| | |
|---|---|
| العنوان: | المراجعة الداخلية في إطار حوكة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية |
| المصدر: | مجلة المال والتجارة |
| الناشر: | نادي التجارة |
| المؤلف الرئيسي: | السعدني، مصطفى حسن بسيوني |
| المجلد/العدد: | ع 449 |
| محكمة: | لا |
| التاريخ الميلادي: | 2006 |
| الشهر: | سبتمبر |
| الصفحات: | 12 - 31 |
| رقم MD: | 89879 |
| نوع المحتوى: | بحوث ومقالات |
| قواعد المعلومات: | EcoLink |
| مواضيع: | القدرة التنافسية، حوكمة الشركات، المراجعة الداخلية، الرقابة المالية، الاسواق المالية، تقييم الاداء، تحسين الاداء، نظم المحاسبة، السياسة المالية |
| رابط: | http://search.mandumah.com/Record/89879 |

© 2023 المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو المنظومة.

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

السعدني، مصطفى حسن بسيوني. (2006). المراجعة الداخلية في إطار حوكة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية.مجلة المال والتجارة، ع 449، 12 - 31. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/89879

إسلوب MLA

السعدني، مصطفى حسن بسيوني. "المراجعة الداخلية في إطار حوكة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية."مجلة المال والتجارةع 449 (2006): 12 - 31. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/89879

© 2023 المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو المنظومة.

# المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات

## من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية

أ/ مصطفى حسن بسيونى السعدنى
عضو الاتحاد العربى لخبراء المحاسبة القانونيين
عضو جمعية المحاسبة الأمريكية

١

### المقدمة :

يشهد العالم فى الوقت الحاضر العديد من التحولات وخصوصاً بعد ظهور النظام العالمى الجديد والعولمة وتأثير ذلك على العالم مما أوجد كثير من التحولات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التى تستهدف تحرير التجارة الدولية وإعطاء دور هام للقطاع الخاص فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالاعتماد على آليات السوق الحرة مع التسليح بالمعلومات والمعرفة والتكنولوجيا المتقدمة فى ظل ثورة المعلومات التى تستهدف بدورها جعل العالم قرية صغيرة تتلاشى خلالها الحدود والمسافات .

ومع انفجار الأزمة المالية الأسيوية ، منذ عام ١٩٩٧ ، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات ، والأزمة المالية المشار إليها ، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة فى المؤسسات والتشريعات التى تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة .

وقد كانت المشاكل العديدة التى برزت إلى المقدمة فى أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة ، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل فى نفس الوقت الذى حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبة "مبتكرة" ، وما إلى ذلك . كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلى ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات فى قوائمها المالية ، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى فى الدول التى كان من المعتاد اعتبارها " أسواقاً مالية " قريبة من الكمال " . وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانونى الذى لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود ويحل المنازعات بطريقة فعالة ، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة ، ويؤدى اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطيات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة ، مع تشجيع الشفافية فى الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة

المؤسسات للإصلاح ، وقد أدت الأزمة المالية بكثير منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة ، ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شئ أخلاقى جيد نقوم بعمله فقط ، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال ، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغى أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التى ينبغى عليها اتباعها فى عملها .

وعلى سبيل المثال ، فإن حوكمة الشركات الجيدة ، فى شكل الإفصاح عن المعلومات المالية ، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة ، كما أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية ، وتساعد فى الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد الذى يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو ، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائداً على استثماراتهم ، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت. وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو المنشأة. وإحدى الفوائد الكبرى التى تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هى ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو مايزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية .

إن حوكمة الشركات تعتمد فى نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية فى مجتمع ديمقراطى يقوم على أساس القانون ، وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم عن طريق النظر فى الهياكل الاقتصادية ، وهياكل الأعمال التى تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص ، وتجعل المنطقة أكثر جذباً للاستثمار الأجنبى المباشر ، كما تحقق تكاملاً للمنطقة فى الأسواق العالمية .

