

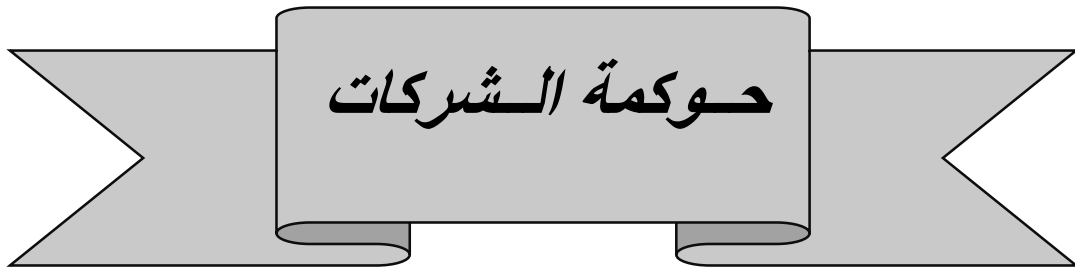
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شط العرب

كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

المرحلة الرابعة



مدرس المادة

م.م ميرهان ماجد

الفصل الاول

مفهوم حوكمة الشركات

نشأة وتطور حوكمة الشركات

لقد تطورت أنظمة حوكمة الشركات على مر القرون، وغالبا كانت استجابة لفشل المنظمات أو الأزمات المالية. إن أول فشل موثق جيداً للحوكمة كان " فقاعة بحر الجنوب " في القرن الثامن عشر، والتي أحدثت ثورة في قوانين وممارسات العمل في إنجلترا. وبالمثل، تم وضع الكثير من قوانين الأوراق المالية في الولايات المتحدة في أعقاب انهيار سوق الأسهم في عام 1929، كما كانت هناك أزمات أخرى، مثل الأزمة المصرفية الثانوية في سبعينيات القرن الماضي في المملكة المتحدة وأزمة التوفير والقروض الأمريكية في الثمانينات والأزمة المالية عام 1998 في روسيا، والأزمة المالية في عامي (1997-1998) في آسيا (وخاصة في إندونيسيا وكوريا الجنوبية وتايلاند) والأزمة المالية العالمية الحالية التي بدأت في

عام 2008

منذ ثمانينات القرن الماضي، جذبت قضايا حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم الكثير من اهتمام وسائل الإعلام، إذ كانت قضايا مثل الاحتيال في المنظمات، فشل المنظمات وانهيارها، إساءة استخدام السلطة الإدارية وزيادة الأجور التنفيذية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمات جميعها موضوعات في تقارير وسائل الإعلام والمندبات العامة والمناقشات العلمية والسياسة الحكومية وجداول الأعمال التنظيمية بالإضافة إلى الأزمات، تخلل تاريخ حوكمة الشركات سلسلة من إخفاقات المنظمات المعروفة، إذ قامت مجموعة ماكسويل بالاستيلاء على صندوق المعاشات في مجموعة ميرور للصحف، وانهيار بنك الانتمان والتجارة الدولي وبنك بارينغز، إذ أن كل أزمة أو فشل كبير في المنظمات - غالباً ما يكون نتيجة لعدم الكفاءة وسوء المعاملة قبلت بعناصر جديدة لنظام محسن لحوكمة الشركات

الاسباب التي ادت الى ظهور حوكمة الشركات

- 1- ظهور العولمة وتحول الاسواق المالية مما ادى الى ان تفكر الشركات في فتح اسواق جديدة من اجل تحقيق ارباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال عملها وهذا له الاثر الكبير في خلق فرص استثمارية وزيادة العمل وتعلم هذه الشركات بانها تحتاج الى رؤوس الاموال من اجل التوسع وتحتاج الى رؤوس الاموال تتعدى حدود قدرتها لذا يتطلب منها جذب الاستثمارات وهذا يتطلب وجود نظام فعال للاستثمارات بحيث ينظم العلاقة بين ادارة هذه الشركات والمستثمرين
- 2- ادت الازمات المالية في دول شرق اسيا وروسيا وامريكا بسبب الفساد المالي والاداري وسوء الادارة التأثير على جذب الاستثمارات . ان ذلك ادى الى مطالبة المستثمرين بان يتم ادارة الاعمال وفق ممارسات سليمة واساليب تضمن حقوق المستثمر وتقليل اجراءات الاستثمار واتباع الادارة الرشيدة وهذا ما اطلق عليه **بـ (حوكمة الشركات)** حيث ان المستثمر يوجه استثماراته نحو الشركات التي تتميز بوجود هياكل تتضمن الافصاح وشفافية المعلومات المالية
- 3- ان الانهيارات المالية في العديد من الدول ادى الى كيفية حماية المستثمر والادارة الرشيدة لادارة الشركات والتأكيد على الالتزام بالتعليمات والاجراءات الرقابية والاهتمام بالدور الذي توكده الحوكمة

تعريف حوكمة الشركات

- 1- هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها
- 2- هو مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها ان يتأكد المستثمر من تحقيق الارباح لاستثماراتهم
- 3- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها للمستثمر
- 4- نظام تتم بواسطته الادارة والرقابة والمحاسبة للمساهمين والملاك المختلفين
- 5- هو نظام من خلاله يتم توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها على اعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة

وبالتالي.. فإن حوكمة الشركات هي "آلية لفحص ومراقبة سلوك الإدارة العليا ففي الاقتصاديات المتقدمة يكون لحوكمة المنظمة هدفان رئيسيان: من ناحية ، تهدف إلى منع تكرار فضائح المنظمات ؛ ومن ناحية أخرى ، لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

كما قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، التي نشرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات ، تعريفا أكثر تفصيلا لحوكمة الشركات على النحو الاتي "الوسائل الداخلية التي يتم من خلالها تشغيل المنظمات والسيطرة عليها ، والتي تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة

من خلال التعاريف اعلاه نلاحظ ان مفهوم حوكمة الشركات هي

- 1- مجموعة من الانظمة الخاصة بالرقابة
- 2- والتأكيد على ان الشركات يجب ان تدار لصالح المساهمين
- 3- وهي مجموعة قواعد يتم على اساسها ادارة الشركات والرقابة عليها وتوزيع الحقوق والواجبات بين الادارة والمساهمين

مصطلح حوكمة الشركات (الغموض والوضوح)

- يثير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة اسباب رئيسية وهي:-
- على الرغم من أن جذوره تمتد لاولئل القرن التاسع عشر، إلا أن هذا التعريف أو الإصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية.
 - إن عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم، فهناك من ينظر له من الناحية الإقتصادية، ومن ينظر له من الناحية القانونية، ومن ينظر له من الناحية الإجتماعية وهكذا...
 - إن هذا المفهوم ما زال في طور التكوين وما زالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير

المفاهيم وأبعادها وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والممارسات الإدارية والتنظيمية

1. المفهوم اللغوي للحوكمة: هو إصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد واسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.
2. المفهوم المحاسبي للحوكمة: من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم إستخدام أموالهم في مجالات أو إستثمارات غير آمنة وعدم أستغلالها من قبل الادارة او المديرين لتحقيق منافع خاصة
3. المفهوم القانوني للحوكمة: يشير إصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي بهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية حقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.
4. المفهوم الإداري للحوكمة: لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى المفهوم الإداري لإصطلاح الحوكمة وإن كان يمكن بالقول أن هناك إستخدامات لإصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية ومنها:
 - الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمنظمة.
 - الحوكمة هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين.

حوكمة الشركات... المقومات الأساسية

حوكمة الشركات لا بد لها من أربعة مقومات أساسية هي:

1. الإطار القانوني: المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين وإختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات إنتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الإختصاصات
2. الإطار المؤسسي: وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون إستهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة

للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة.

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

4. روح الانضباط والجد والاجتهاد والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان، ومن مصلحة لجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

مزايا ومنافع وأهمية حوكمة الشركات

- 1- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري
- 2- ضمان النزاهة
- 3- رفع مستويات الأداء للشركات
- 4- جذب الاستثمارات
- 5- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية
- 6- الشفافية في القوائم المالية
- 7- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع

الاهداف العامة لحوكمة الشركات

- يمكن اجمال الاهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظام الحوكمة بما يلي :-
- 1- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مسائلة ادارة المؤسسة للجهات المعنية
 - 2- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة
 - 3- تحقيق فرصة مراجعة الاداء من خارج اعضاء الادارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة
 - 4- زيادة الثقة في ادارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي

الخصائص التي تتصف بها حوكمة الشركات

- 1- الانضباط : وهو يتمثل في ضبط السلوك الاخلاقي المهني لممارسات الافراد في اي مستوى من مستويات الادارة بالشركة سواء في مجلس الادارة او الادارة التنفيذية
- 2- الشفافية والافصاح اي الاعلان عن المعلومات والتقارير المتعلقة بنشاط الشركات بوضوح دون طمسها منعاً لحالات التلاعب والغش فيها بما يخدم المصالح الشخصية لبعض اصحاب المصالح بالشركة
- 3- الاستقلالية منع حدوث اي تأثيرات عاطفية او ضغوط قد تؤدي الى اضعاف دور اي من المسؤولين في اي مستوى من مستويات الادارة بالشركات
- 4- المسؤولية تعزيز روح المسؤولية لدى العاملين تحقيقاً لمبدأ المحاسبة والمساءلة عن اوجه القصور في الواجبات والمسؤوليات الموكلة لأي وفي اي مستوى من مستويات الادارة
- 5- المساءلة وهي حق المساهمين في المسائلة والمقاضاة عن حقوقهم ومصالحهم

فوائد حوكمة الشركات

غالبًا ما تكون النتائج التدريجية الملحوظة للحوكمة الجيدة واضحة عندما ينمو كل من الاقتصاد والسوق، وذلك لأن الحوكمة الرشيدة ساعدت المنظمات أيضًا في التغلب على عواقب وخيمة للركود الاقتصادي خلال الأزمة المالية العالمية، إذ أن المنظمات التي مارست بشكل متزايد حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم بسبب عدد الفوائد التي تقدمها ليس فقط للمنظمة وأصحاب المصلحة، ولكن أيضًا فيما يخص الاقتصاد ككل.

