

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية



كلية: العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير و العلوم التجارية

قسم: العلوم التجارية

العنوان:

انهيار الشركات العالمية و الإصلاحات في مجال الحوكمة

دراسة حالة بعض الدول العربية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي في مسار: العلوم التجارية

تخصص: مالية و محاسبة

إشراف الأستاذ:

- شرقي مهدي

إعداد الطالبات:

- حروز ذهبية

- بحیصة خدیجة

- سوسي هاجر

السنة الجامعية: 2012/2013

دعاء

اللّٰهُمَّ اشرح صدورنا ويّسر بمزيد عوارفك جودك أمورنا
ونسألك اللّٰهُمَّ أن تجعل هذا العلم خالصًا لوجهك الكريم
وصوابًا على سنّة نبيّنا محمد وأن ينفعنا وإخواننا وأخواتنا
المسلمين والمسلمات وأن ينفع به من كتبه أو ثراه أو طبعه
إنّه سميع قريب مجيب وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله
و صحبه وسلّم تسليمًا كثيرًا
- اللّٰهُمَّ رضينا بك كافيًا فكن لنا وكافيًا -

إهداء

إلى اللذين قال فيهما سبحانه وتعالى

"و بالوالدين إحسانا"

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني حنينا ورعتني وليدا و عمرتني حبا و حنانا "أمي الغالية".

و إلى الذي عمرني بحضنه و حنانه و رعايته و جند حياته لخدمتنا "أبي الغالي".

إلى أخي الغالي "عبد الناصر" وإلى من حضيت بهن أخوات عزيزات "سمية" "صفاء" "سروة".

إلى عائلتي الثانية "خالتي محاد" و "عمتي الزهرة" إلى كل يد بيضاء امتدت لتساعدني فهي

مشواري العلمي و أنارت دربي "حليمة", "حكيم", "رشيدة", "طاهر" إلى القلوب الدافئة التي

أعانتني "بدتي الغالية" أطال الله في عمرها.

إلى طلة وحمي أقاربي الأعزاء من أحوال و خالات و أعمام و عمات و أسرهم.

إلى رفيقة أيامي و مستودع أسواري "حنان" و "زوجها".

إلى الرجل العظيم الذي سيرا فقتني فهي مشواري الأتي خطيبي "عبد الكريم".

إلى من صادقتهن في حياتي و ربطتني بهم علاقة صداقة قوية ذهبية , خديجة , زهرة , سعاد,

حفصة , أسماء , إيمان .

هاجر

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أفضل خلق الله وأشرف المرسلين.
إلى من أوصاني ربي بهما إلى من أفنيتا عمريهما في سبيل إسعادتي وحفظهما الله وأطال في
عمرهما. إلى أخلصهما أعطانا بيبي الدنيا.
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من نور دربي بنور لا ينطفئ ببريق الأمل .
أمي نبع الجنان والمحبة والعطف والأثاق. أُمِّي الحبيبة الغالية رفيقة دربي.
إلى من يعجز اللسان التعبير عن فضائلها .
إلى من كان سندا وقودة في دنياي ،إلى منبع النصح والرشاد أبي الغالي العزيز الكريم .
إلى أخويا العزيزين محمد الأمين وشعيب .
إلى أخواتي العزيزات حليلة سارة أسماء .
إلى روح جدي وجدتي .إلى جدتي طال الله في عمرهما .
إلى ابني خالي الكتكوتين حيدر عبد البديع (سميرة) وأحمد العربي، وجهاد، وصابر (فيروز).
إلى كل خالتي ربيعة وبنيتها مسعودة وشيماء، وخالتي آمنة وأبنائها أيوب، مهدي ، ثرية ، خالتي
فتيحة وأبنائها أبو بكر وإلى خالتي العزيزة تاليا وأخوالي ،وأعمامي وعماتي .
وإلى صديقتي الغالية الوفية و رفيقة المشوار الجامعي حور ذهبية. وإلى كل صديقاتي سميرة
،سهام، كلثوم ، حنان ، خيرة ،هاجر، زبيدة، مسعودة، أمينة ،كريمة ،حيزية، حفصة ، ، ابتسام سكيمة
،نزيهة ،زينب ،نور الهدى، مريم.
إلى الأستاذ شرقي مهدي الذي أماننا على اجتياز الصعوبات في الموضوع، إلى كل الأساتذة
الكرام من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعة ،
إلى كل طلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية وعلوم التسيير دفعة 2013.
إلى كل من يحمل لقب بديعة وبن قورمار .
إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله ذاكرتي .
إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع سائلة المولى أن ينفع به وأن يجعله ، خالصا
لوجهه الكريم.

ندبة

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
والمرسلين أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إل أمي وأبي العزيزين حفظهما الله لي اللذان سموا وتعبا
على تعليمي في إتمام هذا العمل .

وإلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل

أخواتي: صليحة ، حورية،فايزة ، مريم ،نور المدي ..

وإلى الكتاكيت السغار :بلقيس، رانيا ،سارة ، نسرين، بشري.

وإخوتي: إبراهيم ،مصطفى ،الفالح، بشير ،عمر .

وإلى صديقتي ورفيقة دربي كلثوم الطاهر

إلى من عمل معي بكد وبغية إتمام هذا العمل خديجة وهاجر

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء : حميدة ،أم الخير ، رحاب ،حنان ، خيرة

،سمية و ابنهما محمد ، آسيا ،الزانة ،سما ، أسماء ، ربيعة، أمينة ، كريمة ،لبنة ،زبيدة

،حفصة ،حيزية ،حياة ، عائشة.....

وأخص بالذكر الأستاذ شرقي مدي الذي كان عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء

الظلمة التي كانت تقف في طريقنا .

إلى كل من سقط من قلبي سموا

خديجة

بسم الله الرحمن الرحيم

تشكرات

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان و التقدير للأستاذ المشرف شرقي مهدي المشرف على هذا البحث وتفضله قبول الإشراف عليها، الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت سنداً لنا في إتمام هذا البحث.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وكل من أمدنا

بالدعم المعنوي وكان له يد العون في تذليل ما واجهناه من صعوبات.

كما لا ننسى أن نقدم كلمة شكر وعرفان إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التسيير، والعلوم التجارية

ولا يفوتنا أن نتقدم بكلمة شكر وعرفان وتقدير إلى جميع الأساتذة من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية

الملخص:

نظرا للتزايد المستمر الذي يكسبه الاهتمام بهذا المفهوم منذ انفصال الملكية عن الإدارة وبعد تداعيات الانهيارات والفضائح المالية التي وقعت فيها كبريات الشركات في العالم (انرون 2002، ليمان براذرز ، ماكسويل...) والتي كانت قد خلفتها الأزمات المالية العالمية منذ سنة 1929 إلى الأزمة الأخيرة سنة 2008 (أزمة الكساد 1929، أزمة جنوب شرق آسيا 1997، الأزمة المالية الحالية 2008) والتي عصفت بالاقتصاد الرأسمالي خاصة، فقد حرص عدد من المؤسسات العلمية و بورصات الأوراق المالية على تبني التغيرات التي أحدثتها الأزمة على البيئة المحاسبية وعلى بيئة التدقيق أو ما يعبر عنه بظهور معايير جديدة، أو يمكن أن تكون مجرد تعديلات لسابقتها من المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق، ومن جهة أخرى فقد قامت عدد من المنظمات الدولية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) بتناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة لمساعدة الدول لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات، ونجد أن هذا المصطلح لم ينحصر تطبيقه والكشف عنه في الدول المتقدمة فقط، بل شمل الأمر أيضا الدول النامية ومنها الدول العربية (تم اختيار ستة دول المغرب، مصر، السعودية، الأردن، تونس، قطر) التي قامت هي الثانية بجملة من التجارب والإنجازات المتعلقة بموضوع حوكمة الشركات من حيث تقديم المبادئ والقواعد الخاصة بكل بلد ومدى نجاعتها.

الكلمات المفتاحية :

مجلس الإدارة ،حوكمة الشركات ،أعضاء مجلس الإدارة ،المراجعة الداخلية والخارجية ،الشفافية ،الإدارة ، الإفصاح ،المحاسبة ،الفعالية ،القيادة ، المساءلة ، الإصلاحات ، الشركات العالمية ،الأزمات .

Summary :

Due to the continuous growing that interest earned in this concept since the separation of ownership from management after the repercussions of collapses and financial scandals that have signed the largest companies in the world (Enron 2002, Lehman Brothers, Maxwell...) which had been left behind by the global financial crisis since 1929 until the recent crisis in 2008 (Depression Crisis of 1929, the crisis of Southeast Asia 1997, the current financial crisis, 2008) which troubled the capitalist economy especially, a number of scientific institutions and stock exchanges has emphasized to adopt the changes brought by the crisis on the accounting environment, and the environment auditing or what is expressed by the appearance of new standards, or can be just amendments to the predecessor of accounting standards and auditing standards, on the other hand, a number of international organizations (Organization for Economic Cooperation and Development) have taken this concept with analysis and study to assist States to develop a legal and institutional frameworks for the application of corporate governance, we find that this term is not limited in its application and disclose in developed countries only, but included also developing countries, including Arab countries (six countries has been selected: Morocco, Egypt, Saudi Arabia, Jordan, Tunisia, Qatar), which has also many experiences and accomplishments on the subject of corporate governance in terms of the principles and rules of each country and the extent of efficacy.

Keywords:

Board of directors, corporate governance, board of directors, internal and external audit, transparency, governance, efficacy, leadership, disclosure, accountability, reforms, international companies, crisis .

الصفحة	الفهرس :
IV	الإهداء .
VII	الشكر.
VIII	الملخص.
X	الفهرس العامة.
XIII	قائمة الجداول والأشكال
XIV	قائمة المصطلحات
أ	مقدمة.
1	❖ الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات
2	- تمهيد
3	● المبحث الأول: طبيعة الحوكمة
3	- المطلب الأول تعريف الحوكمة وأسباب الحاجة إليها.
4	- المطلب الثاني: نظرة تاريخية للحوكمة ومحدداتها.
6	- المطلب الثالث: أهمية و الأهداف الحوكمة
8	● المبحث الثاني: خصائص الحوكمة و معوقات تطبيقها
8	- المطلب الأول: آليات و خصائص الحوكمة
9	- المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة(مجلس الإدارة؛...)
11	- المطلب الثالث: تحديات و معوقات الحوكمة
13	● المبحث الثالث: نظريات الحوكمة
13	- المطلب الاول: نظرية الوكالة
16	- المطلب الثاني : نظرية أصحاب المصالح
17	- المطلب الثالث:النظرية التحذرية
21	- خلاصة
22	❖ الفصل الثاني:الأزمات الاقتصادية العالمية و انهيار الشركات الكبرى
23	- تمهيد
24	● المبحث الأول: الأزمات الاقتصادية العالمية و انهيار الشركات
24	- المطلب الأول: الأزمات من 29 و حتى 97
26	- المطلب الثاني: أزمة جنوب شرق آسيا سنة 1997
28	- المطلب الثالث: الأزمة المالية العالمية 2008

30	●	المبحث الثاني: انهيار الشركات العالمية الكبرى (فشل أنظمة الحوكمة)
30	-	المطلب الأول: شركة ماكسويل (1991)
32	-	المطلب الثاني : شركة إنرون (2001)
36	-	المطلب الثالث: بنك ليمان براذرز (2008)
38	●	المبحث الثالث: نتائج و آثار الانهيارات على
38	-	المطلب الأول: البيئة المحاسبية
41	-	المطلب الثاني : مراجعي الحسابات و المدققين
44	-	المطلب الثالث: حوكمة الشركات
46	-	خلاصة
47	❖	الفصل الثالث: إصلاحات الحوكمة بعد الأزمات و الإنهيارات
48	-	تمهيد
49	●	المبحث الأول: النموذج الأنجلوساكسوني إصلاحات بريطانيا و الو.م. أ
49	-	المطلب الأول: في بريطانيا
53	-	المطلب الثاني : في الولايات المتحدة الأمريكية
56	-	المطلب الثالث: تقييم الإصلاحات الأنجلوساكسونية
58	●	المبحث الثاني: النموذج الفرنكفوني - التجربة الفرنسية
58	-	المطلب الأول: تقرير فينو 1 و 2 و تقرير بوتون
61	-	المطلب الثاني: التقارير الجديدة بعد 2002
64	-	المطلب الثالث: تقييم الإصلاحات الفرنكفونية
66	●	المبحث الثالث: الإصلاحات العالمية في مجال الحوكمة
66	-	المطلب الأول: مبادئ (OCDE) في الحوكمة
69	-	المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل
72	-	المطلب الثالث: تقييم الإصلاحات
74	-	خلاصة
75	❖	الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض
		الدول العربية
76		تمهيد
77	●	المبحث الأول: إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية - إفريقيا-
77	-	المطلب الأول: التجربة المصرية

80	-	المطلب الثاني: التجربة المغربية
83	-	المطلب الثالث: التجربة التونسية
86	•	المبحث الثاني: إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية -آسيا
86	-	المطلب الأول: التجربة السعودية
89	-	المطلب الثاني: التجربة الأردنية
92	-	المطلب الثالث: التجربة القطرية
93	•	المبحث الثالث: مقارنة و تقييم الإصلاحات العربية
93	-	المطلب الأول: مقارنة الإصلاحات بين الدول العربية (الستة)
97	-	المطلب الثاني: مقارنة الإصلاحات مع الدول الغربية
101	-	المطلب الثالث: تقييم الإصلاحات في الدول العربية
104	-	خلاصة
105		خاتمة .
109		قائمة المراجع والمصادر .

قائمة الأشكال

شكل (1-1)	محددات الحوكمة .
شكل (2-1)	نموذج تخطيطي للهيكل التنظيمي لشركات المساهمة .
شكل (3-1)	أصحاب المصلحة .
شكل (1-3)	الكود الموحد لحوكمة الشركات بإنجلترا .
شكل (2-3)	العامل المشترك للدعائم الثلاثة للاتفاق بازل 02.
شكل (4-4)	نسب المئوية للإجابات بنعم للدول قيد الدراسة .
شكل (5-4)	نسب المئوية للإجابات بلا للدول قيد الدراسة .
شكل (6-4)	أعمدة بيانية تمثل ترتيب إصلاحات الحوكمة في الدول قيد الدراسة

قائمة الجداول

جدول (1-2)	تخفيضات إعادة هيكلة القوائم المالية 1997-2000 .
جدول (1-4)	مقارنة إصلاحات الحوكمة في الدول العربية .
جدول (2-4)	مقارنة إصلاحات الحوكمة بين الدول العربية و الغربية.
جدول (3-4)	نتائج الإجابة على الأسئلة المطروحة في مجال الحوكمة في الدول العربية والغربية.

- قائمة المصطلحات:

- 1) لائحة:** هي جزء مكمل للنظام الأساسي، فهي توفر بوضوح وبتفصيل أكثر تحديدا تلك النصوص العامة التي يحتويها النظام الأساسي وغالبا ما تتمتع مجالس الإدارة بالسلطة في تغيير النصوص واللوائح بدون موافقة المساهمين.
- 2) خيارات الحوافز بالأسهم:** هي عبارة عن منح خيار أسهم بموجب القسم 422(أ) من قانون الضرائب الأمريكي وحتى يمكن لهذه الخيارات الممنوحة أن تستوفي وضعها كخيارات حوافز بالأسهم، فإن من الممنوح له الخيار يجب أن يكون عاملا ، وأن تكون قد تمت الموافقة على خطة خيار الحوافز بالأسهم من جانب المساهمين وأن لا تزيد مدة الخيار عن 10 سنوات كما يجب أن يكون من سعر الخيار مساويا لأعلى من نسبة 100% من القيمة السوقية العادلة في تاريخ المنح ولا تخضع هذه المنح للضرائب إلا عند بيع الأسهم.
- 3) رئيس مجلس الإدارة:** هو من يرأس الاجتماعات ويدير شئون مجلس الإدارة.
- 4) العضو المنتدب:** هو من يرأس ويدير شئون الشركة وهو على رأس هرم السلطة التنفيذية بالشركة.
- 5) عضو مجلس إدارة تنفيذي:** عضو بمجلس الإدارة يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة التي يخدم في مجلس إدارتها.
- 6) عضو مجلس إدارة غير تنفيذي:** عضو بمجلس الإدارة لا يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة التي يخدم في مجلس إدارتها.
- 7) عضو مجلس إدارة مستقل:** عضو في مجلس الإدارة تنحصر علاقته بالشركة في عضويته بمجلسها. وهذا العضو لا يمثل المالك وليس له تعاملات جوهرية مع الشركة ولا يتقاضى منها أجرا أو عمولات أو أتعاب باستثناء بدلات الحضور والانتقال ومكافآت المجلس التي تقرها الجمعية العامة وليس له مصلحة خاصة بالشركة كما لا تربطه صلة نسب أو قرابة بأي من أعضاء المجلس الآخرين أو قيادات الشركة. هو أيضاً ليس من كبار العاملين أو مستشاري الشركة أو مراقبي حساباتها خلال الثلاث سنوات السابقة على تعيينه.
- 8) حملة الأسهم:** أصحاب الشركة بغض النظر عن عدد الأسهم التي يمتلكونها .
- 9) الجمعية العامة:** الهيئة التي تضم كل أصحاب الشركة أو حملة أسهمها.
- 10) التصويت التراكمي:** أن يكون لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يمتلكها، وقد يقوم بالتصويت بها كلها لصالح مرشح واحد لعضوية مجلس الإدارة أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون حدوث تكرار لهذه الأصوات.
- 11) أصحاب المصالح:** كل شخص له مصلحة مع الشركة كالمساهمين ،العاملين ،الدائنين، العملاء، الموردون والمجتمع.

1. توطئة:

ساهمت الأزمات المالية العالمية التي حدثت في العديد من دول العالم الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة، إلى تعاظم الفضائح والانهيارات المالية التي وقعت في الشركات العالمية الكبرى وتحقيقها خسائر بمليارات الدولارات (إنرون الأمريكية)، وأصبحت تكلفة الفساد المالي والإداري وسوء الإدارة عبئا على الشركات والاقتصاد العالمي بشكل عام، كما أن افتقاد الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية للشركات تجعل المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرار الاستثماري الأمثل. وبالتالي أصبح لزاما على المستثمرين البحث عن الشركات التي بها هياكل سليمة لممارسة حوكمة الشركات « Corporate Governance » التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل والإشراف عليها وعلى مدى الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها. فقد كان ظهور هذا المصطلح الجديد نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة في الشركة، نظرا للمشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين، والتي مثلتها "نظرية الوكالة". ومن هنا أصبح الاهتمام بحوكمة الشركات في تزايد وتطور، وذلك لحماية المصالح، والحقوق المالية للمساهمين. وبالتالي فحوكمة الشركات ضرورة بالنسبة للاقتصاد الكلي أو الشركات العامة وكذلك الخاصة لما تعطي من شفافية في الإفصاح.

و كانت لهذه الأزمات التي ضربت كل أنحاء العالم أثر وخيم على هذا الأخير، خاصة على مستوى الشركات الكبرى (شركة إنرون، شركة ماكسويل، مصرف ليمان براذرز ...). فقد أسفر هذا الانهيار آثار شملت البيئة المحاسبية، وبيئة التدقيق الداخلي والخارجي، والحاكمة المؤسسية. تضمنت تعديلات وإصلاحات حول المعايير المحاسبية والتدقيق أو ظهور قوانين جديدة، أو ما يعبر عنه بالإصلاحات التي قامت بها مجموعة المنظمات والمهيات الرقابية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل لجملة من المبادئ والمعايير فيما يخص أطراف حوكمة الشركات، وأيضا قيام مجموعة من دول العالم بعدة تجارب حول الموضوع فقد قامت الدول الغربية بإصدار مجموعة تقارير، كإصدار الدول الأنجلوساكسونية (بريطانيا تقرير كادبوري، هامبل، غرينبوري، الدليل المشترك 1998، هيغز، الدليل المراجع المشترك 2010، مينرس، وفي.الو.م.أ لقانون ساربانز أوكسلي)، وإصدار الدول الفرنكفونية فرنسا فينو الأول، تقرير ماريني، تقرير فينو الثاني، تقرير بوتون، التقارير الجديدة بعد 2002 « AFG ».

2. الإشكالية:

كما أن الأمر لم يقتصر فقط على هذه الدول وما بدلته من جهود وعناء. بل شمل أيضا الدول النامية من جهة أخرى فقد قامت بمجموعة التجارب من خلال إصدارها للوائح وأدلة تحوي قواعد ومبادئ الحوكمة خاصة بكل دولة، فقد قمنا باختيار ستة دول عربية وتم الكشف عن ما توصلت إليه كلا من: مصر، السعودية، المغرب الأردن، تونس، قطر.

مما سبق سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة على الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير اختيار الشركات العالمية والأزمات المالية والاقتصادية على الإصلاحات في مجال حوكمة الشركات؟ ولا سيما في الدول العربية؟ وللإجابة على الإشكالية نطرح جملة من الإشكاليات الفرعية.

3. الإشكاليات الفرعية:

- 1) ما هي حوكمة الشركات؟ وما هي خصائصها و معوقات تطبيقها؟
- 2) ما هي أهم نظريات الحوكمة؟
- 3) ماهي أهم الأزمات الاقتصادية والمالية التي أثرت على الاقتصاد العالمي وعجلت بإصلاحات الحوكمة؟
- 4) كيف أدى اختيار بعض الشركات والبنوك العالمية وفشل أنظمة الحوكمة إلى اعتماد إصلاحات في أنظمتها؟

- 5) ما هي نتائج الاختيارات والأزمات على البيئة المحاسبية وحوكمة الشركات؟
- 6) ما هي إصلاحات الحوكمة وفقا للنموذجين الأنجلوساكسونيوالفرانكفوني؟
- 7) ما هي إصلاحات الحوكمة وفق ل OCED ولجنة بازل ؟
- 8) ما هو أثر اختيار الشركات العالمية والأزمات المالية على إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية؟

4. الفرضيات:

- على ضوء هذه الإشكاليات نحاول تقديم جملة من الفرضيات للإجابة على الإشكاليات المطروحة:
- 1) تعتبر حوكمة الشركات النظام الذي به يتم توجيه ورقابة منظمات الأعمال من خلال الشفافية و العدالة والمساءلة والمسؤولية والاستقلالية .
 - 2) توجد ثلاثة نظريات للحوكمة التي بدأت بانفصال الملكية عن الإدارة التي مثلتها نظرية الوكالة وتليها نظرية أصحاب المصالح ثم النظرية التجدرية.
 - 3) من أهم الأزمات الاقتصادية التي أثرت على الاقتصاد العالمي منذ أزمة الكساد 1929 ثم أزمة جنوب شرق آسيا 1987 والأزمة الأخيرة منذ 2008.
 - 4) أدى اختيار الشركات العالمية والبنوك وفشل أنظمة الحوكمة بسبب عدم تطبيق الحوكمة بالمفهوم السليم إلى اعتماد إصلاحات في أنظمتها من خلال وضع خطط للإنقاذ.
 - 5) كان من نتائج الاختيارات والأزمات على البيئة المحاسبية وحوكمة الشركات ظهور معايير وقوانين جديدة أو إجراء تعديل عليها.
 - 6) إصلاحات الحوكمة وفقا للنموذجين الأنجلوساكسوني ووضع تقارير في بريطانيا وفي الو.م.أ، أما بالنسبة لنموذج الفرانكفوني فقد تم وضع تقارير من طرف فرنسا .
 - 7) إصلاحات الحوكمة وفق OECD تتمثل فيالمبادئ التي وضعتها حول حوكمة الشركاتفيالشركات، والإصلاحات التي وضعتها لجنة بازل حول مبادئ الحوكمة في البنوك.

8) قيام كل من الدول العربية بتجارب حول قواعد ومبادئ حوكمة الشركات من خلال إصدارها لمجموعة من اللوائح والأدلة .

5. أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من الأهمية التي تحظى بها حوكمة الشركات في الوقت الحاضر ، كما يعتبر البحث كخطوة تحسيسية بأهمية تبني الشركات و البنوك لمبادئ حوكمة الشركات (الوقاية قبل الوقوع في الأزمات). يرتبط موضوع حوكمة الشركات بمشكلة تزايد الأزمات المالية و الاقتصادية على المستوى المحلي و العالمي و ذلك نتيجة لارتباط الموضوع بمجالات و أطراف مختلفة ، كالإدارة و مجلس الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح ، حيث كان من تداعيات الأزمات المالية و الاقتصادية إفلاس و انهيار الكثير من الشركات و البنوك مما ألحق الضرر بهذه الجهات.

يوضح البحث أن من بين أسباب و دوافع تفاقم تلك الأزمة القصور في الالتزام بأخلاقيات الأعمال التي هي جزء لا يتجزأ من مبادئ الحكم الراشد أو يطلق عليه بمصطلح الحوكمة فقد تبين للجميع أن من بين الدوافع التي أدت إلى تفاقم الأزمة الاقتصادية و المالية الحالية هو عدم التطبيق corporate governance السليم لمبادئ حوكمة الشركات خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر و أجور المديرين. هذين المبدئين هما بمثابة المعايير الأخلاقية التي تنص عليهم معظم مبادئ حوكمة الشركات.

6. أسباب اختيار الموضوع:

- تتعدد أسباب اختيار الموضوع بين أسباب ذاتية و أسباب موضوعية ، فمن الأسباب الذاتية :
- الرغبة في التعرف على موضوع الحوكمة كمصطلح جديد .
- الشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع و محاولة الاستفادة منه مستقبلا ، خاصة في الحياة المهنية .
- أما الأسباب الموضوعية فتكمن في:
- قلة البحوث و الدراسات في هذا المجال و بالتالي المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع
- التطرق إلى هذا الموضوع بغية فتح مجال البحث أمام المهتمين به مستقبلا .

7. أهداف الدراسة:

- بيان بداية نشوء الأزمة المالية و الاقتصادية وأسبابها و آثارها .
- التعرف على حوكمة الشركات كمصطلح جديد .
- التعرف على التطورات العالمية في مجال الفساد الإداري و معالجته .
- التعرف على التغيرات التي حدثت مؤخرا في بيئة المحاسبة والتدقيق وظهور مصطلح حوكمة الشركات.
- التعرف على أسباب انهيار الشركات العالمية .
- الكشف عن ما توصلت إليها المؤسسات العلمية .
- معرفة مدى مبادرة دول العالم العربي في قواعد و مبادئ حوكمة الشركات .

- التعرف على ما نصت عليه جملة التقارير التي وضعتها كل من الدول الأنجلوساكسونية و الفرانكفونية والتوصل إلى ما كشفت عليه هذه الدول من قواعد و مبادئ حوكمة الشركات .

- الكشف على الحوكمة في البلدان العربية و إلى أين وصل مستواها في تطبيق مبادئها و قواعدها .

8. منهجية الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستكشافي، الإستنتاجي وهذا من خلال التعرف على حوكمة الشركات بمفهومها الحديث والتعرف على التزامات الآثار التي تنتج عنها والتي تعتبر الإصلاحات التي قامتها مجموعة من الدول الأنجلوساكسونية والفرانكفونية . أما بالنسبة لمنهج دراسة الحالة فسيتم إسقاط الحوكمة على بعض الدول العربية ، تقسيمات الدراسة إلى الحوكمة ، الأزمة المالية العالمية ، الإصلاحات ، دراسة الحالة الحوكمة في البلدان العربية الستة .

9. صعوبات البحث :

عدم توفر المراجع و الكتب في المكتبة مما جعلنا نستعين بالنصوص الواردة في الملتقيات و الندوات .

10. حدود الدراسة :

بغية الإحاطة بالإشكالية المطروحة حول هذا الموضوع تم تحديد الإطار العام وحدود البحث فيما يلي :

الإطار الزمني :

تم التطرق إلى الأزمات المالية والاقتصادية العالمية منذ 1929 حتى 2008.

أما بالنسبة لدراسة الحوكمة فتم التطرق لها منذ 1976 إلى يومنا هذا.

الإطار المكاني :

فيما يخص الجانب النظري فقط فقد تضمن الفصل الأول الحوكمة بصفة عامة ، وفي الفصل الثاني تمثل الإطار المكاني للالتزامات الو.م.أ، بريطانيا (ماكسويل ، إنرون ، ليمان براذرز) والفصل الثالث فكان الإطار المكاني هو الدول الغربية ، أما بالنسبة لدراسة الحالة التي احتوت هي الثانية على الجزء النظري فقط فكان الإطار المكاني هو دراسة بعض الدول العربية (دول من آسيا ودول من إفريقيا) .

11. خطة البحث:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة سابقا فقد تم تقسيم موضوع البحث إلى أربعة فصول تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة، و لكل فصل تمهيد وخلاصة حيث تتضمن المقدمة العناصر المنهجية الذي يفترض أن تحتويها كل مقدمة بحث علمي سواء فيما يتعلق بالإشكالية ، الفرضيات ، أهمية البحث، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف البحث ، منهج البحث ، صعوبات البحث.

يتناول الفصل الأول الإطار النظري لحوكمة الشركات ويقسم إلى ثلاث مباحث: يتعلق الأول بطبيعة حوكمة الشركات ، أما المبحث الثاني يتعلق بخصائص الحوكمة ومعوقات تطبيقها ، والمبحث الثالث يضم نظريات الحوكمة. الفصل الثاني المعنون بالآزمات الاقتصادية العالمية واختيار الشركات الكبرى وهو بدوره مقسم إلى ثلاث مباحث ففي المبحث الأول سنتناول الآزمات الاقتصادية ثم المبحث الثاني الذي تضمن اختيار الشركات العالمية الكبرى وآخر مبحث نتائج وآثار الانهيارات.

أما في الفصل الثالث الذي هو أيضا اشتمل على ثلاث مباحث فالأول تضمن الإصلاحات الأنجلوساكسونية والمبحث الثاني الإصلاحات الفرانكفونية أما المبحث الثالث فتضمن الإصلاحات العالمية . وبالنسبة للفصل الرابع فسيتم محاولة إسقاط الدراسة النظرية على حوكمة الشركات في الدول العربية ، من خلال ثلاث مباحث رئيسية فالمبحث الأول يحتوي على إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية إفريقيا والمبحث الثاني ضم الإصلاحات في دول آسيا أما المبحث الثالث فضم مقارنة بين الإصلاحات مع التقييم.

الفصل الأول:
الإطار النظري لحوكمة
الشركات

تمهيد:

زاد الاهتمام بمظاهرة حوكمة الشركات منذ انفصال الإدارة عن الملكية، التي مثلتها نظرية الوكالة، حيث أصبحت قضية الحوكمة على جدول اهتمامات المؤسسات المالية العالمية ومجتمع الأعمال الدولي، عقب العديد من الوقائع التي حدثت خلال العقدین الماضیین أهمها الانهيارات والفضائح المالية التي حدثت بأسواق عدد من دول العالم والتحول إلى الرأسمالية. فتعد الوسيلة التي تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات الكبرى بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين (أصحاب المصالح) لغناها بميزات وخصائص كالشفافية والمساءلة والعدالة والمعاملة النزيهة، لتمكين أطرافها من إنجاز وإدارة أعمال الشركة وضمان نجاحها وحمايتها من أخطار الفساد المالي والإداري الذي يعرضها لحالات التعثر و الفشل المالي و الإداري و أيضا حمايتها من مخاطر التصفية، هذا فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها و نموها و استمرارها على المستوى المحلي و الدولي. حيث لا يخفى على أحد أهمية الشركات و الدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات و نموها، حيث يعتبر أدائها من أهم المؤشرات الاقتصادية وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، وأن اقتصاد أي دولة يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه.

سنتطرق لما سبق بالتفصيل في الفصل الآتي الذي يشمل ثلاث مباحث:

- طبيعة الحوكمة (تعريف الحوكمة وأسباب الحاجة إليها، نظرة تاريخية للحوكمة و محدداتها، الأهداف الحوكمة و أهميتها).
- خصائص ومعوقات الحوكمة (خصائص و مقومات الحوكمة، و الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات، و تقييم حوكمة الشركات).
- نظريات الحوكمة (نظرية الوكالة، نظرية أصحاب المصالح، نظرية التجدرية)

المبحث الأول: طبيعة الحوكمة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية الحوكمة و دوافعها ثم نظرة تاريخية للحوكمة وأسباب الحاجة إليها وكمطلب أخير محددات و الأهداف الحوكمة .

المطلب الأول تعريف الحوكمة وأسباب الحاجة إليها.

1- مفهوم الحوكمة:

بعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة للمصطلح "Corporate Governance" أما الترجمة العلمية هو "الحاكمية" و "التحكم المؤسسي" مصطلح الحوكمة إعتد من معجم اللغة العربية و لأنه على وزن العولمة التي جاءت الحوكمة لمعالجة مشاكلها.¹

رغم انتشار مفهوم الحوكمة والسعي إلى تطبيقها على المستوى العالمي، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد بين الباحثين وهذا لتعدد أبعاد المفهوم وتأثره بالنواحي التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات.²

أ- المفهوم المحاسبي:

هو توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استقلالهم من طرف الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية".

ب- المفهوم الإداري:

"هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقوا الخدمة وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين".

ج- تعريف منظمة OECD:

"ذلك النظام الذي يتم بواسطة توجيه ورقابة منظمات الأعمال، اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين، مثل مجالس الإدارة، وغيره من ذوي المصالح، واستنادا إلى القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية، وعلى ذلك فحوكمة الشركات تعطي اهتماما للهيكل التي تستطيع من خلالها الشركة تحديد أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيقها، والعمل على مراقبة الأداء".³

1- كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، مداخل " حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة ، 2009 ، ص44.

2- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية ، 2007 ، ص13-14.

3-scotl,A, "Tightening corporate Governance", internal Auditor ,vol 59 ,NO 3 ,jun 2002 ,p13.

د- تعريف البنك الدولي:

"أنها الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية. كما خلص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن الحوكمة تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات" 1.

- ومن التعاريف السابقة الذكر اتضح لنا أن مفهوم حوكمة الشركات هي: مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين التي تضمن الانضباط والشفافية والعدالة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لخدمة مصالح جميع الأطراف.

2- أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات: يرى بعض الباحثين أن من أسباب الحاجة إلى الحوكمة ما يلي:

- متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها.
- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه.
- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن مما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصا في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة.
- حماية حقوق صغار المساهمين و الأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي.
- غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

المطلب الثاني: نظرة تاريخية للحوكمة و محداداتها.

1- نظرة تاريخية للحوكمة:

بدأ الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ويمكن تلخيص مراحل تطورو ووضوح أبعاد الحوكمة في مايلي:

- مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932) وبدأ الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.
- مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال، وقد تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

1- عطا الله و ارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008، ص 28.

- مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996 - 2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.
- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001 - 2004) وضرورة توثيقها، كان التركيز واضحاً على حالات الفساد والفساد الأخلاقي في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات.
- مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضاً إلى الاهتمام بالحوكمة وقام بتعزيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

2- محددات الحوكمة:

تطبيق الحوكمة يتوقف على مجموعتين من المحددات وهي: محددات داخلية و محددات خارجية

المحددات الداخلية: تشير هذه المحددات إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل الشركة بين ثلاثة أطراف رئيسية وهي: الجمعية العامة، مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح هذه الأفراد الثلاثة. و نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم و تحليله ومن هذه المؤسسات صندوق النقد و البنك الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية .1

المحددات الخارجية:

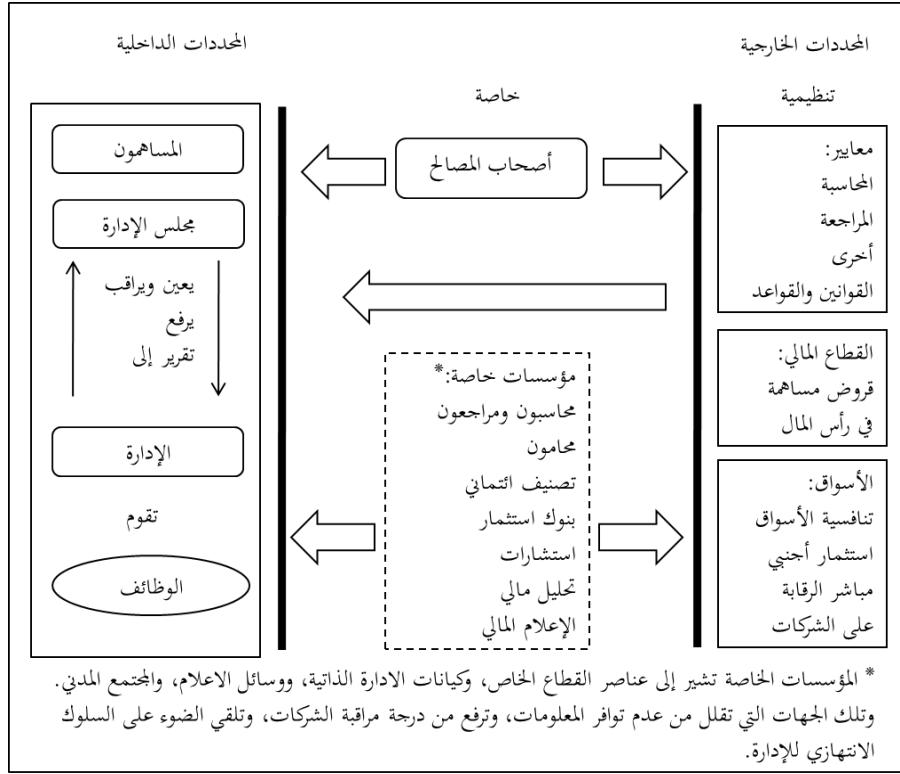
تشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة و تشمل:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال و الشركات و منع المنافسة الاحتكارية.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاقاً للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، إضافة إلى المؤسسات الخاصة، و الهدف من وجود المحددات الخارجية كونها تضمن تنفيذ القواعد و القوانين حسن إدارة الشركة، و التي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة و العائد الخاص لها.2

1- عبد الرحمن العايب، بالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 222 - 223.

2- شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة سطيف، ص 4.

والشكل (1-1) يوضح هذه المحددات:



المصدر : حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها. بنكالا استثمار القومي، جوان 2007، ص 7

مقالمتاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.saaidd.net/Doat/hasn/hawkama.doc>.

المطلب الثالث: أهمية و الأهداف الحوكمة

1- أهمية حوكمة الشركات: تكمن أهمية الحوكمة في مايلي:

- سد الفجوة التي يمكن أن تصل بين مالِك الشركة والوكيل من جراء رغبة الوكيل في تعظيم الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفايته الشخصية.¹
- محاربة الفساد الداخلي في الشركات، وتحقيق أعلى قدر للفعالية من المراجعين الخارجيين.²
- الترابط الوثيق بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد في أي بلد عنصرا أساسيا في تحقيق التنمية نظرا لأنها ترتبط مباشرة بزيادة الإنتاجية ودعم النمو على المدى الطويل.³

- 1- بشرى نجم عبد الله المشهداني، بحث علمي " أهمية الحوكمة في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي (دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال شركات المساهمة في العراق)"، جامعة بغداد، ص 8-9.
- 2- ساعد فرحات، مداخل "بعض مبادئ و آليات الحوكمة في شركات التأمين"، ندوة حول "مؤسسات التأمين التكافلي و التأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية"، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 6-7.
- 3- ميكرا كرا ستيكي، بحث علمي "نصائح إرشادية في الإصلاح (حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة)"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، أغسطس 2008، ص 3.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

- تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية و الإدارية وضمان حصولهم على أموال بتكلفة معقولة ،وتقوم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة. 1
- توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشآت ومساهمتها.
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية .
- تشجيع المنشآت على الاستخدام الأمثل لمواردها بأحسن السبل الممكنة.
- توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تدخل بين اختصاصات هذه الأطراف.
- تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة في الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.
- 2- أهداف الحوكمة:** نظرا لتعدد أهداف الحوكمة الشركات نذكر أهمها:
- حماية مصالح و حقوق المساهمين و العاملين و حملة الوثائق و المستندات ذات الصلة بفعالية الشركات .
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة ،وتقييم أداء الإدارة العليا و رفع درجة الثقة. 2
- ضمان الرقابة على الأداء في ظل انفصال الملكية عن الإدارة .
- المراجعة و التعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات،و تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية و مالية بما يعمل على تدعيم و استقرار نشاط الشركات.
- تحقيق الشفافية و العدالة و منح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار و تحقيق معدلات نمو مرتفعة
- في الدخل القومي.3
- خلق دوافع و حوافز لدى مجلس إدارة الشركة و متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصالح الشركة.4

المبحث الثاني: خصائص الحوكمة و معوقات تطبيقها

وتطرقنا في هذا المبحث على خصائص و مقومات الحوكمة كمطلب أول،و كمطلب ثاني الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات. و كمطلب ثالث تقييم حوكمة الشركات.