## طبيعة المشكلة :

لم يشغل مصطلح ما فكر وعقل وضمير خبراء تقييم الشركات محترفى التعامل فى الأسواق المالية ، وخبراء إدارة وتدوير الأوراق المالية ، مثلما حدث مع مصطلح (الحوكمة) Governance أو حوكمة الشركات Corporate Govern-ance ، وهو مصطلح أوجد ذاته وفرض نفسه قسراً وطواعية وحيث أوجدته ظروف غير مستقرة واضطرابات قلقة ، وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال العالمية والمحلية ، وألقت عليها بظلال من الشكوك حول مصداقية البيانات التى تصدر عن هذه الشركات ، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة فى اتخاذ أى قرار ، أو التعويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة ، وصدقها فى التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات ،

حيث أصبح الجميع فى شك وقلق وحيرة ، بعد أن ثبت أن هناك تلاعباً وغشاً وتدليساً وخداعاً ، وأن القوائم المالية المنشورة لا تعبر عن واقع العديد من الشركات العالمية ، وأن تقارير مراقبى حسابات أكبر بيوت المحاسبة والمراجعة العالمية غير دقيقة ، بل إنها بعيدة عن واقع هذه الشركات وثارت معها مخاوف وتصاعدت معالم أخطار وعلامات إنذار وتحذير وخطر .

وفى ظل بيئة تنافسية قاسية انزلقت أقدام بعض المسئولين فى الشركات إلى الخطيئة والإظهار العمدى لواقع غير حقيقى عن آدائهم ، لتخفى خسائرها وتدارى على أخطائها وتعيد تصوير حساباتها الختامية وميزانياتها بما لا يعبر عن الحقيقة واستخدام الحيل والألاعيب ومعالجة شكلية لإظهار أرباح وهمية يساعدها فى ذلك مراقبو الحسابات الخارجيين سواء نتيجة للإهمال أو القصور أو التواطؤ ، وبعض المراجعين الداخليين فى أجهزة المتابعة والإشراف داخل هذه الشركات ـ والذين لا يظهرون أوجه الضعف والقصور القائمة بل يسمحون فقط بتصويرها على أنها أوجه قوة وكمال ضاربين بعرض الحائط كافة القيم والمبادىء ، ومما أدى إلى انهيار هذه الشركات ، والتى قامت الإدارة فيها بتصرفات غير سليمة أدت إلى نتائج أعمال غير سليمة كشفت عنها هذه الفضائح التى لم تستطع مكاتب محللى البيانات كشفها مبكراً ، وكان لاندلاع هذه الفضائح آثار مدوية ونتائج مدمرة أدت إلى إظهار أهمية الحاجة للحوكمة .

وتعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات ، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها ، وبشكل قانونى واقتصادى سليم خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم shareholders للاضطلاع بمسئولياتهم ، وممارسة دورهم فى الرقابة والإشراف على آداء الشركات وعلى آداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فى هذه الشركات ، وبما يؤدى إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة .

كما أن المراجعة الداخلية هى وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل الشركات لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئوليتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقويم والتوصيات والمشورة والمعلومات التى تتعلق بالرقابة على الأنشطة التى يتم فحصها ، وتساعد المراجعة الداخلية بذلك الشركات فى تحقيق أهدافها وحماية

أصولها ، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات .

وهنا يبرز تساؤل هل يمكن للرقابة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات أن تخلق مناخا مناسبا يساعد المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ؟ وكذلك تساعد الإدارة بهذه الشركات فى تحقيق أهدافها وحماية أصولها وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات وتجنبا للمشاكل والانهيارات التى أشرنا إليها سابقاً ، هذا ما سنحاول الإجابة عليه فى هذا البحث .

