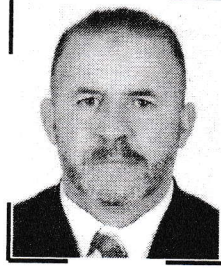


## الحاكمية كضرورة للتسيير الفعال

للمؤسسات ( تجربة ال: و.م.أ،

المملكة المتحدة، فرنسا و ألمانيا )



موسى سعداوي

### ملخص باللغة العربية :

شهدت أسواق المال العالمية خلال العقد الماضيين أزمات مالية كشفت الفساد الواسع للمؤسسات المسجلة في البورصة مثل مخالفات شركة أنرون للطاقة و وورد كوم عملاق الاتصالات الأمريكية، الأمر الذي دفع بمراكز البحث الأكاديمي والمهني وعلى رأسهم مركز المشروعات الدولية إلى وضع معايير للإدارة السليمة للشركات أطلق عليها مصطلح حوكمة الشركات، و لهذا الغرض تحاول هذه الورقة تحديد كيفية الاستفادة من هذه المعايير لتحقيق التسيير الفعال للمؤسسة بالاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطبيق حاكمية المؤسسة.

### ملخص باللغة الانجليزية :

Capital markets have witnessed during the last two decades of scientific financial crises revealed widespread corruption institutions registered in the stock market irregularities such as Enron Energy and Ward com giant American contacts. This has led academic research centres, professional and on top of the Centre for International Projects to develop standards for the sound management of companies launched by the term corporate governance. For this purpose of this paper is trying to determine how to use these standards to achieve the effective functioning of the institution to benefit from the experiences of developed countries in the application of the Governor of the Foundation.

### مقدمة :

شهدت أسواق المال العالمية خلال العقد الماضيين أزمات مالية طاحنة واضطرابات كبيرة تمثلت أهمها في الأزمة المالية التي ضربت أسواق جنوب شرق آسيا عام 1998، بالإضافة إلى ما خلفته أحداث 11 ستمبر على الاقتصاد العالمي.

هذه الأزمات المالية كشفت الفساد الواسع للمؤسسات المسجلة في البورصة وذلك من خلال استخدامها لطرق محاسبية معقدة كمحاولة منها إخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين و الدائنين، الموردين، وحتى المجتمع المدني، وأهم هذه المخالفات ما حدث لمؤسسة " انرون" للطاقة و"وورد كوم" عملاق الاتصالات الأمريكية، بالإضافة إلى التجاوزات التي حدثت في بنك الاعتماد والتجارة الدولي وأزمة المدخرات والقروض في السوق الأمريكية في الثمانينات.

وبالنظر إلى هذه الظروف والعوامل كان لابد من وضع معايير لإدارة هذه المؤسسات إدارة رشيدة، حيث أصدر مركز المشروعات الدولية تقريراً حول "حاكمة المؤسسات" حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات و القطاعات الاقتصادية.

و تتمثل أهمية هذا الموضوع في تزامن معالجته مع بعض المجهودات التي تبذل في الجزائر في إطار الحكم الراشد ومكافحة الفساد والرشوة هذا على المستوى الكلي، أما على المستوى الجزئي فإن توجه الجزائر نحو الخصوصية وتحول المؤسسات العمومية إلى مؤسسات مساهمة، أو اندماجها مع مؤسسات محلية أو أجنبية أخرى، أو عند دخولها الأسواق المالية الدولية، بالإضافة إلى نمو المؤسسات الاستثمارية من أجل خلق وظائف جديدة وتوليد المزيد من الدخل وتزويد الأسواق بالسلع والخدمات، يجعل من القواعد الجيدة لإدارة المؤسسات عاملاً حاسماً لدعم القطاع الخاص وأداة قوية لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر وتحقيق النمو الاقتصادي وتوجيه المدخرات بطريقة مؤثرة نحو

استثمارات جديدة. أما ما يتزايد وضوحه بشدة فهو أن الطريقة التي تحكم بها المؤسسات هي التي تقرر - إلى حد كبير - ليس مستقبل ومصير كل مؤسسة بمفردها وعلى حدة، بل مستقبل ومصير اقتصاديات بأكملها في عصر العولمة الحالي.

وفي ظل هذه الظروف والمتغيرات يمكن طرح التساؤل الرئيسي لهذه المداخلة بالصيغة التالية:

كيف يمكن الاستفادة من الحاكمية كضرورة للتسيير الفعال للمؤسسة؟ وماهي مختلف تجارب الدول المتقدمة في مجال تطبيق حاكمية المؤسسات؟

ولإدراك وإلمام أكثر للموضوع ارتأينا تقسيم هذه المداخلة إلى أربعة مباحث كما يلي :

أولاً: مفهوم حاكمية المؤسسات وأهميتها في التسيير الفعال للمؤسسات.

ثانياً: المبادئ الأساسية للحاكمية لضمان التسيير الفعال للمؤسسات.

ثالثاً: تجربة ال.و.م.أ والمملكة المتحدة، فرنسا وألمانيا في مجال تطبيق حاكمية المؤسسات.

رابعاً: النتائج والتوصيات.