فيما يأتي بعض الفوائد التي توفرها حوكمة الشركات :-

- 1- مستوى عال من الشفافية: يتم تشجيع المنظمات التي تتبع مجموعة من أفضل الممارسات لتكون شفافة للغاية بشأن أعمالها.
- 2- فوائد أصحاب المصلحة: في ظل حوكمة الشركات، تميل المنظمات إلى التصرف بأفضل ما في وسعها .
- 3- السمعة والاعتراف: تتيح الحوكمة الرشيدة للمنظمات اكتساب ثقة المستثمرين والربان والمجتمع ككل.
- 4- تقليل الهدر : الموظفون المدربون في إتباع الممارسات الأخلاقية الجيدة يتجنبون الإفراط في إهدار موارد المنظمة.

- 5- تقليل المخاطر وسوء الإدارة والفساد: قللت بعض الشفافية المطبقة في المنظمات التي تتبع ممارسات الحوكمة الرشيدة من مخاطر الفساد وسوء الإدارة.
- 6- جذب المزيد من المستثمرين في المدى الطويل

وظائف حوكمة الشركات

ان هناك أربعة وظائف رئيسية لحوكمة الشركات والتي ستعزز هيكل "خطوط الدفاع الثلاثة"، والتي تكون فيها الوحدات التشغيلية في خط المواجهة (خط الدفاع الأول) المسؤول عن القبول الأولي أو إنخفاض المخاطرة، في حين تشكل وظائف إدارة المخاطر والامتثال (الخط الثاني) ، إذ تقوم بانتظام بمراقبة وإدارة جميع المخاطر على المستوى الكلي والتحكم في إرشادات الاكتتاب وقبولها في الوحدات التشغيلية، أما (خط الدفاع الثالث) فيقوم بالمراجعة الداخلية للحسابات بانتظام بمراجعة نظام الحوكمة بالكامل وجميع الأنشطة الأخرى في المنظمة، وهذه الوظائف هي :

1- **وظيفة إدارة المخاطر** : تعد وظيفة إدارة المخاطر بمثابة الهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرار ، "يجب أن يتم تنظيمها بطريقة تسهل تنفيذ نظام إدارة المخاطر".

2- **وظيفة الامتثال (الإذعان)** : تعد وظيفة الامتثال أحد مكونات نظام الرقابة الداخلية وتكون مسؤولة عن الامتثال لهذا النظام.

3- **التدقيق الداخلي** : على عكس الوظائف الأساسية الأخرى ، فإن التدقيق الداخلي وظيفة غير مسموح لها بالقيام إلا بالمهام التشغيلية أو بمهام الوظائف الرئيسية الأخرى، ويجب ضمان استقلال التدقيق الداخلي وهو يشكل ثالث خطوط الدفاع الثلاثة.

4- **الوظيفة الإكتوارية** : تمتلك هذه الوظيفة مجموعة واسعة من المسؤوليات، يمكن تقسيمها كالاتي : تنسيق ورصد تقييم الأحكام التقنية والفنية، إعداد التقارير، دعم وظيفة إدارة المخاطرة وغالباً ما تستخدم هذه الوظيفة في منظمات التأمين والبنوك.

5- **وظيفة الاشراف** : يتولى مهمة الإشراف على حوكمة الشركات مجلس إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة ، الذين يتم انتخابهم من قبل مساهميها للإشراف على الوظيفة الإدارية، مجلس الإدارة اليقظ يشارك بشكل استباقي في القرارات الاستراتيجية ؛ يسأل الإدارة أسئلة صعبة؛ يشرف على خطط الإدارة وقراراتها وإجراءاتها ؛ ويراقبها كذلك

6- **الوظيفة الإدارية** : تتمثل الوظيفة الإدارية لحوكمة الشركات في تحقيق كفاءة التشغيل، وتعزيز جودة وموثوقية وشفافية التقارير المالية، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح والقواعد والمعايير المعمول بها. وقد يكون للإدارة دوافع تختلف عن المساهمين وتتأثر بعوامل مثل المالية، المكافآت والعلاقات مع المشاركين الآخرين في حوكمة الشركات (أعضاء مجلس الإدارة)، وعندما يتم توفير الفرصة، تتصرف الإدارة بشكل متفائل وبطريقة مهتمة بالذات في مقابل العمل لصالح المنظمة ومساهميها، كما ينبغي أن تكون آليات حوكمة الشركات المناسبة موجودة لتحديد أو إزالة أو القضاء على تضارب المصالح المحتمل هذا

7- الوظيفة الاستشارية : يتولى المستشارون المهنيون الوظيفة الاستشارية لحوكمة الشركات، بما في ذلك المستشار القانوني والمحللين الماليين والمصرفيين الاستثماريين، الذين عادة يقومون بمساعدة المنظمات في تقييم التبعات القانونية والمالية والضريبية لصفقات الأعمال. إن المستشارين المحترفين يشاركون في حوكمة الشركات من خلال توفير خدمات استشارية لمجلس إدارة المنظمة وإدارتها، وتشرك الإدارة التقليدية مستشارين محترفين في الهيكل والمعيار (القياس)، الاعتراف، وإعداد الإيداع العام والإفصاح عن المعاملات التجارية في أداء واجباتهم الانتمائية بشكل فعال، ومجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص المديرين الخارجيين يعتمدوا على مستشاريهم (مستشار قانوني، المستشارون الماليون، وغيرهم) ،في حين يتم تعيين هؤلاء المستشارين من قبل المنظمة وإدارتها واستقلالها الذي يمكن أن يؤثر ذلك بشكل مباشر في استقلال وفعالية المخرجات

8- وظيفة المراقبة (الرقابة) : هي المسؤولية المباشرة للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين (مثل الموظفين والزبائن والدانين والمجهزين) ، يمكن تحقيق وظيفة المراقبة لحوكمة الشركات من خلال المشاركة المباشرة للمستثمرين في الأعمال التجارية والشؤون المالية للشركات ، أو من خلال وسطاء ، مثل محلي الأمن والمستثمرين المؤسسيين والبنوك الاستثمارية

دوافع ظهور مفهوم الحوكمة

1. تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة.
2. توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهمتها.
3. مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.
4. مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المنشأة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
5. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة.
6. تشجيع المنشآت على الإستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة.
7. توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
8. توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين إختصاصات هذه الأطراف.
9. تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.
10. توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

يمكن قياس مستوى فاعلية حوكمة الشركات باستخدام منهجية وكالات التصنيف، من خلال تقييم تصرفات المشاركين الرئيسيين وكذلك النتائج المالية، **هناك أربعة معايير رئيسة للتقييم العام**

1. هيكل الملكية: يتكون من المعلومات الخاصة بالمساهمين، وعلاقاتهم المتبادلة مع أصحاب المصلحة، والتأثير في أداء المنظمة.

2. الإطار القانوني: يشير إلى مستوى التشريع لحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة في الحالات التي يكون فيها النظام القانوني ضعيفاً، بغض النظر عن مدى وضوح مساهمي ومديري حوكمة الشركات من أجل تحسين هيكل حوكمة الشركات، سيظل المؤشر منخفضاً، مما يحد أو يمنع أي إزالة أخرى للمخاطر والتعامل مع تضارب المصالح.

3. الشفافية في الإجراءات: توضح مستوى الوصول إلى المعلومات وانفتاح إجراءات اتخاذ القرارات؛ يوفر مبدأ الإبلاغ المنتظم فهماً شاملاً للنتائج المالية، والمخاطر الحالية والمحتملة، والاحتمالات المتزايدة، بالإضافة إلى أنه يوفر الوصول المتماثل للمعلومات إلى المساهمين والمديرين وأصحاب المصلحة الذي بضمن عقلانية قرارات المديرين.

4. هيكل مجلس الإدارة: يوضح مستوى استقلال المشاركين بشكل منفصل والمجلس ككيان، ووظائف المجلس وكفاءة تنفيذها، وشكل التفاعلات بين المقرضين والمديرين وأصحاب المصلحة، ونظام التعويضات.

حوكمة الشركات نظام لإدارة ورقابة منظمات الأعمال

- الحوكمة في الماضي كان ينظر لها على أنها نظام ذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة على إقتناء موارد الشركات المساهمة بمعرفة مجالس إدارتها المنتخبة من قبل حملة الأسهم بالجمعية العمومية. وهناك البعض يراها عبارة عن نظام للإدارة والرقابة تتبناه منظمات الأعمال بحيث يشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المنظمة، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة بهدف تحسين الأداء المالي والحفاظ على السمعة الإقتصادية للمنظمة عند إتخاذ القرارات لخدمة المساهمين وأصحاب المصالح والمجتمع بصفة عامة.

- ويوجد آخرون أيضاً يرون أن حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

- وثمة رأي آخر يؤيده كثيرون حيث يرون أن حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب. - آخرون يرون مفهوماً يفيد أن نظام حوكمة الشركات هو نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال وذلك بتحديد هيكل توزيع الواجبات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح ووضع قواعد وأحكام إتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، وبناء عليه، فإن حوكمة الشركات تغطي الهيكل الملانم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، كما توفر الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.

- قدمت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (O.C.E.D) تعريفا متطورا لحوكمة الشركات، حيث قالت إنه يشتمل على مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها وغير ذلك من أصحاب المصالح، وكذلك الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المنظمة وطرق تحقيق تلك الأهداف والرقابة على الأداء، وينبغي أن تقدم الحوكمة الجيدة حوافز مناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف التي تحقق بدورها مصالح المنظمة وحملة الأسهم وتسهل من عملية المراقبة.

أما تقرير Dey الذي أصدرته لجنة بورصة الأوراق المالية في تورونتو بأنها الهيكل والعملية المستخدمة في توجيه وإدارة شؤون أعمال الشركة بهدف دعم أو تقوية منفعة المساهم، حيث تشتمل عملية إدارة حوكمة الشركة **خمس نقاط هي:** رفع ثقافة الشركة، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الخطر، إستمرارية وفعالية الإدارة الرشيدة، الإتصال الداخلي والخارجي، في حين يشمل هيكل حوكمة الشركة تشكيل مجلس الإدارة، لجان المراجعة، الإدارة الرشيدة، لجان المكافأة.