- 1- عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق ذكره، ص 15-22.
- 2- الجوزي جميلة، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، جامعة الجزائر، ص 03 .
- 3- بركات سارة، زايدي حسيبة، الحوكمة الجيدة و محاربة الفساد و الرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ،جامعة محمد خيضر بسكرة 6-7 / 05/ 2012، ص 4.
- 4- ساعد بن فرحات، مرجع سابق، ص 7.

المطلب الأول: خصائص و مقومات الحوكمة

1) خصائص الحوكمة: يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية: 1

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات و ضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: أي إمكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- العدالة: أي وجود احترام حقوق مختلف المجموعات.

كما أكد الباحثون في مجال الحوكمة و تطبيقاتها المعاصرة أن نموذج حوكمة الشركات الناجح يتطلب توافر

الخصائص التالية: 2

- مجلس الإدارة يتمتع بالقوة و الفعالية في صياغة توجيه القرارات يؤدي مسؤولياته بأمانة.
- رئيس تنفيذي يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة وتفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة الأعمال.
- قرارات الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها بعد التشاور و الموافقة من مجلس الإدارة.
- يتم اختيار نموذج عمل من قبل الرئيس التنفيذي و فريق الإدارة، باقتراحات مجلس الإدارة.
- توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح و الشفافية حول أداء الشركة و وضعها المالي للمساهمين و المجتمع .

2) مقومات الحوكمة: يجب أن تتوفر في الحوكمة أربعة مقومات أساسية هي: 3

الإطار القانوني: هو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين و اختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة و بصفة خاصة المؤسسين و الجمعية العمومية للمساهمين و المساهم الفرد و مجلس الإدارة و لجانه الرئيسية و مراقب الحسابات .

الإطار المؤسسي: و هو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات (الهيئة العامة لسوق المال ، و الرقابة المالية للدولة) والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح (الجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية) وكذا المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح (الشركات و مكاتب المحاسبة والمراجعة و التصنيف الائتماني و شركات الوساطة في الأوراق المالية ..)، و ينبغي أن تقوم

1- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 03.

2- كمال البوعظم، زايد عبد السلام، مرجع سابق ذكره، ص 50.

3- عدنان بن حيدر بندرويش، مرجع سابق ذكره، ص 34-36.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة و أمانة و نزاهة و شفافية من أجل صالح الشركات و الاقتصاد القومي عامة.

الإطار التنظيمي: يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة و الهيكل التنظيمي يحتوي على أسماء و اختصاصات رئيس و أعضاء ولجان مجلس الإدارة و كذلك أسماء و اختصاصات المديرين التنفيذيين.

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

توجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لحوكمة الشركات وهي: 1

1) المساهمين Shareholders:

هم الأشخاص الذين يقومون بتقديم رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك بمقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2) مجلس الإدارة Board of Directors:

هم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى، حيث يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة.

2-1) دور مجلس الإدارة فيوضع إستراتيجية الشركة:

هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوفر في مجلس الإدارة وهي: 2

2-1-1) الإشراف المستقل: أي أن يكون مجلس الإدارة مستقل وهو جزء من عملية حوكمة الشركات

الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة الشركة، وتوجد مجموعة من الإرشادات يجب توافرها وهي:

- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة الغير التنفيذيين المستقلين.
- استقلال القيادة في مجلس الإدارة والممثل في شخصية رئيس مجلس الإدارة.
- اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء غير التنفيذيين.

2-1-2) قدرة مجلس الإدارة على التنافس: وهي الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل

ما، وأن يحل في القيام به محل أولئك ذوي القدرة الأقل وينبغي أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة و الإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث.

1- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي، الطبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 19-154.

2- نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي خشبة، الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 81.

2-1-3) وضع الإستراتيجية: أي مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية يعتبر أمراً حاسماً ويتضمن كل من:

- **إستراتيجية كل وحدة من العمل:** وتعني كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.

- **إستراتيجية الشركة:** وتعني الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي لإدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل.

2-2) مظاهر الحوكمة في مجلس الإدارة: هناك مجموعة من المظاهر الخاصة بالحوكمة والتي تحكم سلوك مجلس إدارة الشركات وهي:

2-2-1) المبادئ الأساسية:

- **ضرورة خلق حرية داخل مجلس الإدارة حتى يسهل دفع المشروع إلى الأمام دون تدخل غير ضروري من الأطراف الخارجية.**

- **منح مجلس الإدارة السلطة اللازمة، ويعتبر نتيجة للمبدأ الأول، ويجب أن تكون هناك مساءلة فعالة بشأن طريقة استخدام تلك السلطة.**

2-2-2) رئيس مجلس الإدارة: وهو المسؤول عن قيادة المجلس والتأكد من فاعلية أعضائه في قيامهم بالواجبات المطلوبة منهم والتأكد من دقة و مناسبة وتوقيت المعلومات التي تقدم للأعضاء، والعمل على فتح المجال أمام الأعضاء الغير التنفيذيين بالمجالس للقيام بواجباتهم الإشرافية والحفاظ على وجود التعاون بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين.

- **ضرورة الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لضمان استقلالية المجلس.**

2-2-3) المدير التنفيذي (العضو المنتدب): هو عضو أساسي في مجلس الإدارة حيث يقوم بتمثيل الإدارة في مجلس الإدارة.

2-2-4) المساءلة: وتتم من خلال نوعين هما:

مساءلة داخلية: وهي الترتيبات التي يتم من خلالها تكوين مسؤولاً أمام جهة داخل المنشأة.

مساءلة خارجية: تعني استجواب مجلس الإدارة ككل من شخص خارج الشركة من خلال المنظور الرسمي.

2-2-5) التقرير السنوي: أي تقييم الأداء الإداري ويجب أن يقدم مجلس الإدارة تقرير عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام فيشكل تقرير سنوي.

2-2-6) تقييم الذاتي لمجلس الإدارة: يجب أن يراقب مجلس الإدارة نفسه للوقوف على مستوى أدائه.

2-2-7) اجتماعات مجلس الإدارة: تختلف تكرار الاجتماعات الرسمية بين الشركات الناجحة وتعتبر

حوالي 4 اجتماعات للمجلس الرئيسي وقد يجتمع المجلس أكثر من ذلك على حسب الظروف.

2-2-8) لجان مجلس الإدارة: نظراً لكبر حجم أعمال المجلس يترتب على المجلس إنشاء لجان أهمها:

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

- لجنة المراجعة: تقوم بضمان صحة البيانات المالية وإجراء الاتصالات مع المراجعين الداخليين والخارجيين.
- لجنة الأجور والمكافآت: تقوم بتوجيه النصح بخصوص المكافآت المناسبة للمديرين والتنفيذيين في مستوى الأداء والتحفيز.

- لجنة التعيين: تقوم بالموافقة على مواصفات الوظائف للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة.
2-2-9) الإطار القانوني لمجلس الإدارة: يلعب الهيكل القانوني الخاص بكل دولة دورا هاما في عمل مجالس إدارة الشركات به.

3) الإدارة Management: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة و مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4) أصحاب المصالح Stockholders: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، المورد، العمال، الموظفين... الخ.

5) الجمعية العمومية للمساهمين for Stockholder the Assembly: هي الجمعية العامة التي تمثل جميع المساهمين، وتنعقد الجمعية بدعوة من مجلس الإدارة أو مراجع الحسابات أو عدد من المساهمين يمثلون 5% من رأس المال الشركة على الأقل.

المطلب الثالث: تقييم حوكمة الشركات.

1. **تحديات حوكمة الشركات:** إن مفهوم حوكمة الشركات له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات أن تحني ثمارها ونلخصها في مايلي:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات.
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- الشفافية والدقة في القوائم المالية وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- تحسين أداء الشركات، وتخفيض تكلفة رأس المال.1
- تشكيل الحوكمة عنصر أمان في حالة استقالة المدير العام حيث يتولى مجلس الإدارة الإشراف على تسيير أعمال الشركة في المرحلة الانتقالية وبالتالي تعيين إدارة جديدة، تبني علاقات قوية بين أصحاب المصلحة.

2. **معوقات حوكمة الشركات:** و تكمن مخاطر الحوكمة الضعيفة في العناصر التالية:2

- 1- ميكرا كرا ستيكي، مرجع سبق ذكره، ص6.
- 2- عبد الرحمن العايب، بالرقى تيجاني، مداخلة "إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول "الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص157.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

- تركز الصلاحيات بدرجة كبيرة في فرد واحد دون إشراف ملائم (مثلا شركة إنرون).
 - إخفاق المجلس في ضمان الرقابة القوية أو التساؤل بشأن ما هو غير معتاد أو غير واقعي.
 - انتشار وتكريس الضعف في الإفصاح والشفافية مثل شركة وورلدكوم (عبارة عن مجموعة مؤسسات وورلدكوم لإدارة المعلومات وتزويد خدمات الاتصالات و الانترنت، التي يمر عبرها نصف تعاملات الانترنت العالمية، و انهارت الشركة بسبب الممارسات المحاسبية غير الصحيحة و التلاعب في حسابات التدفقات النقدية).
 - الإساءة لحقوق المساهمين مثل بارمالات" هي شركة ألبان و مواد غذائية متعددة الجنسيات مقرها إيطاليا، لكنها انهارت في عام 2003 حيث أصبحت أكبر عملية إفلاس في تاريخ أوروبا".
- وهناك مشاكل أخرى لحوكمة الشركات وهي: 1
- ضعفا لاهتمام بالحوكمة: تصبح الحوكمة عديمة التأثير فيجويسوده الاعتقاد بعدم أهميتها فتفقد فاعليتها.
 - الشللية: تتعطل الحوكمة عندما تهيم الشللية على مجالس الإدارة فتؤخذ القرارات بطريقة غير مهنية وتصبح القواعد غير مفهومة.
 - عدم استيعاب أعضاء المجلس لدورهم: عندما يفشل أعضاء مجلس الإدارة في استيعاب دورهم وصلاحياتهم فتتعطل قدراتهم عن إحداث أي تغيير ويتدنى أداء المجلس ككل.
 - الخوف من توجيه النقد للآخرين: كثيراً ما تسود هذه الثقافة في أوساط بعض أعضاء المجلس فيتعطل دورهم مما ينجم عنه تراجع أداء المجلس ككل (المشكلة في هذه الثقافة أنها معدية).
 - الفساد: أي وجود أعضاء في مجلس إدارة يمكن شراء ذممهم في مجلس يجعل هذا المجلس يخرج بقرارات قاتلة، الأمر الذي يحرم المجلس من أهم أدواره وهو حماية حقوق المساهمين.

المبحث الثالث: نظريات الحوكمة.

سنحاول في هذا المبحث ذكر مختلف النظريات التي تعلق بحوكمة الشركات بدءاً بنظرية الوكالة التي درست علاقة انفصال الملكية عن الإدارة، ثم انتقل إلى نظرية أصحاب المصلحة وأخيراً بالتعرض إلى النظرية التجذرية.

المطلب الأول: نظرية الوكالة وعلاقتها بالحوكمة .

1) نظرية الوكالة:

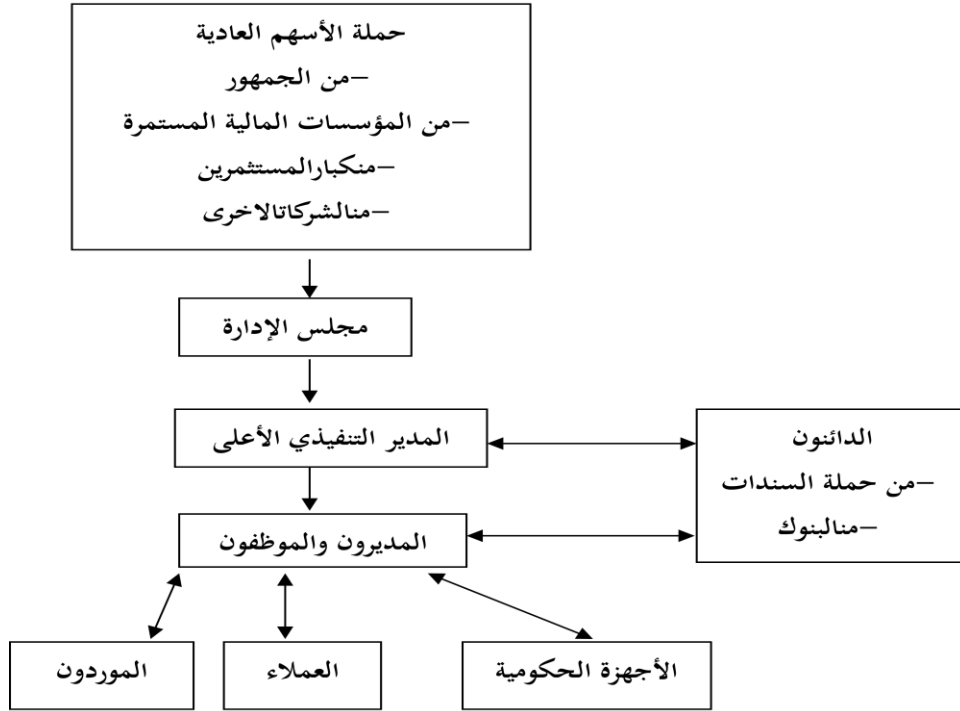
1- جون سوليفان، حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص 3-4.

تعد مقالات كلا من (Meckling et Jensen) "جنسن و مكليين" سنة 1976 من أرسى قواعد هذه النظرية؛ وترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة (Rochester) "روشستر" بداية السبعينياتو ذلك في المقال المؤسس سنة 1976 بعنوان "نظرية المنشأة: السلوك الإداري؛ تكاليف الوكالة و هيكل الملكية" " Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" و تعرف نظرية الوكالة بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني . وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل شخصاً آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل.¹

2) فروض نظرية الوكالة : تركز نظرية الوكالة على الفروض التالية:

- 1- أن أطراف الوكالة (أصلاء و وكلاء) يتمتعون بالرشد نسبياً وأن هدفهم يكمن في تعظيم منافعهم الذاتية.
- 2- أن دوال أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تماماً وأن هناك قدرّاً من التعارض في المنافع بينهما.
- 3- أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء و الأصلاء فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة المنشآت الأخرى.
- 4- أن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل في ما يتعلق بموضوع الوكالة.
- 5- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.
- 6- إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.
- 3) تحليل ظاهرة الحوكمة باستخدام نظرية الوكالة : بدراسة الواقع الأميركي حصلنا على نموذج تخطيطي للهيكل التنظيمي للشركة المساهمة الموضح في الشكل التالي :

الشكل (2-1): يوضح نموذج تخطيطي للهيكل التنظيمي للشركات المساهمة.



المصدر: عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص78.

و يمكن تحليل النموذج التخطيطي وفق إطار عمل نظرية الوكالة كما يلي:

أولاً: أطراف علاقات الوكالة : وتتمثل في ما يلي :

1) العلاقة الأولى :علاقة الملاك بمجلس الإدارة وطرفيها هما:

أ – الملاك (الأصيل) : حملة الأسهم العادية من جمهور أو مؤسسين أو شركات أو مؤسسات مالية.

ب- مجلس الإدارة(الوكيل): مجموعة من الأعضاء يختارهم الملاك لينوبوا عنهم في اختيار الرقابة على إدارة الشركة.

2) العلاقة الثانية :علاقة مجلس الإدارة العليا للشركة : وطرفيها هما: مجلس إدارة الشركة المساهمة (أصيل) ،

المدير التنفيذي الأعلى وباقي أعضاء الإدارة العليا (الوكيل) .

3) العلاقة الثالثة :علاقة الإدارة العليا بباقي الأطراف من الشركة المساهمة وطرفيها هما: الإدارة العليا ، باقي

المستويات الإدارية الأقل منها.

ثانياً: تحديد دوال أهداف أطراف علاقات الوكالة :المهدف العام لكل طرف من أطراف علاقات الوكالة طبقاً

لفروض نظريتها يتمثل في تعظيم كل طرف لمنافعه الخاصة ، ويتأتى له ذلك عن طريق سعيه نحو تعظيم عائد ارتباطه

بعلاقة الوكالة وفي الوقت نفسه سعيه نحو تخفيف تكاليف أو خسائر الوكالة .

ثالثاً: تحديد جوانب تعارض المصالح بين أطراف علاقات الوكالة :

1-الملاك (حملة الأسهم) : يجب صياغة عقود وكالة أو وضع نظام للحوكمة ،لحماية مصالح الأقليات من

الملاك أو الملاك غير المباشرين الذين يوكلون المؤسسات المالية بالنيابة عنهم في استثمار أموالهم في الشركات المساهمة.

- مجلس الإدارة: نظرياً مجلس الإدارة يتم انتخابه أو اختياره بمعرفة الملاك لكي يمثلهم ويتبنى مصالحهم، وبدراسة مشاكل مجلس الإدارة نجد منها مشاكل يسببها حق التصويت، ومشاكل أخرى مثل تشكيل أو تكوين مجلس الإدارة والسيطرة على عملية اختيار أو انتخاب أعضائه.

3- المدير التنفيذي والإدارة العليا: في هذا المستوى مدير عام الأقسام (النظام البيروقراطي) للمنظمة وفيه يكثُر التعارض في المصالح داخل النظام، أما تخصيص رأس المال و استهلاك لوازم الإنتاج و التنافس والتسابق على المراكز الوظيفية ، وهنا تكون المهمة الأساسية هي محاولة تركيز اهتمام المديرين نحو التسابق باتجاه تحقيق مصالح الملاك وإزالة أو تخفيف حدة التعارض في المصالح بين هؤلاء المديرين ، وهذه المشاكل تتعدى مستوى المديرين إلى مستويات الموظفين في المنظمة حول حوافز ومكافآت والأداء الإداري وقواعد توزيع رأس المال في المنظمة .

4- الدائنون : و يكون التعارض محتمل في المصالح بين الدائنين (حملة السندات) والملاك (حملة الأسهم) عند إبرام تلك العقود ، ويتمثل في الضمانات الإيجابية والسلبية التي يتضمنها اتفاق القرض ، وكذلك من خلال تاريخ استحقاق وشروط الائتمان المرتبطة بالقرض ، وربما كان من بين تلك الضمانات أنه إذا تخلّف شرط أو أكثر من شروط أو ضمانات القرض يتحول الدائنون إلى ملاك جدد للمنشأة .

5- العلاقات مع الموردين والعملاء : إن العلاقة بين الموردين والعملاء وبين تعظيم ثروة الملاك وبقاء المنشأة ليست دائماً واضحة ، والمشكلة الأساسية هي كيفية حفز أعضاء الائتلاف النشط على إمداد الشركة بالاستثمارات التي تفيدها ،و التي يمكن أن تفقد إذا ما اتجهت الشركة نحو السلوك الانتهازي أو فشلت في تحقيق أهدافها .

6- قرارات التمويل وصور أخرى من التعارض في المصالح : من صور تعارض المصالح بين حملة الأسهم والمديرين المرتبطة بقرارات التمويل ما يعرف بقضية التدفقات النقدية الحرة ، والتي يمكن أن تبوب التدفقات من الشركة للمستثمرين ومن المستثمرين للشركة وكلها مرتبطة بالعوائد غير العادية على الأسهم.

المطلب الثاني : نظرية أصحاب المصالح La théorie des parties prenantes

لقد كان الاتجاه السائد في ظل الثورة الصناعية هو تعظيم الأرباح (المصلحة الفردية تشكل مصلحة المجتمع) و تطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح (مصلحة المؤسسة هي مصلحة المجتمع) ، حيث يبرر كل شيء لصالح الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى. حيث بدأت الدعوة للحد من هذه الظاهرة و الاهتمام بالعامل البشري في بداية القرن 19 ثم بدا اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة

1) تعريف أصحاب المصلحة :

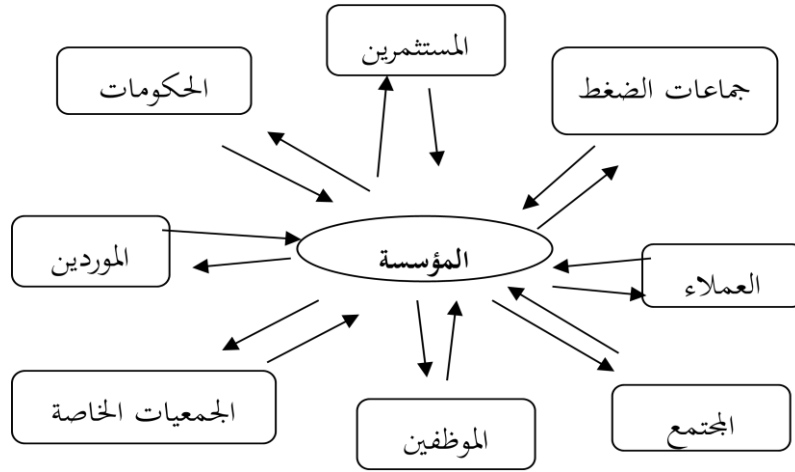
مصطلح "أصحاب المصلحة" يترجم بـ "الطرف المعني" أو "صاحب الحقوق" ، إن نظرية أصحاب المصلحة تسعى بذلك لتحل محل الرؤية التقليدية للمؤسسة ، و تسمى « Stockholder Théorie » التي تنص على أن من واجب المدراء العمل بشكل حصري لسبيل مصالح المساهمين.

و من رواد هذه النظرية "إدوارد فريمان" سنة 1984 في كتابه المعنون "الإدارة الإستراتيجية : مقارنة صاحب

المصلحة" "Freeman,R. Edward (1984). Strategic Management: A stakeholder approach"

الذي اقترح تعريفها: "أصحاب المصلحة هم كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية في هذه الرؤية يعني: موردين ، جماعات الضغط ، العملاء والموظفين والمستثمرين و المجتمع ، وما إلى ذلك "وهذا ما يمثله الشكل التالي :

الشكل (1-3) : أصحاب المصلحة



Source :Samuel MERCIER, référence ancien ,p04

يمكننا ملاحظة أن أولئك الذين لا يمكن أن يؤثروا على المؤسسة (بسبب غياب سلطتهم)، و الذين لا تتأثر تصرفاتهم (عدم وجود أي علاقة) ، و بدون أن تتأثر أصحاب المصلحة يمكن أن تؤثر على المؤسسة (والعكس بالعكس) ، و بالتالي يكون أصحاب المصلحة المحتملين الذين يشكلون فرصة أو خطرا على المؤسسة .

2) أخلاقيات أعمال وأصحاب المصالح :

الواجبات الأخلاقية التي على المؤسسة القيام بها اتجاه أصحاب المصالح هي :¹

- واجبات اتجاه حملة الأسهم : يتوقع المساهم الحصول على عائد في الاستثمار و يختلف المستثمرون في تفضيلاتهم للربح الحالي مقابل الربح في المستقبل و احتمالات زيادة المخاطرة ،و التمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية أي الاهتمام بمصالح المساهمين ،من الواجب الأخلاقي لمدراء الأعمال التنفيذيين تحقيق إدارة مربحة للملكي الاستثمار.

- واجبات اتجاه المستخدمين : تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه المستخدمين من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات و منزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل ،وتتطلب مبادئ صياغة الإستراتيجية استخدام قرارات تتصل بالعدالة و التي تتعلق بعملية القانون فيما يخص التعامل مع هؤلاء الموظفين.

- واجبات اتجاه الزبائن : تبرز الواجبات الأخلاقية من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع و الخدمات ،و التقدير غير المناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية و دمج الوكالات القانونية لحماية المستهلك.

- واجبات اتجاه المجتمع : يبرز من خلال الوضع الشرعي للمؤسسة كفرد في المجتمع و كمؤسسة اجتماعية و بسبب أعمال الزبائن و المجتمع فتقوم المؤسسة بدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقات العدالة...

المطلب الثالث : النظرية التجذرية (La théorie d'enracinement) .

المقال التأسيسي للنظرية هو لكل من "فيشني و شليفير" سنة 1989 بعنوان :

"MANAGEMENT ENTRENCHMENT. The Case of Manager-Specific Investments.
Andrei SHLEIFER and Robert W. VISHNY. University of Chicago, Chicago, USA"

أي "تحصن الإدارة : حالة الاستثمارات الخاصة للمدير التنفيذي" و الذي تطرق للإستراتيجيات التجذرية.

1) تعريف التجذرية :

إن التجذر في اللغة الفرنسية يعني Enracinement و تترجم تجذرية و معناها أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه ، حيث أنه كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها.

تعرف التجذرية بأنها : " نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات (رسمية أو غير رسمية) و التي من خلالها المسير يتمكن من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارتها و بالتالي مساهميه ، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة" 2

"رغبة المسير أو المدير في التخلص و لو جزئيا من مراقبة المساهمين ، لغرض الاحتفاظ بمنصبه و زيادة الحرية في عمله و بالتالي تعظيم مداخله" 1

1- غلاي نسيمة ،فعالية حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان ،مذكرة الماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011، ص31 .

2 -Pigé B,Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires,finance contrôle stratégie vol1 , n°3,septembre1998, p4.

من التعريفين السابقين يمكننا القول أن انفصال الملكية عن الإدارة يزيد من احتمال قيام مسيري المؤسسات باستخدام أموال الملاك أو حملة الأسهم في أنشطة استثمارية غير مرضية ، مثالا : قد يرغب المسير في زيادة حجم المؤسسة على حساب مصلحة المساهمين، كما قد يفضل إعادة استثمار الأرباح و عدم إصدار أسهم جديدة لضمان الاستقلالية المالية و بالتالي تجنب أساليب الرقابة التي قد تصاحب دخول مساهمين جدد للمؤسسة، و بالتالي تحقيق النمو في حجم المؤسسة .

وتجدر الإشارة إلى أن المسير له وصول مميز ومسبق للمعلومة حيث يمكنه الاستفادة من هذه الميزة لزيادة ارتباطه بالمساهمين و الأطراف الأخرى في المؤسسة.

إذن المعلومة تعد موردا أساسيا للمؤسسات و الاحتفاظ بها يشكل مصدرا للسلطة بالنسبة للمسير و انطلاقا من تجديته يقوم بمراقبة وصول هذه المعلومات إلى الأطراف الأخرى في المؤسسة حيث يتم حصرها و تقييدها ، و هذا يؤدي إلى استغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير و مختلف الشركاء في المؤسسة و ذلك من خلال جعل المعلومة المقدمة معقدة و صعبة الفهم 2.

3) آليات الرقابة الداخلية والخارجية و التجذرية :هي عبارة عن شروط لفعالية الرقابة الداخلية و الخارجية والتي توضح وسائل التهرب 3

2-1) آليات الرقابة الداخلية:هي آليات لها نظرة داخلية ومباشرة حول سلوكيات المديرين التنفيذيين مما يسمح:

- مجلس الإدارة:تحديد مكافئة المدير التنفيذي مع إمكانية تنحيه.
 - متابعة المتبادلة بين المديرين التنفيذيين ومدى التداخل في الوقت الحقيقي في صيرورة العملية التقديرية.
 - مراقبة المساهمين:متابعة تقسيم حقوق التصويت في الجمعية العامة.
 - رقابة الأجراء :إمكانية عدم التقدير الفعلي للمحاكم في حالة عدم احترام التنظيمات القانونية .
- 2-2) آليات الرقابة الخارجية :هي آليات تهدف إلى ضمان الجزاء في حالة عدم احترام البنود القانونية و التعاقدية التي تربطهم بالخارج وقواعد المنافسة وأهمها:

- سوق السلع و الخدمات:إزالة المؤسسات غير ناجحة الأداء .
- السوق المالي:القيام بالمشاركات المعارضة.
- سوق الإطارات المسيرة:المنافسة بين المديرين.
- الأجهزة المالية المقرضة:ترشيد القرض ،ضمانات ،البنود التعاقدية.

1- Ahmed el Aouadi ,les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises,le cas Marocain, Mars 2001 , p4.

2 -Alexandre H ,Paquerot M-Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie, vol 3 n°2 , 2001 ,p12.

3- Pochet C., Le dirigeant et la création de valeur: les facteurs de contingence de la latitude managériales, Marchés Financiers et Gouvernement, Actes des XIV Journées des I.A.E., Tome 2, Presses Académiques de l'Ouest, (1998) , p.419.

(3) أنواع التجذرية : يمكن أن نقيم الحالة التجذرية التي يتواجد فيها المسير و التي تظهر بطابع حيادي ، هجومي أو دفاعي و ذلك حسب الظروف.¹

(3-1) التجذرية الحيادية: وهي حالة يتواجد فيها المسير في بداية عقده عندما يكون في محيط جديد بالنسبة لها ، فهذا المنصب الجديد يضعه في مواجهة شركاء جدد و مسؤوليات جديدة فأغلبية المسيرين يبحثون على نسج ارتباطات شخصية مع الشركاء الداخليين أكثر منها مع الخارجيين.المسير في مثل هذه الأوضاع يعتمد سلوك عادي يقوم على احترام مصالح المؤسسة .

(3-2) التجذرية الهجومية: إن المسير يمكن أن يثبت الانتهازية من خلال الاستفادة من مزايا حقوقه من منصبه بفضل علاقات حقيقية يستطيع إقامتها مع مختلف شركاء المؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين من أجل الاستفادة بمزايا معلوماتية للقيام باستثماراته النوعية ، هذا السلوك يسمى "السلوك التجذري الهجومي" ، لأن المسير يبحث عن إعطاء صورة حسنة لكل الأعمال التي يقوم بها في المؤسسة لغرض تبرير تبعات أعماله لدى شركائه. في هذا النوع المسير يتحكم بصفة جيدة في آليات الرقابة الداخلية ، حيث لا يبحث عن العمل في صالح تعظيم قيمة السوق للمؤسسة و إنما يبحث عن إرضاء منفعتة الخاصة

(3-3) التجذرية الدفاعية: في هذه الحالة المسير يقترب من نهاية عقده و بالتالي فهو سيتعامل من منطلق خوفه و قلقه على ضياع منصبه و كنتيجة لهذه الأوضاع فانه سيتبنى استراتيجيات دفاعية كتمارسه الرقابة.

(4) استراتيجيات تجذرية المديرين :

تجذرية المديرين التنفيذيين جاءت كرد فعل على الرقابة الداخلية و الخارجية للشركة انطلاقا من فرضية أن آليات الرقابة الخارجية لا تنطلق سوى إذا كانت الآليات الداخلية غير فعالة لمراقبة المديرين ، وأهم استراتيجيات التجذر التي تقوم على تحدي الآليات الرئيسية للرقابة الداخلية و الخارجية.²

(4-1) التجذرية عن طريق مجلس الإدارة :

مجلس الإدارة يعتبر كآلية مهمة للرقابة الداخلية يهدف إلى مراقبة مديرية الشركة و مراقبة مدى نجاعة أداء المسيرين سواء بتحديد عقدهم أو بإقالتهم حسب نظرية الوكالة ،³ واحدة من المتغيرات التي تساعد على تعظيم ثراء المساهمين مرتبطة بطبيعة الإداريين ، في الواقع مجلس الإدارة مكون من إداريين داخليين و خارجيين ، أوضحت دراسات عديدة تأثير تركيبة مجلس الإدارة على الرقابة الداخلية للمديرين التنفيذيين ، بأن المديرين يستطيعون تبرير تجذر يتهم عن طريق مجلس الإدارة، ونظرية الوكالة تفترض أن الإداريين الداخليين لا يملكون القدرة لمعارضة قرارات المديرين التنفيذيين، أما للإداريين الخارجيين فهم موظفون بسبب كفاءتهم و استقلاليتهم بالنظر إلى المديرين التنفيذيين، لأنه و في أغلب الحالات، الإداريون تم تسميتهم باقتراح من المديرين التنفيذيين.

1- غلاي نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15 .

2 - Walsh J.P. et Seward J.K., **On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms**, Academy of Management Review, vol.15, n°3, (1990), p.34.

3- Fama E.F., Jensen M.C. **The Separation of Ownership and Control**, Journal of Law and Economics, 26,(1983), p.20.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

هذا الارتباط للإداريين الداخليين و الخارجيين مع المديرين التنفيذيين يؤدي إلى اتهام فعالية الرقابة الممارسة من طرف مجلس الإدارة.

4-2) التجذرية عن طريق أجراء الشركة (حالة شركة المساهمة للأجراء) :

هذا النوع من تجذرية الأجراء الذين يراقبون أو يملكون نسبة كبيرة من أسهم الشركة هم أكثر كفاءة لممارسة ضغط على الفريق السير لضمان نجاعة أفضل لنجاعة الأداء في المدى الطويل¹.

الأجراء المساهمون للشركة مرتبطون بالمدير التنفيذي ، هو في نفس الوقت مستخدمهم و وكيلهم بإسم الأموال التي استثمروها في مؤسستهم ، مخططات مساهمة الأجراء التي تقوم بتحفيز وزيادة ولاء الأجراء تسمح لهم بمنح أنفسهم بشكل مساهم في الشركة ، مخططات مساهمة الأجراء يجب أن تضمن التوفيق بين مصالح المساهمين والخاصة بالمديرين التنفيذيين و تقليل مخاطر التسيير التقديري

- (Gordon et Pound) يقترحان أن المسيرين يمكنهم استعمال أسهم الأجراء لزيادة المساهمة الداخلية و يقومون بالاحتماء ضد التغيرات غير المرغوبة في هيكل رقابة الشركة ، و سوق الرقابة يشير بأن مخططات مساهمة الأجراء تعتبر كآلية تحذر تسييرية عندما يتم اعتمادها في إطار تقدير ضد القيام بالرقابة ، المديرين التنفيذيين يبحثون عن التجذر بواسطة الأجراء سواء بالتعاقد معهم بعقود محفزة (إمكانية أن يصبحوا مساهمين بالشركة).

4-3) التجذرية أمام رقابة المساهمين:

الرقابة الممارسة من طرف المساهمين هي ممارسة مجلس الإدارة مع أن المدير التنفيذي يقوم بأعمال لمضادة هذه الرقابة ، وتقييم هذه الرقابة يتم عن طريق الاستثمارات المؤسسية ، حيث أن مبلغ استثماراتهم يسمح لهم بترسيخ سلطتهم على مسيري الشركة ، و كفاءتهم في مراقبة المسيرين ترتبط بطبيعة المستثمرين المؤسسيين .

يحدد " بريكلي وآخرون² " بأن المسيرين العموميين للأموال و الأموال المتبادلة هم أكثر كفاءة في مراقبة و بفعالية للمديرين التنفيذيين أكثر من شركات التأمين والبنوك.

الخلاصة:

1 - Gordon L., Pound J. ESOPs and corporate control, Journal of Financial Economics, 27, (1990), p.21.

2 - Brickley J.A., Lease R.C. et Smith C.W., Ownership Structure and Voting on Antitakeover amendments, Journal of Financial Economics, 20, (1988), p.16.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

توفر حوكمة الشركات الأساس لبيئة أعمال منتجة ومستقرة فهي قواعد أسس الضبط لتحقيق الرشد لذا تعد في غاية الأهمية فمن خلالها يمكن القضاء على الفساد الإداري في الشركات فهي تعتبر عنصرا أساسيا في تحقيق التنمية نظرا لأنها ترتبط مباشرة بزيادة الإنتاجية ودعم النمو على المدى الطويل والداعي الذي أدى إلى ظهور الحوكمة هو انفصال الملكية عن الإدارة، الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة كما أن هناك جملة من المحددات لحوكمة الشركات فالمحددات الداخلية تتمثل في المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة والوظائف، أما المحددات الخارجية فتتمثل في معايير المحاسبة والمراجعة والقطاع المالي والمؤسسات الخاصة، فوجود هذه المحددات يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حس إدارة الشركة ولتحقيق الحوكمة لأهدافها كتحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات وتجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، يجب أن تتوفر في الحوكمة جملة من الخصائص تكمن في الشفافية الانضباط، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، العدالة، كما يجب توفر مقومات أساسية كالإطار القانوني، الإطار المؤسسي والإطار التنظيمي ويوجد أربعة أطراف معنية بتطبيق حوكمة الشركات المساهمين كمجلس الإدارة، الإدارات، أصحاب المصالح، كما أنها تكتسي مجموعة مميزات كقوة الشركة على التوسع وتقوية سمعتها وتحسين أدائها وتقليل تكاليفها إلا أن عدم تطبيقها بالشكل الصحيح يستدعي وجود مخاطر فيها كفشل أعضاء مجلس الإدارة في ضمان الرقابة وضعف الإفصاح و الشفافية.

كما أن لحوكمة الشركات ثلاثة نظريات تبدأ بنظرية الوكالة أو ما يعبر عنها بالفصل بين الملكية والإدارة، وتليها نظرية أصحاب المصلحة هم كل فرد أو أفراد التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بالأهداف التنظيمية (الموردون، جماعات الضغط، العملاء، المجتمع...) وآخرها النظرية التجدرية التي هي عبارة عن نسق من تكوين شبكة علاقات رسمية أو غير رسمية يمكن للمسير التخلص من مراقبة مجلس إدارتها.

الفصل الثاني:

الأزمات الاقتصادية العالمية

و انهيار الشركات الكبرى

تمهيد :

يكاد النظام الرأسمالي يخرج من أزمة حتى يدخل في أزمة أخرى فهو اقتصاد عنكبوتي سريع الانتشار سريع الانهيار ،و تاريخ النظام الرأسمالي يحكي ذلك بالوقائع و الأرقام ،فهو نظام أزمات مستمرة و متكررة ،فقد اعترف أكابر الاقتصاديين الغربيين تحت وطأة الأزمة بأن الاقتصاد الرأسمالي اقتصاد أزمات.

كان لانفجار الأزمات المالية العالمية أسباب متنوعة ومختلفة فأزمة الكساد 1929 تختلف عن الأزمة الآسيوية 1997 وعن الأزمة الحالية وكل أزمة لها نتائج وخيمة على كل النواحي والجوانب الاجتماعية(البطالة، التضخم...)و الاقتصادية حيث تمثلت هذه النتائج الاقتصادية في انهيار وسقوط العديد من الشركات والمؤسسات المالية وبشكل متسارع وكانت أسباب هذه الفضائح المالية لا تقصر فقط على المعايير المحاسبية أو معايير التدقيق فقط بل شملت أيضا تدني أخلاقيات المهنيين .وأدت الأزمة إلى لجوء المنظمات والمؤسسات العلمية وهيئات دولية متخصصة لوضع الإجراءات اللازمة لبعض التعديلات شملت البيئة المحاسبية والتدقيق والتغيرات على الحوكمة.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل الشامل لثلاث مباحث:

- الأزمات المالية العالمية الأزمات الاقتصادية العالمية(أزمة الكساد سنة 1929، أزمة جنوب شرق آسيا سنة 1997، الأزمة المالية العالمية سنة 2008).
- انهيار الشركات العالمية العظمى (شركة ماكسويل 1991، شركة إنرون 2001، بنك ليمان براذرز 2008).
- نتائج و آثار الانهيارات (على البيئة المحاسبية، علممراجعي الحسابات و المدققين، حوكمة الشركات).

لقد ارتبطت الأزمات المالية بالحوكمة ارتباطاً وثيقاً حيث تبين لنا من خلال الأدبيات الاقتصادية بأن أزمة الكساد العظيم و الأزمة الآسيوية ،أزمة الاثنين، أزمة جنوب شرق آسيا ،وأزمة 2008، كلها كانت لها علاقة بالحوكمة والتي سوف نوضحها بالتفصيل في المطالب التالية.

المطلب الأول: الأزمات من 1929-1997.

1. أزمة الكساد الكبير 1929: شهدت الرأسمالية العديد من الأزمات المالية ،و تعد أزمة الكساد الكبير في حقبة الثلاثينيات من القرن الماضي أخطر أزمة عمت مختلف دول العالم انخيارات بسبب افتراضات النظرية للاقتصاد الحر التي قامت عليها النظرية الكلاسيكية للاقتصاد الرأسمالي ،إذ لم يستطع الافتراض الكلاسيكي مواجهتها ،فازدادت التقلبات الدورية و انخيارات الأسواق المالية وتضخمت أعداد العاطلين عن العمل في و.م.أ و بريطانيا ودول أخرى¹.

- بدأت أزمة 1929 المسماة "أزمة الكساد الكبير" بالإفراط في إنتاج السلع فتأثر الاقتصاد الكلاسيكي الذي كان يرى أنه لا يوجد مشكلة في الطلب ،وأن المشكلة في العرض أي كلما زاد العرض انخفضت الأسعار وبالتالي أصبحت مؤسسات الإنتاج تعاني من الكساد، فارتفع معدل البطالة، وانهارت أسعار الأسهم والسندات في بورصة "ول ستريت" في نيويورك بسبب انخفاض أرباح الشركات وعدم وجود طلب على أسهمها.