أولاً: مفهوم حاكمية المؤسسات وأهميتها في التسيير الفعال للمؤسسات

### 1- مفهوم حاكمية المؤسسات

بعد أن أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الخوصصة لمعظم دول العالم، بدأ مصطلح أمريكي جديد في غزو العالم وهو ما يطلق عليه *corporat governance*، تم تعريبه إلى مصطلح "الحاكمية" أو الإدارة الرشيدة للمؤسسات، وشرع البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى التزام المؤسسات بهذا المصطلح في الأسواق الدولية<sup>1</sup>، وقد استعمل مصطلح حاكمية المؤسسات من طرف الاقتصاديين الأمريكيين ولا سيما من طرف الاقتصادي الأمريكي رونالد كوس Ronald Coase في مقال له نشر سنة 1937 بعنوان: "طبيعة المؤسسة"، وينصرف مفهومه إلى تسيير المؤسسة الاقتصادية، وقد أوضح فيه أن المؤسسة الاقتصادية تتمكن من المحافظة على قدرتها التنافسية إذا كانت أنماط تسييرها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها، فالمؤسسة بهذا

\* هناك عدد من المقترحات المطروحة: حكم الشركات، حكمانية الشركات، حاكمية الشركات، حاكمية الشركات، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة، وغيرها. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقاً لما ورد من تفسير مركز المشكاة للبحوث والدراسات، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة هل الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمية" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية" والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما روى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن أصل الكلمة باللغة الإنجليزية *Governance*. ومن ثم فإن "حاكمية الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية (*Governing Body*) أو هيئة رقابة خارجية (*Regulatory Body*) مثل المدقق الخارجي، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح. وتجدر الإشارة إن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنته عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. ولذا فمن المقترح استخدام "حاكمية الشركات" كمرادف لمفهوم *Corporate Governance*. نقلاً عن: نزمين أبو العطا، حاكمية الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص: 01.

1. أنظر: Sarah Ben Néfisa, Nabil Abd al Fatah, Sari Hanafi, Carlos Miloni, *ONG et gouvernance dans le monde arabe*, édition Kart hala et Cedej, Paris 2004, p: 34

المعنى أكثر نجاعة من السوق في تنظيم بعض المبادلات التي تقوم بها، و الحاكمية بالمعنى المعاصر هي أقرب في مضمونها إلى التسيير منها إلى السلطة ( أي الحكم الراشد على مستوى المؤسسة لا على المستوى الكلي).

وهذا المصطلح الجديد يركز على عدة نقاط لإدارة المؤسسات والاقتصاد بوجه عالم، يأتي في مقدمتها وأكثرها أهمية: الشفافية في القوائم المالية والعمليات المحاسبية والميزانيات ومعاملات المؤسسة، وذلك لمنع عمليات الفساد التي تؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسات وتآكل قدرتها التنافسية، حيث أنه في دراسة للبنك الدولي بخصوص الحكم الراشد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حدد معيارين لحاكمية المؤسسات، الأول حكم القانون والمساواة وحق المشاركة والفرص المتساوية للاستفادة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أما المعيار الثاني: التمثيل والمشاركة والتنافسية والشفافية، والمساءلة<sup>1</sup>.

و يعتمد المؤشر على عوامل ايجابية جعلته من الضرورات في الأسواق وأهمها انتشار الإفصاح والشفافية، الفصل بين الملكية والإدارة، إتباع قواعد محاسبية واضحة وصريحة في إعداد القوائم المالية للمؤسسة، وهي كلها شروط تحتاجها البورصات والأسواق الناشئة خصوصا بورصة الجزائر.

و من الملاحظ أنه لا يوجد اتفاق عام على مفهوم محدد لمعنى حاكمية المؤسسات ومع ذلك يمكن عرض مجموعة المفاهيم التي تشكل في مجموعها الإطار المفاهيمي لحاكمية المؤسسات، فيمكن القول أن حاكمية المؤسسات هي الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول المؤسسة ومواردها بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة، فحاكمية المؤسسات تعني تطوير بيئة قانونية واقتصادية ومؤسسية تساعد المؤسسة على النمو والتطور وتحقيق

1. تقرير التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا ( تحسين التضمينية والمساءلة)، البنك الدولي، واشنطن، 2003، ص:03.

الأهداف طويلة الأجل لتعظيم قيمة المؤسسة وتعزيز أرباحها مع التزامها بتحقيق مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة.

والواقع أن موضوع الحاكمية يركز على كيفية الموازنة بين الصلاحيات التي تتمتع بها إدارة المؤسسة وحماية حقوق المساهمين<sup>1</sup> وأصحاب المصالح الآخرين، لذلك فإن الحاكمية تقوم على عنصرين أساسيين وهما الإدارة السلمية والشفافية.

وعليه فإن حاكمية المؤسسات تعني نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط المؤسسات مبنى على تنظيم عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة وذلك لخدمة أغراض المساهمين بشكل خاص وأصحاب المصالح بشكل عام.

بناء على الاستعراض السابق لمفهوم حاكمية المؤسسات يمكن تقديم مجموعة من التعاريف التي نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

1. حاكمية المؤسسات تمثل: " مجموعة من الأنظمة يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين عدة أطراف مثل: مجلس الإدارة والهيئة الإدارية والمساهمين، ويرسم القواعد والإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر والرقابة عليها".

2. كما يصف تقرير cadbury (كادبيري) لسنة 1992 حاكمية المؤسسات كما يلي: " يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو دور حاكمية

1. أنظر : Franck Bancelle, *La gouvernance des Entreprises*, economica, Paris, 1997, p:19

2. لطفي أمين السيد أحمد، *المراجعة الدولية وعولمة رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 695.*

المؤسسات"، و يواصل التقرير في توفيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة، كما يلي: "حاكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب".