- ويرى آخرون أن حوكمة الشركات الآن هي إدارة موارد الشركة وخاصة المساهمة بمعرفة أصحاب الملكية الجماعية المشتركة المتمثلين في حملة الأسهم ومجالس الإدارة والمراجع الخارجي والمقرضين والأجهزة الحكومية والمديرين والعملاء والعاملين بالشركات ولجان المراجعة وذلك بهدف تحقيق الإنضباط المالي والإداري وتعظيم القيمة السوقية لأسهم المنظمة من خلال التطبيق الكفاء والفعال للقوانين واللوائح والمعايير المحاسبية ومعايير المراجعة الداخلية والخارجية ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثانى

نظريات حوكمة الشركات

هناك العديد من النظريات التي ناقشت حوكمة الشركات وقد تم استخلاص النظريات التي تقوم عليها حوكمة الشركات من مجموعة من الموضوعات تشمل المحاسبة والاقتصاد والمالية والقانون.. ومن هذه النظريات

1- نظرية الوكالة

تعرف نظرية الوكالة بأنها اطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الانساني ، وتؤكد نظرية الوكالة على علاقة الوكالة التي يفوض فيها أحد الاطراف (المدير) سلطاته الى طرف اخر (الوكيل) في سياق المنظمات

وتوصف علاقة الوكالة "كإتفاق يقوم من خلاله شخص او اكثر بتفويض سلطاتهم الى شخص اخر يسمى (الوكيل) للعمل من اجلهم

لقد ساعد انفصال الملكية عن الادارة في ظهور مجموعتين داخل الشركات وهما :-

المساهمين " الملاك " و"مجموعة المديرين" لقد جعل ذلك امر صعب في ادارة الشركات الامر الذي دفع الى العمل على انتخاب مجلس ادارة للشركة يقوم بتعيين ادارة للشركة والرقابة والاشراف على اداء الشركة ونشاطها نيابة عن المساهمين

تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارض المصالح بين الاصيل والوكيل وان هذه التعارضات يمكن حلها عبر اليات حوكمة الشركات حيث ان الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق اهداف الاصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والاصيل

لقد ادت نظرية الوكالة وما تبعها من تعارض المصالح بين اعضاء مجلس ادارة الشركات والمساهمين الى زيادة التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القواعد والقوانين التي تعمل على حماية كافة اصحاب المصالح وتحد من التلاعب المالي والاداري الذي يقوم به مجلس الادارة وكانت حوكمة الشركات اهم بديل لمعالجة مشكلة التفويض والوكالة

وهناك العديد من الآليات التي يمكن أن تقلل من مشاكل الوكالة، واحدة من بينها، المساهمة الإدارية ، إن المساهمات المركزة من قبل المنظمات يمكن أن تزيد من المراقبة الإدارية وبالتالي تحسين أداء المنظمة ، تؤكد نظرية الوكالة أن مصالح المساهمين تتطلب الحماية عن طريق فصل رئيس مجلس الإدارة وأدوار الرئيس التنفيذي، عندما يتم الحفاظ على ادوار الرئيس التنفيذي ، يمكن حماية مصالح المساهمين من خلال توفير خطة حوافز مناسبة كالتعويض طويل الأجل الذي يربط مصالح الرئيس التنفيذي والمساهمين

ويوضح الشكل الاتي نظرية الوكالة:-



2- نظرية اصحاب الاسهم

ان قانون الملكية يوحي بان يكون المديرين منضبطين وجميع الارباح يجب ان تعود الى اصحاب الاسهم كما ان الدور الاساسي لهؤلاء المديرين هو تحقيق اكبر حصة ممكنة من الارباح وهذا يظهر مدى فعاليتهم

ان فكرة نظرية اصحاب الاسهم تقوم على اساس ان حق اصحاب الاسهم هو المحدد الاساسي والجوهري وراء نمو وفعالية الشركة حيث كلما كانت هذه الحقوق كاملة كلما انعكس ذلك على اداء الشركة

وان حقوق اصحاب الاسهم هي

- 1- حق الاستعمال
- 2- حق قطف الثمار اي الحق في تحصيل المنافع والارباح
- 3- حق البيع وهو حق تقرير المصير

3- نظرية اصحاب المصالح

وهي امتداد وتطوير لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات . ونظرية اصحاب المصالح تركز على المجموعات التي لها علاقة مباشرة مع الشركة ولها تأثير على اداء الشركة وعملية تحقيقها لأهدافها باتخاذ قرارات الشركة وتضم مجموعة اصحاب المصالح المستثمرين والموظفين والمودعين والموردين ومنظمات المجتمع وحماية البيئة ،ويقصد بأصحاب المصلحة بأنه "أي تجمع أو شخص يمكنه التأثير أو يتأثر بنجاح المنظمة وأهدافها"، وتستخدم نظرية أصحاب المصلحة لفهم تلك المجموعات والأشخاص الذين يمكنهم التأثير والتأثر بنجاح الدافع للمنظمة،

نظرية اصحاب المصالح هي عملية ادارة الاخلاق التنظيمية في الشركات تجاه اصحاب المصالح حيث تركز على التحول من الاهتمام فقط بالمساهمين الى الاهتمام بأصحاب المصالح الاخرى في الشركة

هناك جدال صارم ضد نظرية الوكالة وهو محدوديتها وضيقها، وذلك بتحديد المساهمين كمجموعة المصالح الوحيدة لكيان المنظمة الذي يستلزم المزيد من الاستكشاف، فمن خلال توسيع نطاق الأطراف المعنية، تنص نظرية أصحاب المصلحة على أن كيان المنظمة يسعى دائماً إلى توفير توازن بين مصالح أصحاب المصلحة المتنوعين من أجل ضمان حصول كل أصحاب مصلحة على درجة من الرضا

ولنظرية اصحاب المصالح بعدين هما :-

- 1- البعد الوصفي :- اي وصف العلاقة بين الشركة وبينتها وتسعى الى شرح العملية الادارية وكيفية الاخذ بمصلحة اصحاب المصالح وهذا البعد يساعد على تفسير ظهور اشكال تنظيمية جديدة تأخذ في الحسبان مصالح اطراف التعامل كما انها تمكن من التنبؤ بالسلوك التنظيمي
- 2- البعد الفعال :- لنظرية اصحاب المصالح دور فعال في توسيع نظرية الوكالة وهذا التوسع اخذ بنظر الاعتبار نظريات السلطة والتطبيقات الاخلاقية في العلاقات مع اصحاب المصالح وتسعى هذه النظرية الى تعظيم ثروة المساهمين مع تعدد العلاقات داخل وخارج الشركة لتحقيق اهداف الشركة لجميع اصحاب المصالح

وقد تم تصنيف اصحاب المصالح الى مجموعتين :-

- المجموعة الاولى// المهمون :- هم اصحاب المصلحة الذين يعدون ضروريين لوجود المنظمة (المساهمين، المستثمرين، والشركاء، والموظفين)
- المجموعة الثانية// المتعاقدون :- كما يشير اسمهم لديهم نوع من العقد الرسمي مع المنظمة (المجهزين، الزبائن..)

4- نظرية الاعتماد على الموارد

تعتمد نظرية الاعتماد على الموارد على كل من علم الاجتماع والإدارة، وتنص على أن الموارد الخارجية للمنظمة تؤثر على سلوك المنظمة وتتخذ وجهة نظر إستراتيجية عن حوكمة الشركات، لذلك فإن الاستحواذ على الموارد الخارجية أمر حيوي للإدارة الإستراتيجية لأي منظمة

تركز نظرية الإعتداع على الموارد على دور مجلس الإدارة في توفير الوصول للموارد التي تحتاجها المنظمة، إن هذه النظرية تركز على الدور الذي يلعبه المديرون في توفير أو تأمين الموارد الأساسية للمنظمة ما من خلال علاقتهم بالبيئة الخارجية، إن منطري هذه النظرية يركزون في تعيين ممثلي المنظمات المستقلة كوسيلة للوصول إلى الموارد الحيوية لنجاح المنظمة

تتيح لنا نظرية الاعتماد على الموارد التفكير في الاحتياجات المختلفة للغاية التي لدى المنظمات في مراحل مختلفة من دورة حياتها، يمكن لمنظمة ريادية ، حتى لو تمت إدارتها من قبل المالك، أن تنظر إلى مديريها غير التنفيذيين كمصدر للمهارات والخبرات التي لا تستطيع تحمل كلف توظيفهم بدوام كامل، لكن بمجرد أن يتم إدراج المنظمة في قائمة علنية، سيتعين عندئذ توفير الخبرة، هنا لا تكمن قيمة المدير غير التنفيذي في خبرته فحسب، بل يكمن أيضاً في علاقاته التي تتيح للمنظمة الوصول الفوري إلى أسواق جديدة أو إلى مصادر التمويل، وكذلك في مزايا السمعة التي تنشأ عن ارتباط الفرد بالمنظمة

مبادئ حوكمة الشركات

لقد تم تطوير مبادئ وقواعد حوكمة الشركات في مختلف البلدان وتم إصدارها من البورصات والمنظمات والمؤسسات الاستثمارية أو الجمعيات للمديرين وبدعم من الحكومات والمنظمات الدولية وتحافظ المبادئ المنقحة لحوكمة الشركات على عدة من التوصيات باعتبارها عناصر أساسية مستمرة لإطار حوكمة الشركات الفعال، كما أنها تعرض بعض المشكلات الجديدة وتزيد من التأكيد أو الوضوح الإضافي للآخرين، في حين أن بعض المبادئ قد تكون أكثر ملائمة للمنظمات الأكبر منها للمنظمات الأصغر، فمن المقترح أن صانعي السياسة قد يرغبون في زيادة الوعي بالحوكمة الجيدة لجميع المنظمات

لقد وضعت الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997 بالفعل الحوكمة في جدول أعمال منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي نشرت مبادئ الحوكمة، والتي تتناول :-

1- ضمان أساس إطار فعال لحوكمة الشركات: أكد هذا المبدأ على دور إطار حوكمة الشركات في تعزيز الأسواق الشفافة والعادلة، والتخصيص الفعال للموارد، والتركيز على جودة واتساق العناصر المختلفة من اللوائح التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات وتقسيم المسؤوليات بين السلطات.

2- الحقوق والمعاملة المنصفة للمساهمين ووظائف الملكية الرئيسية: حدد هذا المبدأ حقوق المساهمين الأساسية، بما في ذلك الحق في المعلومات والمشاركة من خلال اجتماع المساهمين في قرارات الشركة الرئيسية، والكشف عن هياكل المراقبة، مثل حقوق التصويت المختلفة.