- في 1929/09/2 أقفل "مؤشر داو جونز" المتوسط الصناعة عند 381 نقطة، وفي 1929/10/23 سجل المؤشر 306 نقطة، أي انخفاض 20% مقارنة بما كان عليه 1929/09/03، في أقل من شهرين معلنا بذلك بداية الكساد الكبير واستمر الانخفاض بعد ذلك لمدة 3 سنوات، حيث أقفل المؤشر في 1932/08/08 عند 41 نقطة فقط، أي أن المؤشر وصل إلى 11% مما كان عليه في 1929/09/3.

- وبحسب ميلتون فريدمان أن أصل أزمة 1929 هي عدم استقرار النظام المؤسسي النقدي في و.م.أ بحيث ارتكب البنك الاحتياطي الفيدرالي خطأً بإتباعه سياسة ائتمانية صارمة جداً في حين كان يتطلب إتباع سياسة نقدية توسعية وذلك بتوفير السيولة الكافية لأجل تحقيق الاستقرار المالي³.

1- حسن ثابت فرحان ،أثر الأزمة المالية العالمية الحالية على أداء المصارف الإسلامية والتنمية ،جامعة صنعاء ،عمان ،ص 10-11.

2- حسين عبد الجليل آل غزوي ،"حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة اختبارية لشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية)" ، مذكرة ماجستير ،الأكاديمية العربية في الدانمرك ، 2010، ص 36.

3- محمد الهاشمي حجاج ، "أثر الأزمة المالية العالمية على أداء الأسواق المالية العربية (دراسة حالة سوق الدوحة للأوراق المالية خلال الفترة 2007-2009)" ، مذكرة ماجستير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ، 2012 ، ص ص 75-76 .

- ويرجع حدوث الكساد الكبير إلى أسباب كثيرة من أهمها مايلي:1

- تزايد حجم الاستثمار العقاري في البناء والتشييد.
- حدوث انحرافات في أسواق الأوراق المالية لأن شراء أو بيع الأوراق المالية كان يتم عن طريق القروض فقد ساهم في حدوث اضطرابات في سوق المال.
- الغش والتلاعب بأسعار والدعايات الكاذبة عن الأسهم مما يرفع أسعارها دون أي سبب اقتصادي.
- سوء توزيع الدخل وتراكم الثروات لدى كبار المستثمرين والمالكين مما أدى لتراجع حجم الطلب الاستهلاكي لدى الفقراء فانخفض حجم الاستهلاك الكلي في الاقتصاد.

نتائج الأزمة:

- زعزعة الاستقرار النسبي في النظام الرأسمالي بكامله.
 - الانخفاض الكبير في مستويات أسعار الفائدة (سعر الخصم 5.2% إلى 2.6%) في البنك الاحتياطي الفيدرالي. و انخفاض الودائع لدى البنوك في الو.م.أ ب 33% وإفلاس 5000 بنك و خسارة المودعون ما يعادل 03 مليار دولار، حيث بلغت خسارة البورصة في نيويورك في 13 نوفمبر 30 مليار دولار.
 - تقلبات أسعار صرف العملات مما نتج عنه انهيار النظام القائم على قاعدة الذهب (تدهور القدرة الشرائية للعملات بسبب تزايد العجز في الموازنة الخاصة و انخفاض حجم الاحتياطات الذهبية الرسمية).
 - نتج عن أزمة الائتمان الدولي الطويل الأجل توقف 25 دولة عن دفع قروضها الأجنبية (ألمانيا والنمسا).
 - انخفاض الإنتاج الصناعي بالو.م.أ سنة 1933 ب 54 مقارنة بسنة 1928.
 - البطالة الناجمة عن انهيار الإنتاج تمثل 3% من القوى العاملة أي حوالي 13 مليون عاطل عن العمل.
2. أزمة البورصة الأمريكية 1963: إثر مقتل الرئيس الأمريكي (جون كينيدي) انهارت البورصة الأمريكية ، وانخفضت أسعار الأوراق المالية إلى أدنى مستوى لها ، ورغم أن الأزمة لم تستمر كثيرا ، إلا أنها هزت الأسواق المالية الأمريكية والدولية ، وخاصة في الثلاثة الأيام الأولى من الأزمة.2

3. أزمة الاثنين الأسود 1987:3

4. عرفت بورصة وول ستريت بنيويورك في 19 أكتوبر 1987 انخفاضا متتاليا في أسعار تداولاتها المالية صاحبه اندفاع المستثمرون إلى بيع أسهمهم مما أدى إلى انخفاض مؤشر داو جونز بمقدار 508 نقطة في يوم واحد ، مما أثر على باقي البورصات العالمية وكانت الخسائر كبيرة ، ففي بورصة نيويورك سجل انخفاض قدره 800 مليون دولار أي بنسبة 26 % ، و لندن 22

1-حسين عبد الجليل آل غزوي ،مرجع سابق ذكره ،ص ص19-78 .

2-حسن ثابت فرحان ،مرجع سابق ذكره،ص12.

3-فريد كورتل ،مرجع سابق ذكره،ص5.

و، طوكيو 17 %، و في بورصة فرانكفورت 15 %، في أمستردام 12 % و تعود أسباب الأزمة إلى انهيار أسعار 30 نوعاً من أسهم أشهر الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث فقد مؤشر داو جونز نسبة 21.6 % من مستواه السابق، و انخفضت أسعار أسهم بورصة نيويورك نتيجة الخلل في التوازن بين العرض و الطلب الناشئ من أوامر البيع بشكل واسع .

المطلب الثاني: أزمة جنوب شرق آسيا 1997 .

النموذج الآسيوية أو المعجزة الاقتصادية الآسيوية تسميات عديدة أطلقت على جنوب شرق آسيا بداية باليابان و مروراً بالنموذج الأربعة (كوريا، و هونغ كونج، و سنغافورة، و تايوان) و انتهاء بالنموذج الحديثة (ماليزيا، و أندونيسيا و تايلندا)، شكلت هذه الدول قوة اقتصادية و مالية في نهاية القرن العشرين، و جذبها رؤوس الأموال المستثمرين الأجانب قد تسببت في أزمة مالية عام 1997 عرف بأنها "الأزمة الآسيوية" و كانت من أهم الدول المتضررة هي كوريا الجنوبية و تايلندا و الفلبين و إندونيسيا و ماليزيا.

1. بوادر الأزمة الآسيوية: 1

- النموذج الآسيوية أو المعجزة الاقتصادية الآسيوية تسميات عديدة أطلقت على دول جنوب شرق آسيا بداية باليابان و مروراً بالنموذج الأربعة (كوريا، و هونغ كونج، و سنغافورة، و تايوان) و انتهاء بالنموذج الحديثة (ماليزيا، و أندونيسيا و تايلندا)، شكلت هذه الدول قوة اقتصادية و مالية في نهاية القرن العشرين، و جذبها رؤوس الأموال و المستثمرين الأجانب قد تسببت في أزمة مالية عام 1997 عرف بأنها "الأزمة الآسيوية" و كانت من أهم الدول المتضررة هي كوريا الجنوبية و تايلندا و الفلبين و إندونيسيا و ماليزيا.

2. بوادر الأزمة الآسيوية: 2

- بدأت الأوضاع في التغيير انطلاقاً من تايلندا فقد بدت عليها عوارض الأزمة منذ سنة 1996، بتراجع صادراتها بشكل كبير نتيجة الارتفاع الذي شهده الدولار الأمريكي ذلك العام، و عدم وجود احتياطات النقد الأجنبي و ارتفاع حجم الديون الخارجية. مع استمرار الحكومة التايلندية في الدفاع عن عملتها البات لمدة طويلة ما أدى إلى استنزاف الجزء الأكبر من احتياطاتها من النقد الأجنبي، إلا أنها في النهاية تخلت عن ربط عملتها الوطنية بالدولار الأمريكي و شرعت في تعويمها مما أدى لانخفاضها إلى مستويات قياسية.

- كانت هناك مؤشرات اقتصادية ذات علاقة بالأزمات المالية، منها عدم الاطمئنان لسعر صرف العملة و عجز في ميزان المدفوعات، و تزايد الدين الداخلي بالعملة الأجنبية، و فقدان القدرة التنافسية للصادرات، و تشكل فقاعات المضاربة في أسواق رأس المال، و ضعف الأنظمة الرقابية .

أسباب أزمة دول جنوب شرق آسيا: يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1- محمدا لهاشمي حجاج، مرجع سابق ذكره، ص 85-89.

2- محمدا لهاشمي حجاج، مرجع سابق ذكره، ص 85-89.

- أدى ارتفاع رؤوس الأموال الأجنبية إلى زيادة الاستثمار المحلي من طرف مؤسسات مالية ضعيفة وهشة و غير خاضعة للرقابة، مما أدى للتساهل في منح الائتمان والتهاون في الرقابة على البنوك الأجنبية الدائنة.
- زيادة ما يسمى "الاستثمار السلبي" حيث انتهجت دول جنوب شرق آسيا سياسات اقتصادية تشجع الادخار و انخفاض الطلب المحلي، و الاعتماد بصفة رئيسية على الصادرات كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي، مما أدى إلى اختلال التوازن بين وفرة المدخرات و انخفاض فرص الاستثمار المنتج.
- تزايد العجز في ميزان المدفوعات لدول شرق آسيا و خاصة اندونيسيا و كوريا الجنوبية و تايلندا بسبب ارتفاع سعر صرف الدولار مقابل العملات الأخرى و خصوصا الين الياباني خلال سنة 1995 إلى فقدان القدرة التنافسية لتلك الدول مما قلص من صادراتها ومنه زيادة معدلات نمو الواردات نتيجة زيادة الاستثمارات.
- ساهم التوسع النقدي والمالي في زيادة حجم السيولة الوطنية مما شجع شركات المساهمة على زيادة إصدار الأسهم والسندات بهدف التوسع الصناعي وتجميع الأموال الإضافية لاستخدامها في المضاربة، وتكوين محافظ استثمارية للشركات بهدف تحقيق أرباح سريعة وشراء العقارات وإعادة بيعها بأسعار مرتفعة مما أدى لارتفاع أسعار أسهم هذه الشركات دون مبرر اقتصادي، وإنما اعتمادا على المضاربة وتضخيم الأرباح غير التشغيلية.¹
- عدم قيام المصرف المركزي بممارسة دوره الرقابي على المصارف التجارية بسبب توسع المصارف التجارية في منح الائتمان، مما أدى إلى زيادة حجم النقد في الاقتصاد و منه تضخم المضاربة في قطاع العقارات وارتفاع أسعارها ثلاثة مرات في عام 1996.
- إن هذه الأسباب شكلت مقدمات حدوث الأزمة أما السبب المباشر فكان المضارب الأمريكي "جورج سيروس" الذي دخل ماليزيا وسنغافورة برأسمال قدره 8 مليار دولار خصصت للمضاربة في أسواق المال حيث باع بأسعار أقل ثم اشترب بأسعار أعلى مما أعاد الرفع في الأسعار ثم باع بأسعار أقل وغادر، لتبدأ حركة انخفاض كبيرة خاصة وأن المقترضين بضمانة الأسهم يمتلكون الإمكانيات للصمود.
- رفعت السلطات الحكومية في هونغ كونغ سعر الفائدة إلى 20% فأدى إلى نزوح الأموال من سوق الأوراق المالية إلى الأسواق النقدية ومنه انهيار أسعار الأسهم و السندات.
- دفعت هذه الأزمة بالاقتصاد العالمي للدخول في حالة الركود التي استمرت حتى عام 2002 تقريبا.
- (3) نتائج الأزمة الآسيوية وآثارها:** فيما يلي أهم النتائج و الآثار التي ترتبت عليها:²
- امتدت آثار الأزمة الآسيوية إلى أسواق الأوراق المالية في و.م.أ، حيث انخفض مؤشر داو جونز في 27 أكتوبر 1997 بنسبة 7.6%، و إلى البورصات الأوروبية و بورصات دول أمريكا اللاتينية.

1- حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق ذكره، ص 21-23.

* "رجل أعمال يهودي يحمل الجنسية الأمريكية حيث أطاح باقتصاد دول النمر السبع".

2- محمد الهاشمي حجاج، مرجع سابق، ص 90-92.

- سجل سوق الأسهم في جاكارتا انخفاضا كبيرا حيث انخفض مؤشره في 1998 بنسبة 46.3 % ، كما تعرض سوق الأسهم في هونج كونج إلى انخفاض حاد في مؤشره في يوم واحد 22 أكتوبر 1997 بلغ نحو 765.3 نقطة بنسبة 6% ، كما فقد مؤشر الأسهم في البورصة الماليزية حوالي 41.5 % من قيمته في 11 جويلية 1998 مقارنة بيوم 27 فيفري 1998 .
- انهيار العديد من المؤسسات المالية والاقتصادية و ارتفاع معدلات البطالة ، و تدني مستويات المعيشة ، حيث كانت معدلات البطالة لكل من أندونيسيا 4.9 % سنة 1997 و في 1999 ب 15% ، و تايلندا بمعدل 2.2 % عام 1997 و في 1999 ب 6% ، ماليزيا بمعدل 2.6 % عام 1997 و في 1999 ب 5.2 % ، و كوريا ب 2.3 % سنة 1997 و في 1999 ب 8.5 %¹.
- الانخفاض في قيمة عملات الدول المعنية بالأزمة نجم عنه تزايد في عرض المنتجات الآسيوية في الأسواق العالمية نظراً لانخفاض أثمانها. و حدوث تحول مفاجئ في تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية ، مما جعل المستثمرين الأجانب المسارعة في بيع عدد كبير من الأسهم للتقليل من الخسائر، و هو ما أدى إلى زيادة تدهور قيمة الأسهم و تراجع الثقة و تردد الشركات في توظيف استثمارات جديدة.

المطلب الثالث: أزمة المالية العالمية ل 2008.

- تعرض العالم في الآونة الأخيرة لأزمة مالية توصف بأنها الأسوأ منذ أزمة الكساد الكبير على حد تعبير الخبراء الاقتصاديين وقد حملت الدول الأوروبية المسؤولية للو.م.أ في حدوث الأزمة التي نشأت من مشكلة الائتماني مجال الرهن العقاري (التي ابتدأت) وتعود جذور الأزمة إلى: 2-
- التخفيف التدريجي للقيود والضوابط التي تحكم عمل المؤسسات المالية في الو.م.أ فعمل النظام الاحتياطي الفيدرالي عام 2001 إتباع سياسة توسعية بهدف زيادة النشاط الاقتصادي، حيث تم تخفيض أسعار الفائدة مما أدى إلى زيادة السيولة في الأسواق المالية، و تمديد فترة سداد القروض إلى توسع المصارف في منح القروض العقارية ولذلك نشأ ما يعرف "بالإقراض العقارية ذي الجدارة الائتمانية الضعيفة" من المصارف التجارية، وقد زاد الوضع سوءا سماح هيئة الأوراق المالية الأمريكية لمصارف الاستثمار في 2004 بزيادة نسبة الدين إلى رأس المال من 12 ضعفا إلى أكثر من 40 ضعف وقد صاحب التوسع في منح القروض السكنية ارتفاع أسعارها.

1- سنغ كفالجن ، عولمة المال، دار الفارابي ، لبنان ، الطبعة الأولى، 2001 ، ص 155.

2- حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص 25-26.

- في أوائل عام 2005، بدأ "النظام الاحتياطي الفيدرالي" * إتباع سياسة نقدية متشددة بهدف السيطرة على معدلات التضخم المرتفعة فقام برفع أسعار الفائدة حتى وصل سعر فائدة القروض الفيدرالية التي يمنحها للمصارف التجارية إلى 5.25%، مما أدى إلى ارتفاع أقساط القروض العقارية، ثم بدأت حالات التعثر في سدادها، بحيث أصبحت الأوراق المالية المدعومة بالقروض العقارية وشهادات الرهن العقاري ذات جدارة ائتمانية ضعيفة تفقد قيمتها مما أدى لانخفاض الطلب على المباني السكنية وتراجع الأسعار في السوق الأمريكي.

- شكل وضع شركتي "فاني ماي و فريدي ماك" * خطوة غير متوقعة في مسار الأزمة حيث كانتا تغطيان مخاطر 45% من القروض العقارية الأمريكية وتمولان نشاطاتها من خلال إصدار ما يسمى "سندات المنازل العقارية"، قد كانت الشركتان تدعمان ب 96% من السندات المرفقة بقروض الرهن العقاري. 1

- واستمرت الأزمة في التفاقم 2008 حيث واجهت المؤسسات المتخصصة بالإقراض العقارية ومصارف الاستثمار الأمريكية خطر الانهيار (بنك ليمان براذرز في 2008/09/15، و خدمات التأمين AIG).

- عجز الميزانية: يقدر العجز المالي الأمريكي في 2008 ب 410 مليار دولار 2.9% من الناتج المحلي الإجمالي.

- العجز التجاري: تزايد العجز التجاري أمريكي منذ 1971 حتى وصل في عام 2002 إلى ما يقارب 450 مليار دولار، و إلهوالي 758 مليار دولار في عام 2008. كما أن الفائض التجاري للصين خلال عامي 2007-2008 قدر بحوالي 300 مليار دولار سنوياً.

- المديونية: أظهرت إحصاءات "وزارة الخزانة الأمريكية" * ارتفاع الديون الحكومية من 4.3 تريليون دولار في عام 2007، حيث شكلت "الديون العامة" * 64% من الناتج المحلي الإجمالي.

* "النظام الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي: جهاز حكومي فيدرالي، تأسس عام 1913، يعمل في الولايات المتحدة عمل البنوك المركزية في الدول الأخرى من العالم، يرأسه حالياً "بن برنانكي"، يعتبر من أكبر المؤسسات المالية وزناً في العالم من حيث القوة والتأثير من خلال سياساته "

* فاني ماي: (مجموعة الفدرالية الوطنية للرهن العقاري) هي واحدة من أكبر مؤسسات الرهن العقاري العاملة في السوق الثانوية للرهن في الولايات المتحدة، وتقوم بتأمين السيولة للمقرضين في سوق الإقراض الأساسية، أما فريدي ماك: (مؤسسة رهن المنازل العقارية الفدرالية) وهي واحدة من أكبر شركات الرهن العقاري في الولايات المتحدة، تعمل بسوق الرهن العقاري الثانوي أي تؤمن السيولة للمقرضين ولا تقرض الأفراد).

1- محمد الهاشمي حجاج، مرجع سابق، ص 109-128.

* "وزارة الخزانة الأمريكية هي وزارة تنفيذية تختص بالشؤون المالية وتتبع الحكومة الفدرالية. وتم تأسيسها تنفيذاً لقانون الكونغرس الصادر سنة 1789 لتنظيم إيرادات الحكومة. ويرأس الوزارة وزير الخزانة، وهو عضو في مجلس الوزراء".

* "الدين العام الأمريكي هو مجموع الدين العام المقرر على الحكومة الاتحادية وهو جملة سندات الضمان المملوكة لأطراف خارج و.م.أ إلى جانب سندات الضمان التي تصدرها وزارة الخزانة الأمريكية و المملوكة لأطراف داخل و.م.أ ولا يشمل هذا الدين سندات الضمان التي تصدرها الحكومات المحلية وحكومات الولايات".

- حيث أشارت بعض التقارير أن قيمة "المشتقات" * في العالم أثناء انفجار فقاعة الرهن العقاري الأمريكية تجاوزت 590 ترليون دولار (10 أضعاف ما ينتجه العالم كله من السلع والخدمات)، قد انهارت بالكامل المتاجرة بالمشتقات في سبتمبر 2008، بعد أن شهدت بورصات العالم عمليات بيع للأسهم شبيهة بشكل كبير عمليات بيع الأسهم في أزمة الكساد الكبير (بورصة وول ستريت).
- تراجع أسعار النفط بدول "الأوبك" إلى ما دون 55 دولار للبرميل. و معدلات النمو في الدول الرأسمالية المتقدمة اقتصاديا من 2.7% في 2007 إلى 0.9% في 2008.
- تأثر الاقتصاد الياباني حيث سجل معدل نمو سالب قدره (-0.6%) في 2008 بعد أن كان موجبا في 2007، بسبب تأثره بالأزمة المالية العالمية لاعتماده الكبير على الأسواق المالية العالمية في مجال التجارة و الاستثمار مع نهاية 2008 ارتفع معدل البطالة في أمريكا إلى ما يقارب 7% (حوالي 5 مليون أمريكي).¹
- ارتفاع معدل البطالة في المملكة المتحدة في نهاية الربع الثالث من سنة 2008 بنسبة 5.7%.
- وفي دراسة صدرت عن "مكتب العمل الدولي" * أن عدد الأفراد المعرضين للبطالة على مستوى العالم وصل إلى 210 مليون شخص سنة 2008 بعد ما كان 190 مليون شخص سنة 2007، وتعتبر أكبر القطاعات المتضررة هي البناء والسيارات والسياحة والمال والخدمات والعقارات.
- تراجع كبير في نسب نمو الدول الصناعية من 1.4% سنة 2008 إلى حدود 0.3% سنة 2009
- معتوق تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن تصل نسب النمو عام 2009 فيو.م. إلى 0.9% مقابل 0.1% لليابان، و 0.5% لأوروبا، وانخفض في الصين من 9.4% إلى 7.5%.

* "المشتقات المالية: هي عقود تشتق قيمتها من قيمة الأصول المعنية ، و الأصول التي تكون موضوع العقد تتنوع ما بين السندات والأسهم والسلع و العملات الأجنبية".

1- حسين عبد الكريم سلوم ، بتول محمد نوري ، دراسة حول "دور المعايير المحاسبية الدولية في الحد من الأزمة المالية العالمية"، مؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (تحديات، فرص، آفاق)" ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن، ص 9.

2- علي فلاح المناصير ، وصفي عبد الكريم الكساسبة ، بحث علمي "الأزمة المالية العالمية حقيقتها و أسبابها و تداعياتها و سبل العلاج"، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن، 2009 ، ص 19.

المبحث الثاني: انهيار الشركات العالمية الكبرى (فشل أنظمة الحوكمة).

لعبت الشركات العالمية التي أفلست دوراً مهماً في الاهتمام بالحوكمة والتي كانت بسبب عدم تطبيق حوكمة الشركات، والتي سنوضح أهم أسباب انهيار هذه الشركات وآثارها بالتفصيل في المطالب التالية.

المطلب الأول: شركة ماكسويل 1991.

1) تعريف الشركة و أهم إنجازاتها:

شركة "ماكسويل ستامب" إحدى الشركات العالمية الرائدة في مجال الاستشارات الاقتصادية، تأسست في العام 1959 وتملك أكثر من 50 عاماً من الخبرة في أكثر من 165 بلد وإقليم، تتخذ الشركة من لندن مقراً رئيسياً لها، ولديها مقر دائم في بنغلاديش ومكاتب لمشاريع في كافة أرجاء العالم و تخدم الحكومات الوطنية و حكومات إقليمية ومنظمات دولية ومنظمات غير حكومية بالإضافة إلى شركات القطاع العام والخاص، و أهم ممتلكات الإمبراطورية وإنجازات "روبرت ماكسويل" * هي كالتالي:

- امتلك منذ عام 1981، شركة للاتصالات هي ماكسويل كومونيكيشن كورپوريشن. 1
- تتأسس الإمبراطورية شبكة من 400 شركة بما في ذلك شركات دولية، AGB صحيفة أوروبية .
- تمتلك 50% من MTV في أوروبا، و 20% من TV المملكة المتحدة الوسطى، و 12% من محطة التلفزيون الفرنسية TFI، و ماكسويل كابل TV. 2
- امتلك روبرت ماكسويل في عام 1984 مجموعة "ميرور نيوز": وهي تنشر عدداً من الصحف البريطانية المهمة مثل: صحيفة "ديلي ميرور" (سيطر عليها في عام 1991)، و "صاندي ميرور". 3
- اشترى في عام 1989 دارين للنشر في و.م.أ هما: "دار ماكميلان" التي كانت ثاني أكبر دار نشر أمريكية، و "الدار التي تنشر الدليل الرسمي لشركات الطيران". كما أسس في عام 1949 شركة "برج مون برس" التي جعلها من أكبر دور النشر المتخصصة في المطبوعات العلمية، و أسس عام 1990 بالتعاون مع مؤسسة مريل لينش شركة للاستثمار في أوروبا الشرقية رأسمالها 250 مليون دولار.

* روبرت ماكسويل "رجل إعلامي بريطاني ولد عام 1923 في بلدة صغيرة تشيكوسلوفاكية لعائلة يهودية فقيرة. انخرط بعد ذلك في الجيش البريطاني حيث استطاع بفضل ذكائه وموهبته في اللغات أن يرتقي بسرعة في مركزه".

1- روبرت ماكسويل، ويكيبيديا الحرة؛ تاريخ الإطلاع 2013/01/03

[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%88%D8%A8%D8%B1%D8%AA_%D9%85%D8%A7%D9%83%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%84؛

2- Ketupa.net(une ressource de l'industrie des médias), Robert Maxwell (Overview)
[<http://ketupa.net/maxwell.htm>] , 19/04/2013 .

3-علاء هشيش، مقال "قصة صعود وسقوط أخطر جاسوس لإسرائيل في

العالم"، 2004

[www.shobiklobik.com/forum/pop_printer_friendly.asp?ARCHIVE=true&TOPIC_ID=15915] تاريخ الإطلاع: 2013/5/15.

(2) أسباب الانهيار:

- بعد وفاته فتحت قضايا عديدة منها الفضيحة المالية الكبرى عندما قام بتحويل أكثر من 700 مليون جنيه إسترليني من صناديق المعاشات في مجموعة الشركات العامة "ميرور جروب" التي كان يديرها، وذلك لتغطية خسائر شركاته الخاصة ولمساعدة إمبراطوريته الإعلامية.

- اقترضت 767 مليون دولار من صناديق التقاعد العاملة في الاهتمامين العامة تحت سيطرته.

- قام ماكسويل باقتراض 100 مليون دولار من البنك السعودي لشراء محفظة طوكيو الأولى، حيث كان من المفترض على ماكسويل تقديم محفظة طوكيو للبنك كضمان للقرض الذي سحبه، لكنه لم ينفذ وعده للبنك، واستخدامها الخفية المالية لتمويل الصفقات المخالفة لاستثمارات "هيدينجتون" (شركة مالية تحت سيطرته).

- بالرغم من انخفاض التدفق النقدي للإمبراطورية وعدم قدرتها على سداد الديون، كانت قادرة على تمرير المراجعة السنوية على كبار المحاسبين الأوروبيين، و المزيد من الاستدانة (اقترضت 35 مليون دولار) عند شرائها "صحيفة ديلي نيوز" من "شركة تريبيون".

- انخفاض أسهم شركة ماكسويل للاتصالات إلى \$ 2.18 للسهم في 5 نوفمبر، بعدما كان مرتفعاً (\$ 4.28 للسهم في أبريل)، و كان سعر السهم \$ 0.63 عند انهيارها.

- أعلنت شركة MCC أنها تستحق 227 مليون جنيه إسترليني، لكن إجمالي ديونها 1.4 جنيه إسترليني.

- طلب المساعدة من الموساد (طلب توفير مبلغ بقيمة 400 مليون دولار وتحويله إلى مكتبه في شركة ماكسويل للاتصالات في لندن).

- شراء "ورقة نيويورك" و "الأخبار اليومية" التي كادت أن تنهار.

- في 1995 ذهب كيفن ماكسويل و إيان ماكسويل ومديرين سابقين، للمحكمة للتحقيق في اختفاء الأموال المختلسة. و بعد وفاته قام 100 محقق ومفتش مالي بشرح سيرته التي تضمنت أضخم عمليات الاحتيال المعروفة، وتنقيب سجلات وحسابات أكثر من 400 شركة مقامة في أكثر من 15 دولة.

(3) نتائج الانهيار:

- كانت السياسة البريطانية تشير بصراحة أنها ضد تطبيق قانون الولايات المتحدة لمكافحة الاحتكار على الشركات البريطانية العاملة خارج الولايات المتحدة.

- رأى المسؤولون البريطانيون أنهم مضطرين لطلب تطبيق قانون الولايات المتحدة لتجنب المدفوعات للبنوك الأوروبية. كما هو الحال في لايفر، لجأت هذه البنوك إلى المحكمة في المملكة المتحدة في محاولة، لمنع أي إجراءات للولايات المتحدة.

1- Unknown ,1991: Maxwell business empire faces bankruptcy, BBC NWS, 5 December 2005.

2-Damien B.M, Lessons Learned from Robert Maxwell's International Fraud Case, California CPA magazine ,January/February 2008.

المطلب الثاني: شركة إنرون.

1) نبذة عن نشاط الشركة:

شركة إنرون كانت إحدى الشركات الأمريكية العملاقة العاملة في مجال الطاقة؛ البداية الحقيقية للشركة ترجع إلى أواخر الثمانينات من القرن الماضي حيث تشكلت الشركة من اندماج شركتين لخطوط أنابيب الغاز الطبيعي. وتحول نشاطها التقليدي إلى الاستثمار على نطاق واسع فيما له صلة بعالم النقل والمواصلات والاتصالات والكهرباء والغاز الطبيعي، وابتكرت العديد من الأدوات المالية المشتقة وتمكنت الشركة بفضل ابتكاراتها المالية من أن تكون أهم الشركات المقيدة في بورصة نيويورك من حيث معدلات النمو؛ لكن كيف وصل حال الشركة من هذا الوضع القوي إلى شفا الانهيار؟ وهذا ما سنوضحه باختصار من خلال العمليات التي قامت بها الشركة و الأسباب التي أدى إلى السقوط المدوي:1

- تنامي سعر سهم شركة إنرون على مدار السنوات من أقل من 7 دولارات في التسعينيات حتى وصل إلى سعر 90 دولارا منتصف عام 2000 و لكنه فقد قيمته فجأة فأصبح حوالي 90 سنتا نهاية عام 2001 .

- قامت إدارة الشركة بتضخيم أرباحها بمبلغ 586 مليون دولار و إخفاء ديون بمبلغ 6.2 مليار دولار ، كما أن الرقابة الداخلية في الشركة فشلت من الناحية الأخلاقية و المالية نتيجة للخداع المستمر. إضافة إلى أن مكتب آرثر أندرسن الذي كان مكلفا بمراجعة حسابات الشركة و المراجعة الداخلية بالإضافة لكونه يقدم خدمات استشارية هائلة.

- كان أعضاء لجان المراجعة يظنون أنفسهم فوق الدوافع الإنسانية عندما يكون للعضو روابط شخصية مع لشركة، فعلى سبيل المثال كان أعضاء اللجنة يتقاضون مبالغ طائلة حيث تقاضى كل عضو مبلغ 380619 دولار نقداً أو على شكل أسهم في 2001 و هذه المبالغ الطائلة أثرت بشكل أو بآخر على استقلالية، ومكتب آرثر أندرسن الذي كان أحد المكاتب الخمس الكبرى آنذاك تقاضى مبلغ 25 مليون دولار كأتعاب لقيامه بمراجعة حسابات شركة في 2000 ، و تقاضى مبلغ 27 مليون دولار لقيامه بالأعمال الاستشارية.

- كانت شركة آرثر أندرسن تتقاسم مع شركة إنرون مكاتبها حيث قامت بتمزيق مئات الأبطال من وثائق شركة إنرون مقابل 52 مليون دولار سنوي 2002، و من الأمور الأخرى التي أظهرها البحث في قضية شركة إنرون أن بعض عمال الشركة إنرون بما فيه مثلا ثلاثة من أعضاء لجنة المراجعة قد باعوا 3.17 مليون سهم تبلغ قيمتها 1.1 مليار دولار، التي تم اكتشافها ولا تشتمل على الرواتب و المكافآت الهائلة و بقية الدفعات النقدية التي دفعت لهم أثناء فترة قيادهم للشركة .

- قام مجلس إدارة شركة إنرون بتشكيل لجنة تحقيق للوقوف على حقيقة ما حدث بالضبط وقد قدمت اللجنة فعلا تقريرها الضخم حيث ألقت الضوء على العمليات التي تمت مع شركات الاستثمار .

الفصل الثاني: الأزمات الاقتصادية العالمية و انهيار الشركات الكبرى

- في 2001/10/16 أعلنت الشركة تخفيض أرباحها بمبلغ 544 مليون دولار والناجمة عن التعاملات مع شركات استثمارية "LJM1 & LJM2" (شركات شراكة مع إنرون) والتي تم إنشائها وإدارتها من قبل Fastow (موظف في إنرون)، وأعلنت كذلك عن تخفيض حقوق ملكية المساهمين بمبلغ 1.2 مليون دولار.

- المشكلة الحقيقية ظهرت في بضع أشهر من إعلان شركة إنرون لإعادة هيكلة قوائمها المالية للفترة الواقعة بين الأعوام 1997-2001 معللة ذلك بالأخطاء المحاسبية المتعلقة بشركات الشراكة الاستثمارية والمدارة من قبل Fastow و Kopper (موظف سابق في إنرون) ومالك لشركة "Chew Co" و شركات (Chew Co., LJM1, and LJM2)

- من الجدير بالذكر هنا أن إعادة هيكلة القوائم المالية للفترة 1997-2001، حيث بينت تخفيضات فاقت الإعلان الأول في 2001/10/16 الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01-02): تخفيضات إعادة هيكلة القوائم المالية للفترة 1997-2000.

العام	الأرباح قبل التخفيض	مقدار تخفيض الأرباح	مقدار تخفيض حقوق الملكية	مقدار زيادة المديونية
1997	105 مليون	28 مليون	258 مليون	711 مليون
1998	703 مليون	133 مليون	391 مليون	561 مليون
1999	893 مليون	248 مليون	710 مليون	685 مليون
2000	979 مليون	99 مليون	754 مليون	628 مليون
	مجموع التخفيض	508 مليون	2.113 بليون	2.585 بليون

SOURCE: Original Documents (Enron Financial Statements for 5 years and Powers Report), (Department of accounting, college of business administration, University of Illinois at Chicago), April 4, 2002.

- وجدت اللجنة أن بعض الموظفين تلقوا عدة مبالغ تجاوزت عشرات الملايين والتي لم يفترض أن يتلقوها هي: تلقي كلا من: Fastow 30 مليون دولار، و Kopper 10 ملايين دولار، و موظفان اثنان لم يفصح عن أسميهما مليون دولار لكل منهما، و موظفين آخرين لم يفصح عن أسميهما عدة مئات من ألوف الدولارات.

- واتضح للجنة بعد الفحص والتحري بأن العمليات المحاسبية الأصلية التي حدثت بالتعامل مع شركات LJM1 و LJM2 و Chew Co. كانت عمليات ذات هيكلية مغلوبة (شركات ذات الأغراض الخاصة) مخالفة للقوانين والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، مما أدى لانخفاض الدخل وارتفاع المديونية.

ملخص العمليات التي تم مراجعتها وتحليلها:

أولاً: عمليات شركة Chew Co :

حيث كانت شركة إنرون مشاركة بمشروع مشترك منذ عام 1993 ولغاية عام 1996 بقيمة 500 مليون دولار مع (California Public Employee Retirement System) لم تقم شركة إنرون بتضمين أصول والتزامات ذلك المشروع في قوائمها المالية الموحدة، بل اكتفت بإظهار أرباح وخسائر المشروع في قوائم دخلها والإفصاح عنه ضمن ملاحظات في قوائمها المالية.

— في بداية عام 1997 رغبت شركة إنرون بتقليل مساهمة شريكها بالمشروع لحثه على الدخول معها بمشاريع جديدة أخرى، مما ألزمها ووفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها إظهار أصول والتزامات ذلك المشروع المشترك ضمن قوائمها المالية الموحدة، وهذا ما لم ترغب به إدارة إنرون، وكان الحل الوحيد لتفادي إظهار أصول والتزامات ذلك المشروع في قوائمها الموحدة إنشاء الشركة الاستثمارية صاحبة العلاقة بموضوع الانحياز Chew Co مع احد موظفيها Kopper فأصبح مالكا ومديرا للشركة الجديدة .

ثانيا: عمليات شركتي LJM1 و LJM2 :

في عام 1999 وبموافقة مجلس الإدارة دخلت شركة إنرون بعقدي شراكة مع شركتي أشخاص والتي كان Fastow مديرها و أكبر مستثمر بهما. وتلك الشركتين تعدان أحد الأسباب الرئيسية عن إفصاح شركة إنرون لأرباح غير حقيقية وإعطاء Fastow وشركائه عدة ملايين من الدولارات على حسابها.

— قامت شركة إنرون بما يقارب 20 عملية مع الشركتين خلال الفترة الواقعة من 1999/6 إلى 2001/6 وتم تصنيف تلك العمليات إلى نوعين: عمليات بيع أصول، وعمليات تحوط .

وتجدر الإشارة بأن هذه العمليات ألحقت الضرر الأعظم بشركة إنرون حيث قامت ب:

— باعت شركة إنرون قبيل انتهاء السنة المالية لعام 1999 سبع عقود استثمار لشركة LJM1 وأثبتت ربح ناتج عن العملية وبعد انتهاء السنة المالية أعادت خمسة من عقود الاستثمار.

— في 1998/3 استثمرت شركة إنرون بشراء 5.4 مليون سهم بسعر 1.85 دولار للسهم من شركة Rhythms (مبلغ إجمالي 10 ملايين دولار). وفي 1999/4/7 وعندما تحولت شركة Rhythms إلى شركة عامة ارتفعت قيمة أسهمها من 21 دولار ليصبح 96 دولار وأصبحت قيمة استثمار إنرون 300 مليون دولار، حيث عكس هذه الأرباح في دخل الشركة رغم أن عقد الاستثمار كان ينص على عدم تمكن شركة إنرون من بيع هذه الأسهم قبل انتهاء عام 1999، مع العلم أن شركة إنرون كانت تحتفظ ببعض العقود الآجلة في البنوك لحماية أسهمها من تقلبات الأسعار؛ كما اقترح Fastow خطة للتحوط للحفاظ على استثمار إنرون في شركة Rhythms وذلك بإنشاء شركة استثمار محدودة LJM1 يتكون رأس مالها من العقود الآجلة الخاصة بإنرون، وبعد إنشاء هذه الشركة تقوم إنرون بالتحوط لديها ضد مخاطر تذبذب أسعار شركة Rhythms وبموافقة مجلس إدارة شركة إنرون تم تحويل جميع العقود الآجلة لشركة LJM1 مقابل أوراق قبض ودخل بعدها بعقود مقايضة مع شركة إنرون لحماية استثماراتها في Rhythms هذه العملية أثرت على أرباح وخسائر شركة إنرون المعلنة ولكنها عملية ليست حقيقية لأن هذا النوع من التحوط لا يعد تحوط اقتصادي وإنما تحوط محاسبي فلو أن أسهم إنرون حافظت على سعر جيد ستتمكن من السيطرة على عوائد استثماراتها حتى ولو تدنى سعر سهم شركة Rhythms.

ومن نتائج وآثار انهيار شركة إنرون: 1

— خسر المستثمرون فيو.م.أ 88 مليار دولار بسبب فشل مكاتب المراجعة في اكتشاف الاختلاسات المالية.

- في الفترة 1992-2002 ارتفعت المبالغ المدفوعة من الشركات الكبرى المائة المسجلة في بورصة الأوراق المالية الأسترالية لمكاتب المراجعة عن خدمات المراجعة بنسبة 99%، في حين ارتفعت المبالغ المدفوعة عن خدمات غير المراجعة لنفس مكاتب المراجعة بنسبة 50%.

- سن الو.م.أ القوانين بعد هذه الحادثة وكان من أهمها قانون ساربانز أوكسلي في عام 2002م 1.

المطلب الثالث:مصرف ليمان براذرز.

طالت تداعيات أزمة الرهن العقاري الأميركية مختلف القطاعات الاقتصادية في الولايات المتحدة وأوروبا وأدت إلى خسائر مالية لا يمكن حصرها وتكبدت البنوك خسائر ضخمة وأعلن إفلاس وانحيار بعضها.

1)نبذة عن بنك ليمان براذرز(LehmanBrothers Holdings Inc):

صنفت بنك ليمان براذرز* حتى وقت حدوث الأزمة المالية العالمية رابع أكبر مصرف استثماري في الو.م.أ وأحد أقدم المصارف الاستثمارية في وول ستريت، ويعمل في البنك (25935) موظفا من شتى أنحاء العالم ، وقد بدأ الانحيار البطيء للبنك منذ أزمة سوق الرهن العقاري في صيف 2007 حيث تكبد خسارة الأموال بغزارة ، هل يبقى المصرف حي بضخ الأموال له ؟ وإن سمح للمصرف بالإفلاس كيف ستكون عواقب ذلك على الاقتصاد العالمي؟

2)بؤادر انهيار مصرف ليمان براذرز:

- في 1994 كان ثمن السهم 4 دولارات ومع ازدهار الاقتصاد عام 2007 أصبح ثمنه 82 دولار (أي ازدياد ب20 ضعف). حيث تم التوسع في منتجات جديدة ومعقدة جدا مثل "مبادلات الديون المتخلفة" * كانت المخاطرة فحوا للعبة كلها. وفي عام 2004 كانت عوائد المصرف المعلنة 11.5 مليار دولار.