3- تمثل حاكمية المؤسسات: " الهياكل، الوظائف (المسؤوليات)، العمليات (الممارسات) وتقاليد المؤسسة التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة".

4- حاكمية المؤسسات هي: " مجموعة القواعد الموجهة لمساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني"<sup>1</sup>.

أما التعريف الذي تبناه ناصر مراد يتمثل في أن الحاكمية تشمل: "مختلف الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لضمان قيادة فعالة وتحقيق تنسيق داخلي كفيل بتخفيض تكاليف المبادلات التي يواجهها السوق، لذلك أصبح المساهمون يطالبون المسيرين بنموذج حاكمية المؤسسات"<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن حاكمية المؤسسات تمثل: " مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة وتقلل من صور التعارض<sup>3</sup> والاختلاف بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة".

1. عزي وآخرون، الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، 2006، ص: 05.

2. ناصر مراد، دور الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الحكم الراشد والتنمية الاقتصادية، الجزائر، ديسمبر 2006، ص: 02.

3. أنظر: Lachemi Siagh, l'islam et le monde des affaires (argent, éthique, et gouvernance), édition D'organisation, Paris 2003, p: 169

## 2- أهمية الحاكمية في التسيير الفعال للمؤسسات

تعتبر الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها الدول وما ينجم عنها من تحرير لأسواقها وإصلاح مختلف أنظمتها وهياكلها عاملاً محفزاً أمام المستثمرين لتحقيق أرباح كبيرة، وأصبح لزاماً على المستثمرين البحث عن المؤسسات التي بها هياكل سليمة، والتي تمارس الحاكمية لإدارة المؤسسة وتسمح لهم بالمشاركة في الإشراف عليها، وهو ما يسمى بإستراتيجية المشاركة<sup>1</sup> أي إدماج الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة في إعداد واتخاذ القرارات، أما على مستوى الاقتصاد الكلي فإن الشفافية والإفصاح يتيحان لجمهور المستثمرين الحكم بشكل دقيق على مدى تحقيق مصالحهم، ووضع هيكل يسمح بقدر كبير من الشفافية والحرية في ظل سلطة القانون.

كما تنبع أهمية الحاكمية بالنسبة للمؤسسات مما يلي :

1. الحاجة إلى الفصل بين ملكية وإدارة المؤسسات، واختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف.

2. تساهم الحاكمية في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير إدارة المؤسسة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال، أما في حالة عدم تطبيق الدول هذه السياسة تخضع أسواقها لسيطرة عدد محدود من المستثمرين، وتصبح قاعدة الملكية للمؤسسات ضيقة جداً، وهو ما تعاني منه بورصة الجزائر، كما تساهم الحاكمية في زيادة ثقة جمهور المستثمرين في عمليات الخصخصة، وتساعد على تحقيق عائد عال على الأصول المستثمرة.

3. مساعدة الدول التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشي داخل مؤسسات

1. زياد بهاء الدين، أستاذ المحاسبة والتدقيق، معنى حاكمية المؤسسات، منتديات دليل المساهم الاقتصادي في الأسهم السعودية، www.ms905.com، تاريخ الإطلاع: 2007/06/18.



القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخصخصة، كما هو الحال بالنسبة للاقتصاد الجزائري.

4. إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء، وذلك من خلال توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المؤسسة وهذا مالا يتحقق إلا من خلال ممارسة سلطة الإدارة أو الحاكمة.

5. مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب بالتأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي.

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

و باختصار فإن القواعد الجيدة لإدارة المؤسسات أصبحت أداة قوية لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة لأن رأس المال يتجه إلى حيث يعلم أنه يتمتع بالحماية، وقد تعلمت المؤسسات في كل من الأسواق المتقدمة والناشئة أن قواعد إدارة المؤسسات تكتسب أهمية كبرى بمجرد أن تقرر المؤسسة الخروج إلى الجماهير والاندماج مع المؤسسات المحلية والأجنبية ودخول الأسواق المالية والعمل في مناخ محلي ودولي تنافسي بحدة.

إن حاكمية المؤسسات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون، كما تتناول حاكمية المؤسسات موضوع تحديث العالم العربي، عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال

التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنطقة مع الأسواق العالمية<sup>1</sup>.

### ثانيا: المبادئ الأساسية للحاكمية لضمان التسيير الفعال للمؤسسات

المقصود بمبادئ حاكمية المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح بصفة عامة، وبالتالي ضمان التسيير الفعال للمؤسسات، وهناك خمس مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحاكمية تتعلق بـ

#### المبدأ الأول: حقوق المساهمين

تشمل حقوق المساهمين الحق في تسجيل ونقل ملكية الأسهم والمشاركة الفعالة والتصويت في الجمعية العامة واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح والحصول على كافة المعلومات عن الشركة ومعاملات أعضاء مجلس الإدارة بشكل منتظم وفي التوقيت المناسب<sup>2</sup>.

1. تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:

- أ- تأمين أساليب تسجيل الملكية.
- ب- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- ت- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- ث- المشاركة والتصويت في الاجتماعات.

1. بشير مصيطفي، إقامة الحكم الصالح من خلال مكافحة الفساد، ورقة مقدمة الملتقى الدولي السادس للاقتصاديين الجزائريين حول الحكم الصالح، الجزائر، 2006، ص: 06.  
2. سميحة فوزي، حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر، (ورقة بحثية) مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات في الفترة من 24 - 26 سبتمبر (أيلول) 2005، القاهرة - جمهورية مصر العربية،  
www.egypt.tv/abouelsoud4، تاريخ الإطلاع: 2007/04/16.