3- المستثمرين، أسواق الأوراق المالية والوسطاء الآخرين: يعالج هذا المبدأ الجديد الحاجة إلى حوافز اقتصادية سليمة عبر سلسلة الاستثمار، مع التركيز بشكل خاص على المستثمرين الذين يعملون بصفة انتمائية، كما يسلط الضوء على الحاجة إلى الكشف عن تضارب المصالح وتقليلها إلى الحد الأدنى.

4- دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات: تشجع المبادئ التعاون الفعال بين المنظمات وأصحاب مصلحة وتؤكد على أهمية الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون أو من خلال الاتفاقات المتبادلة.

5- الإفصاح والشفافية: يحدد هذا المبدأ المجالات الرئيسية للإفصاح، مثل النتائج المالية والتشغيلية، وأهداف المنظمة، وملكية الأسهم الرئيسية، والمكافآت (التعويضات)، ومعاملات الأطراف ذات الصلة ، وعوامل لخطر ، وأعضاء مجلس الإدارة ، إلخ.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: قدم هذا المبدأ التوجيه فيما يتعلق بالوظائف الرئيسية لمجلس الإدارة، بما في ذلك مراجعة استراتيجية المنظمة، واختيار الإدارة وتعويضها، والإشراف على عمليات الاستحواذ والتصفية الرئيسية للمنظمات، وضمان سلامة أنظمة المحاسبة والتقارير المالية للمنظمة.

وقد حدد BURAK سبعة مبادئ لحوكمة الشركات تتمثل بـ :-

1- مبدأ الشفافية

2- مبدأ الانصاف(العدالة)

3- مبدأ المسائلة

4- مبدأ المسؤولية

5- الوعي الاجتماعي

6- الاستقلالية

7- مبدأ الانضباط

الفصل الثالث

الضوابط والمحددات

ضوابط (المحددات) مبادئ حوكمة الشركات

هناك اجماع على ان التطبيق السليم لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توفر ومستوى جودة من مجموعتين من الضوابط الخارجية والداخلية

تعمل الضوابط والاليات بصفة اساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة اطراف ذوي المصلحة في الشركة من خلال احكام الرقابة والسيطرة على اداء الشركة ومراقبة الحسابات

اولا : الضوابط (المحددات) الداخلية لحوكمة الشركات

وهي الضوابط المتعلقة بالقواعد والاسس التي تحدد اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والتي تؤدي توافرها الى تقليص التعارض بين مصالح هذه الاطراف

1- مجلس الادارة

يعد مجلس الادارة احسن اداة لمراقبة سلوك الادارة اذ انه يحمي راس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الادارة وذلك من خلال صلاحياته القانونية وكذلك ان مجلس الادارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة ويراقب سلوكها ويقوم اداؤها وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ويلجا مجلس الادارة الى انشاء مجموعة من اللجان لكي تمكن من القيام بواجباته

2- التدقيق والرقابة ولجان المراجعة الداخلية

تؤدي وظيفة التدقيق والرقابة الداخلي دور مهم في عملية الضوابط الداخلية للحوكمة من خلال الانشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك العاملين في الشركات وتقليل مخاطر الفساد المالي والاداري

3- توازن القوى وتوزيع السلطات

وهو الفصل بين السلطة والادارة حيث تقترح الشركة مجموعة من التغيرات التي تؤدي الى تحقيق مصالح المساهمين والعاملين والزبائن

4- مجموعة القواعد والاسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات

ثانيا :- الضوابط (المحددات) الخارجية لحوكمة الشركات

وهي الضوابط التي تشير الى المناخ العام للاستثمار في الدولة وتشمل هذه الضوابط قوانين المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للشركات وقوانين سوق المال وقانون الشركات وقانون المنافسة وهذه الضوابط هي التي تحكم الرقابة على الشركات ووجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن ادارة الشركة بشكل افضل وتقلل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص

1- القوانين الحكومية والتشريعات

وهي القوانين والتشريعات التي تؤثر بشكل اساسي على الفاعلين الاساسيين في عملية الحوكمة

2- معايير المراجعة والتدقيق الخارجي

يؤدي المدقق الخارجي دور مهم في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية وتساعد لجان التدقيق الخارجي على تحقيق المسائلة والنزاهة ويعد التدقيق الخارجي تعزيز مسؤوليات الحوكمة في الاشراف و

3- اصحاب المصلحة الخارجيين

وهم الزبائن الذين لهم مصلحة في تطبيق الحوكمة

4- الاندماجيات والاكتسابات

وهي من الادوات التي تؤدي الى اعادة الهيكلة في الشركات وهي من الاليات المهمة من اليات وضوابط الحوكمة وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الادارة بشكل فاعل

5- التهديد بالاندماج العدواني

وهي احدى ضوابط الحوكمة كأداة رقابية على مديري الشركات وتقوم هذه على فكرة بتقديم عرض لدمج شركة اخرى لا يعمل مديروها لصالح ملاكها من خلال طرد المديرين القانمين على ادارتها وتعتبر هذه الالية رقابية وعقابية للمديرين

ثالثاً:- آليات حوكمة الشركات

يمكن تعريف آليات حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الأدوات التي تشرح الصلاحيات، وتؤثر في قرارات الإدارة ، وتحكم السلوك وتحد من المساحة التقديرية للمديرين، كما إنها وسائل أو هياكل تحكم يستخدمها المديرون لموائمة اهتمامات المديرين والوكلاء ومراقبة الوكلاء، إن الغرض من آليات الحوكمة هذه هو الحد من نطاق وتواتر كلف الوكالة والتأكد من أن الوكلاء يتصرفون على وفق مصالح مديريهم.

هناك نوعان متميزان من آليات حوكمة الشركات هي "الآليات الداخلية والخارجية"

أ-الآليات الداخلية

الآليات الداخلية هي الوسائل الداخلية في المنظمة والتي يمكن أن تشجع المديرين في زيادة قيمة المنظمة إلى الحد الأقصى، وتشمل هذه الوسائل ، على وجه الخصوص (مجلس الإدارة ، ولجان التدقيق، ومراجع الحسابات، والمراقبة المتبادلة، والمراقبة الإشرافية) ومن هذه الآليات:

1- حجم مجلس الإدارة : يشير حجم مجلس الإدارة إلى إجمالي عدد المديرين في مجلس إدارة أي منظمة.

يعد إنشاء الحجم المثالي للمؤسسات أمراً مهماً للغاية ، نظراً لأن عدد وجودة المديرين في المنظمة يحدد ويؤثر في أداء مجلس الإدارة وبالتالي أداء المنظمة، ويؤثر على أن المجالس الكبيرة متفوقة على المجالس الصغيرة لأن المجموعات الأكبر تمتلك المزيد من القدرات والموارد ، وعلاقات التعاقد الخارجي الأوسع، كما أن المجموعات الكبيرة يمكنها تعزيز قدرات حل المشكلات، وتوفير المزيد من استراتيجيات الحل والحس النقدي لتصحيح الأخطاء

2-استقلالية المجلس : من المرجح أن يكون مجلس الإدارة الذي يتألف من نسبة معقولة من المديرين غير التنفيذيين مستقلاً عن الإدارة أكثر من مجلس يهيمن عليه المديرون التنفيذيون، وبالتالي فإن حماية مصالح أصحاب المصلحة الآخرين تكون ممكنة بشكل أكبر، وتتمثل استقلالية المجلس بنسبة المديرين غير التنفيذيين في المجلس

3-اللجان : تكون اللجان تابعة لمجلس الإدارة وتؤدي وظائف معينة أو تلك التي يتم تفويضها من قبل المجلس ، تكون اللجان الزامية أو موصى بها في بعض الحالات ، كما تكون مطلوبة للمنظمات المحددة بشكل جيد في القطاع، أما في البلدان التي يتم فيها إنشاء لجان بموجب قوانين أو لوائح، فإن عدد وهيكل اللجان يختلف من بلد إلى آخر، ومن اللجان الأكثر شيوعاً هي: لجنة التدقيق؛ لجنة المكافآت والتعويضات

4-مكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة : إن مكافآت وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة هي المبالغ المدفوعة مقابل الخدمات أو توظيف أعضاء مجلس الإدارة في مجلس إدارة المنظمة أو المنظمة، ويشمل ذلك الراتب الأساسي والمزايا والمنافع النقدية أو غير النقدية الأخرى التي تدفع مقابل أداء المديرين، تشير نظرية الوكالة إلى أن حزمة الأجور الجيدة للمدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين يمكن أن تساعد في الحد من السلوك الانتهازي للمديرين.

5- هيكل القيادة : تنشأ ازدواجية الرئيس التنفيذي عندما تتم إدارة منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة بواسطة شخص واحد، تثبت نظرية الوكالة أن وجود هيكل قيادي منفصل يمكن أن يحد من مشاكل الوكالة ، وبالتالي يعزز من قيمة المنظمة، في المقابل فإن ازدواجية القيادة أمر شائع بين المنظمات العائلية، إذ تشعر المنظمات العائلية أن المديرين التنفيذيين - المؤسسون أكثر إهتماماً بشأن بقاء منظماتهم لحماية تراثهم للأجيال القادمة.

6- الأداء المالي : للبقاء على قيد الحياة والنمو على مدى فترة طويلة، تحتاج المنظمات إلى كسب الربح في عملياتها واستخدام الموارد المالية للمنظمة بحكمة لتحقيق هدفها العام، إذ يجب كسب ربح كاف، للحفاظ على عمل وديمومة المنظمة ، لتكن قادرة في الحصول على تمويل من المستثمرين للتوسع والنمو ، والمساهمة في النفقات العامة الاجتماعية من أجل رفاهية المجتمع،

ب- الآليات الخارجية

بالنظر إلى عيوب آليات حوكمة الشركات الداخلية التي تستخدمها المنظمات ، هناك نوع آخر من التحكم يمكن أن يسهم في إدارة تضارب المصالح المحتمل الذي قد ينشأ بين المساهمين والمديرين، وهذه الآليات هي:

1- السوق المالي : أصبح دور السوق المالي في السيطرة على إدارة المنظمة أكثر أهمية مع تطور أسواق الأسهم بالتأكد، هناك علاقة مباشرة بين كفاءة وفاعلية المديرين والقيمة السوقية للمنظمة، إذا كانت استراتيجية الإدارة من المحتمل أن تخاطر بفوائد المساهمين، فلا يزال لديهم خيارات لبيع أسهمهم، على وفق ذلك إذا بداوا في القيام بذلك بأعداد كبيرة، فإن قيمة أسهم المنظمة ستخفض وقد تصبح هدفاً جذاباً للاستحواذ وتعرض لخطر الاستحواذ عليها من قبل منظمة أخرى، مقابل رغبات إدارة المنظمة المستهدفة، وبالتالي، عادة ما يفقد كبار المديرين استقلالهم وربما يواجهون خطر استبدالهم بعد الاستحواذ على مستثمر جديد، لذا فإن تهديد الاستحواذ يمكن أن يقيد إجراءات الإدارة ويحد من كلف الوكالة.