## مفهوم حوكمة الشركات :

دفعت ضغوط العولمة Globalization كما دفعت الحوادث الأخيرة للفضائح المالية التى أصابت الكثير من الشركات العالمية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة ، وما تبعها من أحداث درامية متلاحقة . إلى ضرورة وجود مجموعة من الضوابط الأخلاقية ومن الأعراف والمبادئ المهنية التى بدونها يصعب إن لم يكن مستحيلاً ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية فى البيانات والمعلومات والتى يحتاج إليها عالم المال والاستثمار ، فى ظل عولمة اجتياحية بالغة الاتساع ، وفى ظل تدويل نشط لأسواق المال والمصارف والبنوك وأسواق التمويل النشطة وفى ظل تزايد أحجام المشروعات .

وإجراء عمليات دمج هائلة قصرية وطوعية ، وفى ظل تصاعد احتياجات المجتمع ككل إلى ضبط ممارسات الأطراف الرئيسية فى مجتمع الأعمال حيث تضبط الحوكمة وتنظم كلاً من :

١ ـ ممارسات مديرى الشركات التنفيذيين بصفة عامة ، وممارسات مجلس إدارة الشركة بصفة خاصة ، وما يقومون به من أعمال وما يوجهون إليه من أنشطة ، ومن خلال سلطتهم الوظيفية نحو تغيير فى عرض حقيقة النتائج ، وما قد يمارسونه من استفادة خاصة من قراراتهم ، ومن معلوماتهم الداخلية ، فى تحقيق مكاسب خاصة سواء لهم أو لذويهم ، وعلى حساب المستثمرين الآخرين .

٢ ـ ممارسات مراجعى الحسابات الخارجيين المستقلين فى الشركات ، وكذلك العاملين فى المراجعة الداخلية والعاملين فى أقسام المحاسبة فيها ، وما قد يقومون به من عمليات إخفاء للحقائق وتزييف للبيانات ، أو إظهار المواقف المالية على غير حقيقتها ، وما قد تمارسه عليهم ضغوط مجالس الإدارة والسلطة التنفيذية فى الشركات التى يعملون

بهـــا أو التى تتم على مـراجـعى الحـسـابات ومكـاتب التـــدقـــيق الخارجية.

٣ ـ ممارسات المستثمرين فى الشـركـات ، ومـا قـد يدفـعـون به إلى إيجـاد معلومات غير صحيحة أو التـجـهـيل بهـا لتـحـقـيق مكاسب خاصة بالاستفادة من مـعلومـات لا تتـوافـر للجـمـيع ويتم من خـلال هـذه المعلومـــات (صنع أوضاع ) أو ( بناء مراكز ) أو ( تحـقيق انطبـاعـات ، وتوليـد مـفـاهيم ) غـيـر حـقـيـقـيـة عن أوضـاع عـمليات الاستـثـمار التى تقوم بها بعض الشركات .

وقـد سـاعـدت مـجـريات الحـوادث واشـتـداد الأزمـات المالـيـة على إيجـاد ثغـرات وصنع أوضـاع مـتناقـضـة ، أفرزت مخاوف لدى الأطراف ذات العـلاقـة المبـاشـرة وغـيـر المبـاشـــرة ، ومن ثم ازدادت الحـاجـة إلى صـدق البـيـانات والمعلومـات وإلى بسـاطتـهـا ووضوحها فى عرض الحقائق.

ولقد دفعت هذه الأحداث إلى قـيـام العـديد من الدول بتطبيق مـبـادئ مـحـاسـبـيـة مـتطورة وفـرض إجـراءات وترتيبات وقواعد جديدة ومنح سلطة الإدارة الحكومـيـة ، وجهات الإشراف سلطات ذات نفوذ قوى من أجل :

١ ـ فـرض معـايير الشـفـافـية الواجبة والإفصاح Trans-parency & Disclosure على كـافـة الشـركـات والمؤسـسـات التى تعلن حساباتها وميزانياتها على الجـمـهـور ، وأن يستلزم ذلك ، وبالتطبيق الواجب السليم لكل من :

التطبيق السليم للقوانين واللـوائـح والـتـى تـضـع وتحـــدد خـــصـــائص ومواصفات القوائم المالية ، والتقارير ، والتى تضمن الإفـصـاح الكامل عن كل الحقائق ، والأحداث التى تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على متانة وسلامة المركز المالى وعلى صحة وســلامـــة الموجـــودات وعناصـــر الالتـــزامـــات والخـصـوم ، وحـقـيـقـة الإيرادات والمصـروفـات ، وبنود الإنفـاق والتكاليف والأرباح ،

الحد من أساليب الاحتيال ، والخـــــداع ، والغش ، ومعالجة تضارب المصالح ، وتقديم البيانات الكافية ، خـــاصـــة عن الأنشطة خارج الميزانية .