- ج- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.  
ح- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

2. للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات

الأساسية في الشركة ومن بينها:

- أ- التعديلات في النظام الأساسي أو في بنود تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.  
ب- طرح أسهم إضافية.  
ت- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

3. ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم الاجتماعات ومن بينها قواعد التصويت التالية :

- أ- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.  
ب- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى محلي الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك.  
ت- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو تمثيلية، كما يجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية تمثيلية.

4. يتعين الإفصاح من الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.

5. ينبغي السماح لأسواق الرقابة على مؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتم بالشفافية.
6. يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على مؤسسات في أسواق رأس مال مثل فهم المستثمرين لحقوقهم. يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواد لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
7. ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسيون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوق التصويت.

#### المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين

- يجب أن يكفل إطار حاكمية مؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع مساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن يعامل المساهمون كما يلي :
- 1- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
  - 2- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.
  - 3- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
  - 4- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.
  - 5- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتم بالإفصاح والشفافية.
  - 6- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

### المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حاكمية مؤسسات

يجب أن ينطوي إطار حاكمية مؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعارف بين مؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، إضافة إلى<sup>1</sup>:

- 1- يجب أن يعمل إطار حاكمية مؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- 2- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعريفات في حالة انتهاك حقوقهم.
- 3- يجب أن يسمح إطار حاكمية مؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- 4- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حاكمية مؤسسات، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

### المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حاكمية مؤسسات تحقق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، إضافة إلى :

- 1- يجب أن يشتمل الإفصاح، ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية<sup>2</sup>:

- أ- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- ب- أهداف الشركة.
- ت- حق الأغلبية من حق المساهمة، وحقوق التصويت.

1. جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، ترجمة سمير كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص: 150.  
2. طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

- ث- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتببات والمزايا الممنوحة لهم.
- ج- عوامل المخاطرة المنظورة.
- ح- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
- 2- ينبغي إعداد ومدققة المعلومات، وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية و لمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات التدقيق.
- 3- يجب الاضطلاع بعملية تدقيق سنوي عن طريق مدقق مستقل الخارجي وذلك بموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.

#### المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حاكمية مؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه مؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين، هذا بالإضافة للمسؤوليات التالية:

- 1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يسعى لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
- 2- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- 3- يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- 4- يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية أهمها:

أ- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف

الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ، وبيع الأصول.

ب- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم<sup>1</sup>.

ت- مدققة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمن الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

ث- متابعة إدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين.

ج- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك وجود مدقق مستقل وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية والالتزام بالقوانين.

ح- متابعة فعالية حاكمية مؤسسات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.

خ- الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.

د- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

ذ- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كلف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية التقارير المالية وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

ر- كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذلك الصلة في الوقت المناسب.

1. أنظر : Pierre Calame, *La Démocratie en miettes (pour une révolution de la gouvernance)*, édition Chelles Léopold Mayer, paris 2003, p: 154

## ثالثا: تجربة ال.وم.أ والمملكة المتحدة، فرنسا وألمانيا في تطبيق حاكمية المؤسسات

حتى نهاية 1999 كانت 24 دولة قد أصدرت الإجراءات والقواعد الجيدة لإدارة المؤسسات وهي : استراليا وبلجيكا، البرازيل، كندا، فرنسا، ألمانيا، اليونان، هونج كونج، الهند، أيرلندا، إيطاليا، اليابان، كوريا، ماليزيا، المكسيك، هولندا، البرتغال، سنغافورة، جنوب إفريقيا، أسبانيا، السويد، تايلنديا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة. وهذا العدد يستثني الدول النامية والدول الصاعدة الأخرى التي توشك على إصدار إجراءات الممارسة الجيدة لقواعد إدارة المؤسسات أو الدول التي أدخلت تغييرات رئيسية في أطرها التنظيمية والقانونية، وفيما يلي استعراض لقواعد حاكمية المؤسسات في بعض البلدان المتقدمة كما يلي :

### 1. حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية ثورة شركات فيما بين سنة 1880 وسنة 1930، كان من نتائجها ظهور شكل من أشكال نظام الملكية يسمى " نظام الغريب على مد الذراع "، إشارة إلى مشاركة مساهمين من أماكن متفرقة في شركة واحدة، ومنذ ذلك الوقت بدأ يظهر النزاع وتعارض المصالح بين هؤلاء المساهمين ومسيري المؤسسات بصفة خاصة، وبين أصحاب المصالح ( العمال، الدائنين، الدولة... الخ ) بصفة عامة<sup>1</sup>.

ظهرت حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث أصدرت المائدة المستديرة للشركات تقريرا في يناير 1978 بعنوان: " دور وتكوين مجلس إدارة شركة كبيرة مساهمة " وذلك كمحاولة لسن تشريع للحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية على المؤسسات، كما تم تحديد الواجبات الرئيسية

1. انظر: Michel Parent, Les Origines du début sur le gouvernement d'entreprise, édition maxima, Paris, 1999, p: 174



للمدير وهي: الإشراف على الإدارة، واختيار وتعاقب أعضاء المجلس، ومراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، أداء الشركة المالي، وأخيرا ضمان الالتزام بالقانون.