2- سوق السلع والخدمات : يمكن أن تؤدي المنافسة في سوق السلع والخدمات إلى انخفاض مديري المنظمة الذين يتصرفون على وفق دوافعهم الفردية على حساب مصالح المساهمين. في الواقع ، فإن أي سوق تنافسي يقود المديرين إلى الاستفادة من موارد المنظمة ولعب دور وقائي ضد فشل المنظمة، ومع ذلك فإن فاعلية هذه الآلية للسيطرة تكون محدودة

3- سوق عمل المديرين : إن سوق العمل هو نظام فعال للرقابة لأنه يعالج أهمية رأس المال البشري في الإدارة، ويواجه المديرين باستمرار ضغوط سوق العمل، إذ يسمح هذا السوق باختيار المديرين الأكفاء بناءً على جدارتهم من خلال المنافسة القائمة بين المديرين الخارجيين والداخليين

الفصل الرابع

الكود الموحد لحوكمة الشركات

الكود الموحد لحوكمة الشركات

في عام 2003 اصدر مجلس اعداد التقارير المالية الكود الموحد في حوكمة الشركات والذي يطبق على كافة الشركات ويحتوي الكود الواحد على مجموعة من المبادئ الاساسية والمساعدة وتتطلب القواعد الموضحة بالكود من الشركات اعداد التقارير مكون من جزئين هما :-

الجزء الاول :- توضح الشركة كيفية تطبيق المبادئ وخاصة المبادئ الاساسية والمساعدة وشرح سياسات الحوكمة المطبقة في ضوء المبادئ التي يحتويها الكود الواحد والظروف التي ادت الى تطبيقها

الجزء الثاني :- اقرار الشركة بالتزامها بمبادئ الكود الواحد

ويحتوي الكود على مجموعة من المبادئ والتي توضح طريقة تعيين مجلس الادارة واستقلالية الاعضاء وكيفية تقييم عملهم بالضافة الى المكافآت وكذلك ما يعلق بالمحاسبة والمراجعة وكذلك يضم الكود المبادئ المتعلقة بالتقارير المالية وكذلك يوضح الكود العلاقة بحملة الاسهم

اولا :- اعضاء مجلس الادارة

1- مجلس الادارة

المبدأ الاساسي

كل شركة يجب ان تدار عن طريق مجلس ادارة فعال ويكون مسؤولا بصفة جماعية عن نجاح الشركة

المبادئ المساعدة

- 1- ان دور مجلس الادارة يتمثل في قيادة حازمة من خلال رقابة فعالة يمكن من تقييم المخاطر وادارتها وعلى المجلس وضع استراتيجية الشركة واهدافها والتأكد من ان الموارد المالية والبشرية مهيئة لتتمكن الشركة من تحقيق اهدافها
- 2- يجب ان تكون قرارات مجلس الادارة مبنية على الموضوعية وتراعي مصلحة الشركة
- 3- يجب مشاركة اعضاء المجلس في وضع استراتيجية الشركة والتأكد من ان الادارة التنفيذية منسجمة مع الاهداف

2- تعيين الأعضاء بمجلس الإدارة

المبدأ الأساس

يجب ان تكون إجراءات رسمية ودقيقة وواضحة عند تعيين عضو جديد في المجلس

المبادئ المساعدة

- 1- يجب ان تكون عملية التعيين لعضو جديد قائم على أساس معايير دقيقة
- 2- يجب ان يتأكد المجلس عند التعيين من وجود توازن في الخبرات والمهارات في الاعضاء

3- توفر المعلومات وتنمية المهارات

المبدأ الأساس

يجب توفير المعلومات في الوقت المناسب للمجلس لكي يتمكنوا من مباشرة مهامهم وان يتم تحديث المعلومات

المبادئ المساعدة

- 1- على رئيس المجلس ان يتأكد من تزويد الأعضاء بالمعلومات الدقيقة
- 3- على رئيس المجلس التأكد من أعضاء المجلس يقومون بتحديث معلوماتهم وتنمية مهاراتهم وان يعرفوا بيئة الشركة
- 4- سكرتارية اللجنة مسؤولة عن جودة تدقيق المعلومات بين الأعضاء وبين لجان المتابعة وبين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين

4- تقييم الأداء

المبدأ الأساس

على المجلس اجراء تقييم سنوي لأدائه ويشمل التدقيق جميع اللجان التابعة له

المبادئ الأساسية

تقييم كل عضو لمعرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه ومعالجة الضعف من اجل الارتقاء بمستوى أداء المجلس

ثانياً :- المكافآت

1- مستوى المكافآت

المبدأ الأساسي

مستوى المكافآت يجب ان تكون مناسبة لجذب وتحفيز الاعضاء وعلى ان يقوم باداء عمله من اجل نجاح الشركة وان تتأكد من عدم المبالغة بالمكافآت

المبدأ المساعد

يجب على لجنة المكافآت القيام بتقييم مستوى المكافآت التي تدفعها الشركة وبمستوى مكافآت التي تدفعها الشركات الاخرى

2- الاجراءات

المبدأ الأساس

الاجراءات الخاصة بتطوير سياسة المكافآت المطبقة يجب ان تتسم بالشفافية وبشكل رسمي وتهدف الى ثبات المكافآت

المبادئ المساعدة

1- يجب على لجنة المكافآت ان تستشير رئيس المجلس في الاقتراحات التي يقدمونها والخاصة بتحديد مكافآت اعضاء مجلس الادارة التنفيذيين واللجنة مسؤولة عن تعيين المستشارين لتحديد المكافآت

2- يجب على رئيس المجلس التأكد من اشتراك المساهمين الاساسيين في عملية تطوير سياسة المكافآت المطبقة

ثالثاً:- المحاسبة والمراجعة

1- اعداد التقارير المالية

المبدأ الأساسي

مجلس الادارة يجب ان يقد تقييم متوازن ومفهوم عن مركز الشركة

المبدأ المساعد

مسؤولية مجلس الادارة في تقديم تقييم متوازن يجب ان تمتد ليشمل على التقييم الفتري "بفترات" والمجلس مسؤول عن تقديم تقارير التي يتطلبها القانون

2- الرقابة الداخلية

المبدأ الاساس

على المجلس المحافظة على وجود نظام للرقابة الداخلية من اجل حماية المستثمرين

الاشتراطات اللازمة

1- يجب على المجلس القيام بمراجعة فعالية عناصر نظام الرقابة الداخلية وان يقوم بأعلام حملة الاسهم عن ذلك

رابعاً:- العلاقة مع أصحاب الأسهم

1- تبادل الآراء مع حملة الاسهم

المبدأ الأساس

يجب ان يكون تبادل بالآراء مع حملة الأسهم قائم على التفاهم المشترك لأهداف الشركة ويعتبر مسؤول عن تبادل الآراء

المبادئ المساعدة

1- ان معظم حملة الأسهم على اتصال مع العضو المنتدب والمدير المالي وان على رئيس

المجلس بوجود اتصال مع حملة الأسهم

2- ان وجود اتصال مباشر ومستمر والتعرف على اراء حملة الأسهم

الفصل الخامس

مجلس الإدارة وحوكمة الشركات

مجلس الإدارة والمساهمون وحوكمة الشركات

إن المحور الذي تركز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة، فبدون مجلس إدارة فعال فإن بقية ما يمكن أن يطلق عليه كلمة (إصلاح) سيكون قاصراً، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري إستخدامها من جانب مديري الشركة ووكلائهم لزيادة تصرفات الشركة التي تهدف إلى تحقيق أغراض الشركة التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل لمستثمرين، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة إستخدام رأس المال، بل إن رأسمالهم يستخدم لتحسين الأداء الإقتصادي للشركة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة والرفاهية الإجتماعية بصفة عامة.

وإذا ما إتجهنا بشكل أكثر تحديداً إلى النظرية الإقتصادية الجامدة، فإن إستقلال مجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة الوكالة والتي تعتبر أمراً أساسياً في الشركات العامة والتي تتمثل في الفصل بين الملكية والإدارة.

وهكذا، فإن حوكمة الشركات تعني ببساطة وبصفة محددة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الإستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب، والوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد، كما أن المديرين الذين يعتدون على حقوق الآخرين غالباً ما لا يقومون بفصل أنفسهم، ومجلس الإدارة الذي لا يمكنه أن يفصل المدير التنفيذي الرئيسي أو عضو مجلس الإدارة المنتدب ليس بمجلس إدارة.

وبالتالي، فإن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء إقتصادي أفضل، إذ إن المحاسبة عن المسؤولية تؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء وعلى كافة المستويات في المنشأة، وقد ثبت بالدراسات الارتباط بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة وذلك عند دراستنا للشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة.

لكننا أيضاً لا نغفل أن هناك عوامل أخرى كثيرة جداً تؤثر على أداء الشركات، إلا أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة إستجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات الحتمية للهبوط في الأعمال، بما يؤكد للمستثمرين أن إستثماراتهم ستظل في أمان مع الأمل في حصولها على عائد، كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري وعلى تركيز إهتمام المديرين على تحسين أداء المنشأة، وأيضاً ينبغي أن يعمل على ضمان إستبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم.