البساطة والإيضاح الكامل من خـلال تقـديم كـافـة البـيـانات والمعلومـات فى صـورة سـهلة مـبـسطة ، وتفصيلية واضحة ، تمكن المتخصصين وكذلك غير المتخصصين من فهمها ، خاصة من جانب المحللين الماليين والمســـاهمين ، وغـيـرهم من أصـحـاب العلاقات والمصلحة .

٢ ـ تطبـيق مـعـايـيـر جـيـدة لاختيار أعضاء مجالس الإدارة ، وكـذلك لتشكيل المجلس ، وبما يؤدى إلى تحـقيق كامل الشـفـافـيـة

حيث يحتاج الأمر إلى تكوين فريق مهام يقوم بشكل دورى بتحديد ما يلى :-

المهارات والخصائص والقدرات والسمات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة وذلك قبل تشكيل المجلس الجديد .

التأهيل العلمى والخبرات ، والمعارف التى يتعين توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة .

وتعمل حوكمة الشركات على تحقيق مصداقية السوق وبشكل يساعد على زيادة الثقة فيها ، ويحافظ على استقرار المعاملات ونزاهتها فضلاً عن معالجة أوجه القصور فيها وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالى :

١ ـ تعريف حوكمة الشركات .

٢ ـ أهمية حوكمة الشركات .

٣ ـ طبيعة نظام الحوكمة.

## أولاً : تعريف حوكمة الشركات :

تعرف الحوكمة بأنها حالة ، وعملية واتجاه ، وتيار ، كما أنها فى الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك ، وهى عامل صحة وحيوية ، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل ، نظام يحكم الحركة ، ويضبط الاتجاه ، ويحمى سلامة التصرفات ، ونزاهة السلوكيات داخل الشركات ، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال .

حيث تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها ، وسواء داخل الشركات والأجهزة الحكومية أو غير الحكومية ، فهى تتخذ من الأخلاق الحميدة أداتها ومحورها ، وفى الضمير الذاتى عدتها وبنيانها ، ومن الوعى الإدراكى بالقيم والمثل نظامها ، وهى عنصر لازم ومتلازم فى كافة الأعمال .

وتتم عملية الحوكمة من خلال مجموعة من النظم القانونية ، والمحاسبية ، والمالية ، والاقتصادية ، والترتيبات ، والتوجيهات ، والتعليمات التى تصدرها جهة الإدارة ، لتوجه وتحكم أداء العمل فى كافة المنظمات ، وبما يؤدى إلى حسن القيام بالأعمال ، والوفاء بالتعهدات والواجبات واستيفاء الحقوق وأداء الالتزامات بصورة صحيحة وبشكل سليم ، ومن خلال التزام مهنى وأدبى وقانونى ومرجعى ، يلتزم به الجميع شاملاً ذلك مجلس الإدارة ومديرى العموم التنفيذيين وكذلك العاملين فى نظام المحاسبة والمراجعة والرقابة والمراجعة الداخلية .

**وعلى هذا فإن التعريف السابق يتضمن العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة فهى :**

تعنى الحكمة ، وما تقتضيه الحكمة من تقرير النصح والإرشاد والتوجيه ، وما تقتضيه الحكمة من القدوة والاقتداء ، وما تقتضيه الحكمة من الرشد والرشادة العقلانية وحسن الحكم على الأشياء .

كما تعنى أيضاً الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التى تحكم وتتحكم فى السلوك وتضع الموازين والمقاييس ، ويتم الميزان والقياس وفق مؤشرات عامة وعادلة ، ومنصفة ومنضبطة .

