالح "Stockholders"[1]

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين، العمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون من تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالزبائن هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى.

أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة.

1 زهاء ديوب، مرجع سابق، ص: 12.

خلاصة الفصل

العدل، الشفافية، المسؤولية والمساءلة هي القيم الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي أيضاً مبادئ أساسية للديمقراطية، وعلى ضوء الأزمات المالية التي حدثت مؤخراً قفز مفهوم حوكمة الشركات إلى صدارة الأحداث وأضحى قضية رئيسية بالنسبة إلى شركات الأعمال في أي قطاع اقتصادي. وقد أخذت مجتمعات الأعمال في تعلم وإعادة تعلم درس مفاده أنه لا يوجد أي بديل يُغني عن وضع الأنظمة الأساسية للأعمال والإدارة موضع التنفيذ لكي تُصبح تلك الأعمال ذات قدرة على المستوى الدولي ولكي تجذب الاستثمارات.

فحوكمة الشركات الجيدة تؤدي إلى تقليل المخاطر، تحفيز الأداء، تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال، تحسين القدرة على تسويق المنتجات والخدمات، تحسين القيادة، زيادة الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية.

أخيراً فان التطبيق الجيد لمبادئ وآليات حوكمة الشركات إذا ما تم انجازها بشكل سليم فإنها تمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد، الشركات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء الشركات، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية، الاقتصاديات والمجتمعات.