- في 2007 كان مصرف الكاسب الأكبر في مجال القروض العقارية في أمريكا ، حيث كان المصرف يحتفل بنهاية سنة حطم فيها الأرقام القياسية للأرباح حيث جني أكثر من 4 مليار دولار.

1-حسن عبد الجليل آل غزوي ،مرجع سابق، ص15-16.

* " بنك تم تأسيسه في ألاباما، الولايات المتحدة الأمريكية عام 1850 على يد ثلاثة أخوة يهود من تجار القطن ، ليكون مؤسسة خدمات مالية دولية. ويقع مقره الرئيسي في نيويورك وكان [ريتشارد فولد] هو الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي في البنك، حيث وُصف بأنه رائد الخبراء الماليين في مجاله "نقلا عن الجزيرة نت/الاقتصاد والأعمال/الاقتصاد/ خبر بعنوان: إفلاس بنك ليمان براذرز الأميركي، نُشر يوم الاثنين 2008/9/15.

* "هي نوع من التأمين ضد المستفيدين الذين يتخلفون عن تسديد القروض"

- كان المصرف منأكبر المتعاملين في أكثر أسواق المشتقات تعقيدا ،وكانت محفظة ليمان العالمية من المشتقات تتضمن عقودا بقيمة اسمية نظرية تمثل نحو 39 ألف مليار دولار. 1
- أودع صغار المستثمرين من 700 مليون يورو إلى مليار يورو في سندات المصرف، و كان المدخرون يودعون ما يتراوح بين 25 ألف يورو في شهادات ليمان ،و أفضل مودعي المصرف هم المودعون الذين يدينونالبنكالألماني التابع لمصرف ليمان"ليمان براذرز سايهجي"و الذين حصلوا على 31.5 % من مستحقاتهم على دفعتين.2
- (3) أسباب انهيار المصرف :**

- بحلول عام2007 حصل العاملون في المصرف على 9 ملياردولار كمكافآت وزيادات رواتب وبين 2000 و 2010 أخذ " ديك فولد" إلى حسابه الشخصي حوالي 500 مليون دولار،و كان المصرف قد استثمر 60 مليار دولار في العقارات التجارية كالفنادق والمراكز التجارية والمشاريع الإسكانية حول العالم ،لكن بينما تضاعفت أفضلية الأرباح ومع نمو الأسواق وهذا ما حدث في 2007 لأن عدد من الناس تم إغوائهم لم يستطيعوا تسديد الدفعات عندما ارتفعت الأسعار.
- ظن المحللون أنناهيار سوق العقار ترك ثغرة في حسابات ليمان لكن قبله بشهر صرح المصرف بقيمة ممتلكاته 40 مليار دولار وسقطت تلك القيمة عند 25 مليار دولار، و بحلول أغسطس 2007 اقترض المصرف 44 دولار مقابل كل دولار يمتلكه وسمي "بالأفضلية"، وصلت نسبة الأفضلية في ليمان 20 دولار إلى واحد دولار.
- أقرض المصرف 78 مليون دولار إلى شركة أرادت بناء آلاف المنازل الجديدة، كان هذا المشروع ضحية إفلاس المصرف والهبوط في سوق العقار.3
- تم إسقاط الأصول المالية للمصرف بقيمة 5.6 ملياراتدولار في الربع الثالث من العام 2007م، وأعلن عن خسارة بلغت 3.9 مليارات للربع الثاني من عام 2008م. حيث وصلت خسائر البنك جراء الأزمة لأكثر من 7 مليارات دولار ،حيث رفض وزير الخزانة الأمريكي "هنري بولسون" مساعدات حكومية للبنك، فاضطر البنك لأن يعرض نفسه للبيع ،إلا أن كل المؤسسات التي كانت تدرس شراءه انسحبت الواحدة تلو الأخرى في اللحظات الأخيرة من إفلاس.4

1- حسين إبراهيم ،مات ليمان براذرز وعاشت وول ستريت ،جريدة الرأي ،المركز المالي الكويتي ،العدد A0-11031 ،13 سبتمبر 2009 .

2 - خبر بعنوان :ضحايا ليمان براذرز ينتظرون التعويضات بعد 4أعوام على الانهيار العظيم ،النهار ،العدد1653 ،11 سبتمبر 2012 .

3-قناة العربية ، سلطة المال نهاية الأسبوع غيرت العالم .وثائقي .

4- ليمان براذرز ، 2013/03/11 ، <http://ar.wikipedia.org/wiki>

- انخفض مؤشر داو جونز الصناعي بنحو 500 نقطة، وهو ما كان يعد وقت ذلك أكبر انخفاض منذ سبع سنوات، وقد كانت أسهم "ليمان براذرز" قد انخفضت بنسبة 94 % 1. أشهر مصرف "ليمان براذرز"، إفلاسه عقب فشل الجهود المبذولة لإنقاذه، وقدم البنك إشهار إفلاسه إلى محكمة الإفلاس لمنطقة جنوب نيويورك بركرر البنك هذه الخطوة بالمحافظة على قيمته وحماية أصوله.

4) نتائج الانهيار:

__ عقب إشهار بنك ليمان براذرز إفلاسه تفاقمت أزمة المال الأميركية ليصبح أكبر ضحية للأزمة الائتمانية العالمية، و انخفضت أسهم ليمان بنسبة 95% إلى 18 سنتاً، كان أكبر إفلاس في التاريخ (أكبر ب 10 مرات من إفلاس إنرون). 2

__ تم إقفال سوق الأوراق المالية بسبب إفلاس ليمان ،عندما كان مدين ب 800 مليون دولار لحساب أسواق مالية تدعى الحساب الاحتياطي. 3

__ ساهم ليمان في ظهور مشكلتين كبيرتين الأولى أن مستوى الديون العالقة في النظام المصرفي مرتفعة جداً لدرجة أن أكثر المؤسسات عراقية في أمريكا كانت في خطر، والثانية أن ليمان كان مرتبطاً بمؤسسات أخرى و ما حدث له قد يحدث للآخرين .

__ خسر سهم المصرف 92% من قيمته بالمقارنة بأعلى مستوياته عند 67.73 دولاراً في نوفمبر 2007

__ وكانت عشرة من أكبر بنوك العالم قد اتفقت على إنشاء صندوق طوارئ بحجم 70 مليار دولار، على أن يكون باستطاعة أي منهم الحصول على ما يصل ثلث هذا المبلغ، و أعلن مجلس الاحتياطي الفدرالي اتخاذ سلسلة تدابير، وتقضي هذه التدابير بتوسيع وتكرار عمليات إعادة تمويل المصارف بما في ذلك "ليمان براذرز" ، وتخفيف الإجراءات اللازمة للحصول على التسهيلات بعد أن كان على المصارف تقديم سندات عالية النوعية للحصول على الائتمان اللازم. 4

1- محمد إبراهيم السقا، عام على الأزمة: رحلة إفلاس بنك ليمان براذرز ،الجريدة الالكترونية الاقتصادية، الكويت ،العدد 5831، 28 سبتمبر 2009، ص3.

2- خير بعنوان: ردود فعل عالمية على إفلاس ليمان براذرز، الجزيرة، 16/9/2008 .

3- قناة العربية ،سلطة المال العودة من حافة الكارثة .وثائقي .

4- محمد إبراهيم السقا، مرجع سبق ذكره ،ص4.

المبحث الثالث: نتائج وآثار الانهيارات على البيئة المحاسبية و التدقيق و حوكمة الشركات.

في هذا المبحث سنقوم بتوضيح الأثر الذي خلفته الأزمات المالية العالمية وانهيار الشركات العالمية الكبرى على مهنة المحاسبة ومهنة التدقيق وحوكمة الشركات و أهم التعديلات والقوانين التي قامت بها المنظمات الدولية والدول.

المطلب الأول: التغيرات التي حدثت على البيئة المحاسبية:

أدت الأزمة المالية العالمية إلى انهيار كبير في البورصات العالمية و العديد من الشركات ، حيث أثرت على المعايير المحاسبية التي لها دور مهم في دعم كفاءة سوق الأوراق المالية المتمثلة في الإفصاح عن البيانات المالية في التقارير المالية الصادرة عن الشركات ، و كان سببا في محاولات الجمعيات العلمية و المهنية الاهتمام بالمعايير المحاسبية و من أهم هذه الجمعيات: مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكية ولجنة معايير المحاسبة الدولية ومجلس مبادئ المحاسبة الدولية وهيئة سوق المال الأمريكية.

- أصدرت لجنة معايير المحاسبة الدولية التي اهتمت بسوق الأوراق المالية من خلال مجموعة معايير الإفصاحات في القوائم المالية التالي ذكرها¹:

• **المعايير المحاسبية رقم (1):** اصدر هذا المعيار المعدل (عرض القوائم المالية) في 1997 ليحل بدلا عن المعيار رقم (1) "الإفصاح عن السياسات المحاسبية" عام 1975 و المعيار رقم (5) "المعلومات التي يجب الإفصاح عنها في القوائم المالية" عام 1976 والمعيار رقم (13) عرض الأصول المتداولة والخصوم المتداولة"اهتم هذا المعيار بتحديد مكونات القوائم المالية والمعلومات التي يجب الإفصاح عنها في كل قائمة مالية إضافة إلى مجموعة الإفصاحات الأخرى .

• **المعيار المحاسبية رقم (30):** طبق في 1991/1/1 و تناول الإفصاح في القوائم المالية في المؤسسات المالية المتشابهة.

• **المعيار المحاسبية رقم (32):** صدر هذا المعيار الخاص بالأدوات والأوراق المالية "العرض و الإفصاح" سنة 1996 ويتناول هذا المعيار الأدوات المالية التقليدية مثل الأسهم والسندات وكذلك الأوراق المالية المشتقة عنها مثل السندات القابلة للتحويل إلى أسهم عادية.

• **المعيار المحاسبية رقم (33):** طبق في 1998/1/1 و الخاص ببيع السهم وتطبق أحكامه على الشركات التي تكون أسهمها الحالية المحتملة مقيدة بأحد البورصات المالية و الشركات التي في طريقها لإصدار أسهم عادية في سوق الأوراق المالية.

• معايير جودة المعلومات المحاسبية : 2

حددت القائمة رقم 2 الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة المالية FSAB ، أهم معايير جودة المعلومات المحاسبية:

1- حماد طارق عبد العال ، موسوعة معايير المحاسبة، الدار الجامعية الإسكندرية، المجلد الأول، 2004، ص ص 17-21.

2- عطا الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 110-112.

(1) معيار الملائمة: يقصد بالملائمة أن يكون هناك تأثير مباشر لاستخدام المعلومات المحاسبية على القرار المتخذ وتعتمد على ثلاث خصائص وهي: توقيت المعلومة والتغذية العكسية والمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات ذات قدرة تنبؤية بالمستقبل .

(2) معيار الثقة في المعلومات و إمكانية الاعتماد عليها: أي أن تكون المعلومات مأمونة الاستخدام، و خالية من الأخطاء الجوهرية و الموضوعية في عرض الحقائق و وصف الظواهر.

(3) معيار القابلية للمقارنة: أي قابلية المعلومات المحاسبية للمقارنات بين الأنشطة المتماثلة، و يجب :

- سهولة العرض أو استخدام أسلوب واحد في القياس لتسهيل تصنيف المعلومات إلى معلومات متجانسة و إجراء عمليات التحليل عليها و الثبات في قياس وعرض المعلومات من فترة لأخرى .

• شرح التعديلات التي تم إدخالها على المعيار الدولي IAS 39 :1

كانت المادة (50) من المعيار المحاسبي الدولي IAS 39 تقتضي بما يلي:

"لا تقوم المنشأة بإعادة تصنيف أداة مالية من أو إلى الأصول المالية (أو الالتزامات المالية) بالقيمة العادلة من خلال الربح أو الخسارة طالما أنه محتفظ بها أو يتم إصدارها " ويتبين من ذلك القاعدتين :

القاعدة 1 : لا يجوز للمنشأة إعادة التصنيف من فئة الأصول المالية بالقيمة العادلة من خلال الربح أو الخسارة إلى أي فئة أخرى (مثل المتاحة للبيع أو القروض والذمم المدينة الاستثمارات المحتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق).

القاعدة 2 : لا يجوز للمنشأة إعادة التصنيف الأصول المالية من أي فئة أخرى (مثل المتاحة للبيع أو القروض والذمم المدينة أو الاستثمارات المحتفظ بها حتى الاستحقاق) إلى فئة الأصول المالية بالقيمة العادلة من خلال الربح أو الخسارة.

و قد جاءت التعديلات على النحو التالي:

1- تعديل في قاعدة (1) : إمكانية إعادة التصنيف من المجموعة الأدوات المالية المقيمة بالقيمة العادلة إلى إحدى الفئات الأخرى (متاحة للبيع أو محتفظ بها حتى الاستحقاق أو القروض وذمم مدينة) .وفقا للتعديلات التي لحقت بالمعيار IAS 39 مادة (50) فإنه أتاح إعادة التصنيف من الفئة الأدوات المالية بالقيمة العادلة من خلال للربح أو الخسارة لفئات فرعية فقط من هذه المجموعة، بينما استمر حظر إعادة التصنيف لفئات فرعية أخرى.

2- الإبقاء على المنشأة بإعادة تبويب أية أداة مالية نقلا إلى المجموعة الأدوات المالية المقيمة بالقيمة العادلة من خلال الأرباح أو الخسائر (المادة "50" أ فقرة 3 المعادلة).

• معيار المحاسبة الدولي (IFRS 7): إذا قامت المنشأة بإعادة تبويب أصل مالي من معيار IFRS 7 وذلك

إما:

- بالتكلفة أو التكلفة المستهلكة بدلا من القيمة العادلة.
- أو بالقيمة العادلة بدلا من التكلفة أو التكلفة المستهلكة.
- إذا قامت المنشأة بإعادة تبويب أصل مالي نقلا من مجموعة الأدوات المالية المقيمة بالقيمة العادلة من خلال الأرباح أو الخسائر نقلا إلى مجموعة الأدوات المالية المتاحة للبيع من ذات المعيار عليها أن تفصح عن :
 - أ (المبلغ المعاد تبويبه نقلا من أو إلى كل مجموعة.
 - ب) القيم الدفترية و القيم العادلة لكل أدوات مالية تم إعادة تبويبها في الفترة الحالية أو الفترات السابقة وذلك حتى تاريخ الاستبعاد من الدفاتر.
 - ج) الحالات النادرة والحقائق والظروف التي تبررها وذلك عند إعادة التبويب.
 - د) أرباح أو خسائر ناتجة عن القيمة العادلة للأصل المالي والتي تم الاعتراف بها في الأرباح أو الخسائر بدلا من حقوق المساهمين خلال الفترة و خلال الفترة السابقة.
 - هـ) أرباح وخسائر القيمة العادلة و التي كان سيتم الاعتراف بها في الأرباح أو الخسائر أو حقوق المساهمين لو لم يكن قد أعيد تبويب الأصل ، و الأرباح و الخسائر و الإيرادات والمصروفات التي تم الاعتراف بها في الأرباح أو الخسائر وذلك كله لكل فترة محاسبية تالية لعملية إعادة التبويب (بما في ذلك الفترة التي تم فيها إعادة التبويب) .
 - و) سعر الفائدة الفعلي وقيم التدفقات المقدرة و التي تتوقع المنشأة تحصيلها في تاريخ إعادة تبويب الأصل المالي
 - ي) تاريخ التطبيق والفترة الانتقالية: يسرى تعديل معيار المحاسبة الدولي IAS 39 من أول يوليو 2008 ، وبالتالي يسرى التعديل على معيار المحاسبة الدولي IFRS 7 اعتبارا من ذلك التاريخ.

المطلب الثاني : مراجعي الحسابات و المدققين

إن انهيار شركة (Penn Central Company) في السبعينات من القرن الماضي والكشف عن العديد من حالات الرشاوي التي تقدمها الشركات المساهمة العامة في مجال التجارة الخارجية إلى المسؤولين الأجانب والتي على إثرها أوصت اللجنة التنفيذية لمعهد المحاسبين القانونيين الأمريكي عام 1967 أنه يتوجب على الشركات المساهمة العامة أن تعين لجان تدقيق مكونة من أعضاء خارجيين، كما أن لمعهد المحاسبين الأمريكي (AICPA) دور في تحديد وظائف لجان التدقيق ، وفي عام 1979 قامت اللجنة المختصة بلجان التدقيق المنبثقة عن المعهد بتشجيع الشركات العامة على تشكيل لجان تدقيق واقترحت الوظائف التالية :¹

- الموافقة على اختيار المدقق الخارجي .
- مراجعة ترتيبات التدقيق ونطاقه .
- دراسة ملاحظات المدقق الخارجي حول نظام الرقابة الداخلي وإجراءات الإدارة .

1- William j., "section 404' implementation chief audit executives navigate" managerial auditing journal vol. 19 no. 9- 2004 1140-1147.

- مناقشة نتائج التدقيق والقوائم المالية والأمور الهامة مع الإدارة والمدقق الخارجي، أو أعمال إضافية يكلف بها مجلس الإدارة مثل مراجعة القوائم المالية أو مراجعة التغيرات بالمبادئ المحاسبية أو طرق تطبيقها وغيرها.
- كذلك لا بد من بيان دور معهد المحاسبين الأمريكي (AICPA) ، ففي عام 1967 أكدت اللجنة التنفيذية على ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة بتشكيل لجان تدقيق مكونة من أعضاء خارجيين¹.
- بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبيرة في و.م.أ (WorldCom. Enron) تم إصدار قانون-Sardanes Oxley في جويلية 2002، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لدورها الهام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل ، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي. وقد أوضح مع هذا المدققين الداخليين إطار عمل هذه اللجان بالآتي: 2
- 1- المصادقة على وثيقة التدقيق الداخلي التي تبين صلاحيات ومسؤوليات وأهداف دائرة التدقيق الداخلي .
 - 2- اعتماد خطة التدقيق الداخلي السنوية المبنية على أساس المخاطر وأية تعديلات هامة تطرأ عليها.
 - 3- مراجعة الموازنات التقديرية للتدقيق الداخلي والمصادقة عليها.
 - 4- الاجتماع مع مدير التدقيق الداخلي دوريا ، و الإطلاع على تقارير مدير التدقيق الداخلي.
 - 6- التحقق من التزام دائرة التدقيق الداخلي بمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.
- في كانون الأول من عام 2002 أصدرت هيئة معايير التدقيق (ASB) معيار التدقيق رقم (99) لمعالجة موضوع الغش والتلاعب، ويهدف هذا المعيار إلى إرشاد وتوجيه المدقق الخارجي اتجاه مسؤولية في التحقق والكشف عن التلاعب والغش في الدفاتر والسجلات والقوائم المالية قيد التدقيق ، و يتضمن المعيار النقاط الرئيسية الآتية: 3
- 1) وصف التلاعب والغش ومميزاته وعلاقته بالقوائم المالية المدققة.
 - 2) طبيعة وأسلوب الاتصال بين المدقق و إدارة المنشأة قيد التدقيق.
 - 3) مدى أهمية ممارسة الشك المهني عند التدقيق.
 - 4) الحصول على المعلومات اللازمة للتعرف على الإبلاغ غير الصحيح بقصد التلاعب والغش في القوائم المالية
- ثم تقييم تلك الأخطاء مع الأخذ بعين الاعتبار فحص أنظمة الرقابة الداخلية و الإجراءات التي يجب على المدقق القيام بها في حالة اكتشافه تلك الأخطاء.

1- نبيه توفيق المرعي ، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية :دراسة ميدانية ، مذكرة الماجستير، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ،جامعة جدارا للدراسات العليا ،الأردن ، 2009 ، ص21.

2- مزياني نور الدين ،زرزار العياشي،مداخلة"إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات"،الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ،جامعة باجي مختار ،عناية ،18- 19 / 11 / 2009 ، ص 149.

3-DANIEL, D.MONTGOMERY, "Auditors new Procedures for Detecting" 2006 , P2

من الجدير ذكره أن هيئة معايير التدقيق (ASB) كانت قد أصدرت معيار بنفس الاسم "اعتبارات التلاعب والغش عند تدقيق القوائم المالية" ،رقم(82:SASNO) ،لكن وبسبب مشكلة انهيار شركات كبرى في و.م.أ و نتيجة للتلاعب والغش فقد رأى المعهد إصدار معيار جديد يحل محل المعيار القديم ، وأن المعيار الجديد لا يغير مسؤوليات المدقق بل يضيف عليها ما هو جديد .

- عام 2004 أوضح معهد المدققين الداخليين The Institute Of Internal Auditors (IIA) مكانة معاييرهم حيث استخدم كلمة "ينبغي" ويعني أن المعيار ذا صلة التزام إجباري ، وهذا التشديد يزيد من أخلاقيات التدقيق الداخلي ، وأهم هذه المعايير: 1

• **معايير السمات (الصفات) " Trail Standards "** " سلسلة الآلف " : هي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين و التي تتناول سمات و خصائص الشركات و الأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي فيها و هي كما يأتي :

1000- الغرض والسلطة والمسؤولية :ينبغي تحديد الغرض والسلطة والمسؤولية في نشاط التدقيق الداخلي رسمياً في ميثاق ،و أن يوافق عليه مجلس الإدارة.

1100- الاستقلالية و الموضوعية: ينبغي أن تكون الاستقلالية بالنسبة لأنشطة التدقيق الداخلي و الموضوعية في أداء هذه الأنشطة و الموضوعية في أبداء الرأي النهائي للمدققين الداخليين .

1200- الكفاءة والعناية المهنية الواجبة:ينبغي أداء المهام بكفاءة والعناية المهنية الواجبة.

1300- برنامج توكيد وتحسين الجودة: ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي وأن يراقب فعاليته ،ويشمل البرنامج عمليات تقييم داخلية وخارجية دورية للجودة.

• **معايير الأداء " Performance Standards "** " سلسلة الالفين " :

و هي عبارة عن 6 معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين و التي تصف أنشطة التدقيق الداخلي ، و المعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة و هي :

2000- إدارة نشاط التدقيق الداخلي:ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع خطط قائمة على المخاطر لتقرير أولويات نشاط التدقيق الداخلي ، بما يتفق مع أهداف المنظمة.

2100- طبيعة العمل:ينبغي على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيم ويساهم في تحسين عمليات إدارة المخاطر و الرقابة و الحوكمة باستخدام منهج منظم ومنضبط .

2200-تخطيط المهام :ينبغي على المدققين الداخليين وضع وتسجيل خطة لكل مهمة ويشمل ذلك النطاق والأهداف والتدقيق وتخصيص الموارد.

2400- توصيل النتائج: ينبغي على المدققين الداخليين توصيل نتائج المهام .

2500- مراقبة التقدم: ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع والمحافظة على نظام لمراقبة التصرف في النتائج الموصلة للإدارة .

2600- قرار الإدارة بقبول المخاطر: ينبغي على الرئيس التنفيذي أن يناقش مع الإدارة العليا القرار بشأن المخاطرة المتبقية غير محسوم ، وينبغي أن يرفع الرئيس التنفيذي للتدقيق والإدارة العليا الأمر للبت فيه.

المطلب الثالث : حوكمة الشركات.

على الرغم من التأكيد على أهمية تطبيق نظام جيد للحوكمة الشركات ، وضرورة الإفصاح عن الأوضاع المالية ، وشفافية ممارسة الشركة لمختلف الأنشطة ، وذلك من أجل تجنب تعثر الشركات إلا أن الأزمة الراهنة وإفلاس العديد من الشركات الكبيرة أبرز فشل الحوكمة في ضمان حقوق المساهمين والمجتمع وسبب ذلك هو عدم أداء مجالس الإدارة لدورها بطريقة جيدة.

ومن الجدير بالذكر أن التأكيد على أهمية هذا الموضوع ظهرت في أعقاب إفلاس شركات ومصارف كبيرة التي كانت تعتقد أنها على سلامة مالية كبيرة ، ثم أفلست في صباح اليوم التالي ومن أمثلة هذه الشركات والمصارف ماكسويل ، إنرون ، وورلدكوم ، تايكو ، مصرف ليمن وغيرها ، و كان التساؤل عن مدى جودة مجالس إدارات الشركات لعملها العالمي (التحرير الكامل والسريع للتجارة الدولية ، والاعتماد المفرط على اقتصاديات السوق في ظل عدم اكتمالها ، وأهداف النظام الاقتصادي العالمي...) ، و لإعادة النظر في النظام التمويلي العالمي (دور صندوق النقد الدولي، والمؤسسات التمويلية) ، كما يلزم إيجاد نظام رقابة فعال على نحو الأصول التمويلية في ظل العوالة والتحرير الاقتصادي ، ويحتاج العالم إلى إعادة التأكيد على أهمية القيم الأخلاقية (مثل محاربة الجشع وتجنب الغش ، وعدم التبذير في الاستهلاك) وضرورة التكافل الاقتصادي بين الدول الغنية والدول الفقيرة ، وذلك من أجل تحقيق استدامة النمو الاقتصادي العالمي وتجنب الأزمات العنيفة و الآثار المدمرة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا .فبالرغم من ازدياد الاهتمام بحوكمة الشركات ، إلا أن الأزمة الراهنة وإفلاس العديد من الشركات والبنوك يبرهن على عدم فعالية الحوكمة في ضبط أداء الشركات¹.

حرصت عدد من المؤسسات الدولية وعلى رأسها كل من صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات Corporate Governance Princiles و المعنية بمساعدة كل الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات في الشركات العامة أو الخاصة سواء المتداولة أو غير المتداولة بأسواق المال من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل .ويدعم هذا ما أكدت عليه

1- مريم الشريف جحيظ ،مداخلة"علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية ،ملتقى دولي "الأزمة المالية العالمية الدولية و الحوكمة العالمية" ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 20-21 أكتوبر 2009 ،ص14-15.

المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية (IOSCO International Organization for Securities Commissions) في مايو 2002 من أهمية انتهاج مبادئ OECD لحوكمة الشركات ؛ وذلك للحفاظ على سلامة أسواق المال واستقرار الاقتصاديات، و في 2002 اقترحت مؤسسة التمويل الدولية Institute of International Finance¹ (IIF) إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات Codes of Corporate Governance يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال والشركات ؛ كما تؤكد المؤسسة أنه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي حيث يتعاضد دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق؛ وذلك بالارتكاز على دعامتين هامتين الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية السليمة .

- وفي هذا السياق تعد الانهيارات المالية لعدد من الشركات الأمريكية خلال عام 2002 ، وعلى رأسها كل من شركة " إنرون " و " وورلدكوم " من أبرز الأمثلة الدافعة لإيلاء مزيد من الاهتمام بمعايير الإفصاح والمعايير المحاسبية . وإحداث مزيد من الانضباط فقد تم صدور تشريع جديد في الولايات المتحدة يسمى " ساربانز - أوكسلي " ، مؤكداً على أهمية انتهاج آليات دورية وسريعة لإحداث الإفصاح والشفافية الفعالة²

- والأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات تكمن في الرقابة الاجتماعية و تقدم الاقتصاديات والمجتمعات فقد اهتمت عدد من الدول المتقدمة والناشئة بترسيخ القواعد والتطبيقات الجيدة لها لاستقرار الأسواق بتلك الاقتصاديات ، وفي عام 2002 قامت عدد من الدول ببعض الخطوات الهامة في سبيل تدعيم فاعلية حوكمة الشركات بها منها:

• **الولايات المتحدة :** قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديري مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة، كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات (National Association of Corporate Directors) بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة .

• **اليابان :** أعلنت بورصة طوكيو (TSE) أنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتتقدي بها المؤسسات اليابانية ، وذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية ، وخاصة في ظل توقع بدء سريان العمل بالقانون التجاري الياباني في 2003 .

• **المفوضية الأوروبية :** أناطت إلى فريق عمل عال المستوى ببروكسل مهمة تطوير وتوحيد الإطار التشريعي لقانون الشركات ، لتدعيم الإفصاح ، وحماية المستثمرين.

1- Institute of International Finance – IIF Equity Advisory Group “Policies of Corporate Governance and Transparency in Emerging Markets” (February 2002).

2- مريم الشريف جحنيط ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 18-20 .

- الاتحاد الأوروبي: 1 اتخذ الاتحاد الأوروبي جملة من المبادرات من شأنها وضع مبادئ متعلقة بمنح التعويضات للمسيرين المطالبين بالمخاطرة في القطاعات المالية و المصرفية، تدور هذه المبادئ حول النقاط التالية:
 - (1) وضع الخطط التوجيهية العامة المتعلقة ب هيكل الأجور و التعويضات.
 - (2) عملية إعداد و تطبيق سياسات الأجور.

1- عبد الرحمان العايب ،مداخلة "ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية الراهنة"، ملتقى دولي "الأزمة المالية العالمية الدولية و الحوكمة العالمية" ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 20-21 أكتوبر 2009 ،ص ص 11-12.

خلاصة:

لقد كشفت الأزمات المالية العالمية عن الخلل في الأنظمة الاقتصادية لكل من الدول وخاصة النظام الرأسمالي الذي كشفت عن عيوبه الأزمة الأخيرة، فكانت الأزمات متتالية ومصاحبة انهيارات في الشركات والبنوك فأزمة الكساد 1929 التي كان سببها الزيادة في إنتاج السلع وعدم الطلب عليها (العرض أكبر من الطلب) كما أن هذه الأزمة خلفت العديد من الأضرار فكان نتيجتها انهيار البورصات الأمريكية خاصة في 1963 بعد انخفاض أسعار الأوراق المالية، وانهيار بورصة وول ستريت بنيويورك 1987 بعد الانخفاض المتتالي في أسعار تداولاتها المالية وأزمة جنوب شرق آسيا في 1997 الذي كان سببه تراجع صادراتها الناتج عن ارتفاع الدولار الأمريكي وارتفاع حجم الديون الخارجية.

وبعد هذه الأزمات جاءت الأزمة الأسوأ منذ أزمة الكساد التي كان سببها الائتمان في مجال الرهن العقاري، وتم وضع خطط الإنقاذ كحد من الأزمة لما خلفته من آثار كخطة الو.م.أ التي كان هدفها حماية الملكية وتشجيع النمو الاقتصادي وخطة دول منطقة اليورو التي ركزت النمو على احتواء الأزمة المالية في بعض الدول الأوروبية إلا أن هذه الدول ليست حلول نهائية. كما انتهجت سياسة تحريك الطلب الداخلي ودعم للصادرات لكن هذه الخطط كانت فاشلة مؤشّر ذلك انهيار الشركات والبنوك كشركة ماكسويل في 1991 بسبب الديون المتراكمة عن الاقتراض و سقوط شركة إنرون بسبب مدققي الحسابات وجاءت نتيجة للأزمة الأخيرة انهيار لمصرف ليمان براذرز الذي كان سببه المكافآت والرواتب الخيالية.

مما استدعى ضرورة الدول عن طريق المنظمات و المؤسسات العلمية وضع حلول نهائية لهذه الأزمات التي جاءت على شكل سن أو إصدار لقوانين ومعايير جديدة. ففي مجال البيئة المحاسبية تم وضع معيار المحاسبة الدولي (IFRS 7) وتعديل لمعيار المحاسبة الدولي IAS 39 ، أما على مستوى مراجعي الحسابات والتدقيق فقد أصدرت هيئة معايير التدقيق (ASB) معيار التدقيق رقم (99). وأهم أثر كان على الحوكمة المؤسسية فقد أصدر قانون ساربانز أوكسلي ،مما زاد الاهتمام بها من طرف معظم دول العالم الدول الغربية منه وحتى الدول النامية وذلك لتبني كل منها مجموعة إصلاحات لإرساء مبادئ وقواعد الحوكمة فيها.

**الفصل الثالث : إصلاحات
الحوكمة بعد الانهيارات والأزمات
المالية الكبرى**

تمهيد:

نظرا للتزايد المستمر الذي إكتسبه مفهوم حوكمة الشركات من اهتمام في الوقت الحالي، فقد حرصت عديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية في العديد من الدول، على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وإصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم له، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات "Corporate Governance Principles" وتم تعديلها في 2004 والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة سواء المتداولة أو غير المتداولة بأسواق المال من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار المال الاقتصاد ككل. وأيضا قامت العديد من الدول بوضع مجموعة من المبادئ المتعلقة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بها، وذلك عن طريق بورصات الأوراق المالية أو عن طريق حوكمتها. وسوف نتناول في هذا الفصل عرض لمبادئ التي أصدرتها كلا من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتبارها المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات ولجنة بازل، وأيضا سوف نتناول الكود الموحد لحوكمة الشركات بالإنجلترا "Combined Code on Corporate Governance" والذي تم إصداره في 2003 عن طريق مجلس إعداد التقارير المالية

(FRC) "Financial Reporting Conseil" والذي تنادي به بورصة الأوراق المالية بلندن جميع الشركات المسجلة أسهمها بها بضرورة الالتزام به، وكذا إهتمام و.م.أ بالحوكمة من خلال إصدار صندوق المعاشات العامة في ال.و.م.أ مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات كما أصدرت فرنسا مجموعة التقارير بهذا الشأن المتداول فيه. وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الفصل التالي. من خلال ثلاث مباحث: الإصلاحات العالمية في مجال الحوكمة، النموذج الفرانكفوني (التجربة الفرنسية) النموذج الأنجلوساكسوني، (إصلاحات بريطانيا و.م.أ)

المبحث الأول: النموذج الأنجلوساكسوني - إصلاحات بريطانيا و.م. أ

بعد انهيار العديد من الشركات العالمية بالخصوص الأمريكية و البريطانية بأدلة الحاجة لإجراء التعديلات اللازمة ، حيث راحت مختلف الدول الأنجلوساكسونية ، و أهم التقارير والقوانين التي شملتها.

المطلب الأول: في بريطانيا

نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة بحيث أصبح جزء من ثقافة المفهوم السائد داخل الشركات ، و أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين و التي انتشرت في بداية التسعينيات ، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية و مجلس التقارير المالية (FRC) و جهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات . ونظرا لأهمية الحوكمة تم إصدار التقارير التالية:

11) تقرير كادبوري Cadbury Report 1: قام "أدريان كادبوري" في المملكة المتحدة عام 1992 بنشر التقرير المعنون بـ "الجوانب المالية لقواعد إدارة الشركات" الذي احتوى على قواعد أفضل الممارسات ، وتمت صياغة مسودة هذه القواعد بمعرفة مجلس القرارات المالية وسوق الأوراق المالية بلندن ومختصين من مهنة المحاسبة ، ويضم هذا التقرير 19 بند نذكر أهمها 2:

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وأن يكون له جدول رسمي للمسائل المخصصة له ، وأن يحافظ بصفة دائمة على رقابة فعالة على كل النواحي الشركة ، وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية .
- يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء التنفيذيين والغير التنفيذيين بشكل متوازن في المسؤوليات .
- يجب على مجلس الإدارة أن يتضمن وجود لجنة المراجعة و التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ، و ذلك مع نظام أساسي لها يتناول بوضوح سلطاتهم و واجباتهم .
- ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم من إعداد التقارير المالية ، كما يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين التنفيذيين عن ثلاث سنوات وتكون بموافقة المساهمين .
- يجب الإفصاح من ناحية المديرين في تقاريرهم عن مدى فاعلية نظام الرقابة الفعالة الداخلية بالشركة ، والإفصاح الكامل عن كل يتقاضاه الأعضاء و رئيس مجلس الإدارة من مكافآت .
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة التقرير على الأعمال مستمرة مع افتراضات معززة ضمن دليل الحوكمة
- لقي هذا التقرير انتقادات بحجة انه يمثل إعاقة للعمليات الشركة.

1- Cadbury Commission, 1992. Code of Best Practice: Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Gee and Co, Ltd., London, UK).

2- محمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 88-90 .

(2) تقرير روتمان "Rutteman" سنة 1993: أوصى هذا التقرير بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة المسؤولة على الرقابة المالية الداخلية.

(3) تقرير غرينبوري "Greenbury": 1 وفي عام 1995 أصدرت Greenbury Commission تقريرها الذي اشتمل على توصيات أفضل الممارسات بالنسبة لمكافأة التنفيذيين، وتشمل التوصيات الرئيسية التالية:

- يجب أن يفصح التقرير السنوي للجنة المكافآت عن تفاصيل المبالغ المدفوعة لجميع المديرين التنفيذيين بما في ذلك المبالغ المستقطعة للمعاشات، و الحوافز، و خطط التأمين الاختيارية، ومعايير الأداء، و مكافآت نهاية الخدمة، مع إجراء مقارنة مع المبالغ التي تدفعها الشركات المماثلة.

- تلزم الشركة عقود خدمة بدفع التعويض للمدير في حالة تخليه، نظرا للأداء غير المرضي، كما يجب أن يكون جميع أعضاء لجنة المكافآت بالكامل من خارج الشركة، و عدم المغالاة في المبالغ التي تدفع للتنفيذيين.

(4) تقرير هامبل "Report Hample": 2

تأسس سنة 1996 والذي ركز على مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات، حيث أوصى التقرير بمسؤولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية بالشركات وخاصة المالية، وضرورة قيام المجلس بإجراء تقييم دوري للنظام و تحديد مدى ملائمة لعمليات الشركة.

(5) الكود الموحد Combined code :

ظهر في عام 1998 و اشتمل على جميع توصيات التقارير السابقة، حيث أصبح هذا الكود من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، وتم تعديله و طبق في بداية نوفمبر 2003 و هو ناتج عن تقرير "هيغز" الآتي ذكره، و سمي "الدليل المراجع المشترك" (Revised Combined code) ليشمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ظل الانهيارات المالية في الولايات المتحدة في 2002، و يحتوي الكود على المبادئ التالية: 3

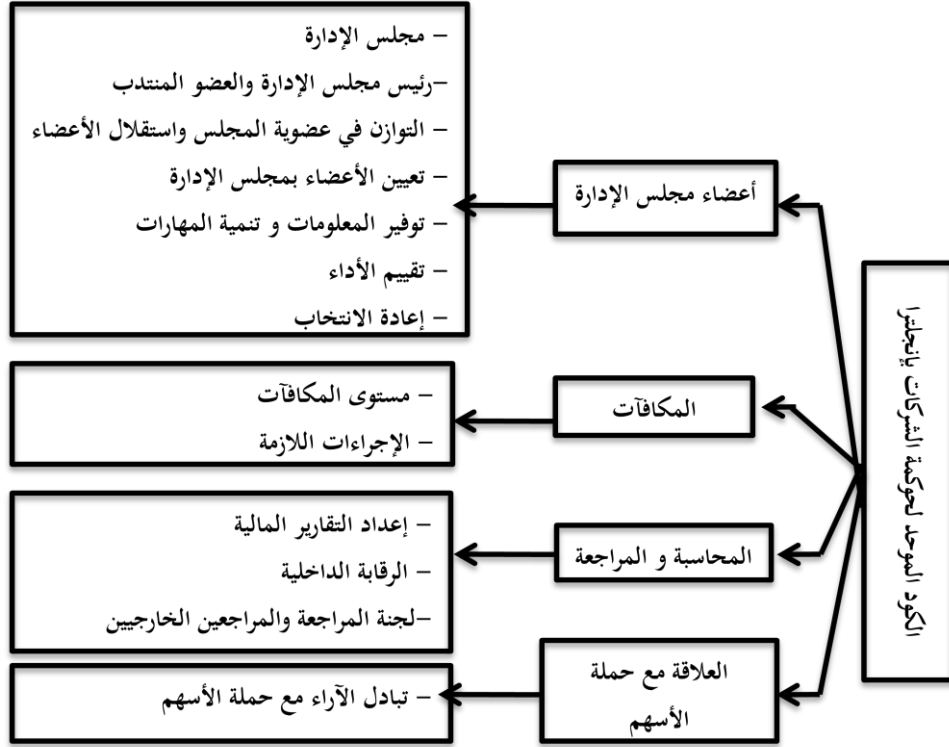
- كل شركة يجب أن تدار عن طريق مجلس إدارة فعال، و يكون مسؤولاً بصفة جماعية عن نجاح الشركة
- يجب أن تكون المكافآت مناسبة لجذب و تحفيز عضو المجلس على العناية المناسبة لإدارة الشركة بنجاح
- يجب أن يوضح مجلس الإدارة في التقرير السنوي مسؤوليته في إعداد التقارير المالية، وأن يقدم المراجع الخارجي تقريراً عن مسؤولية المجلس في إعداد التقارير.
- على مجلس الإدارة المحافظة على وجود نظام للرقابة الداخلية يهدف إلى حماية استثمارات حملة الأسهم وأصول الشركة.