كما تعنى الاحتكام إلى مرجعيات الحوكمة وإلى الأساس الأخلاقى والثقافى الخاص بها فى ضوء التجربة وفى نطاق الخبرة ، وفى ما تم الحصول عليه من عظة وحكمة .

كما تعنى أيضاً التحاكم أمامها طلباً لعدالتها وإنصافها ، خاصة من ظلم السلطة الغاشمة وتلاعبها بمصالح الأفراد وفسادها ، وبالأخص عندما تنفرد السلطة بكل شىء .

كما تعنى أيضاً استقلالية سلطة الموافقة والإقرار ، ومنح التراخيص ، ومنح شهادات الإبراء والبراءة ، وإجازة التصرفات ، والحكم على نتائج الأعمال ، كما تعنى أيضاً سلطة التدخل للحد من الممارسات الخاطئة .

ومن ثم فإن الحوكمة هى (فن) ممارسة الرشادة والعقلانية وتعظيم الثقة وتنمية عوامل الأمان ، ونفعيل توظيف الموارد وزيادة وتنمية (القيمة المضافة) ، وفى الوقت ذاته تحقيق حكومة ورصانة السلوك والتصرفات الإدارية ، وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإدارى والرعونة الإدارية .

**ثانياً : أهمية حوكمة الشركات :**

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات ، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها وبشكل قانونى واقتصادى سليم ، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم Shareholders للاطلاع بمسئوليتهم ، وممارسة دورهم فى الرقابة والإشراف على أداء الشركات ، وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فى هذه الشركات وبما يؤدى إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة فى الشركات كما يتضح فى النقاط التالية :

- محاربة الفساد الداخلى .
- ضمان النزاهة والحيدة .
- تحقيق السلامة والصحة .
- تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف .
- تقليل الأخطاء والقصور .
- تحقيق فاعلية المحاسبة والمراجعة الداخلية .
- تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية .

■ فالحوكمة أساس جيد للاستقامة ، والصحة الأخلاقية ، وتظهر أهميتها فيما يلى :-

محاربة الفساد الداخلى فى الشركات ، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه ، وعدم السماح بعودته مرة أخرى .

تحقيق وضمان النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين فى الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها .

تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أى أخطاء عمدية ، أو انحراف متعمد ، أو غير متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور ، بل جعل كل شئ فى إتمامه العام صالحاً .

محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التى يشكل وجودها تهديداً للمصالح ، أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال ، وتحتاج إلى تدخل إصلاحى عاجل .

تقليل الخطأ إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحمائى الوقائى الذى يمنع حدوث هذه الأخطاء ، وبالتالى يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث .

تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلى ، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنجاز ، خاصة وأن العاملين فى مجال المحاسبة والمراجعة الداخلية أكثر معرفة وبينة فيما يحدث داخل الشركة .

تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعى الحسابات الخارجيين ، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية ، وعدم خضوعهم لأى ضغط من جانب مجلس إدارة الشركة ، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها .

**ثالثاً : طبيعة نظام الحوكمة :**

لكل نظام طبيعته الخاصة تلك الخصوصية التى تحدد شخصيته ، وتحدد مجال عمله ، وتحدد أبعاد نشاطه ، كما إنها تعمل فى الوقت ذاته على تحديث ذاتها ، فخصوصية النظام ، تحوله إلى منظومة تفاعلية قادرة على تجديد ذاتها وعلى تصحيح ذاتها وعلى اكتساب عناصر قوة جديدة .

ويعد نظام الحوكمة من الأنظمة الجيدة المرتبطة بالديمقراطية ، وبتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية ، وبتفعيل آليات السوق ، وتوازنات العرض والطلب ، وفى الوقت ذاته فهى إطار حاكم ومتحكم فى عناصر الجذب الاستثمارى لأى دولة من الدول ولأى اقتصاد من الاقتصاديات ، ولأى شركة من الشركات .