ومنذ ذلك الوقت كان هناك ارتفاع ملحوظ في عدد إجراءات القواعد الجيدة لإدارة المؤسسات في الولايات المتحدة، بما في ذلك بيان شركة taa-cref وهو بين سياسة القواعد والإجراءات الجيدة للحكم ولإدارة المؤسسات في جميع أنحاء العالم (1993)، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- هياكل تناسب قابلية الشركة للمحاسبة أمام مالكيها.
- 2- مراقبة مستقلة على المديرين والمحاسبين ( تشمل مدققين مستقلين- أي من غير العاملين في الشركة - لإعداد الميزانيات المتناسبة على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة ).
- 3- معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين.
- 4- عملية تصويت نزيهة تضمن تطبيق الإفصاح عن كل الحقائق المادية لكل صوت من الناخبين، وتمكن المساهمين من ممارسة حقوق ملكيتهم لتحقيق مصالحهم الاقتصادية.
- 5- أسواق مفتوحة وذات كفاءة وشفافية تسمح بالرقابة على الشركة.
- 6- الإفصاح عن النتائج المالية أو نتائج نشاط الشركة والتطورات المادية وعوامل المخاطرة المتوقعة والأمور المتعلقة بقواعد إدارة المؤسسات.
- 7- اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.

وقد قام cal pers أكبر صندوق للمعاشات العامة في أمريكا بتعريف قواعد إدارة المؤسسات على أنها: " العلاقة بين مساهمين ذوي قيمة عالية في تحديد اتجاه أداء المؤسسات"، وحسب هذا التعريف فإن

1. أنظر : Le Parent et M.Orange, Le gouvernement d'entreprise dan les économie Anglo-saxonnes, Les Cahiers Français, № 277, p: 85

المساهمون هم حملة الأسهم وإدارة الشركة ومجلس الإدارة، ولكن التعريف لم يذكر أصحاب المصالح الآخرين مثل المجتمع المحلي ومستخدمي الشركة والموردين والعملاء).

و في أواخر سنة 1989 بدأ الصندوق يعمل جنبا إلى جنب مع لجنة مراقبة عمليات البورصة الأمريكية، وأدت هذه العلاقة إلى تقوية الإفصاح والتشريعات القانونية المنظمة للعلاقة بين أصحاب المصالح في الشركة.

و تشمل المبادئ الرئيسية لقواعد إدارة المؤسسات التي تم تحديدها من قبل الصندوق، استقلال المجلس إدارة الشركة، وعملياته، وخصائص مدير الشركة بصفته مسير لها، وحقوق حملة الأسهم.

و منذ ذلك الحين صدرت عدة تقارير منها تقرير اللجنة الوطنية بشأن الاحتيال والتدليس في التقارير المالية (لجنة تريداوي 1987) وتقوية مهنة المدقق المستقبل. وتقرير مكتب التدقيق العامة والمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) من المجلس الاستشاري لاستقلال المحاسبة (1994)، وتقرير لجنة بلوري بون (1999) لتحسين فاعلية لجان محاسبية المؤسسات.

و تعتبر السوق الأمريكية حتى الآن ابرز مثال لتطبيق قواعد إدارة المؤسسات، وعندما يكون المستثمر في الولايات المتحدة غير راض عن طريقة الإدارة في الشركة فإنه يبيع أسهمه حتى بأقل من سعرها.

## 2. حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة

قبل أن يوشك عقد الثمانينات على الانتهاء انخفض تماما تأثير الرأسمالية الشخصية وملكية الأسرة للشركات، ثم تحولت بريطانيا إلى النمط الأمريكي ونظام قواعد إدارة المؤسسات والفصل بين ملكية الشركة من جهة وبين السيطرة عليها من جهة أخرى.

و. في سنة 1992 تم نشر تقرير كاد بوري تحت عنوان: " الجوانب المالية لقواعد إدارة المؤسسات"، الذي احتوى على إجراءات أفضل الممارسات "Best Practice"، وذلك بعد الكساد الذي حدث سنة 1990 ومسلسل حالات فشل المؤسسات الكبيرة بالإضافة إلى القلق المتزايد من " انخفاض مستوى الثقة في إعداد التقارير المالية وفي قدرة مدققي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها كل من يستخدم التقارير المالية للشركة".

و تمت إجراءات صياغة مسودة إجراءات تقرير كاد بوري بمعرفة مجلس القرارات المالية وسوق الأوراق المالية ومختصين في المحاسبة، وقد جاءت هذه الإجراءات على درجة عالية من التنظيم تسمح لكل من المؤسسات والمساهمين بوضع معايير أفضل الممارسات.

و أصبحت هذه الإجراءات قابلة التطبيق على جميع المؤسسات المسجلة في البورصة حيث يتم تنفيذها بواسطة آلية إفصاح بمقتضاها تكون كل شركة مسجلة مطالبة بتقديم تقرير عن مدى قيامها بتنفيذ التوصيات التي تضمنتها الإجراءات، وتمارس سوق الأوراق المالية إضافة إلى الرأي العام ضغوطا لضمان المتابعة المثلى لتطبيق هذه القواعد والإجراءات.

وتشمل المبادئ الأساسية لتقرير كاد بوري ما يلي<sup>1</sup>:

1. يجب العمل على تقوية الإجراءات البريطانية الحالية لأفضل الممارسات ( وليس العمل على إضعافها).
2. يجب مراعاة استمرار عمليات التدقيق الدورية وتحديث إرشادات أفضل الممارسات، ويجب أن تشمل الجهات القائمة بالتدقيق المستثمرين من خارج المملكة المتحدة.