مجلس الإدارة

نظريا مجلس الإدارة يتم إنتخابه أو إختياره بمعرفة الملاك لكي يمثلهم ويتبنى مصالحهم، وبدراسة مشاكل مجلس الإدارة نجد منها مشاكل بسببها حق التصويت، ومشاكل أخرى مثل تشكيل أو تكوين مجلس الإدارة والسيطرة على عملية إختيار أو إنتخاب أعضائه، حيث يتكون المجلس من مجموعتين (داخليين) من داخل المنظمة و (خارجيين) من خارج المنظمة، وكل منهم يحتل أو لا يحتل مركزا إدارياً في المنظمة، فالداخليون يحتلون مراكز إدارية، أما الخارجيون فينظر لهم على أنهم مستقلون ولكن هذا خطأ. فالمستقلون (الخارجيون) قد تربطهم أية علاقات من أي نوع مع المنظمة، فإما عملاء أو دانون أو مستشارون فنيون إلخ... والقضية هنا، والتي تتعلق بالحوكمة هي من الذين يمثلهم أعضاء مجلس الإدارة الداخليين وشبه المستقلين؟

المدير التنفيذي والإدارة العليا

تحت مستوى مجلس الإدارة في الخريطة التنظيمية السابقة يقع المدير التنفيذي، وتحت هذا المدير التنفيذي توجد مجموعة من المديرين يطلق عليهم مستوى الإدارة العليا. ويتضمن هذا المستوى مدير عام الأقسام أو القطاعات، وهذا يمثل النظام البير وقراطي للمنظمة وفيه يكثر التعارض في المصالح داخل النظام. وفي ما يتعلق بتخصيص رأس المال وإستهلاك لوازم الإنتاج وحروب التنافس والتسابق على المراكز الوظيفية، وهنا تكون المهمة الأساسية هي محاولة تركيز إهتمام المديرين نحو التسابق بإتجاه تحقيق مصالح الملاك وإزالة أو تخفيف حدة التعارض في المصالح بين هؤلاء المديرين، ومن الجدير بالذكر أن هذه المشاكل تتعدى مستوى المديرين إلى مستويات الموظفين من غير المديرين في المنظمة، ولعل من أهم القضايا التي تبدو للعيان في هذا المستوى هي قضية ما يدفع للإدارة من حوافز ومكافآت وقضية الأداء الإداري وقواعد توزيع راس المال داخل المنظمة

مسؤوليات مجلس الادارة

- 1- مراجعة واعتماد الموازنة السنوية , الخطط المالية السنوية , التقرير السنوي المتعلق بإدارة المخاطر , الوضع الضريبي للشركة والسياسات والاجراءات المتعلقة بالبيئة والصحة والامان
- 2- مراجعة العمليات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للشركة والمحافظة على التقدم الذي تحققه الشركة تجاه تحقيق اهدافها
- 3- تقييم واعتماد اداء رئيس الشركة في ضوء الاهداف التي تم وضعها لها والمكافآت الخاصة برئيس واعضاء مجلس الادارة وهيكل المكافآت الخاص باللجان التابعة لها
- 4- مراجعة واعتماد والاشراف على تطبيق الارشادات الخاصة بمفهوم حوكمة الشركات داخل الشركة والسياسات الخاصة بالإفصاح
- 5- تعيين اعضاء جدد بمجلس الادارة واختيار اعضاء اللجان التابعة لمجلس الادارة واختيار الاعضاء التنفيذيين

- 6- مراجعة مدى التزام الشركة بتطبيق اللوائح والقوانين التي تفرضها الدولة واتخاذ الاجراءات اللازمة في حالة وجود تجاوزات من قبل الادارة
- 7- التعاون مع لجنة المراجعة لمعرفة مدى التزام الشركة بتطبيق المتطلبات الخاصة بأعداد القوائم المالية السنوية ومتطلبات الإفصاح
- 8- المراجعة والاشراف على انشاء وتقييم هيكل نظام الرقابة الداخلية الذي انشاته الادارة والمتعلق بالقوائم المالية
- 9- حل المشاكل التي تتضمن تعارض مع اصحاب المصالح

لجان مجلس الادارة

اولاً :- لجنة المراجعة (التدقيق)

مسؤوليات لجنة المراجعة هي :-

- 1- مساعدة مجلس الادارة للقيام بمهامه الاشرافية وذلك عن طريق مراجعة المعلومات المالية التي يتم نشرها على المساهمين
- 2- مراجعة وتدقيق التقارير المالية والانظمة الخاصة بالإفصاح
- 3- مراجعة نظام الرقابة الداخلية الذي قام مجلس الادارة بإنشائه
- 4- التأكد من استقلال المراجع (المدقق) الخارجي
- 5- التأكد من ان الشركة تلتزم بتطبيق المتطلبات القانونية والسياسات السلوكية

ثانياً :- لجنة التعيينات والحوكمة

مسؤوليات لجنة التعيينات هي :-

- 1- تحديد ودراسة الاشخاص المتوقع ترشيحهم في منصب رئيس مجلس الادارة ومنصب العضو المنتدب
- 2- تقديم اقتراحات توصيات خاصة بالأفراد المرشحين لعضوية مجلس الادارة في ضوء المتطلبات التي وضعها مجلس الادارة مسؤولة عن مراجعة وادارة الارشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات
- 3- تزويد مجلس الادارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث ارشادات الحوكمة
- 4- مسؤولة عن مراجعة قواعد السلوك المهني
- 5- فحص التقييم الذاتي الخاص بأعضاء المجلس واعضاء لجنة المكافآت والمديرين التنفيذيين

ثالثاً :- لجنة المكافآت

مسؤوليات لجنة المكافآت هي :-

- 1- مراجعة واعتماد الاهداف المرتبطة بمكافآت العضو المنتدب والاعضاء التنفيذيين
- 2- اعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها المديرين التنفيذيين
- 3- اعداد واعتماد تقرير لجنة المكافآت الذي يتم نشره بالتقرير السنوي للشركة
- 4- القيام بشكل دوري بمراجعة واجباتها ومسؤولياتها
- 5- اجراء تقييم ذاتي لأدائها

عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها

يتشابه تنظيم منشآت الأعمال في دول وسط وشرق أوروبا مع مثيلاتها في أي مكان آخر، ليس فقط من حيث التنوع ولكن من حيث جوانب أخرى هامة، وهنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية :-
النوع الأول: هي الشركة التي يمكن أن يطلق عليها اسم أسلوب حياة والتي لا يطمع مديرها ومالكها في تحقيق تقدم كبير، وإنما ينظر لى شركته والتي قد تكون عبارة عن نموذج إداري فردي كمصدر للدخل، ويوجد الان من هذه المشروعات لدى معظم الإقتصادات، لكن حوكمة الشركات لا تمثل مفهوما له أهمية في هذا الشأن.

النوع الثاني: من منشآت الأعمال في صورة شركة تضامن بين شخصين أو مجموعة صغيرة ويتولى أصحاب الشركة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة ثم يحدث الاندماج فيتحول لشركاء إلى أعضاء مجلس إدارة ذوي مسؤولية محددة، ثم يتحقق استمرار الشركة الذي يصاحبه تكون شخصية قانونية مستقلة للشركة، ويكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو . ويعتمد إقتصاد هذه الشركات على نجاحها في تحقيق طموحها، ولا تقوم بعض دول غرب أوروبا مثل إنكلترا 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 الشركات في دول أخرى مثل ألمانيا اعداد هيكل مختلف إذا ما وصلت الشركة إلى حجم معين يتم قياسه طبقاً لعدد الموظفين.

النوع الثالث: من أنواع الشركات هو المشروعات الكبيرة حيث تنفصل الملكية عن الإدارة والإشراف، وقد يتم إنشاؤها من البداية بواسطة الدولة أو تكون الدولة قد إستولت عليها لكن هذا لا يجعل هذا النوع من الشركات مختلفا عن مثيلاتها الغربية من حيث الجوانب الهيكلية.

إختيار كبار التنفيذيين وتنمية قدراتهم

يتمثل السبيل الهام الآخر الذي يتسنى من خلاله قيام مجالس الإدارة بالتأثير على الإتجاه طويل المدى للشركات في سياسات وأساليب إختيار وتنمية قدرات الإدارة العليا بالشركات، وواقع الأمر أن من يقود الشركة هو الذي يمتلك التأثير الأكثر قوة على مسارها في المستقبل وتضطلع مجالس الإدارة بمسؤولية إختيار الإدارة العليا.

وكما ذكر من قبل فقد تضمن القانون إيضاحاً لدور المجلس الإشرافي الألماني في هذا الشأن فهو يمنع، أي المجلس الإشرافي، سلطة إنهاء عقود المديرين، وإذا ما وجد أعضاء المجلس الإشرافي أن أداء الإدارة التنفيذية غير مرض فإنهم يلجأون إلى إنهاء عقود المديرين وإحلال آخرين بدلا منهم ، ولكن بينما لا يتم إنهاء العقود (وهو أمر نادر الحدوث) إلا إذا وجد سبب ذلك، فإن مسؤولية مجلس الإدارة تخول رئيسه سلطة التدخل غير الرسمي في شؤون الإدارة التنفيذية عندما يرى الرئيس أو الاعضاء ان ثمة ما يدعو إلى القلق بشأن إدار الشركة.

وفي هذا الصدد، يؤكد أعضاء مجالس الإدارة الخارجيين بالولايات المتحدة أن إختيار الإدارة العليا وبخاصة المسؤول التنفيذي الرئيسي وتقييمها وتقرير مكافأتها تأتي في مقدمة مهامهم. ونود التأكيد هنا على التأثير الذي يمكن لعملية إختيار الإدارة العليا أن تحدثه بالنسبة لأداء الشركة من خلال إختيار إدارة الشركة، وتعد تغييرات المسؤولين

التنفيذيين الرئيسيين في كثير من الشركات الكبرى بالولايات المتحدة بمثابة دلالة جيدة على هذا الأثر .

معايير السلوك والأداء:

هناك جانبان مختلفان ومرتبطان في الوقت نفسه هما الكفاءة واللباقة لكن كلاهما أساسي، وهناك إهتمام متزايد بأخلاقيات العمل وإدراك مستمر بأن معايير السلوك الخاصة بالمجلس لا يمكن التفرقة بينها وبين المعايير الأخرى في أي مكان.