1- شهيرة عبد الشهيد، ورقة عمل "قواعد إدارة الشركات تصبح سعيًا دوليًا"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، سبتمبر 2001، ص 27.

2- محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 91.

3- مرجع سبق ذكره، ص 65-83.

- يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن التأكيد على حدوث تبادل مناسب في الآراء مع حملة الأسهم .



الشكل رقم (3-1): يوضح الكود الموحد لحوكمة الشركات بالانجلترا.

(6) تقرير "هيجز" (Higgs):¹ نشر هذا التقرير من قبل السيد "دريك هيجز" ، حيث قام هذا التقرير بإجراء تعديلات على الكود الموحد في جويلية 2003 ، و قدم توصيات من أهمها مراقبة مدى نجاعة الإدارة التنفيذية و تقديم مكافآت للمديرين التنفيذيين وتقديم المساهمات إلى الشركة .

(7) تقرير سميث (Smith Report) 2003 :² تضمن هذا التقرير العديد من التوصيات الخاصة بدور و مسؤوليات لجان المراجعة وكيفية الإفصاح عن هذه التقارير السنوية للشركات ،وطالب هذه التقارير الشركات بضرورة أن تكون للجان المراجعة تقرير سنوي بحيث يتضمن الواجبات التي تم تنفيذها خلال العام من قبل أعضاء اللجنة المراجعة.

(8) تقرير "مينرس" (Myners) :³ نشر في جانفي 2004 من قبل "بول مينرس" ، و يقوم على "مراجعة تصويت حملة الأسهم و عوائقه" ،حيث جاء هذا التقرير كرد للحاجة لمخاطبة المخاوف ،في نظام التصويت البريطاني غير فعال ،وغير محدد الذي تداركه في هذا التقرير ، كما يدعو إلى التصويت الإلكتروني ، و تم تقديم توصيات إلى وكالات التصويت التوكيلية و مديري الاستثمارات.

1- Higgs, D, **Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors**, TheDepartment of Trade and Industry; London,(2003), p.14.

2- محمد مصطفى سليمان ،مرجع سبق ذكره ،ص159.

3- Myners, P. **Review of the impediments to voting UK shares**, (2004), p.17.

9) قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة (The uk corporate governance cod) (سبتمبر 2012): 1

جاء هذا القانون لتسهيل و تفعيل الإدارة التي تضمن النجاح للأمد الطويل للشركة ، ويكون ساري المفعول في أو بعد 1 أكتوبر 2012 ويطبق على كل الشركات مع المكافآت تقدم بالتساوي مع عدم الأخذ بعين الاعتبار إذا كانت الشركة من UK أو خارجها ، و من أهم مبادئ و أسس هذا القانون ما يلي :

1-مبدأ أطلع و اشرح: هو العلامة المسجلة للإدارة بالتعاون في بريطانيا ،أي هو مجموعة البنود و القوانين الموضوعة التي يتطلب وجودها في الشركات والتي تنقل إشغالات المساهمين و كيفية الإدارة و الطريقة المثلي لتطبيق هذه البنود .

2-القيادة :

- يجب على الشركة تعيين رئيس مجلس إدارة فعال ومسؤول العام على نجاح الشركة لفترة من الزمن.
- أن يكون تقسيم المسؤوليات واضحاً بين الإداريين و المسؤولين التنفيذيين وذلك لتسيير الشؤون الاقتصادية للشركة ولا يستطيع أي منهما أخذ أي قرار بدون الرجوع إلى الآخر .
- يجب على المدير الغير التنفيذي باعتباره عضو من المجلس المساعدة في تطوير البرامج .

3-الفعالية :

- يجب أن يكون المجلس دوماً مزوداً بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب بالتنوع و الشكل الجيد ليتمكن المجلس من اتخاذ قراراته .

- يجب أن يمتلك أعضاء المجلس كفاءات متوازنة مع التجربة والخبرة و الاستقلالية.
- يجب أن تكون هناك شفافية وأسس رسمية و واضحة في تعيين أي مدراء جدد في المجلس.
- يجب على المدراء القدرة على أداء مهامهم والمسؤوليات المنوطة بهم في الوقت المناسب و الكافي.
- يجب على المدراء تلقي خبرات جديدة لإدارة المجلس و إعادة تنشيط معارفهم ومهاراتهم
- يجب على المجلس أن يزود بتقرير مفصل وسنوي يقيم فيه أداء المدراء والأعضاء.

4-المحاسبة:

- على المجلس التقييم العادل و المتوازن الذي يبرز مكانة وآفاق الشركة و وضعيتها.
- المجلس هو المسؤول عن تحديد طبيعة ومدى المخاطر المحيطة و قراراته اتجاهها وهذا بطبيعة الحال هو أحد أدوار المجلس ،وعلى المجلس توفير نظام محكم داخلي لمواجهة أي مشاكل.

-على المجلس تأسيس تنظيم شفاف يهتم بفاعلية المجلس ولأي مدى يمكنه حل مشاكل و مخاطر الشركة والمبادئ الداخلية التي تسيّر المجلس و امتلاك علاقات مناسبة وجيدة مع أطراف الشركة.

5-التعويضات والمكافآت:

-يجب أن تكون مستويات التعويضات والمكافآت كافية لتتال إعجاب المدراء وتشجيعهم على جودة العمل المطلوبة للنجاح .

-يجب أن يكون هناك برنامج وخطوات شفافة و رسمية ومنظمة لتطوير السياسة المتعمدة للمكافآت التي يجب أن يحدد مقدارها و قيمتها الفردية للمدراء ولا يحق لأي مدير تحديد مكافأته.

6-العلاقات مع الممولين :

-المجلس ككل مسؤول على ضمان الحوار المرضي للممولين و يكون مبني على التفاهم وفهم الأهداف .
-على المجلس اجتماع للجمعية العمومية للتواصل مع الممولين وتشجيعهم على زيادة مشاركتهم .

المطلب الثاني :الإصلاحات في الولايات المتحدة الأمريكية

شهدت و.م.أ "ثورة شركات" ما بين عام 1880 وعام 1930 ونتيجة لتلك الثورة بدأ ظهور شكل من أشكال نظام الملكية يسمى " Outsider/Arm-Length"¹، وطوال القرن 19 م في شتى أنحاء و.م.أ .
1) ظهرت أول قواعد لإدارة الشركات 2 في و.م.أ في أواخر السبعينات من القرن 20م ،وكانت دلالة على الانتقال من حركة الدمج المحتلط في الستينات إلى سلوك استخدام الإدارة في بناء الإمبراطوريات عبر عمليات شراء واستحواذ عدائية " Hostile takeovers " .

- قام "صندوق المعاشات العامة" في عام 1974 ،والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة (CaLPERS) في الولايات المتحدة بإصدار مجموعة من المبادئ الجوهرية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، نذكر أهمها 3:

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين تشكيل أغلبية ضخمة من مقاعد المجلس ،و أن يعقد اجتماع مرة واحدة على الأقل سنويا دون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين .
- يجب أن تكون لجان المجلس مكونة كلياً من أعضاء مجلس الإدارة مستقلين .
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وضع معايير للأداء وحوافز تعويضية للمسؤول التنفيذي ومراجعة الأداء الذي يتناسب مع تلك المعايير بصفة منتظمة .

1- Means, G., (1962), "The Corporate Revolution: Economic Reality vs. Economic Theory (New York,1962), pp. 15-17.

2- Aguilera, Ruth and Cuervo-Cazurra, Alvaro (2000), "Codes of Good Governance Worldwide",September 18,2000.

• يجب على مجلس الإدارة إقرار خطوط إرشادية تنظم الالتزامات التي يصعب الإيفاء بها نظرا لضيق الوقت.

(2) أصدرت المائدة المستديرة للشركات تقرير في يناير 1978 بعنوان¹ "دور وتكوين مجلس إدارة شركات الاكتتاب العام الكبيرة" وجاء هذا التقرير كمحاولة لسن تشريع يحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية، وتحول تقرير المائدة المستديرة للشركات برئاسة أوستين الرئيس التنفيذي لشركة كوكاكولا ليصبح دعوة لإضفاء الشرعية لقوة القطاع الخاص وتنفيذ القابلية للمحاسبة، كما ذكر التقرير أن واجبات المدير الرئيسية هي: الإشراف على الإدارة، واختيار أعضاء المجلس، ومراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في مختلف أنحاء العالم، والأداء المالي للشركة وكيفية تخصيص أموالها، والإشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية.

- ومنذ ذلك الحين أصبحت أعداد القواعد الجيدة لإدارة الشركات في الولايات المتحدة في ارتفاع بما في ذلك بيان TIAA-CREF وهو "بيان سياسة قواعد إدارة الشركات: القواعد الجيدة لإدارة الشركات في جميع أنحاء العالم" (1993) ولما كانت TIAA-CREF شركة مساهمة كبرى على المستوى الدولي متواجدة في معظم الأسواق فإنها تعتقد أن القواعد الجيدة لممارسة إدارة الشركات مهمة لتشجيع الاستثمارات في الدول وفي الشركات خاصة في ظل اقتصاد عالمي تتزايد فيه فرص التنافس الشديد في أسواق رأس المال.

(3) **تقرير الشريط الأزرق (Report Blue Ribbon):** في عام 1999 أصدر كل من New York Stock Exchange (NYSE) و National Association of Securities Dealers (NASD) هذا التقرير الذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ الحوكمة للشركات، وتضمن أيضا خطوط إرشادية توضح طبيعة العلاقة بين اللجنة وبين مجلس الإدارة التنفيذية للشركة، وكل من المراجع الخارجي و المراجعين الداخليين .

(4) قانون "ساربانز أوكسلي" (Sarbane Oxley):

ظهر هذا القانون في أعقاب الانهيارات المالية الكبرى الشركات الأمريكية (إنرون، وورلدكوم ..)، و في 20 جويلية 2002 قام الكونغرس الأمريكي بالمصادقة على القانون، المعروف باسم "قانون الإصلاح المحاسبي للشركات العامة وحماية المستثمرين" الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري الذي واجهته وتواجهه العديد من الشركات، و يمكن تلخيص أهم ما جاء به هذا القانون في النقاط التالية: 3:

❖ **مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات العامة:** وهو عبارة عن مؤسسات لا تعمل بهدف الربح وإنما لتحسين دقة التقارير التدقيق، و يعمل المجلس تحت إشراف SEC، وتمثل واجبات المجلس في :

1- شهيرة عبد الشهيد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2- محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-97.

3- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ذكره، ص ص 475-480.

- تسجيل الشركات المحاسبية العامة وإجراء عمليات تفتيش عليها .
- أن يتم توظيف أعضاء المجلس الخمسة بدوام كامل من جانب SEC ،و أن يكونوا مستقلين عن شركات المحاسبة العامة الجاري تنظيمها ،و أن يكون 2 من أعضاء المجلس أن يكونوا محاسبين عموميين و قانونيين
- الإشراف على الموازنة وإدارة عمليات المجلس .
- فرض الالتزام بقواعد المجلس والمعايير المهنية وقوانين الأوراق المالية فيما يتعلق بالتدقيق .
- تطبيق إجراءات تأديبية وفرض عقوبات على الشركات المحاسبة ،حينما يكون مبرر لذلك .
- ❖ **استقلال المدققين :** قام القانون بضمان استقلال المدققين وذلك لمواجهة المشكلات المرتبطة يكون المدققين مراقبي للشركات ،ولتحقيق هذا الهدف قام القانون ب:
- يحظر على شركات المحاسبة أداء أنشطة تدقيقية و استشارية معا للشركة الواحدة .
- يعطي لجنة التدقيق في مجلس إدارة الشركة المزيد من السلطة على أنشطة التدقيق .
- يجب شريك التدقيق الرئيسي في فريق التدقيق على التغيير كل 5 سنوات على الأقل .
- يحظر إجراء تدقيق بواسطة شركة محاسبة إذا كان أي من الموظفين التنفيذيين الكبار في الشركة العامة موظفا لدى شركة المحاسبة خلال العام الماضي .
- مسؤولية الشركات : قام هذا القانون بزيادة المقدرة الرقابية لمجالس الإدارة و مسؤولياتها وتحسين مصادقتها ،حيث يقوم المجلس ب :
- يجبر الرؤساء التنفيذيين و رؤساء الشؤون المالية التصديق على ملائمة القوائم المالية المودعة لدى SEC .
- يحرم تضليل أو إكراه أو ممارسة تأثير احتيالي على محاسب مشترك في أنشطة تدقيق .
- ❖ **تحسين الإفصاحات المالية :** حاول هذا القانون جعل الأفعال التنفيذية أكثر شفافية للمساهمين ب:
- الإفصاح بالمعلومات الخارجة عن نطاق الميزانية العمومية والتصويتات في التقارير المكتشفة من المدققين
- تم تقليص الوقت المعطى للمديرين التنفيذيين ليقدموا ل SEC تقارير عن تعاملات الشركة الخاصة بالأسهم و حقوق الملكية الأخرى إلى يومين .
- يحظر قيام شركات المحاسبة بإقراض المال للمديرين التنفيذيين ،باستثناء القروض الداخلية .
- يشترط زيادة الضوابط المالية الداخلية و المراجعة من مجلس الإدارة ،كما يشترط وجود خبير مال في لجنة التدقيق التابعة للمجلس .
- ❖ **تضارب مصالح المحللين:** يسند القانون ل SEC مهمة وضع قواعد للتأكد من فصل المحللين عن أنشطة البنوك الاستثمارية و الإفصاح التام عن أي تضارب في مصالح المحللين .
- ❖ **موارد SEC و سلطاتها :** لمساعدة في توسع قدرات SEC على المراقبة والتحقيق ،حيث خصص القانون المزيد من الإعتمادات المالية ل SEC ويجيز له تعيين 200 وموظف إضافي على الأقل .
- ❖ **الاحتيال المؤسسي والجنائي ،المساءلة والعقوبات :**

- إتلاف أو تزوير المستندات في تحقيق فيدرالي أو إفلاس تكون عقوبته غرامة و/أو السجن مدة 5 سنوات.
- تغيير قانون القيود على الاحتيال الأوراق المالية إل سنتين بعد اكتشاف الوقائع أو 5 سنوات بعد المخالفة
- يحمي القانون الموظفين الذين يبلغون عن المخالفات من انتقام الشركة أو مديرها التنفيذيين .
- ازدادت عقوبات ارتكاب جرائم الموظفين من 5 سنوات كحد أقصى إلى 20 سنة.
- يجب على الرئيس التنفيذي للشركة ومديرها المالي ورئيس مجلس الإدارة المصادقة على ملائمة القوائم المالية، وإذا قاموا متعمدين بالإضرار بسلامة الإفصاحات ،يمكن أن يواجهوا غرامة مليون دولار والسجن مدة 10 سنوات .

المطلب الثالث : تقييم الإصلاحات الانجلوسكسونية

- إن النموذج الذي طبقته كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا يركز أساسا على الآليات الخارجية للحكومة ، والمتمثلة أساسا في السوق المالية أين تلعب قوانينها وهيئات المنظمة لها دورا مهما في حماية مصالح المساهمين وخاصة الأقلية ويشكل المستثمرون المؤسسيين في هذا النموذج جانبا مهما في التأثير على قرارات المؤسسة خاصة مؤسسات التأمين وصناديق التقاعد وصناديق المضاربة ، وكذا مسألة كفاءة السوق المالية .
- حدث فصل ملكية الشركة والسيطرة عليها في المملكة المتحدة متأخرة عنها في الولايات المتحدة ، كما أن جميع التقارير في الولايات المتحدة وبريطانيا أكدت على تفعيل دور الأعضاء الغير التنفيذيين ، وحددت مسؤولياتهم في الرقابة على أداء الأعضاء غير التنفيذيين و الالتزام بقواعد حوكمة الشركات من خلال إنشاء مجموعة اللجان الفرعية التابعة لمجلس الإدارة والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين ، وهذه اللجان هي لجنة المراجعة ولجنة المكافآت ولجنة التعيينات. وسوف نقوم بتقييم أهم التقارير والقوانين والإصلاحات التي قامت بها كل من بريطانيا والولايات المتحدة في التالي:
- يشترك "تقرير كادبوري " و "غرينبوري " في أن تكون لجنة المكافأة كليا من المديرين الغير التنفيذيين لوضع أجور المديرين التنفيذيين ، أما عقود الخدمة فقد أوصى كادبوري على أن تكون المدة 3 سنوات ، أما غرينبوري فقلص المدة إلى سنة واحدة ، كما ركز التقريران على منع استخدام السلطة الاختيارية المخولة للإدارة.1
 - يعتبر تقرير غرينبوري أفضل الممارسات بالنسبة لمكافأة التنفيذيين.2
 - جاء تقرير هامبل لمعالجة القصور الذي كان في تقرير كادبوري ، هذا لا يعني أن تقرير هامبل لم يعترف بتقرير كادبوري بل بالعكس فقد اعتمد على توصياته.
 - قام الدليل المشترك لسنة 1998 بتدعيم التقارير التي سبقته (كادبوري ، روتمان ، غرينبوري).

1- Anonyme, **Milestones in UK Corporate Governance**, sans date, p.02.

2- **Greenbury Commission**, 1995.

- قام الدليل المراجع المشترك 1 2003 بتوجيه "تقرير سميت" في قضية لجان التدقيق، و اقترح على "تقرير هيغز" الممارسات الجيدة حيث أنه وافقه في أن يضم مجلس الإدارة على الأقل 50% من الأعضاء المستقلين .
- قام كل من تقرير هامبل و هيغز وسميت بتقييم إدارة المخاطر .
- قصر "تقرير روتمان" في المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية، في المقابل ركز عليها غرينبوري و هامبل.
- أخفق صندوق المعاشات² في الريادة لأكثر من 10 أعوام، حيث تم إسقاط المسودة النهائية للمبادئ النموذجية منذ البداية لأنها قامت بتحديد أعضاء مجلس الإدارة الذين يبلغون أكثر من 70 عاما، كما تم إسقاط نصوص المسودة الأصلية بما في ذلك المبادئ التي تطالب بأن تصبح 50% على الأقل من إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة على شكل سهم في الشركة وتحديد حجم مجلس الإدارة إلى ما لا يزيد على 13 عضو وما لا يقل عن 5 أعضاء، ولكن تم إسقاطه فيما بعد.
- أصدر كادبوري و سميت مجموعة توصيات خاصة بالتأكيد على أهمية عقد اللجنة يجب أن يحدد للجنة مسؤولياتها، كما أوصى Blue Ribbon بضرورة كتابة عقد للجان المراجعة و أن يتضمن مسؤولياتها وواجباتها
- أكثر اللجان شيوعا في و.م.أ هي لجنة المراجعة ولجنة الأجور، أما في بريطانيا فيوجد لجنة مكافآت (حيث تجمع بين وظيفة المراجعة والأجور في لجنة واحدة) و لجنة التعيينات .
- في بريطانيا يجب وجود لجنة مراجعة مكونة من أعضاء من خارج المجلس، ثم مؤخرا أتت في بورصة الأوراق المالية في لندن.
- أوصى تقرير سميت بان العدد المناسب لاجتماع اللجنة المراجعة يجب أن لا يقل عن 3 مرات في العام، أما Treadway Commission بأن يكون على أساس ربع سنوي.
- قانون Stewardship UK وفر إرشادات حول الممارسات و حسن التمويل للممولين، كما يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار أسس قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة 2012.
- يعتمد قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة 2012 على المبادئ الأساسية للإدارة الجيدة للمحاسبة والشفافية و الأمانة ويركز على النجاح المؤهل، أما ساربانز أوكسلي فركز على القضاء على الفساد المالي والإداري للشركات، و الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات .
- أن قانون ساربانز أوكسلي يعمل بإشراف SEC، أما قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة فيعمل تحت إشراف مجلس التقارير المالية FRC.
- الفارق الجوهرى بين ساربانز أوكسلي وقانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة هو أن الأول ركز على مبدأ الاحتياىل المؤسساتي وفرض عقوبات صارمة، أما الثاني ركز على مبدأ اطلع واشرح الذي يعتبر أساس هذا القانون.

1- <http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr comcode2003.pdf> ,09/05/2013 .

2- محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 94-174 .

من الملامح المميزة لنظام قواعد إدارة الشركات في بريطانيا أنه شديد الشبه بالنظام الأمريكي و يرتكزان أساسا على الآليات الخارجية للحوكمة ،فقد طورت الدولتان أسواق المال بشكل جيد، ومعظم الشركات الكبيرة تطرح أسهمها في أسواق الأوراق وتشارك في وجود نظام كبير من المستثمرين سواء المؤسسات أو الأفراد وليس تركيز الأسهم في أيدي المالكين من أفراد الأسرة أو البنوك أو الشركات التابعة لها .و من النادر أن يتدخل المستثمرون الأمريكيون أو البريطانيون في إدارة الشركة، ولكنهم يفضلون دائما البقاء بعيدا عنها وإعطاء المديرين التنفيذيين الحرية في إدارته.

المبحث الثالث: التقارير الفرانكفونية(فرنسا).

توجد عدة عوامل جعلت أطراف السوق أكثر اهتماما بقواعد الحوكمة وإدارة الشركات في فرنسا، ومن أبرز تلك العوامل هي زيادة وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس وهذا من خلال إصدار مجموعة التقارير التي تتضمن توصيات.

المطلب الأول: التقارير الفرانكفونية(فرنسا).

أولا: "فينو الأول"(Viénot 01) عام 1995.

نشر في صيف 1995 أساسا مناقشات في جمعيات أصحاب الأعمال الفرنسية. وتولت أهم منظمين هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسية للمنشآت الخاصة إنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت برئاسة فينو رئيس مجلس إدارة شركة سوستيه جنرال¹، المعنون "مجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة"، وقد نص التقرير على توصيات وليس على إلزامات وأهم هذه التوصيات :

- يجب أن يضم كل مجلس عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين.
- يجب على الشركات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من المديرين الذين تتبادلهم الشركات فيما بينها، ويجب ألا يكون هؤلاء المديرون المتبادلون أعضاء في لجان المراجعة أو لجان المكافآت.
- يجب أن يحوي كل مجلس لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل، ورئيس مجلس إدارة.
- على الشركات أن تفصح كل عام عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.
- يجب أن يشير المجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا. ويجب أن تتكون كل لجنة من 03 مديرين على الأقل و أن يكون أحدهم مستقلا .

- لا يجوز للتنفيذين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة المراجعة أو لجنة المكافآت .
- لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من 05 مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته .

ثانيا: تقرير "ماريني" (Marini Report) عام 1996.

ثانيا: تقرير "ماريني" (Marini Report) عام 1996.

رغم أن التقرير حذر من حدوث تدخلات قانونية إلا أن مجلس الشيوخ و خاصة تحت إصرار السيناتور. قام Marini بالتحقيق في قواعد إدارة الشركات ، وترتب على ذلك صدور¹ Report Marini في جويلية 1996 الذي أشتمل على مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشأن إدارة الشركات.

- يجب السماح للمجالس بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة.
- يجب أن يكون للشركات الحق القانوني دون إلزام إلا في الفصل بين سلطات رئيس المجلس و سلطات الرئيس التنفيذي دون الحاجة إلى وجود هيكل للمجلس ثنائي المرحلة.
- يجب على الشركات أن تقدم إلى المستثمرين قوائم مفصلة بمالكيها.
- يجب إرسال إخطارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15 يوما.
- المساهمون الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم يجب أن يتمكنوا من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويلها إلى الإدارة.
- لا يسمح للمديرين بالخدمة في أكثر من 05 مجالس.

ثالثا: تقرير Viénot² "فينو الثاني" عام 1999: جاء هذا التقرير بعد 04 سنوات تقريبا من سابقه ، و

ذلك بطلب من نفس المشرفين (AFEP) و (CNPE) ، تحت رئاسة نفس الشخص "Viénot Marc" و لكن بأعضاء جدد وعلى غرار الرئيس عن مديرين عاميين في شركات فرنسية مهمة، مما يعطي انطبعا بأن متطلبات التغيير كانت ذاتية ، وبما يلائم المفاهيم الفرنسية، المعنون تحت "تقرير على حوكمة الشركة، يضم 27 صفحة ويشمل جملة من المواضيع و التوصيات التالية الذكر²:

- الفصل بين وظائف رئاسة المجلس و رئاسة المديرية العامة :ألغى التقرير الجديد التحفظ والتي اعتبرها أمرا غير ضروري ومشيدا بمرونة القانون الفرنسي في تنظيم السلطات داخل الشركة المستقلة في مجلس الإدارة ففي 1999 تم تأييد الفصل الإرادي .
- إعلام ونشر المكافئات العامة: التقدم في هذه النقطة كان متحفظا حيث حاول التقرير أن يكون وسطيا و توافقيا بشأن نشر المكافئات الفردية للمديرين ،فاللجنة وحول نشر المكافئات العامة لفريق الإدارة ترى بأن يتم نشر بدائل الحضور، وخيارات الأسهم وفق أرقام محددة .
- توضيح العقود الأخرى مع الشركات الفرنسية و الأجنبية المدرجة ،تحديد الإداريين المشاركين في اللجان وعدد الأسهم المملوكة لكل إداري ،عدد الإداريين الخارجيين، عدد اجتماعات المجلس ولجانه.

1- Marini Committee, 1996

2 - Rapport Vienot, Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise AFEPMEDEF, Juillet. (1999) p.06.

- نشر أسرع للحسابات نصف السنوية والسنوية .
- تدعيم تواجد الإداريين المستقلين: أن تكون نسبة الإداريين المستقلين تكون 1/3 في مجلس الإدارة، 1/3 في لجنة التسمية، 1/2 في لجنة المكافأة.
- ثالثا: تقرير **Viénot** الثاني عام 1999: جاء هذا التقرير بعد 4 سنوات تقريبا من سابقه، وذلك بطلب من نفس المشرفين (AFEP) و (CNPE)، تحت رئاسة نفس الشخص **Viénot Marc** ولكن بأعضاء جدد وعلى غرار الرئيس عن مديرين عاميين في شركات فرنسية مهمة، مما يعطي انطبعا بأن متطلبات التغيير كانت ذاتية، وبما يلائم المفاهيم الفرنسية، المعنون تحت "تقرير على حوكمة الشركة"، ويشمل جملة من التوصيات التالية الذكر¹:
- الفصل بين وظائف رئاسة المجلس و رئاسة المديرية العامة: ألغى التقرير الجديد التحفظ و اعتبرها أمرا غير ضروري ومشيدا بمرونة القانون الفرنسي في تنظيم السلطات داخل الشركة المستقلة في مجلس الإدارة ففي 1999 تم تأييد الفصل الإرادي .
- إعلام ونشر المكافآت العامة: التقدم في هذه النقطة كان متحفظا حيث حاول التقرير أن يكون وسطيا وتوافقيا بشأن نشر المكافآت الفردية للمديرين في اللجنة ونشر المكافآت العامة لفريق الإدارة، كما ترى بأن يتم نشر بدائل الحضور وخيارات الأسهم وفق أرقام محددة .
- توضيح العقود الأخرى مع الشركات الفرنسية و الأجنبية المدرجة و تحديد الإداريين المشاركين في اللجان وعدد الأسهم المملوكة لكل إداري، وعدد الإداريين الخارجيين، و عدد اجتماعات المجلس ولجانه.
- نشر أسرع للحسابات نصف السنوية والسنوية .
- تدعيم تواجد الإداريين المستقلين: أن تكون نسبة الإداريين المستقلين تكون 1/3 في مجلس الإدارة، 1/3 في لجنة التسمية، 1/2 في لجنة المكافأة.
- ثالثا: تقرير "بوتون" (**Bouton**) عام 2002: جاء هذا التقرير كرد فعل من فرنسا حصيلة الانهيارات التي حدثت للشركات العالمية على ما حدث لشركة إنرون في و.م.أ، تقرير "لإدارة أفضل للشركات المدرجة" الذي نشر في 2002/09/23، من طرف دانيال بوتون برئاسة رئيس سوسيتيه جنرال، عن أعمال لجنة الأخلاقيات "AFEP، AGREF، MEDEF". و ركز على تحسين تطبيقات حوكمة الشركات، و تدعيم شفافية محافظي الحسابات (انهيار شركة إنرون بسبب مكتب التدقيق أندرسون) وتحسين نوعية المعلومة المالية، كما أن هذا التقرير جاء لتحسين فينو الثاني. و يتمحور في ثلاثة أجزاء²:

1 - **Rapport Vienot**, Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise AFEP MEDEF, Juillet. (1999) p.06.

2- **Rapport Bouton**, Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, AFEP/AGREF MEDEF, septembre (2002), p.15.

- الجزء الذي يتضمن معايير لتحسين ممارسات الحوكمة مثل تلك المتعلقة بدور مجلس الإدارة وعلى دور و استقلالية المديرين المستقلين. باقتراح أن المدير ينال مستقلين في لجنة الحسابات 2/3 مقابل 1/3 سابقا، لجنة التعيينات 1/2 مقابل 1/3 سابقا.
- و يركز الجزء الثاني على استقلال مراجعي الحسابات. و يأمل الفريق العامل أن يتم تعيين فترة من المدققين القانونيين في 6 سنوات و ذلك لضمان استقلالها. و ينبغي في نهاية تجديده و لا يتهم تكون تحت إشراف لجنة التدقيق والذي يجب أن يكون خاليا من أي ارتباطات أخرى مع الشركة. أي أن يكون هناك فصل بين مراجعي الحسابات و المدققين الذين يقدمون المشورة لهم.
- يتناول الجزء الأخير المعايير المالية و المحاسبية. ففي هذا المعنى، فإن توصيات الفريق العامل هي للإشارة إلى رغبة في الإجراءات الداخلية تنفذ السنوية لتحديد ومراقبة الالتزامات خارج الميزانية العمومية، و كذلك لتقييم مخاطر الشركة و تطوير و توضيح المعلومات للمساهمين و المستثمرين البنود خارج الميزانية العمومية ومخاطر كبيرة مثل نشر تقييمات للشركة من قبل وكالات التصنيف و التغيرات خلال العام.
- على المجلس إجراء تدقيق داخلي كل 3 سنوات للحد من تضارب المصالح .
- فيما يخص الإستراتيجية المحددة يجب أن تكون موضوع موافقة مجلس الإدارة و وضع آليات للإفصاح المالي. وليس استقلالية كشرط، تم التركيز على كفاءة الإداري بالدرجة الأولى .
- المؤسسة يجب أن تسمح للإداريين بالحصول على المعلومة المناسبة على غرار تقارير التحليل المالي و ذلك لتكملة مهامهم .
- تضمين الإداريين المستقلين من أصحاب الكفاءة و التجربة بمقدار النصف في مجلس الإدارة بدل الثلث في التقارير السابقة.
- ضرورة خضوع مجلس الإدارة لتقييم رسمي سنويا في كل 03 سنوات ،و يكون تحت إشراف إداري مستقل بمساعدة، جدولاً لأعمال مستشار خارجي .

المطلب الثاني: التقارير الجديدة بعد 2002.

- قدمت AFG¹ مجموعة توصيات بشأن حوكمة الشركات ويهدف مضمونها أن تطبق على الشركات المدرجة الصغيرة والمتوسطة الحجم على بذل قصارى جهدها للامتثال تدريجياً لهذه التوصيات.
- أولاً- تسهيل المشاركة في الجمعية العامة بتشكيلة جيدة للمساهمين:**
- مدة وإجراءات عقد الاجتماع السنوي العام: يجب إبلاغ المساهمين في أسرع وقت ممكن عن حالة الشركة.
 - لذا يعقد الاجتماع السنوي العام للشركات في أقرب وقت ممكن بعد نشر الحسابات. و حضور أكبر عدد ممكن

من المساهمين في الاجتماع العام يسهم في إثراء النقاش، وينبغي تشجيع ذلك لذا يجب تحديد تاريخ ووقت عقد الاجتماع العام.

- المعلومات قبل الاجتماع: أن تكون جميع الوثائق والمعلومات المتعلقة باجتماع الجمعية العامة للمساهمين متاحة في أقصر وقت ممكن بعد الإعلان عن الاجتماع إما على الموقع الإلكتروني و/أو في سلطة السوق المالي خلال 21 يوما على الأقل قبل الاجتماع.

- أشكال التصويت فعالة ويجب أن تكون موحدة بأشكالها الأربعة (الوجود المادي والبريدي، تصويت وكيل سلطة التصويت إلى الرئيس).

ثانيا- مجلس الإدارة :

المجلس هو الهيئة الإستراتيجية الذي تؤثر قراراته المستقبلية على الشركة. يجب أن تتوفر في أعضائه الشفافية والمساءلة والكفاءة والمسؤولية.

1) وظائفه:

1-1) المسؤولية والاستقلالية:

- يجب أن يكون مسؤولا أمام جميع المساهمين، وأن يعمل من أجل مصلحة جميع المساهمين.
- تكون مسؤولية المجلس فيما يتعلق بجميع المساهمين طبيعة مبدأ استقلاله في الرأي و المسؤوليات الإشرافية بشؤون إدارة الشركة. و ضمان جودة المعلومات المقدمة للمساهمين و الجمهور.

1-2) الفصل بين السلطات:

الفصل بين وظائف رئيس المجلس و المدير العام أو هيكل مجلس الإدارة.

- أن يتم وضع إطار محدد لاستدعاء اجتماعات مجلس الإدارة.

- مراقبة إدارة تضارب المصالح من أعضاء مجلس الإدارة.

- أن يتضمن مجلس الإدارة أعضاء للمراقبة.

- ضمان الامتثال للحكم ضمن مجلس الإدارة واللجان المتخصصة .

2) تدعيم استقلالية وفعالية المجلس.

1-2) تكوين أعضاء المجلس:

توصي AFG أن يتكون على الأقل ثلث أعضاء المجلس من غير أصحاب المصالح. و ينبغي للمدير أو عضو مجلس المراقبة أن لا يكون في حالة من تضارب محتمل في المصالح. لذلك ينبغي أن :

- لا يكون المدير التنفيذي موظفا، للشركة أو إحدى الشركات التابعة ، في السنوات 5 الأخيرة.

- أن لا يكون مدقق حسابات شركة خلال 5 السنوات السابقة ، وأن لا يكون عضو في مجلس الإدارة أو

مجلس المراقبة للشركة لأكثر من 12 عاما.

- تأخذ بعين الاعتبار السيرة الذاتية للمرشحين لشغل منصب مدير أو عضو المجلس.

2-2) اللجان المتخصصة:

- AFG تعلق أهمية خاصة على وجود لجان متخصصة من المجلس. ويقوم هذا الأخير بتوفير كافة البيانات ذات الصلة بالمساهمين ، وتواتر الاجتماعات وتقرير عن أنشطتها.

توصي AFG بإنشاء ثلاث لجان منفصلة عن المجلس:

2-2-1) لجنة التدقيق:

- فمن المستحسن أن لا يقل عن 1/3 أعضاء لجنة المراجعة من غير أصحاب المصالح. يجب أن تشمل هذه اللجنة أيضا أعضاء الإدارة العامة (يقتضيه القانون)، ولا موظفي الشركة.

2-2-2) لجنة الاختيار: وينبغي أن تتألف لجنة الاختيار من 3 أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة مع الحد الأدنى من غير أصحاب المصلحة الثلث.

2-2-3) لجنة المكافآت: يكون رئيس لجنة المكافآت و أغلبية أعضائه من غير أصحاب المصالح. ولا يخدم أي شخص يمارس الإدارة العامة أو موظف في الشركة.

2-3) تنوع التمثيل في المجالس: AFG توصي بالتنوع في تكوين المجلس (التدريب وجنسياتهم والتوازن بين الذكور والإناث ...) لأنها أفضل ضمان للعملية.

ثالثا- ضمان ملائمة المكافآت والشفافية:

1) دور المجلس في الأجر: مسؤولية مجلس الإدارة في عملية صنع القرار من حيث الأجر ومبادئ الأخلاق. فعليه أن يمارس أقصى حد ممكن، وظيفة إشرافية وبكل شفافية (و إذا لم تكن كذلك فإنها ستؤثر على سمعة الشركة).

2) مكاملة التقاعد: ومن المستحسن أن تنفذ المعاشات التقاعدية التكميلية للمبادئ التالية:

- الأقدمية (على الأقل 2 سنوات في الأعمال التجارية) ، الوجود في الشركة في وقت التقاعد، تحديد فترة مرجعية لعدة سنوات.

رابعا- التنظيم النقابي وتعزيز مكانة المجلس:

1) التسوية داخل المجلس : يجب أن يمثل أعضاء المجلس للسرية المطلوبة، وينبغي تكريس الوقت لإنجاز مهامهم من قبل المسؤول بموافقة المجلس المسبقة أي صفقة كبيرة أو خارج نطاق الإستراتيجية.

2) عدم جمع الوكلاء: يجب على أعضاء هيئة الرقابة قدرة التركيز على وظيفتهم. و توصي AFG :

- لا يكون ممارسة الأشخاص لعملهم التنفيذي كحد أقصى 5 من وكلاء.

الوكلاء : منصب المدير، عضو في مجلس الإشراف أو الممثل الدائم في الشركات المدرجة، في فرنسا أو في الخارج، بغض النظر عن الشكل القانوني للشركة ، كما يجب أن يسجل رئيس لجنة التدقيق على أنه لوكلاء إضافية.

- (3) **التقييم والشفافية في عمل المجلس:** توصي AFG التقييم السنوي الرسمي من قبل المجلس سواء كان التقييم ذاتي أو خارجي.
- (4) **اجتماعات المجلس:** توصي AFG أن يجتمع المجلس بانتظام ، و يجب أن تساعد على تعزيز التبادلات بين أفضل الإداريين.و أن يتم الكشف عن عدد الاجتماعات وحضور كل عضو من المجلس في التقرير السنوي
- (5) **الوسائل المتاحة لأعضاء المجلس:** يقوم كل عضو من أعضاء المجلس بتقديم كل المعلومات للرئيس .
- (6) **تدريب أعضاء المجلس:** ينبغي للشركة تشجيع وتسهيل تدريب أعضاء المجلس (خاصة الجدد منهم) خلال فترات منتظمة من أجل فهم الأعمال.
- (7) **مشاركة أعضاء المجلس برؤوس الأموال:** يجب على أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة عقد أسهم كحد أدنى (و ليس رمزيا) للشركة، إلى الحد الذي يسمح به القانون الوطني .
- (8) أن لا تتجاوز مدة عضوية مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة 4 سنوات .

المطلب الثالث: تقييم الإصلاحات الفرانكفونية.

- بعدما تناولنا مختلف التقارير التي أصدرتها مختلف الهيئات في فرنسا نلاحظ من خلال ذلك ما يلي:
- نجد أن تقرير فينو الأول قد جذب الكثير من الاهتمام إلا أنه لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية ،لذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات ولم تكن هناك متابعة رسمية في شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات ،فالمشكلة المتعلقة بالتقرير هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى متطلبات خاصة بالإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ فينو أم لا .
- نجد أن فينو الأول اهتم بمجالس الإدارة المثلى وركز على التأكيد على إنشاء لجان، الحسابات، المكافآت والتسميات. احترام حقوق الإفصاح المالي والمحاسبي ورقابة المجلس .تحفيز استقدام الإداريين المستقلين داخل المجلس لغرض ضمان حقوق المساهمين.
- ففي 1996 لما قام مجلس الشيوخ بالتحقيق ودراسة قواعد حوكمة الشركات ترتب عنه صدور تقرير ماريني الذي ركز على إدارة الشركات فيما يتعلق بإمكانية الفصل في السلطات (وظيفة رئاسة مجلس الإدارة و رئاسة المديرية العامة) لمنع تضارب المصالح .ولكنه لم يلزم الشركات على هذه النقطة ¹.
- التفضيل بأن تكون الرقابة الخارجية (القضائية) أفضل من الرقابة الداخلية للممارسات من قبل المساهمين ومحافظي الحسابات .

1- محمد مصطفى سليمان ،مرجع سبق ذكره ،ص 100.