1. أنظر : Friedrich Parrot, Le gouvernement d'entreprise, Maxima, Paris, 1999, p: 91

3. للمساهمين الحق في ممارسة مسؤولياتهم وعليهم الالتزام بها، ويجب على المالكين مساندة جهود الإدارة لتحقيق النمو على المدى الطويل وأن يتدخلوا عند ظهور المشاكل.
4. يجب أن تشمل أحسن الممارسات في المملكة المتحدة قابلية الإدارة للمحاسبة أمام مالكي المؤسسات من خلال العلاقات المتبادلة بين المدير والمساهمين.
5. يجب تشكيل المجلس على أساس مؤشرين وهما:

- أ- الاستقلال عن الإدارة.
- ب- القابلية للمساءلة أمام المساهمين.

وفي مايو 1995 نشر تقرير تنفيذي ألمح إلى وجود درجة عالية من الالتزام من طرف المؤسسات الكبيرة، ثم تضمنت التقارير اللاحقة شكاوى من الأعباء الإدارية وغيرها من الأعباء الأخرى الناتجة عن تطبيق إجراءات وقواعد حوكمة المؤسسات خاصة بالنسبة للشركات الأصغر.

وفي سنة 1995 أصدرت لجنة "جرينبيري" تقريرها الذي اشتمل على التوصيات التالية<sup>1</sup>:

1. يجب على المؤسسات سنويا تحديد مدى التزامها بإجراءات جرينبيري وتقديم تفسير لأسباب عدم الالتزام بها.
2. يجب أن لا تمتد عقود العمل لأكثر من سنة واحدة لتجنب إضرار الشركة لدفع مكافآت إنهاء العقد متعدد السنوات في حالة فصل المدير التنفيذي أو اندماج الشركة في شركة أخرى.
3. يجب أن يكون جميع أعضاء لجنة المكافآت بالكامل من خارج الشركة.
4. يجب أن تكون خطط الحوافز الجديدة طويلة الأمد بدلا للخطط المماثلة الموجودة بالفعل وليست مكملة لها.

1. أنظر: Franck Bancelle, op cit, p: 14

5. يجب أن تكون مبالغ المكافآت المرتبطة بالأداء مناسبة لكل من المديرين والمساهمين على أن يكون الأداء متعلقا بالعمل واسع النطاق مصمما لتطوير الشركة، ولا بد دائما من وضع حدود قصوى لهذه المبالغ.

6. يجب أن يفصح التقرير السنوي للجنة المكافآت عن تفاصيل المبالغ المدفوعة لجميع المديرين التنفيذيين بما في ذلك المبالغ الخاصة بالمعاشات والحوافز، وخطط التأمين الاختيارية ومعايير الأداء ومكافآت نهاية الخدمة مع إجراء مقارنة مع المبالغ التي تدفعها المؤسسات المماثلة.

7. يجب عدم صرف المكافآت المخصصة للتففيذين دفعة واحدة، بل يجب دفعها على عدة مراحل.

ومن الملامح المميزة لنظام قواعد إدارة المؤسسات في بريطانيا شديد الشبه بالنظام الأمريكي، فقد طورت الدولتان أسواق المال بشكل جيد، ومعظم المؤسسات الكبيرة تطرح أسهمها في أسواق الأوراق المالية وتشارك في وجود نظام الملكية والسيطرة المعروف باسم نظام " الغريب / على مدى الذراع ". و الذي يعني توزيع ملكية الأسهم على عدد كبير من المستثمرين وليست مرتكزة في أيدي المالكين من أفراد الأسرة والبنوك أو المؤسسات التي تنتمي إليها.

### 3. حوكمة المؤسسات في فرنسا

بدأ الاهتمام بحوكمة المؤسسات في فرنسا بصدور تقرير فينو vienot report، الذي نشر سنة 1992 بسبب مجموعة من العوامل أهمها: العولمة، وزيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس.

و تولت أهم منظمتين لأصحاب الأعمال هما: المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة إنشاء

قواعد إدارة المؤسسات التي كانت برئاسة فينو vienot رئيس الجمعية العمومية.

و قد جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الحالية وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات.

وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي<sup>1</sup>:

1. يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين.
2. يجب على المؤسسات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من المديرين الذين تبادلهم الشركة فيما بينها، ويجب أن ألا يكون هؤلاء المديرين المتبادلون أعضاء في لجان التدقيق أو لجان المكافآت.
3. يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس الشركة.
4. على الشركة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.
5. يجب أن تكون لكل مجلس لجان مدققة ومكافآت وترشيحات، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، ويجب أن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل، كما يجب أن يكون أحدهم مستقلا.
6. لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت.
7. يجب أن يمتلك المديرين عدد معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم.
8. لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته.

1. أنظر: Louis Vaurs, Actialite Le comite d'audite, In revue Française d'audit Interne, n° 137, Paris, 1997, p: 05

ومع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير vienot هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار المؤسسات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطا أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ فينو أم لا، ولم تكن الشركة مطالبة ببيان إلى مدى يتم تطبيق هذه المبادئ.