ومن ثم فإن وجود الحوكمة يعد بديهية افتراضية ، وعدم وجودها يعد كارثة مجنونة ، فمن ذا الذى يشارك ، أو يستثمر ، أو حتى يتعامل مع عشوائيات ارتجالية ، أو مع انعدام مسئولية ، أو مع فساد ، أو مع تصرفات وسلوكيات خارج نطاق الالتزام ، أو مع مجهول تجتاحه الشكوك والهواجس غير الطبيعية .

بينما تعمل الحوكمة على نشر ثقافة الالتزام ، ويقظة الضمير ، ومتطلبات

الاستقرار الاقتصادى ، كما أنها ترتبط كنظام بعمليات تحقيق القيمة المضافة وبضمانات النمو والتكوين الرأسمالى ، وكذلك التراكم الرأسمالى ، وبما يؤدى إلى تحقيق العديد من النتائج الملموسة أهمها اقتصاديات الحوكمة فنظام الحوكمة له اقتصاديات ، وهى اقتصاديات متنوعة المجالات ، حيث تشمل مجالاتها الآتى :

**١ ـ اقتصاديات التشغيل الأمثل :**

وهى القائمة على القضاء على كافة أشكال الفاقد الاقتصادى فى المشروع ، وعدم السماح بأى هدر أو راكد أو عادم أو غير مطابق للمواصفات ، أو ضائع ، أو غير مستغل ، وبما يرفع من اقتصاديات التكلفة ، حيث تقل التكاليف بنسبة كبيرة عندما تتواجد الحوكمة .

**٢ ـ اقتصاديات الارتقاء الإنتاجى :**

وهى تهتم برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الخاصة بالمشروع حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس ، وبما يعنيه ذلك من زيادة ملموسة فى الإنتاج وبما يعنيه ذلك من امتلاك اقتصاديات أفضل خاصة اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق ، وما يحققه كل منها من تأثير فى الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة .

**٣ ـ اقتصاديات العائد والمردود الاستثمارى :**

وما يتعلق بربح رأس المال المستثمر فى المشروع ، حيث يتحقق عن انخفاض التكاليف زيادة قدرة المشروع على نخفيض أسعار منتجاته ، أو تسعيرها بسعر مناسب ، ومن ثم زيادة القدرة التسويقية لهذه المنتجات فضلاً عما يحققه المشروع من عائد ومردود .

ومن هنا تأتى الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات ، وتشغيل وتوظيف الموارد ، ويزيد من كفاءة استخدامها ، وفى إطار سليم ، يحقق تفاعل وتفعيل اقتصاديات السوق .

فالحوكمة كنظام له ثلاثة أجزاء ، فالمنظومة تفاعلية استهدافية مكونة من ثلاثة أجزاء هى :

الجزء الأول : مدخلات النظام .

الجزء الثانى : نظام تشغيل الحوكمة .

الجزء الثالث : مخرجات نظام الحوكمة .

**الجزء الأول : مدخلات النظام .**

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات ، وما يتعين توفيره لها من مطالب ، سواء كانت مطالب ومتطلبات تشريعية ، أو إدارية ، أو اقتصادية ، أو إعلامية مجتمعية .

**الجزء الثانى : نظام تشغيل الحوكمة .**

ويقصد به الجهات المسئولة عن تطبيق الحوكمة ، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق ، وجهات الرقابة ،

وكل كيان إدارى داخل الشركات أو خارجها ، مساهم فى تنفيذ الحوكمة ، وفى تشجيع الالتزام بها ، وفى تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها .

## الجزء الثالث : مخرجات نظام الحوكمة .

الحوكمة ليست هدفاً فى حد ذاته ، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف ، يسعى إليها الجميع ، فهى مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية والتنفيذية ، سواء للشركات ، أو المنظمات ، أو المؤسسات ، أو الجمعيات ، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح ، وتحقيق الشفافية ومسئولية مجلس الإدارة .