- ولكن من النقاط التي لم يتطرق إليها التقرير فيما يخص الإداريين المستقلين فلم يتم تحديد النسبة أو العدد، وأيضاً كيفية و ضرورة نشر المكافآت الفردية للمديرين ومسؤوليات الإداريين الخارجيين.
- إن المشكلة الأساسية في التقريرين السابقين هي عدم وجود التزام بالمقترحات فقد كانت اختيارية.
- أما بالنسبة للتقرير الذي جاء عام 1999 الذي كان شاملاً ومحيطاً بكل جوانب الإدارة ، لكنه لم يأتي بالجديد فهو عبارة عن تكملة لسابقه. فقد تم تعديل التوصية المتعلقة برفض معرفة المساهمين للمكافآت الفردية للمديرين وتم تصحيح الوضعية من خلال ضرورة إعلام ونشر المكافآت العامة. التدقيق في محتوى ونوعية المعلومات في التقارير السنوية (حول الإداريين) .
- تدعيم تواجد الإداريين المستقلين، فعدد الإداريين الخارجيين في داخل اللجان هو الثلث ، في حين أن الفاعلية تشترط أن يكونوا بمقدار النصف على الأقل حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم على أكمل وجه .
- أما فيما يخص عقود الإداريين أنقص المدة من 06 سنوات إلى 04 سنوات ، وحدد عدد العقود الاجتماعية القصوى للإداري في الشركات المدرجة خارج مجموعته بخمسة 05 عقود . المفروض أن يتم إنقاصها إلى عدد أقل كذلك الأمر بالنسبة للسنوات، كما أنه يرفض أن يترك للقانون فرض ذلك.
- إن تقرير فينو 02 لم يكن في المستوى المرغوب في الأوساط الفرنسية ، فنجد أنه غلبت عليه الصبغة التقييمية والتكميلية لسابقه من التقارير.
- وبعد هذه التقارير جاء تقرير بوتون الذي ركز على تحسين تطبيقات حوكمة الشركات وتدعيم شفافية محافظي الحسابات وتحسين نوعية المعلومة المالية لتحسين فينو 02 حيث ركز على استقلالية المديرين، دعا بإجراء التدقيق الداخلي كل 03 سنوات .
- شدد التقرير على ضرورة وجود لجان تهتم باعتبار الحسابات ، سياسة المكافآت وخيارات الأسهم وتسمية الإداريين والمتعاقدين الاجتماعيين .
- الاعتماد على تقارير التحليل المالي لإكمال المساهمين مهامهم على أحسن وجه .
- خضوع مجلس الإدارة ورئيسه للتقييم (كل 03 سنوات) تحت إشراف إداري مستقل.
- تضمين الإداريين المستقلين من أصحاب الكفاءة والتجربة بمقدار النصف في مجلس الإدارة، بعدما كان الثلث في التقارير السابقة.
- ولكن التقرير لم يكن في المستوى المرموق، فهو كسابقه من التقارير مجرد تكملة، نظراً لأنه ركز على جوانب وأهمل عدة جوانب كإجبارية نشر بيانات المكافآت الشخصية لأعضاء المجلس، المديرين التنفيذيين وخيارات أسهمهم كما لم يذكر شروط الترشيح وتحديد الأعضاء .
- ونظراً للاختيارات المتزايدة للشركات الكبرى في و.م.أ و فرنسا جاء آخر تقرير لحوكمة الشركات في فرنسا ، الذي شمل تقريباً مختلف التقارير السابقة، وكان متحسناً عليها بإضافات جديدة فمثلاً أعطى تعريفاً لمجلس الإدارة

وذكر الخصائص التي يجب أن تتوفر في عضو المجلس (المسؤولية، الشفافية، الاستقلالية) يجب أن تكون أشكال التصويت فعالة .

- كما أنه شدد على الفصل بين السلطات . أن يعمل للمصلحة العامة ، وفيما يخص اللجان فتم وضع 03 لجان متخصصة ومنفصلة من مجلس الإدارة لجنة الاختيار، لجنة المكافآت ولجنة التدقيق .
كما ركز على التنظيم النقابي وتعزيز مكانة المجلس . وقام بوضع تسهيلات للمشاركة في الجمعية العامة بتشكيلة جيدة للمساهمين .

المبحث الثالث: الإصلاحات العالمية في مجال الحوكمة

التطورات العالمية المتسارعة وتوالي الإخفاقات في مؤسسات مختلفة حول العالم في السنوات القليلة الماضية أبرز الحاجة إلى مؤسسات عالمية ، وقد تصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) المهمة على الصعيد العام ، وقامت لجنة بازل للإشراف المصرفي بوضع مبادئها ، وهذا ما سنقوم بالتفصيل في المطالب الآتية .

المطلب الأول: مبادئ (OCDE) في الحوكمة

تم وضع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية* عن حوكمة الشركات ، استجابة لدعوة من اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27-28 أبريل 1997 للقيام جانباً إلى جنب مع الحكومات القومية ، والمؤسسات الدولية الأخرى ذات الصلة والقطاع الخاص ، وضع مجموعة من المعايير و الإرشادات لحوكمة الشركات ، ومنذ الموافقة على المبادئ في عام 1999 ، أصبحت تشكل أساساً لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو غيرها من الدول على حد سواء . و تضمنت عدداً من التعديلات الهامة ، و قد وافقت الدول الأعضاء في المنظمة على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ في 22 أبريل 2004 ، و تشمل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات النواحي التالية¹ ، والموضحة في الشكل (2-3) :

1) ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق ، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية في ما يلي:

* "هي منظمة دولية تم إنشاؤها في باريس بموجب اتفاقية موقعة من قبل وزراء لعشرين دولة غربية (النمسا، بلجيكا، كندا، الدانمرك، فرنسا، ألمانيا الغربية، اليونان، أيسلندا، لوكسمبورغ، هولندا، النرويج، البرتغال، أسبانيا، السويد، سويسرا، تركيا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية) في 30 أيلول لسنة 1961 ، وقد نشأت هذه المنظمة كبديل وامتداد لمنظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي التي أنشئت العام 1947 لإدارة المساعدات الأمريكية والكندية المقدمة لأوروبا في ظل خطة مارشال .

1- www.oecd.org ,20/12/2013 .

- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق ، والخوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق ، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما ، متوافقة مع حكم القانون ، وقابلة للتنفيذ.

(2) حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في :
 - طرق مضمونة لتسجيل الملكية .
 - الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم .
 - المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين و إرسال أو تحويل الأسهم.
 - انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة ، نصيب من أرباح الشركة .

(3) المعاملة المتساوية للمساهمين:

- ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب .
- ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصوري و الشخصي.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

(4) دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :

- ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون ، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على:
- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة ، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة ، وبالقدر الكافي ، و التي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم ، أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم .
- ينبغي لأصحاب المصالح ، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم ، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.
- ينبغي إستكمال إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفاء للإعسار، وإطار فعال لتنفيذ حقوق الدائنين.

(5) الإفصاح والشفافية:

- ينبغي أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي ، والأداء ، وحقوق الملكية ، و حوكمة الشركات
- ينبغي أن يتضمن الإفصاح على المعلومات التالية :
 - النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة و أهدافها .
 - سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين ، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة ، بما في ذلك مؤهلاتهم ، وعملية الاختيار ، والمديرين الآخرين في الشركة ، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
 - هياكل وسياسات الحوكمة ، وبصفة خاصة ، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

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

- ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفاء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أنه يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.
- ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين ، والسماسة ، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها ، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون ، بعيداً عن أي تعارض في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

6) مسؤوليات مجلس الإدارة :

- ينبغي أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة ، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين..
- إذا كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة ، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة ، تتضمن:

- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية ، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية ، وخطط العمل السنوية ، ووضع أهداف الأداء ، ومراقبة التنفيذ ، وأداء الشركة.
- اختيار ، وتحديد مكافآت ومرتببات ، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة ، واستبدالهم ، إذا لزم الأمر ، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- ضمان نزاهة حسابات الشركة ، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة ، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر ، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل

1) نبذة عن لجنة بازل comité de Bâle :

تأسست مع نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية (BIS) بمدينة بازل بسويسرا و تتكون من مجموعة الدول الصناعية العشرة*، تشكلت لجنة بازل تحت إسم " لجنة التنظيمات و الإشراف و الرقابة المصرفية " هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية و إنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية و تجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا و يساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك ، و لذلك فان قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة "فعلية" كبيرة وتتضمن قرارات و توصيات اللجنة وضع المبادئ و المعايير المناسبة للرقابة على البنوك مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ و المعايير و الاستفادة من هذه الممارسات .¹

وقد كان الباعث لتأسيس اللجنة هو تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية و تزايد حجم و نسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية والمنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية و الأوروبية بسبب نقص رؤوس أموال تلك البنوك، مع الأخذ بعين الاعتبار انه في ظل العولمة فان تلك البنوك الأمريكية و الأوروبية يزداد انتشار فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم .

1) أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك 1998 : أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل

حول مواضيع محددة، حيث تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق ما يلي:²

- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان ماي 1998

* "هو منظمة دولية تنظم التعاون النقدي و المالي، كما تقدم خدماتها للبنك المركزية لدول العالم ،بدأ نشاطها في مدينة بازل بسويسرا في 1930 ،حيث يعتبر من أقدم منظمة دولية في العالم " .

* "وهي :بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، لكسمبورغ".

1- عبد المجيد عبد المطلب، "العولمة واقتصاديات البنوك"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 79 .

2- دهمش نعيم ، اسحق أبو زر عفاف، تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، العدد 10 ، المجلد 22، ديسمبر 2003 ، ص ص 27-30 .

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة سبتمبر 1998
- تحسين شفافية البنك سبتمبر 1998
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية سبتمبر 1998

(2) توصيات سنة 1999: أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول سبل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات ضمن 7 مبادئ هي¹:

- المبدأ الأول: بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل.
- المبدأ الثاني: وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة.
- المبدأ الثالث: ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم.
- المبدأ الرابع: ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا.
- المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين و الخارجيين.
- المبدأ السادس: ضمان تكوين أساليب مكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك و من المحيط الرقابي.
- المبدأ السابع: العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف.

(3) مبادئ الحوكمة في المصارف من منظور لجنة بازل 2006:²

أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من توصياتها و أعمالها السابقة عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في :

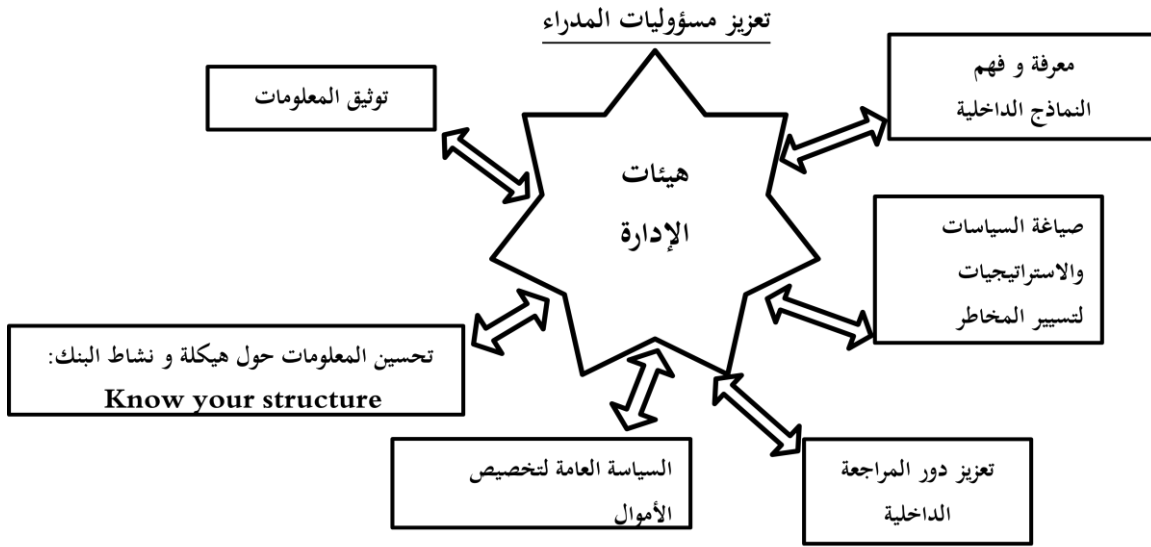
- المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدراتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.
- المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.
- المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته .
- المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعليا، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- المبدأ السادس: على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

1- حبار عبد الرزاق، ورقة بحثية الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي (حالة دول شمال إفريقيا)، جامعة الشلف، الجزائر، ص12.

2- Basel committee on banking supervision, **Enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, February 2006.

المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

الشكل (3-3): العامل المشترك للدعائم الثلاثة لاتفاق بازل 2 .



المصدر: الإدريسي سليتين ، **Mise en oeuvre de bale 2 au Maroc**، ملتقى اتحاد المصارف المغربية، حول الخطر البنكي و قواعد بازل 2 ، تونس، 15-16 مارس 2007.

3) اتفاقية بازل 3: ¹

صدرت الاتفاقية عقب اجتماع محافظي البنوك المركزية و المسؤولين الماليين الممثلين للأعضاء ال 27 للجنة بازل بعد توسيعها، وذلك في مقر اللجنة في بنك التسويات الدولية في (BIS) في مدينة بازل السويسرية في 12 سبتمبر 2010 ، وبعد المصادقة عليها من زعماء مجموعة 20 في اجتماعهم في سيئول العاصمة الكورية الجنوبية في 12 نوفمبر 2010 ، بدأ خبراء المصرفية الإسلامية يطرحون تساؤلات حول مدى ملائمة هذه المعايير الجديدة للبنوك الإسلامية، وكيفية تطويعها بما يتناسب مع طبيعة عمل هذه البنوك .

مركزات اتفاقية بازل 3: تركز الاتفاقية على مجموع من القواعد الجديدة هي كالتالي:

1- محمد بن بوزيان وآخرون، مداخلة "البنوك الإسلامية و النظم و المعايير الاحترازية الجديدة: واقع و آفاق تطبيق لمقررات بازل 3" ، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد و التمويل الإسلامي "النمو المستدام و التنمية الإسلامية الشاملة من منظور إسلامي" ، قطر ، ديسمبر 2011 ، ص 28 .

- رفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال الاحتياطي أو الأولي إلى 4.5% ، مضافاً إليه هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2.5% من الأصول و التعهدات المصرفية لاستخدامه في مواجهة الأزمات مما يجعل المجموع يصل إلى 7%.
- رفع معدل الملائمة رأس المال إلى 10.5% أي البنوك ملزمة بتدبير رساميل إضافية للوفاء بالمتطلبات .
- زيادة الرسملة المطلوبة تجاه عمليات التوريق وغيرها من الأدوات المركبة (العملية التي هزت البنوك في الأزمة المالية العالمية الأخيرة).
- اقترحت نسبتين في الوفاء بمتطلبات السيولة الأولى تعرف "بنسبة تغطية السيولة"^{*}، و الثانية لقياس السيولة البنوية في المدى المتوسط والطويل (الهدف منها توفير موارد سيولة مستقرة للبنك).
- إقرار شفافية أكبر في العالم المالي، عبر منح البنوك حوافز لتداول مشتقات دخيلة في مفتوحة، بدلاً من تداولها سراً بين المؤسسات ، كما تشدد القواعد من تعريف الأسهم المشتركة والتعرض للمخاطر للحيلولة دون سعي البنوك لاستغلال ثغرات.
- ويبقى أجل تطبيق هذه الاتفاقية إلى عام 2019 بما في ذلك محطات للمراجعة في كل من سنتي 2013 و 2015، وهو زمن كافٍ جداً للانتقال إلى تطبيق هذه المعايير وإجراء التعديلات الهيكلية على البنوك دون هزات، وهي الميزة التي ستستفيد منها جميعاً، الإسلامي منها والتجاري.

المطلب الثالث : تقييم الإصلاحات

بالنظر لأهمية دور المصارف كوسيط مالي في الاقتصاد ،وللحساسية الخاصة التي تتميز بها المؤسسات المصرفية تجاه المصاعب الناتجة عن الحوكمة المؤسسية غير الفعالة، والحاجة الماسة إلى ضمان المدخرات وحمايتها أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي في العام 1999م دليلاً لمساعدة مشرفي المصارف لتبني مبادئ الحوكمة المؤسسية الجيدة، وقد تم استلهاً هذا الدليل من مبادئ منظمة OECD التي نشرت العام 1999 م، و متابعة للتطورات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والتي اجتذبت اهتماماً على المستويات الوطنية والدولية ، خاصة في ضوء الانهيارات الكبيرة، أصدرت منظمة OECD مبادئ الحوكمة المؤسسية المعدلة لعام 2004 م ، واعترافاً بأن هذا الدليل المعدل يمكن أيضاً أن يساعد المؤسسات المصرفية ومسؤوليها في تطبيق وفرض الحوكمة المؤسسية الجيدة بما يتناسب وطبيعة المؤسسات المصرفية

* "تحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى حجم 30 يوماً من التدفقات النقدية ،وذلك لمواجهة احتياجاته من السيولة ذاتياً".

ووضعها المميز، فقد أصدرت اللجنة مراجعة لمبادئ المعلنة في دليل عام 1999 م وقد تم اعتماد الدليل الجديد في فبراير من العام 2006م.¹

- تؤكد لجنة بازل أن نشر المبادئ يأتي في نطاق التأكد تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة من قبل المؤسسات المصرفية، ولا يؤسس لاستحداث أي إطار قانوني ذو صفة إلزامية فوق الأنظمة والقوانين الوطنية السائدة.

- قامت مقررات لجنة بازل بتصنيف الدول إلى مجموعتين، المجموعة الأولى متدنية المخاطر وتضم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يضاف إلى ذلك دولتان هما: سويسرا والمملكة العربية السعودية. أما المجموعة الثانية فهي عالية المخاطر، وتضم بقية دول العالم.²

- تعمل لجنة بازل تحت إشراف بنك التسويات الدولية BIS، أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقد تم وضع مبادئ المنظمة استجابة لدعوة من اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري.

- وضعت لجنة بازل المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على البنوك، أما منظمة OECD فوضعت مجموعة من المعايير والإرشادات حوكمة الشركات

- من مقررات لجنة بازل وضع معايير وقواعد موحدة لضبط أداء العمل المصرفي و التأكيد على أهمية الرقابة على العمل المصرفي في ضبط أداء البنوك كما أصدرت عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة حيث تم التركيز على مبادئ إدارة المخاطر وإدارة مخاطر معدل الفائدة وتحسين شفافية البنوك، أما منظمة OECD ذكرت في مبادئها وجود أساس لإطار فعال الحوكمة الشركات مثل شفافية وكفاءة الأسواق ونزاهتها وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية .

- وفي توصيات لجنة بازل لسنة 1999 أبرزت الممارسات التي تعمل على سلامة حوكمة البنوك و حددتها في سبعة مبادئ ركزت هذه المبادئ على مسؤوليات مجلس الإدارة وأعضائه و منظمة OECD ركزت ف مبادئها على حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية فعملت على حماية ضمان حقوقهم والمعاملة المتساوية لكافة المساهمين ودور أصحاب المصالح و تتمثل في حماية حقوقهم والإفصاح و الشفافية و مسؤوليات مجلس الإدارة .

- من مسؤوليات مجلس الإدارة في منظمة OECD أنه يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة و الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على الشركة.

1- فكري عبد الغني محمد جوده، تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة العون الاقتصادي والتنمية ومبادئ بازل للرقابة المصرفية (دراسة حالة بنك فلسطين)، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2008، ص48.

خلاصة:

إن التزايد بالاهتمام والالتزام الجاد بمفهوم حوكمة الشركات الذي أظهره قيام كلا من الدول الأنجلوساكسونية (بريطانيا ، و.م.أ) والدول الفرنكفونية (فرنسا) بالتجارب حول إصلاحات حوكمة الشركات من خلال مختلف التقارير التي أصدرتها هذه الأخيرة التي كانت هادفة إلى الاستجابة للشفافية والنزاهة من طرف مختلف أصحاب المصالح ، فمن خلال تقييمنا لتقارير النموذج الأنجلوساكسوني نجد أنها ركزت على يعتمد قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة 2012 على المبادئ الأساسية للإدارة الجيدة للمحاسبة والشفافية و الأمانة ، أما ساربانز أوكسلي فركز على القضاء على الفساد المالي والإداري للشركات ، و الدور الذي يلعبه الأعضاء غير

التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والاختلاف بينهما هو أن الأول ركز على مبدأ الاحتياط المؤسسي وفرض عقوبات صارمة، أما الثاني فركز على مبدأ اطلاع و اشرح الذي يعتبر أساس هذا القانون. أما بالنسبة للتقارير النموذج الفرانكفوني فلم يختلف الاختلاف التام عن النموذج السابق، فبعد تقييمنا للتقارير التي وضعها فنجد أنه قد ركز على أن يكون هناك تعريفا لمجلس الإدارة وذكر الخصائص التي يجب أن تتوفر في عضو المجلس (المسؤولية، الشفافية، الاستقلالية) يجب أن تكون أشكال التصويت فعالة؛ كما أنه شدد على الفصل بين السلطات، أن يعمل للمصلحة العامة، وفيما يخص اللجان فتم وضع 03 لجان متخصصة ومنفصلة من مجلس الإدارة لجنة الاختيار، لجنة المكافآت ولجنة التدقيق. وقام بوضع تسهيلات للمشاركة في الجمعية العامة بتشكيلة جيدة للمساهمين. أما في ما يخص مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية في مجال حوكمة الشركات فقد غطت خمسة مجالات هي: حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح و الشفافية، و مسؤوليات مجلس الإدارة. أما بالنسبة للجنة بازل هي الأخرى فقد وضعت معايير حول الحوكمة في البنوك والمصارف أهمها تمثل في حقوق حملة الأسهم، والمعاملة العادلة لهم، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة؛ فمختلف الإصلاحات التي قامت بها هذه الدول كانت قريبة إلى المبادئ التي وضعتها المنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ولجنة بازل، التي كما بينت توافر نظام مالي سليم و يتطلب توفر إطلاع على أنظمة الحوكمة المؤسسية الجيدة و إدارة المخاطر لدى إدارات الشركات بأنواعها مما يساهم في دعم سياسات الشركات و يساعد على تعزيز ثقة المستثمرين و توفير بنية مستقرة للشركة. لذا فيجب على الشركات التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات والالتزام بها، لأنها أصبحت عنصرا ضروريا في نشأة و سيورة عمل كل شركة.

الفصل الرابع: انهيار الشركات
العالمية و إصلاحات الحوكمة
في بعض الدول العربية

تمهيد:

نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه مفهوم حوكمة الشركات من اهتمام في الوقت الراهن، فقد سعت معظم دول العالم عدا الدول العربية إلى إعداد قواعدها الخاصة لحوكمة الشركات، مما أصبح على الدول العربية إلزاما وضرورة لتطبيق هذا المفهوم الجديد على مؤسساتها، مساهمة في نجاح ونمو سوق المال وبما يعود على تنمية الاقتصاد الوطني. وللمساهمة في تدعيم الثقة في الشركات والمؤسسات من خلال تبني المبادئ والقواعد الدولية الخاصة بأفضل الممارسات لضمان الوصول لحسن الأداء الإداري والمالي في الشركات علاوة على تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة اللازمين لضمان حماية حقوق المساهمين مما دعا خلق مبادئ مشابحة لمبادئ من طرف المنظمات العربية والخليجية المعينة لبلورة رؤية مشتركة. فقامت مجموعة من الدول العربية الخوض لتجارب مجموعة قواعد ومعايير حوكمة الشركات كل دولة على حدا. ففي مصر تم وضع قواعد الحوكمة من طرف وزارة الاستثمار مركز المديرين المصري، نصت على القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مجلس الإدارة ومديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الآخرين المتأثرين بالشركة. أما في السعودية. فقد أصدرت هيئة سوق المالية حول نظام السوق المالية. أما في المغرب فقد اصدر بنك المغرب لائحة حوكمة الشركات بخصوص مؤسسات الائتمان. أما في الأردن فقد اتفق أعضاء اللجنة الوطنية على وضع قواعد الحوكمة خاصة على شركات المساهمة العامة غير المدرجة في البورصة، شركات المساهمة الخاصة، شركات ذات المسؤولية المحدودة، الشركات المساهمة الخاصة غير الهادفة للربح، الشركات ذات المسؤولية المحدودة غير الهادفة للربح. أما في تونس فقد قام كل من المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة قام بإعداد مشروع هدف إلى نشر دليل في الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية. وفي قطر فقد أصدرت هيئة قطر للأسواق المالية جملة المبادئ و التطبيقات العملية التي ترمي إلى تحسين الحوكمة خاصة على مستوى مجلس الإدارة. وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا الفصل :

○ إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية-إفريقيا- (التجربة المصرية، التجربة المغربية، التجربة التونسية

).

○ إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية-آسيا- (التجربة السعودية، التجربة الأردنية، التجربة القطرية).

○ مقارنة و تقييم الإصلاحات العربية (مقارنة الإصلاحات بين الدول العربية (السته) ، مقارنة الإصلاحات

مع الدول الغربية ، تقييم الإصلاحات في الدول العربية).

المبحث الأول: إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية – إفريقيا-

تشير معظم التقارير السابقة إلى أن معظم دول العالم لديها تجربة في التعامل مع ظاهرة حوكمة الشركات ، حتى الدول النامية منها العربية. و تم من خلالها التوصل إلى صيغة معينة من المعايير والمبادئ بخصوص هذا الموضوع وهناك توافق كبير في صيغ معايير حوكمة الشركات بكل دولة ، لهذا حاولنا في هذا المبحث تقديم أهم ما توصلت إليه التجارب في دول إفريقيا التي اخترنا منها مصر ،المغرب، تونس- حول معايير حوكمة الشركات والتي فصلها في الثلاث مطالب الآتية.

المطلب الأول: التجربة المصرية.

بدأ البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية، وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية و عدد من شركات المحاسبة والمراجعة لتقييم حوكمة الشركات على مستوى البلد قياسا بمبادئ ال OECD للحوكمة ،حيث خلص أول تقرير في مصر إلى أن عدداً كبيراً من التطبيقات حاز على تقييم مرتفع ، وتوضح متابعة التطورات في كل من بورصتي القاهرة والإسكندرية أن الفترة من سبتمبر 2001 وحتى مارس 2003 شهدت تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات في مصر ،آخر تعديل في 2011 وتتضمن قواعد الإدارة الحاكمة للشركات المقيدة بالبورصة المصرية في آخر تعديل لها الآتي:¹¹¹

1- حماية حقوق المساهمين والمتعاملين مع الشركة (الدائنون ،الموردون والبنوك):يجب الإفصاح عن :

- أي تغيير مقترح في هيكل الملكية يترتب عليه زيادة أو تخفيض حصة أحد أعضاء مجلس الإدارة بما يتجاوز 5% من رأس المال.وأي إصدار جديد مقترح للسندات وأي ضمانات أو رهونات تتعلق بها.

- أي قرار يترتب عليه استدعاء أو إلغاء أوراق مالية مسجلة سبق إصدارها.

- يحظر على الشركة الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات بصفة خاصة إلى المحللين الماليين أو غير الماليين أو المؤسسات المالية أو أي أطراف أخرى قبل أن يتم الإفصاح عنها لكافة المتعاملين في السوق.

2- الجمعية العامة: تتكون من كل مساهمي الشركة كل حسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها ، ويجب حضورهم لاجتماع الجمعية العامة للشركة.

- يجب أن يكون كل موضوع معروض في جدول أعمال الجمعية العامة العادية أو غير العادية مصحوباً بشرح واف لتمكين المساهمين من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم وليس مجرد استكمال الجوانب التشكيلية للاجتماع والسماح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم ، كما يجب التصويت على قرارات الجمعية بدقة متناهية.

111- دليل قواعد و معايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ، مركز المديرين المصري وزارة الاستثمار ، فيفري 2011 .

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

3- إدارة المراجعة الداخلية: لكل شركة نظام محكم للرقابة الداخلية تضعه إدارة الشركة بالتعاون مع لجنة المراجعة و يقرره المجلس الإدارة و أوجب عليه أسباب وجود عدم مثل هذا النظام للجمعية العامة السنوية.

- المسؤول عنها يجب أن يكون متفرغا لها بالشركة ويكون من القيادات الإدارية بها ويتبع مباشرة العضو المنتدب إلى لجنة المراجعة إن وجدت أو مجلس الإدارة كما يكون الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة ويحضر كل اجتماعات لجنة المراجعة.

- يكون عزل وتحديد مديريها وتحديد معاملة المالية بقرار من العضو المنتدب بشرط موافقة لجنة المراجعة. ويجب أن تكون للمدير الصلاحيات اللازمة التي تمكن من القيام بعمله على أكمل وجه. كما يقدم تقرير سنوي إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بإحكام القانون ومدى التزامها بقواعد الحوكمة.

4- لجنة المراجعة: تشكل لجنة المراجعة من عدد أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ويجب ألا يقل عدد أعضائها عن 3 ومن ضمنهم أحد الخبراء في الشؤون المالية والمحاسبية ، و يجوز تعيين عضو من خارج الشركة إذا لم يتوفر العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين .

5- الشفافية و الإفصاح: تعتبر الشفافية والإفصاح في الأمور المالية وغير المالية من ركائز الحوكمة .

5-1) وسائل الإفصاح : وتتمثل في الآتي:

- على الشركة إصدار تقرير سنوي يضم القوائم المالية والمعلومات التي تهم أصحاب المصالح ، و تكون لغة التقرير سهلة وبسيطة (بالغة العربية والانجليزية) .

- يجب أن تكون لدى الشركات المقيدة بالبورصة مواقع على شبكة المعلومات (بالعربية و الإنجليزية) للإفصاح عن معلوماتها المالية وغير المالية لسهولة وصول المستخدم إليها.

- على الشركة أن تعين مسئولاً لعلاقات المستثمرين عن إدارة وسائل الإفصاح بالشركة وللرد على استفسارات المساهمين والمهتمين بالشركة وأدائها.

5-2) مكونات الإفصاح:

- يجب على الشركة أن تفصح عن قوائمها المالية المدققة وتقرير مراقب الحسابات عليها وكافة المعلومات المالية المهمة وغير المالية كتشكيل مجلس الإدارة ولجانه المختلفة والمعلومات الجوهرية التي تهم المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.

- يجب أن تكون علاقة الشركة مع متعاملاتها تقوم على المصادقية والحرص على تحقيق مصالحها المشتركة و الإفصاح عن السياسات بما لا يتعارض مع واجب الشركة والعاملين بها في الحفاظ على سرية المعلومات المالية والتجارية.

6- مراقب الحسابات : يجب أن يكون مراقب الحسابات مستقلاً عن إدارة الشركة ، ويكون محايداً، أن يكون عمله محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة و لا يجوز التعاقد معه لأداء أية أعمال إضافية للشركة إلا بموافقة لجنة

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

المراجعة ، كما يجب أن يسلم المراقب نسخة من تقريره على التقرير الذي تعده الشركة على مدى التزاماتها بمبادئ حوكمة الشركات إلى الهيئة العامة للرقابة المالية الجمعية العامة قبل 3 أيام من انعقاد الجمعية السنوية .

7- مجلس الإدارة: هو مسؤول عن إدارة الشركة بناء على تفويض من الجمعية العامة حتى ولو قام بتشكيل لجان أو تفويض جهات أو أفراد آخرين للقيام ببعض أعماله.

- يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بالتصويت التراكمي أو تراعى نسب توزيع رأس المال بأي أسلوب آخر ، كما يتم تسجيل التصويت على قرارات الجمعية بدقة متناهية .

- يجب أن يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن 5 أعضاء ، و أغلبيتهم من غير التنفيذيين والمستقلين أو 1/3 من الأعضاء كحد أدنى مستقلين يتمتعون بمهارات، كما يجب توفير المعلومات والبيانات الكافية عن الشركة للأعضاء الجدد عند تعيينهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.

- يتولى مجلس الإدارة انتخاب رئيس المجلس وتعين العضو المنتدب وإذا تم الجمع بين المنصبين يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي للشركة ، مع تعيين نائب رئيس مجلس إدارة مستقل يرأس الاجتماعات التي تنافس أداء الإدارة و تنمية.

- على الشركة تقديم مقابل مادي لأعضاء المجلس التنفيذيين بما يسمح بالاحتفاظ بأفضل العناصر المؤهلة في السوق ، ويتم تحديد ذلك المقابل بتشكيل لجنة من 3 أعضاء مستقلين أو غير التنفيذيين والتفاوض معهم في هذا الشأن بالتشاور مع العضو المنتدب والقرار النهائي لأعضاء المجلس غير التنفيذيين.

- يجب أن يكون الإفصاح عن ما يتقاضاه أي من أعضاء المجلس التنفيذيين شاملا المرتب والبدلات و المزايا و أسهم التحفيز وغيرها من العناصر المالية.

- ينعقد المجلس مرة كل 3 أشهر ، و لا تتجاوز مدة التعاقد الواحدة لعضو المجلس التنفيذي أكثر من 3 سنوات ما لم يفصح عنها في الجمعية العامة للشركة ويجوز تجديد التعاقد لمدة أخرى.

- يجب أن يحصل المجلس على موافقة الجمعية العامة على التعامل في أي من أصول الشركة إذا تجاوزت نسبتها 20 % من إجمالي الأصول.

8- تجنب تعارض المصالح:

- يجب أن يكون لكل شركة نظام واضح وملتزم به من جانب أعضاء مجلس الإدارة و المديرين و العاملين بشأن تجنب تعارض المصالح وتعاملات الأطراف ذات العلاقة ، و يجب احترام قواعد القيد في البورصة والتداول و الإفصاح عند وضع سياسات الشركة بهذا الشأن.

- يحظر على أعضاء مجلس إدارة الشركة و المديرين التعامل على أسهم الشركة قبل الإعلان عن نتائج نشاطها أو قوائمها المالية ، و تضع الشركة بالتشاور مع عاملها و متعاملها قواعد لسلوكها المهني تتضمن:

- قواعد التعامل مع الشركة في حالة البيع أو الشراء أو غيره.

- خطط الإفصاح عن السياسات الجديدة بالشركة ، وما يتم تفويضه من صلاحيات فيما يتعلق بتعاملاتها.

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

- المعايير المهنية السليمة للتعامل بين العاملين في الشركة و متعاملليها و معايير السلامة والصحة المتبعة.
- على الشركة اختيار الموردين والموزعين ذوي مستوى مهني و أخلاقي.

المطلب الثاني: التجربة المغربية

حسب تقرير المنظمة العالمية للشفافية احتلت المغرب المرتبة 76 ،ومن مظاهر اهتمام المغرب بحوكمة الشركات إدخاله ضمن التكوين في الجامعة الدراسات العليا ،و في أعقاب التطورات التي حدثت في مختلف بلدان العالم , أصدر بنك المغرب في يوليو 2007 ،هذه الوثيقة هي المدونة المغربية للممارسة الجيدة حوكمة الشركات، وتركز على جوانب محددة من المؤسسات الائتمان ،و نشرت في آذار 2008 من قبل اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات، وأهم ما جاءت به هذه المدونة ما يلي¹¹² :

1) مجلس الإدارة:

1-1) وظائف ومسؤوليات مجلس الإدارة: و تشمل الآتي :

- وضع التسويات العادية بين الإنجازات والأهداف المسطرة مسبقا (من حيث الربحية، التوسع في الأنشطة والمخاطر) ، و دراسة الحالة المالية للمؤسسة .
- يجب أن تعتمد الهيئة الإدارية على أعمال وظيفة المراجعة الداخلية مستقلة ومختصة كأداة تدقيق للمعلومات المقدمة لتجنب المؤسسة مختلف المخاطر.
- يجب فهم كامل الهيكل التشغيلي للمؤسسة لاسيما في الحالة التي تكون فيها هيكله معقدة أو منفصلة (في البلدان التي يكون فيها الحكم خالي من الشفافية اللازمة).
- تولي دور التفاعل مع المشرفين ، و اتخاذ القرار بشأن المسائل المتعلقة بالموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الخطط الإستراتيجية ، و مراقبة المسار المهني و احترام المسؤوليات المخصصة لشفافية المعلومات المقدمة.
- يجب أن يكون كل عضو في مجلس الإدارة من ذوي المهارات و الاحترام اللازم لتمكينها من ممارسة الإدارة الفعالة ورصد استمرار نطاق مسؤوليته.

2-1) هيكل مجلس الإدارة :

- يجب الاجتهاد والحياد إزاء أنشطة الإدارة الحالية يعني أن الهيكل الإداري وفقا لمعايير الموضوعية،الشفافية والاستقلال من أجل تعزيز الكفاءة لسير عملية الموافقة واتخاذ القرار.

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

- يجب أن يتناسب عدد المدراء غير التنفيذيين مع حجم المؤسسة، التعقيد والتنوع وآفاق التنمية في أعمالها. ويمكن تحقيق الاتساق من خلال مقارنة حجم الهيئة الإدارية مع المهام التي تؤديها الدائرة بشكل فعال ، وعدد من اللجان المنبثقة عن تواتر الاجتماعات والموضوعات التي تناقشها.

ولمنع تضارب محتمل في المصالح بين المدير والهيئة الإدارية يجب أن يتوفر في المدير الآتي:

- ألا يكون مدير أو موظف كبير من العملاء أو الموردين ،أو وكيل المدير لمدة 06 سنوات سابقة ،و أن لا يكون مدير المؤسسة لأكثر من 12 عاما.

- ليس لديه علاقات عائلية وثيقة مع أحد أعضاء الهيئة الإدارية أو مع مدير له حصة مسيطرة في المؤسسة.

1-3) سياسات التعويض و التعيين:

أ) **سياسة التعويض** :يتم محاذاة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين التنفيذيين على المدى الطويل مصالح المؤسسة والمساهمين مع الحفاظ على حقوق المودعين وأصحاب المصلحة الآخرين. يجب أن تكون هذه السياسة وفقا للثقافة، إستراتيجية والبيئة المؤسسية والتنظيمية خاضعة للموافقة في الاجتماع العام للمساهمين.

ب) **سياسة التعيين** :الهيئة الإدارية تتبنى إجراءات صارمة وشفافة لضمان فعالية عملية التعيين وإعادة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وللقيادة، ويجوز له إذا لزم الأمر وضع قواعد لتعيين معايير الاختيار محددة ما إذا كان المديرين التنفيذيين أو غير التنفيذيين أو حتى رئيس مجلس الإدارة.

1-4) **اللجان المتخصصة من الهيئة الإدارية**:وتعين الإدارة لجان خاصة، يجب أن تكون لها أغلبية من المديرين المستقلين وتحدد دورها وتكوينها وتشغيلها.تقدم هذه اللجان تقريرا إلى مجلس الإدارة واستنتاجات شاملة و واضحة والتوصيات الناشئة عن عملهم.

أ) لجنة المراجعة:

لجنة التدقيق مسئولة عن رصد وتقييم تنفيذ نظم الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر و إدارة أعمال المراجعة داخليا. دون مساس صلاحيات هذه اللجنة ، على النحو المحدد في التعميم من بنك المغرب على الرقابة الداخلية لمؤسسات الائتمان ، و اللجنة مسئولة بها عن:

- تاريخ والموافقة على نطاق وتواتر عمليات التدقيق والانتعاش الداخلي للتقارير.

- استعراض لفعالية إدارة المخاطر على أساس خاص مهام مراجعة الحسابات محددة.

- تقييم مدى كفاية الإجراءات التصحيحية التي أوصت بها التدقيق الداخلي ودرجة تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية.