وبالفعل، فإن لدى مجالس الإدارة دورا يمكنها أدائه فقط من خلال ضبط مستوى مناسب من السلوك لكل الموظفين. إذا كان المجلس فاسداً فلن يكون هناك سوى أمل بسيط في وجود نقاء في أي مكان آخر، وقد يساعد نشر وشيوع قواعد السلوك في الشركة من خلال مجلس الإدارة لكن يمكن تحقيق هذا إذا أصبح المجلس في حد ذاته مثلاً أعلى يحتذى به، فإن أعضاء مجالس إدارة الشركات في كافة مراكز الإختصاص ومهما كان الهيكل عليهم مسؤولية مطلقة من ناحية ضمان تمثيل التقارير التي يوقعونها والحسابات التي يقدمونها لوجهة النظر الصادقة لأداء الشركة ومركزها وليست لديهم حرية الإختفاء خلف أية إتفاقيات محاسبية فنية أو إخفاء أية معلومات هامة لمجرد أنها من الناحية الرسمية خارج بنود الميزانية، ويعتمد تدفق رأس المال على مدى صحة المعلومات ومدى إمكان الإعتماد عليها، كما أن أولئك الذين يسيئون إستخدام النظام سيدفعون الثمن غالبا في شكل أموال أعلى كلفة أو نقص في الدعم، كذلك لا توجد صيغة محددة لقياس أداء أعضاء المجلس الإشرافي أو الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس الموحد. وفي الحياة العملية يمكن تحديد من يشاركون ومن لا يشاركون في مداولات المجلس بسرعة وليس من خلال عدد مرات تدخلهم في المناقشة والجودة لها أهميتها،

الوصايا العشر لمجالس إدارة المنشآت

- قام الاتحاد القومي لمديري الشركات بوضع الوصايا العشر التالية لمساعدة مجالس المنشأة على تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقا لما تحتاج إليه كل شركة، منها:
1. التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملء لفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر إستقلالا على إتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.
 2. التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاث معا للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات.
 3. ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الإستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.
 4. وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الإختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتأكد من حصول المجلس عليها.
 5. عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والإتصالات القوية
 6. وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.
 7. زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الإجتماعات وزيادة الوقت المخصص للإعدادات للإجتماعات.
 8. التركيز على المعلومات ولكن مع التركيز في الوقت نفسه على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.
 9. التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة لتحقيق قدر أكبر من التوازن بين مصالحهم ومصلحة الشركة وأصحابها.
 10. إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة والبحث عن الحلول الأفضل ملائمة لمرحلة حياة التي بلغتها الشركة.

كيف تضيف مجالس الإدارة قيمة في الشركات الصغيرة الحجم

تميل الشركات صغيرة الحجم إلى أن تكون ذات طبيعة تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات، حيث إن الشركات كبيرة الحجم أكثر إدارية، وعلى الرغم من أن مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم تنقسم الوظائف مع مجلس إدارة الشركات الكبرى وتناسب إليها إلا أنها تقوم برفع مستوى العمل بأساليب مختلفة تماما، فمجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم يمكنها التخطيط أولا ثم العمل بعد ذلك وفقا للخطة، بينما تحتاج مجالس إدارة شركات التي تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات إلى أن تكون في حوكمة مستمرة. ووفقا للتعريف تبحث مجالس الإدارة عن النمو عن طريق إغتنام الفرص بصرف النظر عن الموارد الموجهة حاليا فمطالبها غير متوقعة كليا حيث تعمل في بيئة أعمال مضطربة مع وجود احتمالات كبيرة للنجاح أو الفشل، ومع مطالبها غير المتوقعة، فإن لدى تلك الشركات عددا أقل من المديرين ذوي الخبرة وحجم أقل من الموارد الداخلية عما يوجد في الشركات الكبرى، ويوجد نطاق لهذا العمل، فالشركات صغيرة الحجم التي تبحث عن نمو ضخم تكون في أحد أطراف نطاق العمل، ويقوم المديرون الذين يتسمون بطبيعة تتمتع بالقدرة على الدخول في المشروعات بالترويج للعمل ويحاولون تكوين ثروة بالحصول على الموارد والقيام بالمخاطرة، فهم يتوقعون حدوث المفاجآت ويبحثون عن الإستفادة من التغيير .

وفي الواقع ليست كل الشركات صغيرة الحجم تتسم بطبيعة تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات، وتوجد بالفعل بعض الشركات صغيرة الحجم عتيقة الطراز إلى أقصى درجة ما زالت قانعة بالسير في طريق محدد المعالم. ويتم توضيح ذلك من خلال

أ- نواحي النشاط المشترك والتركيز على أمور مختلفة

من المؤكد أن أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة وكبيرة حجم لديهم بعض المسؤوليات التي يشتركون فيها:

أولاً: محاولة أعضاء مجلس إدارة كلا النوعين من الشركات رفع مستوى نواحي نشاط الشركة، ويقومون بذلك عن طريق:

- ضمان السلوك القانوني والأخلاقي.
- إختيار وتقييم ومكافأة وإذا لزم الأمر إستبدال المسؤول لتنفيذي الرئيسي وكبار التنفيذيين الآخرين والتصديق على إستراتيجية الشركة.
- توفير الإشراف العام على العمل.

ثانياً: تحاول مجالس إدارة جميع الشركات بصرف النظر عن حجمها ضمان التوظيف المناسب لمجلس الإدارة عن طريق:

- تقييم تقدم مجلس الإدارة وأدائه.
 - إختيار أعضاء مجلس الإدارة.
 - مكافأة أعضاء مجلس الإدارة.
- ومجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم تقوم برفع مستوى العمل وبضمان التوظيف المناسب من خلال المتابعة المتفاعلة، حيث يتفاعل مجلس الإدارة مع مقترحات وأنشطة المديرين. كما تقوم مجالس إدارة لشركات صغيرة الحجم بالمتابعة نفسها على الرغم من أنه في بعض الأحيان يكون التركيز على أمور تختلف عن تلك الموجودة بمجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم.

كيف تعمل مجالس الإدارة داخل الشركات صغيرة الحجم

- عمليات وأداء مجلس الإدارة
- إن تقييم أداء مجلس الإدارة ليس واسع الإنتشار وأولئك الذين بدأوا الممارسة لديهم خبرة قليلة نسبياً ويعتبر التقييم الفردي لأعضاء مجلس الإدارة نادراً للغاية وما زالت مجالس الإدارة بالشركات الكبرى والصغيرة الحجم تكيف نفسها على إحتياجات تلك الشركات، ويوجد إختلاف بين الشركات الكبرى والصغيرة من حيث حجم مجلس الإدارة ، والحجم الصغير لمجلس الإدارة فيه ميزتان:
- أولاً:** يعتبر مجلس الإدارة الأصغر حجماً أقل تكلفة وهو إعتبار هام في كثير من الشركات صغيرة الحجم مع الأخذ في الإعتبار لعوائدها المنخفضة وتمويلها المحدود.
- ثانياً:** يستطيع مجلس الإدارة الأصغر حجماً مساعدة الأعضاء على العمل كفريق متلاحم، وكلما صغر حجم مجلس الإدارة في الشركات الصغيرة كلما أثر ذلك على دور اللجان وعلى كيفية عمل مجلس الإدارة في أثناء وما بين إنعقاد إجتماعات مجلس الإدارة.

دور اللجان

أصبح الغرض من تشكيل لجان مجلس الإدارة واسع الإنتشار، ومن ثم فإن معظم الشركات الكبرى وصغيرة الحجم لديها **ثلاث لجان أساسية**: لجنة المراجعة ولجنة الأجور والمرتبات ولجنة الترشيحات. وبالإضافة إلى ذلك، غالبا ما يكون لدى الشركات الكبرى لجان إضافية كاللجنة المالية ولجنة البيئة ولجنة السياسة العامة بهدف التعامل مع المشكلات الأكبر حجما والأكثر تعقيداً. ويقوم عدد كبير من أعضاء مجلس إدارة الشركات الكبرى بتيسير النشاط الأكبر حجما للجنة وتشجيعه بمعدل خمسة إجتماعات لجنة بإجمالي تراكم 13 مرة سنوياً للشركات الكبيرة الحجم مقارنة بثلاثة إجتماعات لجنة بإجمالي تراكم ست مرات سنوياً للشركات الصغيرة الحجم.

إجتماعات مجلس الإدارة

عادة ما تجتمع لجان إدارة الشركات صغيرة الحجم بمعدل أقل من مجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم وتوجد أسباب كثيرة لهذا الاختلاف. أولاً: ترغب الشركات الصغيرة في توفير نفقات أعضاء مجلس الإدارة وعقد عدد أقل من الإجتماعات يعني مصروفات أقل للسفر ورسوم أقل للإجتماعات. ثانياً: تؤدي الطبيعة الأقل توقعا لعمل الشركات الصغيرة إلى إتاحة الفرصة للمسؤول التنفيذي لإقامة مزيد من الإتصالات مع أعضاء مجلس الإدارة بين الإجتماعات، ويكون الإتصال أسهل بسبب العدد القليل لأعضاء مجلس الإدارة،

المشروعات الأولى لتشكيل مجلس الإدارة

الهدف من تشكيل مجلس الإدارة في الشركات صغيرة الحجم هو وجود فريق عمل متجانس من أعضاء مجلس الإدارة، فريق لا يقوم بمتابعة الإدارة فحسب ولكن يقوم أيضا بتدعيم الإدارة بالبحث عن فرص للنمو، وللقيام بتلك العملية لا بد من **وجود أربع خطوات**.

الخطوة الأولى: حصر المهارات والخبرات الإدارية المتاحة يمكن للبيان المفضل للمهارات والخبرات الخاصة بالمسؤول التنفيذي وغيره من الإدارة العليا أن يحقق فائدتين متميزتين.

1. كشف نقاط الضعف التي يجب على أعضاء مجلس الإدارة تغطيتها.
2. تمكين أعضاء مجلس الإدارة من القيام بوظيفة غاية في الأهمية بمجلس إدارة شركة صغيرة الحجم وهي مساعدة المديرين على تنمية مهاراتهم

الخطوة الثانية: تعريف الصفات المطلوبة لمجلس الإدارة وتتشابه مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم مع مجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم من مطابقة أعضائها ببعض الصفات ويتضمن ذلك :

الخصائص الشخصية.
إتاحة الوقت.
التحفز على العمل.
الرؤية الإستراتيجية.
إحترام المساهمين.

الخطوة الثالثة: تحديد الحجم المناسب لمجلس الإدارة حيث يجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة مناسب بدرجة تكفي لتوافر الصفات المناسبة المدرجة آنفاً، وكما يجب أن يكون عدد الأعضاء عدداً قليلاً بدرجة كافية لضمان تماسكهم بعضهم مع بعض، وعادة يكون العدد من خمسة إلى سبعة أعضاء في مجلس الإدارة عدداً كافياً.