ورغم أن التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصرار السيناتور ماريني قام بالتحقيق في قواعد وإدارة المؤسسات، وترتب عن ذلك صدور تقرير ماريني في يوليو 1996 الذي اشتمل على عدد من المقترحات تمثلت في إحداث تغييرات قانونية تغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة وإدارة المؤسسات، كما يلي<sup>1</sup>:

1. يجب أن يكون للشركات الحق القانوني- دون إلزام- في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي دون الحاجة إلى وجود هيكل للمجلس ثنائي المرحلة.
2. يجب السماح للمجالس بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة.
3. يجب على المؤسسات أن تقدم للمستثمرين قوائم مفصلة بما لكيها.
4. يجب إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15 يوم.
5. لا يسمح للمديرين بالخدمة في أكثر من خمسة مجالس.
6. المساهمون الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم يجب أن يتمكنوا من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة.

وقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة وإدارة المؤسسات هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير فينو vienot

1. أنظر: Le Parent et M.Orange, op cit, p: 20

أو في تقرير ماريني، إلا أنه مع اشتداد قوة العولمة، ودخول اليورو، وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من المؤسسات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج.

#### 4. حوكمة المؤسسات في ألمانيا

في ألمانيا اكتسبت المناقشات المتعلقة بقواعد حوكمة وإدارة المؤسسات قوة دافعة بعد تعرض عدد من المؤسسات الألمانية الكبيرة للانحيار، وتعرضت شركات كبيرة أخرى مثل دايمز للكثير من المصاعب ودارت هناك مناقشات كبيرة حول آثار استعمال اليورو على الأسهم ذات القيمة الاسمية وتم تقديم المقترحات التي تبلورت من خلالها إلى البرلمان، وأخيرا وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح يسمى كون تراج "kon trag" يتناول القضايا التالية المتعلقة بإدارة المؤسسات :

1. يسمح للشركة بإعادة شراء أسهمها بموجب شروط مشددة ( و كان ذلك ممنوعا من قبل).
2. لن يسمح بعد ذلك بالأسهم التي لها الحق في أصوات متعددة.
3. لن يكون هناك تخفيض إجباري في عدد أعضاء المجلس الرقابي، ويجوز استمرار تمثيل الأعضاء في عشرة مجالس.
4. يجب زيادة السماح للأقلية أي لصغار المساهمين بتقديم دعاوى ضد المديرين، بتخفيض العتبة إلى 5% أو 2 مليون مارك ألماني. ( بينما كانت النسبة فيما قبل 10 %).
5. المجلس الرقابي ( وليس مجلس الإدارة ) هو الذي يعين المدققين الخارجيين.
6. تم تقليل تأثير البنوك إلى حد ما حيث لا يجوز للبنوك أن تصوت بصفقتها حاملة توكيلات قانونية إذا كان التصويت باسم البنك يمثل أكثر من 5% من الأسهم.



و في 6 يونيو 2000 أصدرت مجموعة مبادرة برلين- وهي مجموعة تضم أكاديميين (مهندسين)- الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة المؤسسات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة المؤسسات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين كما ناقشت موضوعات أخرى مثل: الشفافية والتدقيق والمؤسسات الخاصة.

وعلاوة على ذلك فإن منظمة (Dsw) Rbesitz - deutsche schutzverningung fur وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين وضعت مجموعة من المقترحات وطالبت المؤسسات بتطبيقها كحد أدنى للقواعد الجيدة لحوكمة وإدارة المؤسسات وتمثلت هذه المقترحات فيما يلي<sup>1</sup>:

1. منع أعضاء المجالس الرقابية من الحصول على عضوية مجلس منافس في نفس الوقت.
2. منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية.
3. القضاء على ملكية المؤسسات التبادلية.
4. ضمان استقلال المدقق الخارجي للشركة.
5. طلب المزيد من القابلية للمحاسبة والمزيد من الشفافية في البنوك، التي تصوت عن الحصة التي تستفيد منها، وبذلك يمكن للبنوك الألمانية أن تحقق المزيد من الإفصاح من خلال توكيلات التصويت بما في ذلك تقديم إشعار عام عند التصويت ضد الإدارة.
6. إرسال الدعوة لحضور الاجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر.
7. تبسيط عمليات التصويت بالوكالة.
8. يجب أن تطبق المؤسسات الألمانية الهيكل الرأسمالي القائم على نظام صوت واحد للسهم الواحد.

1. أنظر: Franck Bancelle, op cit, p: 45.46

و لكن البورصة الألمانية لم تنتظر حتى تصبح قواعد حوكمة إدارة المؤسسات ممارسات تطوعية عامة للشركات الألمانية. فبدأت مؤخرًا في تنفيذ مشروع جريء يقدم شريحتين تجاريتين من المؤسسات المهتمة بالتسجيل، وعلى المؤسسات الراغبة في التسجيل في هاتين الشريحتين الالتزام بقواعد البورصة الألمانية، التي تطالب المؤسسات المسجلة بمسك حساباتها أما حسب المعايير المحاسبية الأمريكية (US-GAAP) أو حسب نسخة من المعايير المحاسبية الدولية (IAS) مع إصدار تقارير مالية ربع سنوية، وفي حالة مخالفة المؤسسات المسجلة هذه القواعد يجوز للبورصة الألمانية معاقبتها بعدة طرق منها شطبها من سجل الشريحة التجارية.