ب) **لجنة الترشيح** : المسئولة عن تقديم المشورة والمساعدة في عملية تعيين أعضاء مجالس الإدارة بطريقة موضوعية ومهنية وشفافة.بالإضافة إلى الوظائف المحددة في المدونة المغربية للممارسات الحكم الرشيد للأعمال التجارية ،وهذه اللجنة مسئولة أيضا ،في حالة معينة من مؤسسة الائتمان:

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

- تقييم استقلال المديرين المستقلين فيما يتعلق بمعايير محددة سلفا. واقتراح تعيين مدراء للمسؤوليات في اللجان المتخصصة في ضمان الامتثال للإجراءات الداخلية في هذه المسألة.
- تحديد ويقدم إلى الهيئة الإدارية للتضارب المصالح من عملية التعيين. في حال أن اللجنة تتعامل مع خلافة رئيس مجلس الإدارة لا تنضم في الأخير إلى المداولات.
- (ج) **لجنة الأجر**: يقدم مجلس إدارة إنشاء لجنة الأجور المسؤولة عن إعداد سياسة الأجور.
- (2) **نظام الرقابة الداخلي**: و تتكون من أربعة عناصر رئيسية ترتبط ارتباطا وثيقا فيما بينها:
- (1-2) **تحديد وتقييم المخاطر**: إن عملية تحديد وتقييم المخاطر يجب تحديد وتقييم العوامل التي قد تعرض للخطر تحقيق المعلومات التشغيلية والامتثال داخل المنشأة.
- (2-2) **أنشطة الرقابة والفصل بين الواجبات**: أنشطة الرقابة تتكون من السياسات والإجراءات التي تنفذها المؤسسة لضمان الإشراف على العمليات التوجيهية التي وضعتها الهيئة الحاكمة.
- يجب أيضا التأكد من الضوابط الداخلية أن هناك فصل الواجبات وقد يتم إنشاء المسؤوليات وتضارب المصالح التي بدون هذا الفصل، يتم التحكم بشكل كاف أو القضاء عليها.
- (2-3) **المعلومات والاتصالات**: يجب على نظام الرقابة الداخلية ضمان استمرار توافر معلومات كافية وكاملة ومتسقة والوقت المناسب، اللازمة لاتخاذ قرار أو إصدار أحكام موثوقة.
- (2-4) **تقييم كفاءة نظام الرقابة الداخلية**: مراقبة المؤسسة باستمرار وتقييم نظامها للرقابة الداخلية تعمل التغييرات في الظروف الداخلية والخارجية وتعزيز الحاجة لضمان فعاليتها.
- (3) **المراجعة الداخلية**: يجب على كل مؤسسة أن يكون لديها وظيفة المراجعة الداخلية بصفة دائمة ومستقلة وفقا للشروط المحددة في التعميم من بنك المغرب، على الرقابة الداخلية للمؤسسات الائتمانية.
- يجب على الهيئة الإدارية ضمان أن هذه الوظيفة لديها الوسائل والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها. و ضمان أن ما يتم إطلاعه على نحو شامل، أي تطورات، أو التغييرات التنفيذية أو التنظيمية التي تحدث داخل المؤسسة فيتم تحديد المخاطر المرتبطة بشكل مناسب وسريع.
- (1-3) **الاستقلال**: يجب أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة وفي عملية رقابة دائمة، ويكون القائد قادرا على إجراء تحقيقاته الخاصة بمبادرة أو بناء على طلب من الهيئة الإدارية.
- (2-3) **الحياد**: يجب أن يكون التدقيق الداخلي قادرا على أداء واجباته بموضوعية ونزاهة هذا يعني أن:
- تعيين مراجعي الحسابات الداخلية بمراجعة البعثات أو الأنشطة هو موضوع دوري التناوب.
- تعيين مراجعي الحسابات المراجعة الداخلية الذين ينتمون إلى المؤسسة على الأقل 12 شهرا. كما يشارك وظيفة التدقيق الداخلي أو في إدارة العمليات أو في تصميم أو تنفيذ عملية المراقبة المستمر و إدارة المخاطر.

4) إدارة تضارب المصالح: تضع مؤسسات الائتمان سياسات كافية ومناسبة لتعزيز النزاهة واجب الرعاية والولاء وكذلك إجراء وظائف مهنية. و الموافقة على هذه السياسات من قبل الجهة المعنية بالإدارة ومصممة بحيث تحد من أو القضاء على أنشطة العلاقات أو السلوك الذي يضر نوعية الحكم وتوليد تضارب المصالح.

5) الشفافية والإفصاح:

على أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة ضمان نشر دقيق وفعال للمعلومات التي تضمن في الوقت المناسب جوانب التواصل دقيقة وذات صلة بإعداد كبيرة تفضي إلى المساهمين وجها لوجه الشفافية ، الجمهور، و الموظفين، و المنظمين، و المستثمرين، وأصحاب المصلحة الآخرين ،دون الإخلال بأحكام قانونية وتنظيمية في هذا الشأن يوفر الائتمان بانتظام على الأقل مرة في السنة ،وأصحاب المصلحة المعنيين بإنشاء معلومات عن:

- الجهاز الإداري بما في ذلك قواعد العمل فيه ،وعدد الإداريين ،سير وظائفهم ،ولاياتها الأخرى.
- عرض موجز للهيكل الملكية، مثل كبار المساهمين وحقوق التصويت، وأصحاب المنفعة، وتطور العاصمة، ومشاركة المساهمين الرئيسيين لمجلس الإدارة، والجمعيات العامة من المساهمين.
- الهيكل التنظيمي، بما في ذلك خطوط الأعمال التجارية، والشركات التابعة والشركات الفرعية .
- نظام للحوافز المالية بما في ذلك إنشاء سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، برامج الحوافز والأعمال الحرة والخيارات لشراء أسهم.
- السياسات المؤسسية بشأن تضارب المصالح خاصة تلك المتعلقة بطبيعة ومدى المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة. ويشمل هذا الخدمات أو أي معاملات أخرى مع المفوضين الحسابات.
- تشتمل المؤسسات في تقريرها السنوي فصلا عن أنشطة حوكمة الشركات.

المطلب الثالث: التجربة التونسية .

منذ بداية التسعينات كانت طرق تحسين حوكمة المؤسسات موضوع محاولات تقنيين عديدة بحيث تدعمت هذه الجهود طرق التقنيين المثلى لحوكمة المؤسسات على إثر الفضائح المالية، فبعد الاقتناع بأن الطرق السليمة لحوكمة المؤسسات تزيد من قيمتها وتدعم ثقة المستثمرين فإن المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة قام بإعداد مشروع يهدف إلى نشر دليل في الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية¹¹³

1) حقوق المساهمين :

- يجب أن تحمي الإدارة السليمة للمؤسسات المساهمين من كل عمل تعسفي ومضر كما يجب أن تحفظ حقوقهم وعليه فإن الكل شركة تقرر اعتماد هذا الدليل مطالبة بأن تحترم القواعد والمبادئ التالية :
- أن تكرر مبدأ سهم = حق اقتراع .

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

- حق المساهمين في الإعلام: أي معاملة المساهمين عادلة وأن توفر لهم المعلومات المطلوبة والوسائل التي تخول لهم ممارسة حقوقهم إن تيسر لهم الإطلاع على قانونها الأساسي وميثاق حوكمة المؤسسة إن وجد .
- المساهمة في رأس المال : أن تنشر في تقريرها السنوي أو على موقعها الإلكتروني هوية أصحاب الأسهم الأساسيين والاتفاقيات الموجودة بين المساهمين .
- الجلسة العامة :

- دعوة الجلسة العامة للانعقاد : يتم الاستدعاء ثلاثين يوم قبل التاريخ المحدد للانعقاد ويمكن أن يكون الاستدعاء للجلسة بالوسائل السمعية البصرية والإلكترونية .
- تاريخ الاجتماع ومكان انعقاده : يتم اختيار التاريخ والمكان بصورة تضمن حضور أقصى عدد ممكن من المساهمين و جدول الأعمال بالوثائق.

(2) تركيبة ومسؤوليات مجلس الإدارة :

- يعد مجلس الإدارة هيئة جماعية تتولى تمثيل مصالح جميع المساهمين وتعمل من أجل المصلحة الاجتماعية للمؤسسة ويخضع سير عمل مجلس الإدارة إلى أحكام الفصول 189 إلى 223 من مجلة الشركات التجارية
- تركيبة مجلس الإدارة :

- يوصي هذا الدليل من أجل حوكمة أفضل للمؤسسات التي تشتمل على مجالس الإدارة بما يلي:
- الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة ومهام المدير حرصا على النجاعة و إذا قرر مجلس الإدارة الجمع بينهما فعليه أن يبرر هذا الاختيار للمساهمين .
- يتم اللجوء إلى أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من أجل كفاءتهم وخبرتهم لتحقيق هذه الغاية ينصح بأن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل من المستقلين . و تكون استقلالية الأعضاء محل مراجعة دورية من قبل الجلسة العامة للمساهمين.
- تمثيل أقلية المساهمين و تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين ضمانا للحياد ولحماية مصالح أقلية المساهمين.
- تقاطع عضوية مجالس الإدارة : أي أن تقوم المؤسسات التي تطبق هذا الدليل بإلغاء الوضعيات المتعلقة بتواجد تقاطع لأعضاء مجلس الإدارة .
- مدة وتحديد تسمية أعضاء مجلس الإدارة : يعين أعضاء مجلس الإدارة عن طريق الجلسة العامة التأسيسية أو الجلسة العامة العادية لمدة أقصاها ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة .
- لجان مجلس الإدارة : أن يكون للشركات لجان مختصة في التدقيق و المكافآت والإستراتيجيات ويجب التأكد من أن كل هيئة من هذه الهيئات ما عدا هيئة التدقيق متكونة من (عضو أو أعضاء) بمجلس الإدارة من الأحسن أن تكون مستقلة.
- مسؤوليات مجلس الإدارة : على المجلس الإدارة القيام بالمهام الأساسية والتي نخص بالذكر منها :

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

- أن يضمن احترام النصوص القانونية والقواعد المنطبقة على المؤسسة . وأن يقيم ويعيد النظر دوريا في مخططات العمل الرئيسية و المردودية العامة للمؤسسة وقواعد الحوكمة السليمة .

- ضمان الاتصال بين المؤسسة وجملة المتعاملين معها ويصادق على الاتفاقيات المبرمة بينهما . والتأكد من سلامة الأنظمة المحاسبية والإعلام المالي والغير مالي للمؤسسة و ذلك بصرف النظر عن الوسيلة المعتمدة للإعلام .

(3) دور مديري المؤسسات : و يكون المدير مطالباً بإضافة حوكمة المؤسسات في خلق القيمة ،وتكريس العناية العادية في مجال الإدارة ،القيادة الناجعة.

(4) ضرورة التدقيق الداخلي : يعرفه "معهد المدققين الداخليين " بأنه نشاط مستقل وموضوعي يعطي ضماناً حول درجة التحكم في عملياته ويزوده بالنصائح لتحسينها ويساهم في تحقيق القيمة المضافة .

وظيفة التدقيق الداخلي : يجب على كل المؤسسة تطبيق هذا الدليل :

- وضع مقارنة موضوعية ومنظمة للتصرف في المخاطر وفي المراقبة وفي حوكمة المؤسسة .

- وضع آلية للاستقصاء وتقييم عملية المراقبة الداخلية .

- تحديد أهداف على المدى القصير والمتوسط والبعيد وضبط آليات تسمح بتقييمها .

- التأكد في صورة القيام بالتدقيق من خارج المؤسسة بأن لا يمس ذلك استقلالية المدقق .

(5) الشفافية ودور مراقبي الحسابات : تعتبر الشفافية من ركائز الحوكمة السليمة وهي تضمن استقراراً اقتصادياً أفضل للمؤسسة وعليه فعلى كل مؤسسة أن تدفع الضرائب و الأداءات الراجعة للدولة دون اللجوء إلى وسائل التهرب ،ويشجع هذا الدليل كل مؤسسة على :

5-1) الشفافية الجبائية :

- إدخال المؤسسة ضمن تنظيمها وظيفة جبائية تكون مهمتها التحكم في المخاطر الجبائية .

- اللجوء إلى الإدارة الجبائية عند حدوث مشكل في تأويل النصوص الجبائية .ومساعدة مراقب الحسابات في احتمال وجود مخاطر جبائية ومدته بكل الوثائق والمعلومات الضرورية لهذا الغرض .

5-2) استقلالية مراقبي الحسابات:

ينصح بتدعيم استقلالية مراقبي الحسابات من كل تضارب مصالح :

- يجب على هيئة التدقيق أو مجلس الإدارة التأكد من أن مراقب الحسابات ليس في تبعية مالية للمؤسسة محل التدقيق ، كما يجب على لجان التدقيق أو مجالس الإدارة القيام بتقييم موضوعي لمراقب الحسابات قبل تعيينه أو تجديد مدة تعيينه .

- كما يجب على المترشح لمهمة مراقب الحسابات إمضاء رسالة تقييد عدم وجود أي تعارض أو أي وضعية تخل باستقلاليته .

5-3) علاقة مجلس الإدارة بمراقب الحسابات :

يجب على مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق ب :

- أن تتحاور دورياً مع مراقبي الحسابات وأن تجتمع معهم كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك .

- أن تتفحص تقارير مراقبي الحسابات وتعالق الإدارة العامة المتعلقة بها .والقيام بالتنسيق بين المدققين الداخليين ومراقب الحسابات .تؤكد من استقلالية مراقب الحسابات وأن تتفحص أتعابه.

المبحث الثاني: إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية -آسيا

بعد التعرف على معايير ومبادئ حوكمة الشركات في دول إفريقيا ننتقل الآن إلى حوكمة الشركات في دول آسيا التي نتجت عن أزمة آسيا - و التي اخترنا منها السعودية ،الأردن ، قطر - ونفصلها في الثلاث مطالب الآتية.

المطلب الأول: التجربة السعودية

تأسست هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية بموجب نظام السوق المالية الصادر¹¹⁴ بموجب المرسوم الملكي رقم (م30) وبتاريخ 2003/7/31م ،و يعتبر عام 2004 العام الفعلي لبدء مهام وذلك عندما تم تشكيل مجلس الهيئة، تبين هذه اللائحة القواعد والمعايير المنظمة لإدارة شركات المساهمة المدرجة في السوق ،من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح ،وهذا ما سيتم تفصيله في الآتي :¹¹⁵

1) مجلس الإدارة:

- 1-1) تكوين مجلس الإدارة: أهم ما جاء بالمادة 12 التي نصت على أنه يجب الالتزام ب:
 - أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين ، و ألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن 2 أو 1/3 أعضاء المجلس ، وبأن لا يشغل العضو عضوية المجلس أكثر من 5 شركات مساهمة في آن واحد.
 - أن يحدد نظام الشركة عدد أعضاء المجلس لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 11.
 - أن تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة للمدة المنصوص عليها في نظام الشركة شرط ألا تتجاوز 3 سنوات،و يجوز إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة ما لم ينص نظام الشركة على غير ذلك.
 - أن يبين نظام الشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس،و يجوز للجمعية في أي وقت عزل أعضاء المجلس .

114- إحسان بن صالح المعتاز ،مرجع سبق ذكره ،ص3-4

115- لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية ، مجلس هيئة السوق المالية ، 2006 .

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

- لا يجوز للشخص الاعتباري (الذي يحق له حسب نظام الشركة تعيين ممثلين له في مجلس الإدارة) التصويت على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة.

1-2) مسؤولياته: يتولى المجلس جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارتها، وتظل المسؤولية النهائية عن الشركة عليه حتى ولو شكل لجانا أو فوض جهات أو أفراد آخرين للقيام ببعض أعماله وعليه تجنب إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة.

- يتخذ قراراته مبنية على معلومات وافية من الإدارة التنفيذية أو أي مصدر موثوق .

- يمثل عضو مجلس الإدارة جميع المساهمين (المصلحة العامة).

- لا يجوز للمجلس عقد القروض التي يتجاوز آجالها 3 سنوات أو التصرف في أغراض الشركة، إلا إذا صرح في نظام الشركة أو بإذن الجمعية العامة.

- يعقد المجلس اجتماعات عادية منتظمة، بدعوة من الرئيس وعليه أن يدعوه لعقد اجتماع طارئ متى طلب ذلك (كتابة) 2 من الأعضاء.

- يجوز أن تكون مكافآت المجلس راتباً معيناً أو بدل حضور عن الجلسات أو مزايا عينية أو نسبة معينة من الأرباح ويجوز الجمع بينهما أو أكثر من هذه المزايا.

1-3) تعارض المصالح في مجلس الإدارة :

لا يجوز لعضو المجلس بغير ترخيص من الجمعية العامة يحدد كل سنة.

- أن تكون له مصلحة (مباشرة أو غير مباشرة) في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة ويستثنى منها التي تتم بالمنافسة، وعلى العضو إبلاغ المجلس بما له مصلحة شخصية في أعمال الشركة ، و لا يجوز للعضو ذي المصلحة الاشتراك في التصويت على القرار الذي يصدر في هذا الشأن في الجمعية العامة أو في اجتماع المجلس.

- لا يجوز للشركة أن تقدم قرضاً نقدياً من أي نوع لأعضاء المجلس أو أن تضمن أي قرض يعقده واحد منهم مع الغير، ويستثنى من ذلك البنوك وغيرها من شركات الائتمان.

2) حقوق المساهمين و الجمعية العامة :

- تعقد الجمعية العامة مرة على الأقل في السنة خلال 6 أشهر التالية لانهاء السنة المالية للشركة .

- يجب الإعلان عن موعد انعقاد الجمعية العامة ومكانه وجدول أعمالها قبل الموعد ب 20 يوم على الأقل ونشر الدعوة في الموقع الإلكتروني للشركة والسوق و في أشهر الصحف في المملكة.

- للمساهمين الحق في حضور الجمعيات و الاشتراك في المداولات والتصويت على قراراتها والتصرف في الأسهم ومراقبة أعمال مجلس الإدارة و الحق في الاستفسار وطلب المعلومات بما لا يضر مصالح الشركة ولا مع نظام السوق المالية و لوائح التنفيذ.

- يجب إتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء المجلس في الجمعية العامة .

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

- يجب على المستثمرين من الأشخاص ذوي الصلة الاعتبارية الذين يتصرفون بالنيابة عن غيرهم مثل صناديق الاستثمار الإفصاح عن سياستهم في تصويتهم الفعلي في تقاريرهم السنوية ، وكذلك الإفصاح عن كيفية التعامل عن أي تضارب جوهري للمصالح قد يؤثر على ممارسة الحقوق الأساسية الخاصة باستثماراتهم.
- تقرر الجمعية العامة الأرباح وتاريخ توزيعها، وتكون أحقية الأرباح النقدية أو أسهم المنحة للملكي الأسهم المسجلين بسجلات مركز إيداع الأوراق المالية في نهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العامة.

(3) الإفصاح و الشفافية : على الشركة أن تضع سياسات الإفصاح إجراءاته وأنظمتها الإشرافية بشكل مكتوب وفقا للنظام .

- (4) لجنة الترشيحات و المكافآت:** تشكل هذه اللجنة من طرف مجلس الإدارة وتصدر الجمعية العامة للشركة قواعد اختيار أعضاء هذه اللجنة و مدة عضويتهم أسلوب عملها ، وتشمل مهامها ومسؤولياتها الآتي:
- التوصية لمجلس الإدارة بالترشيح لعضوية المجلس وفقا للسياسات المعتمدة مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبق إدانته بجريمة مخلة بالشرف والأمانة .

- مراجعة هيكل المجلس ورفع التوصيات في شأن التغييرات الممكن إجراؤها.
- تحديد جوانب الضعف والقوة في المجلس واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة .
- التأكد بشكل سنوي من استقلالية الأعضاء المستقلين ، وعدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل مجلس إدارة شركة أخرى، و وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين باستخدام معايير ترتبط بالأداء.

- (5) لجنة المراجعة:** خصصت المادة 14 في لائحة حوكمة الشركات الحديث عن لجنة المراجعة كالاتي:
- تشكل هذه اللجنة من طرف مجلس الإدارة لجنة من أعضائه غير التنفيذيين، لا يقل عدد أعضائها عن 3 ، ويكون منهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية .

- تصدر الجمعية العامة للشركة بناء على اقتراح من المجلس قواعد اختيار أعضاء هذه اللجنة ومدة عضويتهم و أسلوب عمل اللجنة، حيث تكمن مهامها ومسؤولياتها في :

- الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة من أجل التحقق من مدى فاعليتها في تنفيذ الأعمال والمهام التي حددها لها المجلس . و متابعة أعمال المحاسبين القانونيين ، واعتماد أي عمل خارج نطاق أعمال المراجعة التي يكلفون بها أثناء قيامهم بالمراجعة.

- دراسة السياسات المحاسبية المتبعة و القوائم المالية الأولية و السنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.

- دراسة تقارير المراجعة الداخلية و متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات الوارد فيها.

المطلب الثاني: التجربة الأردنية

رغبت الشركات الأردنية أن تزدهر في السوق العالمي وما يتفق مع أهداف الوزارة والدائرة والرؤية الوطنية قررت الدائرة تشكيل لجنة وطنية لصياغة قواعد دليل حوكمة الشركات ، و اتفق أعضاء اللجنة الوطنية على أن تطبق قواعد هذا الدليل على أن تطبق قواعد على الدليل بشكل خاص على : الشركات المساهمة العامة الغير المدرجة في البورصة ، الشركات المساهمة الخاصة ، الشركات ذات المسؤولية المحدودة ، الشركات المساهمة الخاصة غير الهادفة للربح ، الشركات ذات المسؤولية المحدودة غير الهادفة للربح .

هذا الدليل مقسم إلى 5 أجزاء: ¹¹⁶

1) مجلس الإدارة /هيئة المديرين : تدار الشركات إما من قبل مدير عام أو هيئة مديرين أو مجلس إدارة ، وذلك وفقا لقانون الشركات الأردنية ، ومصطلح "عضو" يشمل أيضا "المدير" كعضو تنفيذي أو غير تنفيذي في "هيئة المديرين" على النحو المشار إليه في قانون الشركات الأردنية.

- يتراوح أعضاء مجلس الإدارة من 3 إلى 13 عضو ،و يجب أن يكون أغلبية الأعضاء مستقلين .
- يجب أن تتراوح فترة خدمة الأعضاء ما بين 2-4 سنوات قابلة للتجديد لثلاث فترات .
- يجب على مجلس الإدارة أن يفوض بعض الصلاحيات للإدارة و يراقب و يقيم تطبيق السياسات والإستراتيجيات وخطط العمل رصد العلاقات مع المساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة من خلال جمع المعلومات المناسبة و تقييمها .
- تحديد مهام مجلس الإدارة ولضمان المساءلة و توضيح المسؤوليات الواقعة على عاتقه، فعلى جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يتسموا بالنزاهة و الالتزام و أن تكون قراراتهم ذات مسؤولية أخلاقية.
- المكافآت: من المهم تحديد آلية لمنح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة ،بهدف تحفيز أداء الشركة .
- أمين سر الشركة : على مجلس الإدارة تعيين أمين سر الشركة لتحقيق التواصل بين الأعضاء.
- اجتماعات مجلس الإدارة :يجب أن يجتمع مجلس الإدارة بشكل كاف ودوري لأداء مرة كل 3 أشهر على الأقل لمناقشة المواضيع الهامة .

- الرئيس التنفيذي : عند اختيار وتعيين الرئيس التنفيذي ، يجب على الأعضاء أخذ قيم الشركة بعين الاعتبار إضافة إلى أهدافها والسياسات العامة له والمهارات الشخصية المطلوبة لتحقيق النتائج المنشودة.
- اللجان :على مجلس الإدارة أن يشكل لجنتين على الأقل ، لجنة التدقيق و لجنة الترشيحات والمكافآت ،أما الشركات الصغيرة فيجب عليها أن تشكل لجنة واحدة على الأقل وهي لجنة التدقيق.

● لجنة التدقيق : تتولى ما يلي:

- مراجعة البيانات المالية و تقارير و توصيات دائرة التدقيق الداخلي بصورة منتظمة .
- دعم الإشراف المالي و زيادة نطاق المساءلة ، والتوصية بتعيين المدقق الخارجي .

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

- ضمان قيام الإدارة بوضع ضوابط رقابية داخلية و سياسات محاسبية للشركة والالتزام بها على نحو كاف .
- **لجنة الترشيحات و المكافآت** :تقوم ب:
 - مراجعة تشكيل مجلس الإدارة ، ووضع آلية تقييم أداء مجلس الإدارة (مرة كل سنتين على الأقل) .
 - وضع هيكل وسياسة المكافآت لكبار العاملين .
- **لجان أخرى**:هناك لجان أخرى يجوز للمجلس تشكيلها حسب الحاجة وطبيعة عمل الشركة مثل :لجنة الحوكمة ، لجنة إدارة المخاطر ، لجنة الموارد البشرية ، لجنة الشؤون التنفيذية ، لجنة تطوير المنتج .
- يجب على مجلس الإدارة مراجعة تشكيله و أدائه بشكل دوري (مرة كل سنتين على الأقل).

(2) البيئة الرقابية:

- 2-1) الرقابة الداخلية** :على الإدارة تأسيس وتطبيق نظام رقابة داخلي ، وعلى مجلس الإدارة التأكد من فعالية هذا النظام الذي يوفر الضمانات بحيث يضمن قيام الشركة بما يلي :
- الإمساك بسجلات العمليات والأمور المالية صحيحة ،وحماية أصول الشركة ضد استعمال غير مشروع
 - تنفيذ الشركة لإجراءات تشغيلية وإدارية داخلية تتسم بالفعالية و الكفاءة لضمان إدارة سليمة و متوافقة مع القوانين المعمول بها.

- 2-2) وحدة التدقيق الداخلي**:يحصل المدقق الداخلي على صلاحية واسعة في العمل بحيث يمكن له مراجعة كافة المسائل في الشركة (المالية و الإدارية والعمليات..الخ) و أداء مهام نظام التدقيق الداخلية بفعالية ، ويجب أن يكون للمدقق الداخلي صلاحية الاتصال المباشر بالمجلس ولجنة التدقيق .

- 2-3) إدارة المخاطر** : على مجلس الإدارة أن يضع إطارا لإدارة المخاطر بحيث تتولى إدارة الشركة تنفيذه و أن تراقب تطبيق الإدارة لإستراتيجية إدارة المخاطر و يقوم بمراجعتها سنويا .

- 2-4) الامتثال**:على مجلس الإدارة أن ينشئ و يحافظ على نظام الامتثال ،و إرساء ثقافة و أسلوب يستند إلى النزاهة و الامتثال تدرجا من مجلس الإدارة في أعلى هرم الشركة مروراً بالإدارة العليا و الوسطى.

- 2-5) المدقق الخارجي** :على المساهمين تعيين المدقق الخارجي للشركة خلال اجتماع الهيئة العامة للمساهمين لمدة سنة مالية واحدة ،وذلك بناء على توصية من مجلس الإدارة حول اختياره و إعادة تعيينه وشروط عمله .

- 2-6) تعارض المصالح** : على مجلس الإدارة أن يضع سياسات وإجراءات واضحة لتحديد حالات تعارض المصالح والتدابير المتخذة لمنع أو تلافي تعارض المصالح الفعلي أو المحتمل أو ما يمكن تصوره و الذي قد يؤثر في النزاهة والعدالة والمساءلة في الشركة .

- 3) الإفصاح والشفافية** :يجب على الشركة أن تفصح عن تقييم متوازن لوضعها وتطلعاتها وهي الوقت الملائم تفصح عن كافة المعلومات التي قد تؤثر على قرارات المساهمين وأصحاب المصالح ، إضافة إلى ما يتطلبه القانون على الشركة أن تفصح على الأقل عما يلي :

3-1) ميثاق حوكمة الشركات : على الشركة أن تضع ميثاقا لحوكمة الشركات توضح فيه أهم جوانب سياسة الحوكمة في الشركة ،و أن تحدث ميثاق الحوكمة لديها كلما دعت الحاجة لذلك بحيث يعكس ممارسات الحوكمة في الشركة في أي وقت وذلك لضمان الإفصاح عن المعلومات في وقت مناسب ، ويمكن نشر هذه المعلومات على الموقع الإلكتروني للشركة بحيث يسهل الإطلاع عليها .

3-2) التقرير السنوي : يجب أن يحتوي التقرير السنوي للشركة على باب مستقل عن ممارسة الحوكمة داخل الشركة و المستجدات التي تطرأ عليها و درجة التزامها بأحكام هذا الدليل .

3-3) الإفصاح عن البيانات المالية : على لجنة التدقيق مراجعة معايير المحاسبة التي وقع اختيارهم عليها مع الأخذ بعين الاعتبار أفضل الممارسات العالمية التي توصي بان تتبع الشركات المعايير الدولية للتقارير المالية .

3-4) الإفصاح عن الجوانب غير المالية : على أعضاء مجلس الإدارة مراجعة كافة معايير الإفصاح غير المالية كهيكل الملكية بحيث يتضمن الإفصاح عن المساهمين الذين يمتلكون أكثر من 10 % من الأسهم،تفاصيل القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة ،تفاصيل العقوبات المفروضة على الشركة من قبل السلطة المختصة ،المسائل الأساسية المتعلقة بالموظفين وأصحاب المصالح.

3-5) وسائل الإفصاح:

- تسليم التقارير نصف السنوية باليد لأصحاب المصالح ذات العلاقة، نشر النتائج الربع سنوية في الصحف،نشرات شهرية متاحة عبر الموقع الإلكتروني.

4) حقوق المساهمين /الشركاء :

- يعد المساهمين أصحاب الشركة و بالتالي يتمتعون بحقوق معينة ومن الواجب الاعتراف بحقوق المساهمين و توفير الوسائل اللازمة لهم للمشاركة الفعالة دون أن ينطوي ذلك على القيام بالمهام اليومية للشركة.

- اجتماعات الشركاء:على الشركة أن تتأكد من فعالية سير اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين،و تقوم بالاستفادة من وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في زيادة عداد المساهمين الذين يحضرون الاجتماعات ، ويجب تحديد مقر و موعد اجتماعات المساهمين .

5) أصحاب المصالح : يجب على الإدارة لأن تدير أعمال الشركة مع مراعاة أصحاب المصالح و ضمان التفاعل الناجح بينهم وبين الشركة من خلال منهج شفاف و واضح .

5-1) مدونة قواعد السلوك: ينبغي أن يكون لدى الشركة مدونة قواعد سلوك ،وتحتوي على : الامتثال، الفساد، تعارض المصالح ،المعلومات السرية، الحصول على الهدايا ،التمييز في مكان العمل، البيئة، العلاقات مع المجتمع، سياسات تداول أسهم الشركة، منع التلاعب...الخ

المطلب الثالث: التجربة القطرية.

أعد هذا النظام لشركات المساهمة المدرجة في أي سوق من أسواق الأوراق المالية الخاضعة لرقابة هيئة قطر للأسواق المالية ويتضمن هذا النظام المبادئ والتطبيقات العملية التي ترمي إلى تحسين الحوكمة خاصة على مستوى مجلس الإدارة الأمر الذي يشكل شرطاً أساسياً لتحسين أداء كل شركة مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير الدولية للحوكمة، وأهم ما نص عليه هذا الدليل ما يلي:¹¹⁷

1) نطاق الانطباق ومبدأ "التقييد أو الإيضاح":

يقوم هذا النظام على أنه يجب على الشركات الإفصاح عن مدى تقييدها بأحكامها أما في حالة عدم تقييد أي شركة بأي من أحكامها فعليها تحديد المادة أو البند التي لم يتم التقييد به وتبرير وتفسير الأسباب وذلك ضمن تقرير الحوكمة وفق آلية الإفصاح المنصوص عنها في هذا النظام بشكل يتمكن معه المساهمون والجمهور على حد سواء من تقييم التزام الشركة بهذا النظام .

وجوب التزام الشركة بمبادئ الحوكمة : أي يجب على المجلس التأكد من التزام الشركة بالمبادئ المنصوص عليها في هذا النظام ، كما عليه مراجعة وتحديث تطبيقات الحوكمة التي يعتمد عليها.

2) مجلس الإدارة :

1-2) ميثاق المجلس : يجب أن يتأكد المجلس من أن الشركة تعتمد ميثاقاً لأعضاء مجلس الإدارة يحدد مهام المجلس ومسؤولياته وواجبات أعضاء المجلس التي يجب التقييد بها .

- يجب أن يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل أعضاء مستقلين و أكثرية الأعضاء من غير التنفيذيين.

2-2) مهمة مجلس الإدارة و مسؤولياته : يدير الشركة مجلس إدارة فعال يكون مسؤولاً مسؤولية جماعية من الإشراف على إدارة الشركة بالطريقة المناسبة ، و يكون المجلس مسؤولاً عن :

- الموافقة على الأهداف الإستراتيجية للشركة وتعيين المدراء واستبدالهم وتحديد مكافآتهم ومراجعة أداء الإدارة وضمان التخطيط ، و ضمان تقييد الشركة بالقوانين واللوائح ذات الصلة بالعقد التأسيسي للشركة وبنظامها الأساسي كما يتحمل المجلس مسؤولية حماية الشركة من الأعمال والممارسات غير قانونية .

- للمجلس الحق في تفويض بعض صلاحياته وتشكيل لجان خاصة بهدف إجراء عمليات محددة .

- واجبات أعضاء مجلس الإدارة الإستثمارية :

1- يدين كل عضو في مجلس الإدارة للشركة بواجبات العناية والإخلاص والتقييد بالسلطة المؤسسة كما هي محددة في القوانين واللوائح ذات الصلة .

2- يتعين على أعضاء مجلس الإدارة العمل دائماً على أساس معلومات واضحة وبحسن نية و الاهتمام اللازمين لمصلحة الشركة .

117 - نظام حوكمة الشركات المدرجة في الأسواق التي تخضع لرقابة هيئة قطر للأسواق المالية ، صادر من مجلس إدارة

الهيئة ، 27 يناير 2009 .

2-3) فصل مناصبي الرئيس والمدير العام :

- رئيس مجلس الإدارة هو المسؤول عن حسن سير عمل مجلس الإدارة بطريقة فعالة .
- لا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أن يكون عضو في لجنة من لجان المجلس المنصوص عنها في هذا النظام .

2-4) واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة : تتضمن ما يلي :

- يتعين على الإدارة التنفيذية للشركة تزويد المجلس ولجانه بجميع الوثائق والمعلومات المطلوبة .
- التأكد من قيام المجلس بمناقشة جميع المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب ، و ضمان إجراء تقييم سنوي لأداء المجالس .
- ضمان إعطاء الأولوية لمصالح أي الشركة و المساهمين في حال حصول أي تضارب للمصالح.

المبحث الثالث: مقارنة وتقييم الإصلاحات في الدول العربية .

بعد التعرف على معايير ومبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية منها دول إفريقيا ، ودول آسيا ومعرفة مدى الاهتمام بها وتطبيقها ، نتناول الآن المقارنة بين هذه الدول العربية والمقارنة بين الدول العربية و إصلاحات الحوكمة في الدول الغربية ونعطي في الأخير تقييما لهذه الإصلاحات في جال حوكمة الشركات ومعاييرها ومبادئها ، وهذا من خلال المطالب الثلاثة التالية .

المطلب الثاني: مقارنة الدول العربية.

من خلال دراستنا السابقة للحوكمة في الدول العربية (مصر، السعودية، المغرب، الأردن، تونس، قطر) التي وضعت كل منها دليلا على الأقل لممارسات الحوكمة السليمة .على الرغم من التشابه في برامج الإصلاحات إلا أن هناك بالأكيد بعض الفروقات ، و أيضا هناك اختلاف بالنسبة للأداء والإلزام .

تعتمد الدراسة المقارنة هنا في بعض نواحيها على مسح منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي لإطار عمل حوكمة الشركات في دول منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا بحيث تم تصميم (25) سؤالاً جوهرياً لتغطية جوانب مختلفة من مبادئ الحوكمة للOECD (10) منها تتعلق بمجلس الإدارة، و(4) منها بحملة الأسهم ، و(3) بإدارة الشركة وتعويضاتها، و(2) باللجان المتفرعة عن مجلس الإدارة ، و(3) لمتطلبات الإفصاح، و(3) للمراجعة الخارجية . تغطي خمسة مجالات مشتركة بين أدلة البلدان الستة الداخلة في الدراسة حول حوكمة الشركات.

1) على مستوى مجلس الإدارة:

يتم التركيز من خلال هذه الأسئلة على معرفة مدى استقلالية مجلس الإدارة من خلال نسبة الأعضاء المستقلين داخله إلى الأعضاء التنفيذيين الداخليين من أجل سلامة التحكيم كما تنص عليه نظرية الوكالة و لضمان عدم تضارب المصالح أو الانتهازية في اتخاذ القرارات بما يضر بحملة الأسهم ؛ و أما ما يتعلق بحجم المجلس

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

التسلسل	السؤال المطروح	مصر	المغرب	السعودية	الأردن	تونس	قطر
1	-هل هناك في الدليل تعريف لعضو مجلس الإدارة المستقل؟	نعم	لا	نعم	نعم	لا	لا
2	-هل هناك مطلب ينص على حجم مجلس الإدارة ؟	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

بالأمر متعلق بتقليل حالة عدم التأكد في المحيط من جهة و بالنسبة للمجالس الصغيرة سيرورة أفضل في اتخاذ القرار، ضمان اجتماع غير التنفيذيين مرة على الأقل يتيح لهم مناقشة قضايا متعلقة بالمدير التنفيذي الرئيسي و إدارته بطريقة أفضل؛ مواصفات العضو المستقل و تعريفه و تدريبه كلها أمور تصب في إطار تعزيز فعالية تطبيق نظام الحوكمة.

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

3	-هل هناك نسبة معينة موصى بها من أعضاء المجلس المستقلين؟	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم
4	-هل هناك بنود تبين مهام رئيس مجلس الإدارة؟	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
5	-هل هناك توصية بأن يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذيين بشكل من فصل عن باقي أعضاء المجلس؟	لا	لا	لا	لا	لا	لا
6	-هل هناك مطلب حول المواصفات والمؤهلات المهنية لعضو مجلس الإدارة؟	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا
7	-هل هناك مطلب بتدريب دوري لأعضاء المجالس؟	نعم	لا	لا	لا	لا	لا
8	-هل هناك مطلب بوقف أو تقييد عمل مجلس إدارة ذي أداء سيئ ؟	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم
9	-هل هناك مطلب للإفصاح عن تضارب مصالح حملة الأسهم مع أعضاء المجلس أو المديرين التنفيذيين في حال وجودها؟	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم
10	-هل هناك تأمين شامل على أعضاء مجلس الإدارة تجاه المسؤوليات التي يتحملونها؟	لا	لا	لا	لا	لا	لا

2) في مجال حملة الأسهم :

التسلسل	السؤال المطروح	مصر	المغرب	السعودية	الأردن	تونس	قطر
1	- هل يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش؟	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا
2	- هل يطلب من المستثمرين المؤسسيين الإفصاح عن سياسات التصويت خاصتهم؟	لا	نعم	نعم	لا	لا	لا
3	- هل هناك بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم؟	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
4	- هل هناك ما يسمح بالتصويت بوسائل الاتصال الحديثة؟	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

يتم قبل الاجتماع توزيع المعلومات على المجتمعين للاطلاع عليها ودراستها، فقد يقوم بعضهم بعمليات تبادل قد تضر بمصلحة الشركة و باقي المساهمين. ويجب على المستثمرين الإفصاح عن سياسة التصويت خاصتهم، وذلك بوسائل التصويت الحديثة.

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

3) في مجال تعويضات الإدارة التنفيذية :

التسلسل	السؤال المطروح	مصر	المغرب	السعودية	الأردن	تونس	قطر
1	- هل هناك مطلب لمقارنة تعويضات الإدارة بشركات مثيلة في القطاع نفسه؟	لا	لا	لا	لا	لا	لا
2	- هل هناك مطلب فيما يتعلق بتضمين فقط التعويضات التي يحصل عليها من الشركة التي يعمل لديها، أم التي يحصل عليها من أية شركات شقيقة أو ضمن المجموعة في البيانات المفصح عنها؟	لا	لا	لا	لا	لا	لا

يجب تضمين التعويضات التي يحصل من الشركة التي يعمل بها والتي يحصل عليها من أية شركة شقيقة أخرى يعمل بها مع تسجيلها في التقارير لعدم الخلط بينهما والوقوع في الخطأ.

4) في مجال اللجان المتفرعة من مجلس الإدارة :

التسلسل	السؤال المطروح	مصر	المغرب	السعودية	الأردن	تونس	قطر
1	- هل هناك طلب بضرورة مشاركة أعضاء مستقلين وليس فقط غير تنفيذيين في لجان التعويضات والتعيينات ،أو أن يكونوا كلهم مستقلين؟	نعم	نعم	نعم	لا	لا	نعم
2	- عند وضع سياسات التعويضات والمكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين يراعى استخدام معايير ترتبط بالأداء ؟	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
3	- هناك مطلب واضح بأن من مهام لجنة المراجعة التأكد من الالتزام بمبادئ و ممارسات الحوكمة الأمثل؟	لا	لا	لا	لا	لا	لا

يراعى استخدام معايير الأداء عند وضع سياسة التعويضات والمكافآت ،مع استقلالية أعضاء اللجان لمنع حدوث التلاعب والغش .

5) في مجال الإفصاح :

التسلسل	السؤال المطروح	مصر	المغرب	السعودية	الأردن	تونس	قطر
1	- هل هناك مطلب للإفصاح عن نتائج السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية بالشركة؟	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
2	- هل هناك متطلبات للإفصاح عن 15 مساهماً الكبار على الأقل أو عن كل حملة الأسهم الذين يمتلكون 5% و ما فوق من الأسهم؟	نعم	لا	لا	نعم	نعم	لا
3	- هل هناك مطلب للإفصاح عن هيكل الملكية في الشركة؟	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

يجب أن تكون هناك رقابة داخلية في الشركة لمراقبة النتائج السنوية مع التدقيق فيها وذلك لمنع حدوث الأخطاء المحاسبية و التلاعبات .