الخطوة الرابعة: تحديد عملية الاختيار.. ينبغي أن تشمل تلك العملية على عدة مراحل:

- تشكيل لجنة الترشيحات.
- تقرير عملية تكوين مجلس الإدارة وحجمه.
- إيجاد أسماء الأعضاء المحتملين.

الفصل السادس

الحوكمة وعلاج الفساد الاداري والمحاسبي

الحوكمة وعلاج الفساد الإداري والمحاسبي

سنعرف أهم وأخطر أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي التي تساعد على ارتكاب جرائم التلاعب والغش لمالي والفني والفساد الإداري في الشركات. **ومن أهم أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي في حوكمة الشركات:-**

1. الإختلال الأخلاقي:-

ومصدرة إنتشار نظرية تكلفة الوكالة في المحاسبة منذ بدايات الربع الأخير من القرن العشرين وما أدت إليه من تطوير وإنتشار فكرة تعارض المصالح بين الفئات أو الأطراف المعنية بالشركة وبصفة خاصة المساهمين أو الملاك وإدارة الشركة عند انفصال الملكية عن الإدارة، وإقرار تلك النظرية سعى كل طرف أو فئة لتعظيم منفعته الذاتية ولو على حساب غيره من الأطراف الأخرى وما ينشأ عن ذلك من صراع بين أطراف الشركة الواحدة أو الفئات المعنية بها.

2. إنعدام الحسم في بعض معايير المحاسبة ومعايير المراجعة:-

ويظهر ذلك بوضوح في إشتغال بعض معايير المحاسبة على معالجات مسموح بها أو بديلة للمعالجة القياسية وكذلك المرونة الزائدة في بعض معايير المراجعة، والسبب الرئيسي لهذا الخلل يتمثل في الضغوط المباشرة التي تتعرض لها الهيئات المختصة بوضع هذه المعايير نتيجة لما قد تساهم به شركات الأعمال في تمويل ميزانيات تلك الهيئات و الضغوط غير المباشرة من خلال بعض المحاسبين والمراجعين المتحيزين لعملائهم، خاصة في الدول المتقدمة المؤثرة عالمياً في المجال المحاسبي كالولايات المتحدة الأميركية، فضلاً على إنتشار الفلسفة الواقعية ونظرية الوكالة التي تحبذ حرية الإدارة في إختيار السياسات المحاسبية ومن ثم تعارض الإتجاه نحو الإلزام بمعايير محاسبة محددة

3. الإشكال الفكري

ومصدره أيضاً شيوع النظرية الإيجابية (الواقعية) في المحاسبة وإستنادها إلى نظرية الوكالة في تفسير وتبرير قرارات إدارات الشركات فيما يتعلق بصنع وإختيار السياسات والطرانق المحاسبية والأخذ ببعض المداخل الإدارية الحديثة، فضلاً عن إفتقار كثير من البحوث المحاسبية إلى التحليل المنطقي وإكتفائها بالأدوات الميكانيكية للبحث (النماذج الإحصائية) وتفسير نتائجها بنظرية الوكالة فقط.

4. تعقد مقاييس الاداء

إنخفاض عدد هذه المقاييس وزيادة بساطتها كلما كان ذلك أفضل لكل من العاملين والقائمين بالقياس ومستخدمي مؤشرات هذه المقاييس، كما أن من المتفق عليه أيضاً أن مستوى الأداء التشغيلي يؤثر في المؤشرات المالية وأن الربح هو المقياس الأساسي للأداء.

علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي في حوكمة الشركات

1- علاج الإختلال الأخلاقي

- يتضح مدى فاعلية حوكمة الشركات في علاج مرض الإختلال الأخلاقي في الفكر والتطبيق المحاسبي من خلال مقارنة نظرية الوكالة بالإطار الفكري لحوكمة الشركات على النحو التالي:
- تبرر نظرية الوكالة سعي الإدارة إلى تعظيم منفعتها الذاتية ولو على حساب المساهمين، بينما تدفع الحوكمة الإدارة إلى العمل من أجل تعظيم قيمة الشركة ككل لصالح جميع الفئات المعنية بها عامة ولصالح المساهمين بصورة خاصة.
 - تستند نظرية الوكالة إلى حرية الإدارة في إختيار السياسات المحاسبية، بينما تقيد الحوكمة هذه الحرية بأفضل الممارسات المحاسبية.
 - تقوم نظرية الوكالة على فرض عدم ملاحظة الأصيل تصرفات الوكيل، بينما تقوم الحوكمة على مبادئ عدة منها العدالة والشفافية ومساءلة الإدارة.
 - تتسبب نظرية الوكالة في وجود مشكلة الإختلال الأخلاقي، بينما تتطلب الحوكمة الإلتزام بالمواثيق والقيم الأخلاقية. وبصفة خاصة العدالة وحماية حقوق الآخرين..

2- علاج إنعدام الحسم في بعض المعايير المحاسبية ومعايير

لا شك أن إستهداف حوكمة الشركات هو لتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية وفقاً لقاعدة أفضل الممارسات وكذلك مصداقية وموضوعية التقارير المالية وإكتمالها وشفافية الإفصاح وملائمة توقيته لتوفير قوائم مالية سليمة، كل ذلك من شأنه أن يوجه إهتمام الهيئات الحكومية الدولية والوطنية المعنية بوضع التشريعات المالية والإقتصادية والتنظيم المحاسبي إلى إعادة النظر في التشريعات والمعايير المحاسبية وما تتضمنه من معالجات ويجعلها أكثر حسماً وتحديداً للإرشادات التي تؤدي إلى أفضل الممارسات تلبية لمتطلبات الحوكمة.

3- علاج الإشكال الفكري

أن مصدر الإشكال الفكري في المجال المحاسبي هو إستناد النظرية الإيجابية في المحاسبة وإعتمادها على نظرية الوكالة في تفسير سلوك الإدارة في إختيار السياسات المحاسبية، فضلاً على أخذ بعض المحاسبين ببعض المداخل الإدارية، إلا أن حوكمة الشركات تحد كثيراً من حرية الإدارة في إختيار هذه السياسات وتقيدتها بالممارسات المحاسبية السليمة، بل وبأفضل الممارسات، وهو الأمر الذي يمثل أنجح علاج لذلك الإشكال الفكري، لأنه يوجه كُتاب المحاسبة وباحثيها وممارسيها إلى تقييم وتقويم المعايير والسياسات المحاسبية للوصول إلى أفضل الممارسات بدلاً من دورانهم في فلك الإدارة للبحث عما فيه مصلحتها فقط وتبريره بإدارة الأرباح أو غيرها من الألفاظ .

بعض المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات

1- الإئحة:-

هي وجود مكمل للنظام الإداري فهي توفر بوضوح وبتفصيل أكثر تحديداً تلك النصوص العامة التي يحتويها النظام الأساسي وغالباً ما تتمتع مجالس الإدارة بالسلطة في تغيير نصوص اللوائح دون موافقة المساهمين.

2- النظام الأساسي:-

ويعرف أيضاً بمصطلح عقد التأسيس ويحدد لنظام الأساسي الحقوق والواجبات الخاصة بكل من المساهمين والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، ويشكل النظام الأساسي القواعد الأساسية الحاكمة لكل شركة، ولا بد من موافقة المساهمين على تعديل لنظام الأساسي لأي شركة.

3- مجلس الإدارة ذو الطبقات:-

هو ذلك المجلس المقسم إلى طبقات منفصلة وإمكانية استمرار عضوية أعضاء مجلس الإدارة لفترات متداخلة، وفي الشركة التي فيها هذا النوع من المجالس عادة ما يقسم المجلس إلى 3 طبقات ، وتقسيم المجلس إلى طبقات يزيد من صعوبة تغيير السيطرة في مجلس الإدارة عن طريق التوكيل نظراً لأن الأمر عادة يستغرق سنتين للسيطرة على أغلب مقاعد المجلس.

4- التصويت السري :-

ويعرف أيضاً بالتصويت المغلق أو التصويت عن طريق الإقتراع السري وبموجب نظام وإجراءات التصويت السري جميع التوكيلات والإقتراحات وجداول التصويت التي تحدد هوية المساهمين تظل سرية وتقع على عاتق واضعي جداول التصويت ومراقبي الإنتخابات المستقلين كل على حدة ولا يتم إخطار الإدارة والمساهمين إلا بإجمالي الاصوات فقط.

5- حوكمة الشركات:-

هو الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز الحوكمة على العلاقات في ما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.

6- الأسهم المؤجلة:-

هي عدد من الأسهم يتم الوعد بمنحها دون مقابل للموظفين المشتركين في خطة معينة إذا ما ظلوا يعملون في الشركة لفترة زمنية محددة، ومتلقي المنحة ليس له حق التصويت ولا يتلقى أرباحاً عن الأسهم حتى إستلامه فعلياً لهذه المكافأة المؤجلة مع ملاحظة أن كوبونات أرباح الاسهم تتراكم من خلال فترة الإحتفاظ بالأسهم.

7- ذوبان الملكية:-

هو إنخفاض في نصيب الملكية النسبية الذي يحدث نتيجة لقيام الشركة بزيادة عدد الأسهم القائمة ومن الممكن أن يؤثر ذوبان الملكية على عائد السهم وعلى كوبونات توزيع الأرباح.

8- منح تقديرية للخيارات:-

هي برامج المرتبات التي يكون فيها للجنة الأجور ولجنة الإدارة حق تقدير منح خيارات وكذلك إصدار أسهم تعويضية على هذه الخيارات.

9- التعويض:-

يسمح للشركات أن ترد لموظفيها وأعضاء مجالس الإدارة أية مصروفات قد يتحملونها بصفتهم مدعى عليهم في قضايا مرفوعة ضد الشركة، وغالباً ما يغطي التعويض مصروفات الأحكام والتسويات. وبدون التعويض أو التأمين ضد مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة فقد لا تتمكن معظم الشركات على اجتذاب أعضاء مجلس إدارة خارجيين للعمل في مجالس إدارتها.

10- الأسهم الدنيا:-

نوع من الأسهم المفروض عليها قيود تسعى الشركة عمداً عن طريقها إلى تخفيض القيمة المبدئية للسهم.

بِالتَّوْفِيقِ وَالنَّجْحِ

WISH YOU GOOD LUCK & SUCCESS