#### رابعاً: النتائج والتوصيات

لسوء الحظ، ليست هناك أداة جاهزة لتحقيق التسيير الفعال للمؤسسة، فالأزمات الداخلية للمؤسسة - كما سبقت الإشارة - ظاهرة تطرح مشاكل عويصة ومعقدة، تختلف من بيئة أعمال لأخرى، ومن دولة لأخرى، فنمط الإدارة يتصف بالخصوصية الشديدة بالنسبة للمؤسسات، الأمر الذي يعني تعدد الأدوات اللازمة لمواجهة إخفاء خسائر المؤسسة والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين والدائنين، الموردين، وحتى المجتمع المدني تبعاً لتعدد خصوصية كل مؤسسة وطبيعتها.

ومع ذلك، فإن أي أداة للقضاء على مشاكل ضعف النظم الإدارية - خاصة في الجزائر - يجب أن تنطلق من تحسين قواعد ومبادئ إدارة المؤسسة وظروف بيئة الأعمال المحيطة بها. ويُعتبر امتلاك مقومات "حاكمة المؤسسات" وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر وتعدد البدائل أمامهم وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية والمعنوية من طريق التجارة الدولية.

و قد عرضنا في هذه الورقة لمفهوم حاكمية المؤسسات وأهميتها في التسيير الفعال للمؤسسة بالإضافة إلى المبادئ والأسس التي تقوم عليها، وأخيرا عرض لتجارب تطبيقات حاكمية المؤسسات في عينة من الدول المتقدمة، وبذلك توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1- ظهرت حاكمية المؤسسات بسبب انفصال الملكية عن التسيير وزاد الاهتمام بها بعد سلسلة أحداث الفشل التي ضربت أكبر المؤسسات الأمريكية المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي شهدتها أسواق جنوب شرق آسيا، حيث ساهمت هذه الظروف والعوامل في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح - خاصة المساهمين-.
- 2- لا بديل للمؤسسات الحالية عن تطبيق حاكمية الشركات من أجل تجنب الأزمات الداخلية ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.
- 3- تقوم حاكمية المؤسسات على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن التسيير الفعال للمؤسسة تشمل حقوق المساهمين ومعاملتهم، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، حقوق أصحاب المصالح.
- 4- تختلف تطبيقات حاكمية المؤسسات من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة، لكنها كلها نشأت من الحاجة هذه الدول إلى إيجاد تنسيقات داخلية لتخفيف تكاليف التعارض في المصالح بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وتفادي الوقوع في الأزمات.

و في ختام هذه الورقة يمكن طرح التساؤلين التاليين كأفق لدراسات مستقبلية وهما:

- 1- هل تدرك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التحديات التي تواجهها ومطالب الاستعداد للتعامل مع تلك التحديات ؟
- 2- هل من سبيل إلى ترسيخ مفاهيم "حاكمية المؤسسات" في أوساط إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وإيجاد نماذج تحتوي القيم والمفاهيم العربية الإسلامية وتعكس ظروف البيئة الجزائرية المميزة ؟

### المراجع :

- 1- بشير مصيطفي، إقامة الحكم الصالح من خلال مكافحة الفساد، ورقة مقدمة للملتقى الدولي السادس للاقتصاديين الجزائريين حول الحكم الصالح، الجزائر، 2006.
- 2- تقرير التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تحسين التضمينية والمساءلة)، البنك الدولي، واشنطن، 2003.
- 3- جون سوليفان وآخرون، حاكمية المؤسسات في القرن الواحد والعشرون، ترجمة سمير كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003.
- 4- زيدان محمد، بريش عبد القادر، الحاكمية في القطاع المصرفي، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد، الجزائر، 2006.
- 5- سميحة فوزي، حاكمية المؤسسات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حاكمية المؤسسات في الفترة من 24 - 26 سبتمبر (أيلول) 2005، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 6- شويح محمد، صفات المسير في ظل الحكم الراشد، ملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر العاصمة، ديسمبر 2006.
- 7- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدر الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.

- 8- عزي وآخرون، الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، 2006.
- 9- غالم جلطي وآخرون، قياس قوة الدولة من خلال الحكم الرشيد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 21، 2005.
- 10- لطفي أمين السيد أحمد، المراجعة الدولية وعولمة رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 11- ناصر مراد، دور الحكم الرشيد في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الحكم الرشيد والتنمية الاقتصادية، الجزائر، ديسمبر 2006.
- 12- يوسف محمد، مدى ارتباط مفهوم الحكم الرشيد بالقيم الديمقراطية، ملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الرشيد، الجزائر، ديسمبر 2006.
- 13- Franck Bancelle, La gouvernance des Entreprises, economica, Paris, 1997.
- 14- Lachemi Siagh, l'islam et le monde des affaires (argent, éthique, et gouvernance), édition D'organisation, Paris 2003.
- 15- Le Parent et M.Orange, Le gouvernement d'entreprise dan les économie Anglo-saxonnes, Les Cahiers Français, № 277.
- 16- Louis Vaurs, Actialite Le comite d'audite, In revue Française d'audit Interne, n° 137, Paris, 1997.
- 17- Michel Parent, Les Origines du début sur le gouvernement d'entreprise, édition maxima, Paris, 1999.
- 18- Pierre Calame, La Démocratie en miettes (pour une révolution de la gouvernance), édition Chelles Léopold Mayer, paris 2003.
- 19- Sarah Ben Néfisa, Nabil Abd al Fatah, Sari Hanafi, Carlos Miloni, ONG et gouvernance dans le mande arabe, édition Kart hala et Cedi, Paris 2004.
- 20- www.ms905.com
- 21- www.cipe.org