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

6) في مجال المراجعة الخارجية و الداخلية :

التسلسل	السؤال المطروح	مصر	المغرب	السعودية	الأردن	تونس	قطر
1	هل هناك مجلس إشرافي للمحاسبة و المراجعة موحد يشرف على تعيين المراجع الخارجي؟	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم
2	هل هناك أية أدلة إرشادية حول مؤهلات المراجع الخارجي؟	نعم	لا	لا	لا	نعم	لا
3	هل هناك مطلب بضرورة وجود نظام رقابة داخلية محكما تتولى تنفيذه إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية؟	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا

من متطلبات الحوكمة ضرورة وجود نظام رقابة داخلي ونظام خارجي ، مع وجود مجلس إشرافي للمحاسبة موحد لتعيين المراجع الخارجي ، لأن عمل المحاسب يتعلق بعمل المراجع ولديه صلة به.

نعم* :يمثل المساهمون ما نسبته 5% ، أو بطلب من المحاسب القانوني.

- الإجابة بنعم أي موجودة في الدليل .

- الإجابة بلا أي غير موجود في الدليل.

جدول رقم (4-1): مقارنة إصلاحات الحوكمة بين الدول العربية .

المصدر :من إعداد الطالبات .

المطلب الثاني: مقارنة الإصلاحات مع الدول الغربية

بعد الكشف عن حوكمة الشركات و قواعدها في الدول العربية نتقل الآن إلى مقارنة قواعد و مبادئ

حوكمة الشركات في الدول الغربية فيما بينها ،ثم مقارنة هذه الإصلاحات في الدول الغربية مع الدول العربية .

1)على مستوى مجلس الإدارة:

التسلسل	السؤال المطروح	الدول الأنجلوساكسونية		الدول الفرانكفونية (فرنسا)	الدول العربية
		بريطانيا	و.م.أ.		
1	- هل هناك في الدليل تعريف لعضو مجلس الإدارة المستقل؟	نعم	نعم	نعم	نعم(مصر، السعودية ،الأردن) ، تونس، قطر)
2	-هل هناك مطلب ينص على حجم مجلس الإدارة ؟	نعم	نعم	نعم	نعم (كل الدول الستة)
3	- هل هناك نسبة معينة موصى بها من أعضاء المجلس المستقلين؟	نعم	نعم	نعم	لا(تونس) ، نعم (مصر، المغرب، السعودية ، الأردن، قطر)
4	- هل هناك بنود تبين مهام رئيس مجلس الإدارة؟	نعم	نعم	نعم	نعم (كل الدول الستة)
5	- هل هناك توصية بأن يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذيين بشكل منفصل عن باقي أعضاء المجلس؟	لا	نعم	لا	لا (كل الدول الستة)

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

6	- هل هناك مطلب حول المواصفات والمؤهلات المهنية لعضو مجلس الإدارة؟	نعم	نعم	نعم	نعم (مصر، المغرب ،السعودية (قطر، الأردن)
7	- هل هناك مطلب بتدريب دوري لأعضاء المجالس؟	نعم	نعم	نعم	نعم(مصر) ، لا (باقي الدول الستة)
8	- هل هناك مطلب بوقف أو تقييد عمل مجلس إدارة ذي أداء سيئ ؟	نعم	لا	نعم	نعم(مصر، قطر) و لا باقي الدول
9	- هل هناك مطلب للإفصاح عن تضارب مصالح حملة الأسهم مع أعضاء المجلس أو المديرين التنفيذيين في حال وجودها؟	نعم	نعم	نعم	نعم(مصر، المغرب، السعودية، تونس، لا(الأردن)
10	- هل هناك تأمين شامل على أعضاء مجلس الإدارة تجاه المسؤوليات التي يتحملونها؟	نعم	نعم	لا	لا(كل الدول الستة)

2) في مجال حملة الأسهم:

التسلسل	السؤال المطروح	الدول الأنجلوساكسونية		الدول الفرانكفونية (فرنسا)	الدول العربية
		و.م.أ	بريطانيا		
1	- هل يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش؟	نعم	نعم	نعم	لا(مصر، تونس، قطر) ،نعم (المغرب،السعودية،الأردن)
2	- هل يطلب من المستثمرين المؤسسيين الإفصاح عن سياسات التصويت خاصتهم؟	نعم	نعم	نعم	لا(مصر،الأردن،تونس،قطر)،نعم (المغرب، السعودية)
3	- هل هناك بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم؟	نعم	نعم	نعم	نعم (كل الدول الستة)
4	- هل هناك ما يسمح بالتصويت بوسائل الاتصال الحديثة؟	نعم	نعم	نعم	نعم(كل الدول الستة)

3) في مجال تعويضات الإدارة التنفيذية.

التسلسل	السؤال المطروح	الدول الأنجلوساكسونية		الدول الفرانكفونية (فرنسا)	الدول العربية
		و.م.أ	بريطانيا		
1	- هل هناك مطلب لمقارنة تعويضات الإدارة بشركات مثيلة في القطاع نفسه؟	لا	نعم	لا	لا (في كل الدول الستة)
2	-هل هناك مطلب فيما يتعلق بتضمين فقط التعويضات التي يحصل عليها من الشركة التي يعمل لديها ،أم التي يحصل عليها من أية شركات شقيقة أو ضمن المجموعة في البيانات المفصّل عنها؟	لا	نعم	لا	لا (في كل الدول الستة)
3	هل يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش ؟	نعم	نعم	نعم	نعم(مصر،المغرب،السعودية، الأردن،قطر)، لا(تونس)

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

4) في مجال اللجان المتفرعة عن مجلس الإدارة.

التسلسل	السؤال المطروح	الدول		الدول الفرنكفونية (فرنسا)	الدول العربية
		و.م.أ	بريطانيا		
1	هل هناك طلب بضرورة مشاركة أعضاء مستقلين وليس فقط غير تنفيذيين في لجان التعويضات والتعيينات، أو أن يكونوا كلهم مستقلين؟	نعم	نعم	نعم	نعم (مصر، المغرب، السعودية، قطر) لا (الأردن، تونس)
2	عند وضع سياسات التعويضات والمكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين يراعى استخدام معايير ترتبط بالأداء؟	نعم	نعم	نعم	لا (مصر)، نعم (المغرب، السعو دية، الأردن، تونس، قطر)
3	هناك مطلب واضح بأن من مهام لجنة المراجعة التأكد من الالتزام بمبادئ و ممارسات الحوكمة الأمثل.	نعم	نعم	نعم	لا (كل الدول)

5) في مجال الإفصاح .

التسلسل	السؤال المطروح	الدول		الدول الفرنكفونية (فرنسا)	الدول العربية
		و.م.أ	بريطانيا		
1	هل هناك مطلب للإفصاح عن نتائج السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية بالشركة؟	نعم	نعم	نعم	نعم (كل الدول)
2	هل هناك متطلبات للإفصاح عن 15 مساهماً الكبار على الأقل أو عن كل حملة الأسهم الذين يمتلكون 5% و ما فوق من الأسهم؟	نعم	نعم	نعم	نعم (مصر، تونس، الأردن) لا (المغرب، السعودية، قطر)
3	هل هناك مطلب للإفصاح عن هيكل الملكية في الشركة؟	نعم	نعم	نعم	نعم (كل الدول)

6) في مجال المراجعة الخارجية و الداخلية:

التسلسل	السؤال المطروح	الدول		الدول الفرنكفونية (فرنسا)	الدول العربية
		و.م.أ	بريطانيا		
1	هل هناك مجلس إشرافي للمحاسبة و المراجعة موحد يشرف على تعيين المراجع الخارجي؟	نعم	نعم	نعم	لا (السعودية) نعم (مصر، المغرب، الأردن، تونس، قطر)
2	هل هناك أية أدلة إرشادية حول مؤهلات المراجع الخارجي؟	نعم	نعم	نعم	نعم (مصر، تونس)، لا (المغرب، السعودية، الأردن، قطر)
3	هل هناك مطلب بضرورة وجود نظام رقابة داخلية	نعم	نعم	نعم	نعم (مصر، المغرب، السعودية)

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

محكما تتولى تنفيذه إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية؟				(لا (الأردن، تونس، قطر)
--	--	--	--	--------------------------

جدول رقم (3-4): مقارنة إصلاحات الحوكمة بين الدول العربية والغربية .

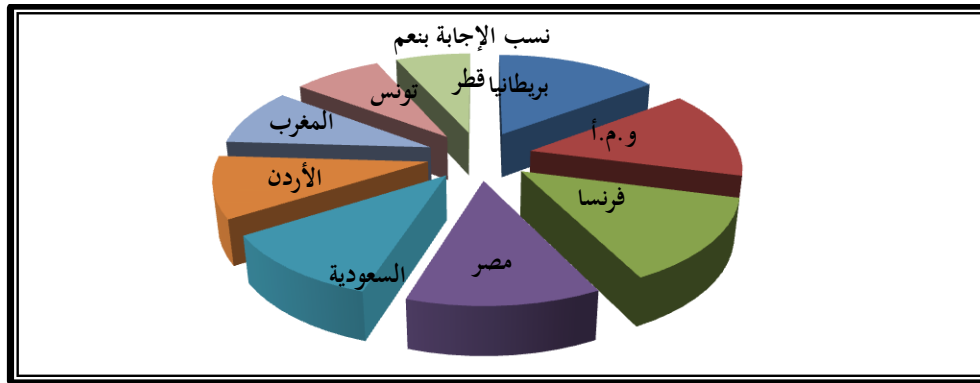
المصدر: من إعداد الطلبة .

فيما يلي نتائج الإجابة على 30 سؤال بين الدول الغربية و العربية :

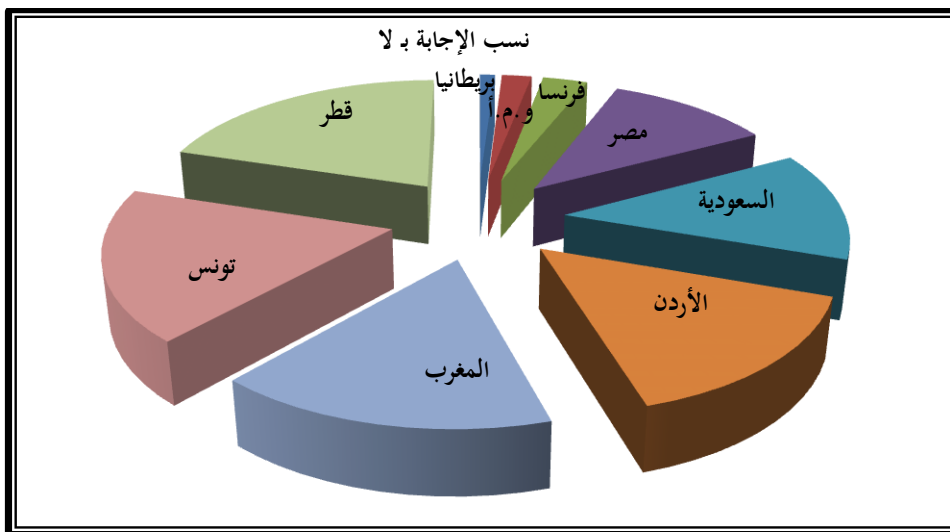
البيان	بريطانيا	و.م.أ	فرنسا	مصر	السعودية	الأردن	المغرب	تونس	قطر
عدد الإجابات بنعم	24	23	22	20	18	16	15	13	12
عدد الإجابات بلا	1	2	3	11	13	15	16	18	19
النسبة بنعم	%96	%92	%88	%70	%72	%28	%60	%52	%48
النسبة بلا	%4	%8	%12	%30	%28	%72	%40	%48	%52
الترتيب	01	02	03	04	05	06	07	08	09

جدول (4-4) : نتائج الإجابة على الأسئلة المطروحة في مجال الحوكمة في الدول العربية والغربية .

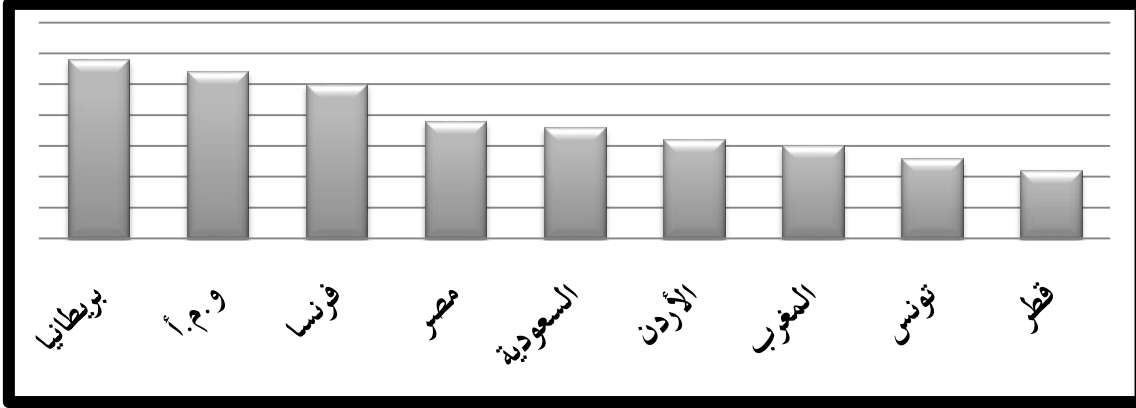
المصدر: من إعداد الطالبات .



الشكل (4-5) : نسب المئوية للإجابات بنعم للدول قيد الدراسة .



الشكل (4-6) : يوضح النسب المئوية للإجابات بلا للدول قيد الدراسة .



الشكل (4-7) : أعمدة بيانية تمثل ترتيب إصلاحات الحوكمة في الدول قيد الدراسة .

- الإجابة بنعم أي موجودة في الدليل .

- الإجابة بلا أي غير موجود في الدليل.

وعليه يلاحظ من الجدولين أعلاه وجود اختلاف كبير بين أدلة الحوكمة في الدول العربية والدول الغربية.

- نلاحظ أن بريطانيا هي الأولى في تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، هذا لا يعني أن و.م.أ وفرنسا متأخرتين بل هناك اختلاف طفيف بينهم، و هذا راجع إلى مدى تحديث وتطوير الدليل الخاص بها ومواكبة الأحداث و الإمام بكل المبادئ والأسس الحوكمة الرشيدة في كل الدول .

- أوصى الدليل البريطاني باجتماع المجلس غير التنفيذيين بشكل منفصل عن باقي أعضاء مجلس الإدارة، أما باقي الدول فلم توصي بهذا البند .

- النسبة لوجود مطلب خاص بوقف أو تقييد عمل مجلس الإدارة ذي أداء سيئ ففي بريطانيا لا ينص على وجوده، أما في و.م.أ وفرنسا فقد نص على ذلك.

- في و.م.أ يحق لنسبة معينة من المساهمين الدعوة إلى هيئة عامة غير عادية للمطالبة بإقالة مجلس الإدارة أو أي عضو، و هذا المطلب كذلك مطبق في السعودية و الأردن .

-يوجد في دليل بريطانيا مطلب لمقارنة تعويضات الإدارة بشركة مثيلة في نفس القطاع وتضمن التعويضات التي يحصل عليها من الشركة التي يعمل لديها

-تحتل كل من مصر و السعودية والأردن المراتب الثلاثة الأولى بعد الدول الغربية، كما تعتبر مصر من أولى الدول التي بادرت في حوكمة الشركات في الدول العربية وتحتل المرتبة الأولى عربيا بعد الدول الغربية الثلاثة، و هذا مؤشر جيد للدول العربية.

المطلب الثالث: التقييم الإصلاحات العربية.

وعليه يلاحظ من الجدولين أعلاه عدم وجود اختلافات جوهرية بين أدلة الحوكمة في البلدان الستة، فعلى

الرغم من أن هناك عدد الإجابات بنعم في مصر أكثر منها في الدول الأخرى، ما قد يعكس وعياً أكبر لدى

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

الشركات في مصر مقارنة بغيرها، و هذه ظاهرة إيجابية، حيث تشجع الشركات على أن تُبدي ممارسات حوكمة ذاتية أكثر منها مجرد التزام صوري بنود معينة كونها مطلوبة من الجهات الرقابية أو الإشرافية. ومن خلال مقارنة الأسئلة المطروحة في المجالات الخمسة المذكورة أعلاه، نجد ما يلي:

1) في مجال مجلس الإدارة:

- تتضمن أدلة قواعد حوكمة الشركات توصيفاً لمهام رئيس مجلس الإدارة في جميع الدول. وتم تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة، ففي مصر لا يقل عدد الأعضاء عن 05 أعضاء من غير التنفيذيين ؛ وتمثل نسبة الأعضاء المستقلين فيه الثلث كحد أدنى. وفي المغرب أغلبية الأعضاء مستقلين ؛ و في تونس الثلث من أعضاء المجلس ؛ أما في الأردن فيتراوح عدد أعضاء المجلس من 3 إلى 13 عضو، و أغلبية الأعضاء مستقلين ؛ و في السعودية عدد أعضاء المجلس من 03 إلى 11 عضو، و أغلبية الأعضاء من غير التنفيذيين، وعدد الأعضاء المستقلين لا يقل عن ثلث أعضاء المجلس من المستقلين. أما في قطر ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل مستقلين وأن يكون الأعضاء من غير التنفيذيين، كما لم تتضمن أدلة البلدان الستة متطلباً بأن يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذيين بشكل منفصل عن باقي أعضاء المجلس.

- ليس هناك متطلب في الدليل بالاهتمام بالتدريب المنهجي والدوري لأعضاء مجلس الإدارة و لا بالمؤهلات الواجب للعضو أن يتمتع بها، إلا في مصر.

2) في مجال حماية حقوق حملة الأسهم:

- يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش في كلا من المغرب ،السعودية، والأردن. كما يطلب من المستثمرين المؤسسيين الإفصاح عن سياسات التصويت خاصتهم في المغرب والسعودية على باقي الدول. يوجد بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم في كل الدول، كما يسمح بالتصويت بوسائل الاتصال الحديثة في كل البلدان محل الدراسة .

3) في مجال تعويضات الإدارة التنفيذية: لوحظ ما يأتي:

- ليس هناك مطلب حول تضمين التعويضات التي يحصل عليها من الشركة التي يعمل لديها أو من شركات شقيقة أو ضمن المجموعة في البيانات المفصح عنها في كل الدول.

- لا يوجد مطلب حول مقارنة تعويضات الإدارة بشركات مثيلة في القطاع نفسه في البلدان محل الدراسة.

4) في مجال اللجان المتفرعة عن مجلس الإدارة: لا يوجد مطلب واضح بأن من مهام لجنة المراجعة التأكد من الالتزام بمبادئ وممارسات الحوكمة الأمثل في كل البلدان محل الدراسة، هناك مطلب بضرورة مشاركة أعضاء مستقلين و ليس فقط غير تنفيذيين في لجان التعويضات و التعيينات، أو أن يكونوا كلهم مستقلين في جل الدول غير الأردن وتونس .

- في مصر يتم وضع لجان التدقيق والمراجعة لا يقل عن 03 من الأعضاء غير التنفيذيين.

الفصل الرابع: انهيار الشركات العالمية و إصلاحات الحوكمة في بعض الدول العربية

- في المغرب يتم وضع لجان التعيينات ولجان المكافآت ولجان التدقيق والمراجعة ولجنة الترشيحات الأغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين، أما في تونس فيتم تشكيل لجان التدقيق و المكافأة والاستراتيجيات عدد الأعضاء المستقلين من 01 إلى 02 ، بينما و في السعودية اللجان المشكلة هي لجان الترشيح ولجنة المراجعة عدد الأعضاء المستقلين لا يقل عن 03 منهم خير في الشؤون المحاسبية. أما في الأردن فيتم تشكيل لجنتين على الأقل الترشيح والمكافآت أو التدقيق (مدققين خارجيين)، أما في قطر لم يذكر.

5) في مجال الإفصاح:

تتمتع متطلبات الإفصاح في البلدان قيد الدراسة بأنها جيدة عموماً، إلا في هذه النقطة حول إلزام للإفصاح عن أية قضايا مادية تتعلق بالموظفين والمساهمين لم تكن متوفرة في جل البلدان، أنه ليس هناك طلبوا ضح من الشركات بالإفصاح عن سياسة الحوكمة فيها أو بأن تُجري تقوياً ذاتياً للحوكمة فيها.

6) في مجال المراجعة الخارجية:

- لا يوجد مطلب بضرورة وجود نظام رقابة داخلية محكما تتولى تنفيذه إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية إلا في مصر و المغرب و السعودية .وما يتعلق بوجود مجلس إشرافي للمحاسبة والمراجعة موحد يشرف على تعيين المراجع الخارجي في أغلب البلدان إلا في السعودية .

- رغم الجهود المبذولة من طرف الدول العربية الستة (محل الدراسة) حول الحوكمة، إلا أنها لم تكن في المستوى المطلوب. لأن قوة حوكمة الشركات تتطلب إيجاد التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية بين متطلبات نظام الشركات والمعايير المهنية الصادرة من جهة وبين مجالس إدارات الشركات ولجان المراجعة والإدارة التنفيذية و المراجعين الداخليين و المراجعين الخارجيين من جهة أخرى، وعلى مجالس إدارات الشركات تعي أن هدفها هو حماية وضمان أموال المساهمين مع أخذ في الاعتبار أيضا حماية أصحاب المصلحة من دائنين وموظفين ومقرضين ولذا يجب أن تحدد وبوضوح واجبات ومسؤوليات المجلس، بما يضمن مراقبة المجلس لجميع الأعمال التي تقوم بها الإدارة الشركة وبما يؤدي إلى مساءلة المجلس من قبل المساهمين كما يجب أن تقوم الشركة بتوفير الشفافية والإفصاح اللازمين وتزويد المستثمرين والجمهور بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها المستثمر في اتخاذ قراره الاستثماري، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات عن أداء الشركة المساهمة كما يعمل على تعزيز موضوعية إدارات الشركات المساهمة تشكيل اللجان بما في ذلك لجان المراجعة وتأسيس إدارة للمراجعة الداخلية والإفصاح عن فعالية الرقابة الداخلية، ولا شك أن توفير هذه القواعد والمبادئ للإشراف الفعال على الشركات والإفصاح عن مدى الالتزام بتطبيقها من شأنه أن يعمل على تعزيز أداء الشركات المساهمة في العالم العربي.

خلاصة:

من خلال دراستنا السابقة لإصلاحات حوكمة الشركات في بعض الدول الغربية الفرانكفونية و الأنجلوساكسونية منها، وبعدما ارتئينا ما توصلت إليه الدول العربية مصر، تونس، المغرب، السعودية، قطر، الأردن، توجد لدينا أنه يجب أن يكون في كل الشركات أو المؤسسات سواء المالية أو غير المالية منها نظام رقابة، وهذا من خلال قواعد ومعايير حوكمة الشركات التي تضعها كل دولة ويجب تطبيقها بكل مصداقية وشفافية وعلى أكمل وجه، كما يجب دائماً إجراء التعديلات اللازمة في مختلف القوانين و المعايير فمثلاً عند صدور قوانين جديدة حول مبادئ حوكمة الشركات في الدول الغربية الناتج عن انهيار الشركات والمصارف. لذا يجب على الدول العربية أخذ العبرة والمحاولة في عدم الوقوع في نفس الأخطاء. لذا أكدت حوكمة الشركات على إلزام الشركات بالتعليمات القانونية العامة والمخصصة وفرض عقوبات لإحاطة جميع المتعاملين في السوق بها في التوقيت الملائم.

فالدول الغربية تكتسيها مبادئ وقواعد حوكمة الشركات عالية وأفضل من الدول العربية في جميع المجالات التي تم دراستها وتحليلها. فيمكن تقديم بعض التوصيات للدول العربية فمثلاً في مجال مجالس الإدارة بغض النظر عن نموذج تركيبة مجلس الإدارة، ينبغي التركيز على استقلال المجلس، وينبغي أن يكون للأقلية الحق في تمثيل أنفسهم في المجلس من أجل حوكمة أفضل. كما ينبغي أن يجتمع أعضاء مجلس الإدارة المستقلون و غير التنفيذيين بشكل منفصل عن باقي أعضاء المجلس عدداً من المراتب حدود 04 مرات في السنة. التأمين الشامل على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة، ومن ثم تشكيل الجمعية لأعضاء مجالس إدارات الشركات بحيث تقدم النصح و المعلومات بما يمكن المدير أو العضو من تحديث المعلومات.

أما فيما يخص مجال حملة الأسهم فتعتبر الأسواق في البلدان محل الدراسة في مراحل التطور، لذلك ينبغي أن تكون مبادئ حوكمة الشركات قاطرة النمو في السوق. و في مجال الإدارة التنفيذية الحوافز والأخلاقيات ينبغي تطوير وسائل إرساء أدلة الأخلاق المهنية و تعزيزها .

خاتمة

الخاتمة:

بعد دراستنا لهذا الموضوع الذي نال الإتمام المتزايد به ينتج منه ،أن وجود نظام اقتصادي سليم يعتبر من الركائز الأساسية لقياس نجاح اقتصاد البلد ككل، كما أن توفير الممارسات السليمة المتناسبة مع المبادئ التي تتضمنها الحوكمة يساعد في تنظيم إدارة المؤسسات وعملها. توفر الحوكمة هيكلًا منضبطًا و منظما تضع المؤسسة من خلاله أهداف أو سبلا لتحقيقها، وكذلك مراقبة أداء تلك الأهداف ،كما تشجع المؤسسات على استخدام مواردها بدرجة أكبر و أكثر كفاءة.

تعتمد حوكمة الشركات على مبادئ أساسية تركز في الأساس على:

تأكيد أهمية الشفافية من أجل ضمان الإدارة الفعالة و السليمة في المؤسسات، و احترام قوانين الإفصاح، وكذا وضع مع المواضحة لحدود و مسؤوليات مجلس الإدارة في المؤسسات ووضع هيكل إداري يحدد المسؤوليات ويحدد المهام بدقة.

وقد أثبتت الأزمة المالية عددا من الحقائق من أهمها سبب انهيار كبريات الشركات هو ضعف إمكانيات الرقابة الفعالة عليها وغياب الحوكمة و ما يرتبط بها من شفافية و إفصاح في المعلومات والبيانات المالية. ولكن هذه الأزمة أسفرت بظهور معايير محاسبية ومعايير التدقيق جديدة ،وظهور ما يعرف بالحاكمة المؤسسية التي تعتبر كإصلاحات للحوكمة ،التي قامت بها كل من المنظمات العالمية وهيئات الرقابة حول إرساء مبادئ حوكمة الشركات، والتجارب التي قامت بها الدول الغربية من جهة و التي كانت في المستوى إلا أنه دائما يبقى نقص فلم تتوصل هذه الدول إلى ما توصلت إليه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل، ومن جهة أخرى فقد قامت الجداول العربية أيضا بمجهودات حول مبادئ وقواعد حوكمة الشركات صحيح أنها لم تصل إلى ما توصلت إليه الدول الغربية من أعمال في المستوى إلا أنها قامت بمجهود وعليها المواصلة في ذلك .لأن حوكمة الشركات يجب أن تكون إلزامية في اقتصاد(شركات) أي بلد .

نتائج البحث:

- إن السبب الأساسي في نشوء الأزمة المالية العالمية هو الرهون العقارية لأشخاص غير موثوقين.
- إن الأزمة ستؤدي إلى تطوير المحاسبة و المعايير المحاسبية نحو الأفضل في سبيل تجنب الوقوع في أزمات مماثلة .
- إن ظهور الأزمات و الفضائح المالية قد أثار العديد من التساؤلات الاستفهامية حول المحاسبة و التلاعبات المحاسبية و بالتالي ضعف الثقة بالمعايير المحاسبية الدولية.
- يعد وجود حوكمة الشركات أمرا ضروريا بالإيجاد نظاما رقابيا محكما يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنشآت من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديدده للجهات و توزيع هل لجهات وتوزيعه المسؤوليات و الصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة في الحد من هذه المخاطر.
- عدم تطبيق لوائح (قواعد) حوكمة الشركات يؤدي إخفاء الكثير من المعلومات المالية التي تؤثر على وضع الشركة بشكل مباشر وغير مباشر.

-إن السبب وراء انهيار شركة إنرون ليس بسبب معايير المحاسبة و لمعايير التدقيق بل إن المشكلة هي في أخلاقيات المهنة.

-إن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة العربية أصبح مطلباً ضرورياً للمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

الاقتراحات :

- استفادة الدول من التجارب حول حوكمة الشركات وتبادل الأفكار فيما بينها وذلك من خلال إقامة ملتقيات دولية يشارك فيها العديد من الدول العربية و الغربية.

الاستفادة من تجارب الدول التي تعرضت إلى أزمات مالية في سبيل تلافي الوقوع في أزمات مماثلة.

- وجود تعاون بين دول الوطن العربي في تدريب وتأهيل الموارد البشرية وتطوير الرقابة في المؤسسة وتحديث المعايير المحلية وتبادل الخبرات المهنية والتنسيق مع المنظمات المهنية العالمية و الإقليمية.

- وجوب تحلي الشركات بالشفافية في إصدار البيانات المالية و الإفصاح عنها.

- العمل على إيجاد حلول جذرية للتخلص من الأزمة وليس الوقوف على اقتراح حلول مؤقتة كخطط الإنقاذ.

- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بنية الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي.

- العمل على رفع السلوك الأخلاقي الذي يناط به الالتزام بالقوانين المعمول بها.

- تبني أفضل الممارسات الإدارية والمالية في الشركات المساهمة العربية و تعزيز مبدأ الشفافية و المساءلة اللازمين لضمان حماية حقوق المساهمين.

- تشجيع وضع أدلة تفصيلية للممارسات المثلى للشركات ، و إن كانت غير ملزمة ،بحيث تتنافس الشركات فيما بينها لإضافة ممارساتها المثلى إلى هذه الأدلة فتكون قدوة للآخرين.

- تطوير تشريعات الدول العربية و فقا لأفضل الممارسات الدولية و إعداد الأطر القانونية و الرقابية اللازمة لتطبيقها خاصة فيما يتعلق بإرشادات لجنة بازل ذات الصلة.

- آفاق البحث:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى موضوع معاصر و متزامن مع التطورات التي حدثت على مستوى اقتصاد العالم ألا وهو حوكمة الشركات ،ففي ختام الدراسة تبين لنا أن هذا الموضوع يجب أن يهتم به جميع الاقتصاديين أو الدارسين في هذا المجال نظراً لأهميته العظمى كما يجب أن تكون هناك دراسات حول ما توصلت إليه الجزائر في هذا الشأن و إلى أي مدى هي مهمة به .

المراجع

قائمة المراجع بالعربية :

- (1) إبراهيم بختي ، الليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات و الأطروحات) ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2007 .
- (2) الإدريسي سليتين ، **Mise en oeuvre de bale 2 au Maroc** ، ملتقى اتحاد المصارف المغاربية، حول الخطر البنكي و قواعد بازل 2، تونس، 15-16 مارس 2007
- (3) الجوزي جميلة ، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية ، جامعة الجزائر .
- (4) بركات سارة ، زايدي حسية ، الحوكمة الجيدة و محاربة الفساد و الرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة 6-7/ 2012/05 .
- (5) بشرى نجم عبد الله المشهداني ، بحث علمي " أهمية الحوكمة في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي (دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال شركات المساهمة في العراق)" ، جامعة بغداد .
- (6) جون سوليفان ، حوكمة الشركات ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
- (7) حبار عبد الرزاق، ورقة بحثية الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي (حالة دول شمال إفريقيا)، جامعة الشلف، الجزائر.
- (8) حسين إبراهيم ، مات ليमान براذرز وعاشت وول ستريت ، جريدة الرأي ، المركز المالي الكويتي ، العدد A0-11031 ، 13 سبتمبر 2009 .
- (9) حسين عبد الكريم سلوم ، بتول محمد نوري ، دراسة حول "دور المعايير المحاسبية الدولية في الحد من الأزمة المالية العالمية" ، مؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (تحديات، فرص، آفاق)" ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن .
- (10) حماد طارق عبد العال ، موسوعة معايير المحاسبة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، المجلد الأول ، 2004 .
- (11) خبر بعنوان : ضحايا ليمان براذرز ينتظرون التعويضات بعد 4 أعوام على الانهيار العظيم ، النهار ، العدد 1653 ، 11 سبتمبر 2012 .
- (12) خبر بعنوان: ردود فعل عالمية على إفلاس ليمان براذرز ، الجزيرة ، 2008/9/16
- (13) دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية ، دار مراقبة الشركات ، 2003 .
- (14) دليل قواعد و معايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ، مركز المديرين المصري وزارة الاستثمار ، فيفري 2011 .
- (15) دهمش نعيم ، اسحق أبو زر عفاف ، تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك ، مجلة البنوك في الأردن ، العدد العاشر ، العدد 10 ، المجلد 22 ، ديسمبر 2003 .
- (16) روبرت ماكسويل ، ويكيبيديا الحرة ؛ [http://ar.wikipedia.org/wiki/

%

D8%B1%D9%88%D8%A8%D8%B1%D8%AA_%D9%85%D8%A7%D9%83
[D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%84%؛ تاريخ الإطلاع 2013/01/03 .

- 17) ساعد فرحات ، مداخللة "بعض مبادئ و آليات الحوكمة في شركات التأمين" ، ندوة حول "مؤسسات التأمين التكافلي و التأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية" ، جامعة فرحات عباس ، سطيف .
- 18) سنغ كقالجين ، عولمة المال، دار الفارابي ، لبنان ، الطبعة الأولى، 2001 .
- 19) شهيرة عبد الشهيد ، ورقة عمل "قواعد إدارة الشركات تصبح سعيًا دوليًا" ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، سبتمبر 2001 .
- 20) طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية، مصر ، 2005.
- 21) طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009.
- 22) عبدالرحمان العايب ، مداخللة "ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية الراهنة" ، ملتقى دولي "الأزمة المالية العالمية الدولية و الحوكمة العالمية" ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 20-21 أكتوبر 2009.
- 23) عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، مداخللة "إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة" ، الملتقى الدولي حول "الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات" ، جامعة باجي مختار ، عنابة، 2009.
- 24) عبد المجيد عبد المطلب ، "العولمة واقتصاديات البنوك" ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 .
- 25) علاء هشيش ، مقال "قصة صعود وسقوط أخطر جاسوس لإسرائيل في العالم"، 2004 ،
&www.shobiklobik.com/forum/pop_printer_friendly.asp?ARCHIVE=true
[TOPIC_ID=15915] ؛ تاريخ الإطلاع : 2013/5/15 ،
- 26) علي فلاح المناصير ، وصفي عبد الكريم الكساسبة ، بحث علمي "الأزمة المالية العالمية حقيقتها و أسبابها و تداعياتها و سبل العلاج" ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن، 2009.
- 27) فكري عبد الغني محمد جوده، تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة العون الاقتصادي والتنمية ومبادئ بازل للرقابة المصرفية (دراسة حالة بنك فلسطين)، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2008.
- 28) قناة العربية ، سلطة المال نهاية الأسبوع غيرت العالم . وثائقي .
- 29) قناة العربية ، سلطة المال العودة من حافة الكارثة . وثائقي .
- 30) كنان نده ، مبادئ حوكمة الشركات في سورية (دراسة مقارنة مع مصر والأردن) ، جامعة دمشق، 2010 .
- 31) ليमान براذرز ، <http://ar.wikipedia.org/wiki> ، 2013/03/11.
- 32) محمد إبراهيم السقا، عام على الأزمة: رحلة إفلاس بنك ليमान براذرز ، الجريدة الالكترونية الاقتصادية، الكويت ، العدد 5831، 28 سبتمبر 2009.
- 33) محمد الهاشمي حجاج ، "أثر الأزمة المالية العالمية على أداء الأسواق المالية العربية (دراسة حالة سوق الدوحة للأوراق المالية خلال الفترة 2007-2009)" ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012.

- 34) محمد بن بوزيان وآخرون، مداخلة "البنوك الإسلامية و النظم و المعايير الاحترازية الجديدة: واقع و آفاق تطبيق لمقررات بازل 3"، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد و التمويل الإسلامي "النمو المستدام و التنمية الإسلامية الشاملة من منظور إسلامي"، قطر ، ديسمبر 2011 .
- 35) محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي، الطبعة 2، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2009 .
- 36) مريم الشريف جحنيط ، مداخلة "علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية ،ملتقى دولي "الأزمة المالية العالمية الدولية و الحوكمة العالمية" ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 20-21 أكتوبر 2009 .
- 37) مزياي نور الدين ،زرزار العياشي، مداخلة "إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات" ،الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ،جامعة باجي مختار ،عناية ، 2009 / 11 / 19 - 18 .
- 38) ميكرا كرا ستيكي ،بحث علمي "نصائح إرشادية في الإصلاح (حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة)"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، أغسطس 2008.
- 39) نبيل الحسيني النجار ،ناجي فوزي خشبة ،الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات ،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 .
- 40) نبيه توفيق المرعي ، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية: دراسة ميدانية ، مذكرة الماجستير، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ،جامعة جدارا للدراسات العليا ،الأردن ، 2009.
- 41) نظام حوكمة الشركات المدرجة في الأسواق التي تخضع لرقابة هيئة قطر للأسواق المالية ،صادر من مجلس إدارة الهيئة ، 27 يناير 2009 .

قائمة المراجع بالفرنسية :

- 1) Aguilera, Ruth and Cuervo-Cazurra, Alvaro (2000), “**Codes of Good Governance Worldwide**”, 18 September, 2000.
- 2) Ahmed el Aouadi ,les stratégies d’enracinement des dirigeants d’entreprises, le cas Marocain, Mars 2001.
- 3) Alexandre H ,Paquerot M-Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie, vol 3 n°2 , 2001.
- 4) Anonyme, Milestones in UK Corporate Governance, sans date.
- 5) Basel committee on banking supervision, Enhancing corporate governance for banking organizations, bank for international settlement, February 2006.
- 6) Brickley J.A., Lease R.C. et Smith C.W., Ownership Structure and Voting on Antitakeover amendments, Journal of Financial Economics, 20, (1988).
- 7) Cadbury Commission, 1992. Code of Best Practice: Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Gee and Co, Ltd., London, UK).
- 8) Damien B.M , Lessons Learned from Robert Maxwell’s International Fraud Case ,California CPA magazine ,January/February 2008.
- 9) DANIEL, D.MONTGOMERY, "Auditors new Procedures for Detecting" 2006 , P2
- 10) Entreprise – Version 2011. ‘Gouvernementt d AFG- Recomendations .
- 11) Fama E.F., Jensen M.C. The Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, 26,(1983).
- 12) Gordon L., Pound J. ESOPs and corporate control, Journal of Financial Economics, 27, (1990).
- 13) Greenbury Commission, 1995.
- 14) Higgs, D, Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors, The Department of Trade and Industry; London,(2003).
- 15) <http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr comcode2003.pdf> ,09/05/2013 .
- 16) Institute of International Finance – IIF Equity Advisory Group “Policies of Corporate Governance and Transparency in Emerging Markets” (February 2002).
- 17) Jay Lawrence Westbrook ,The Lessons of Maxwell Communication , Fordham Law Review, The Fordham Law School Institutional Repository ,Volume 64,1996.
- 18) Ketupa.net(une ressource de l'industrie des médias) ,Robert Maxwell)Overview([<http://ketupa.net/maxwell.htm>] , 19/04/2013 .
- 19) le Code Marocain, BANK AL- MAGHRIB•ROYALME DU MAROC PERMIER•MINISTER GEDES AFFAIRES ECONOMIQUES ET GENERALES, Mars 2008 .
- 20) Marini Committee, 1996.
- 21) Means, G., (1962), “The Corporate Revolution: Economic Reality vs. Economic Theory (New York,1962).

- 22) Myners, P. Review of the impediments to voting UK shares, (2004).
- 23) Original Documents (Enron Financial Statements for 5 years and Powers Report), (Department of accounting, college of business administration, university of Illinois at Chicago), April 4, 2002.
- 24) Pochet C., Le dirigeant et la création de valeur: les facteurs de contingence de la latitude managériales, Marchés Financiers et Gouvernement, Actes des XIV Journées des I.A.E., Tome 2, Presses Académiques de l'Ouest, (1998).
- 25) Rapport Vienot, Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise AFEPMEDEF, Juillet. (1999).
- 26) Samuel MERCIER (L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature).
- 27) The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council, September 2012 .
- 28) Unknown ,1991: Maxwell business empire faces bankruptcy , BBC NWS , 5 December 2005.
- 29) Viénot Committee, 1995.
- 30) Walsh J.P. et Seward J.K., On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms, Academy of Management Review, vol.15, n°3, (1990).
- 31) William j., "section 404' implementation chief audit executives navigate" managerial auditing journal vol. 19 no. 9- 2004 .
- 32) www.oecd.org ,20/12/2013 .