إن الحوكمة أداة تحسين ملحوظ فى كل شئ ، خاصة فيما يتصل بالجوانب الرئيسية الخمسة التالية التى يمكن القول إن جوانب مخرجات الحوكمة الرئيسية تتمثل فى الجوانب الآتية :

الجانب الأول : جانب حقوق المساهمين .

الجانب الثانى : جانب تأكيد العدالة والمعاملة على قدم المساواة .

الجانب الثالث : جانب حماية حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة .

الجانب الرابع : جانب تحقيق الإفصاح والشفافية .

الجانب الخامس : جانب تفعيل مسئوليات مجلس الإدارة .

ومن خلال هذه الجوانب الخمسة تتجلى أدوار حوكمة الشركات ، حيث إن التطبيق السليم لمبادئها يساعد على تحقيق معدلات من الأرباح مناسبة ، بما يساعد الشركات على تدعيم رأسمالها وزيادة الاحتياطيات وتراكمها بشكل مستمر ، وهو ما سوف يؤدى إلى نمو الشركات وتوسعها وازدياد حجمها .

## معايير حوكمة الشركات

أكدت الدراسات الحديثة أن هناك مجموعة من المؤشرات التى يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة ، وبصفة خاصة فى الأسواق الاستثمارية المختلفة ، ومن خلال مجموعة معايير تعكس ، وتوضح بصفة عامة القيم التى تسود وتؤثر على حوكمة الشركات ، وهى مجموعة معايير يوضحها لنا الشكل التالى:

●● معايير حوكمة الشركات :

* وجود بيان بالتشريعات .
* مشاركة غير المديرين .
* الفصل بين السلطات .
* وجود لجان متخصصة .
* درجة الإفصاح عن المرتبات

حيث يتضح لنا من هذا الشكل أن الحوكمة لها عدة معايير يتم استخدامها للحكم على مدى تواجد هذه الحوكمة ، ومدى تطبيق استخدامها ، وأهم هذه المعايير ما يلى : -

**١ - مدى وجود بيان بالتشريعات**

والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة فى مجالس إدارة الشركات ... وهل من السهل

الحصول عليها ... وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة ، وسهلة الفهم ، وهل هى كافية ... وهل هى متسقة مع حزمة التشريعات الأخرى ، أم أن هناك تعارضاً وتضارباً وعدم توافق بينها وبين التشريعات الأخرى ، بحيث يبطل أحدها الأخر ، أو يعطل تنفيذه ، أو يجد لمن يخالف أحكامها مخرجاً من تلقى العقوبات الخاصة بالمخالفة لأحكامها .

**٢ ـ مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين فى وضع القرارات** ، وفى توجيه مسار العمل ، وفى تحديد مجالات النشاط ، وهو أمر بالغ الأهمية ، حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه ، والرقابة ، ولتحسين الإشراف ، ولتحقيق مزيد من الشفافية ، فضلاً عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتظهرها ، وتعمل فى الوقت ذاته على معالجة أى قصور أو أى انحراف ، وبشكل مؤثر وسريع ، وإصلاح أى خطأ قد يحدث فى الشركة .

**٣ ـ مدى وجود فصل ، وتقسيم للعمل والأدوار بين مجلس الإدارة ، وبين المسئول التنفيذى الرئيسى ( العضو المنتدب / المدير العام التنفيذى)** ، خاصة ما يخلقه ويوجده هذا الفصل من حيوية ، وفاعلية ، تتصل بتحديد الرؤية الاستراتيجية ، واختيار ورسم السياسات ، وما يتصل أيضاً بالتكتيكات التنفيذية المختلفة والتى تتم من وقت لآخر فى العمل ، ومدى توافقه أو اتساقه مع احتياجات ومتطلبات مصالح العمل ومصالح أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة فى المشروع .

**٤ ـ مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة** ، تتناول الأعمال التى تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية ، وتتناول الأنشطة التى تحتاج إلى تطوير ، والتى من شأنها دراسة وبحث الجديد ، وعمليات الإصلاح التى تحتاج إليها الشركة ، خاصة فيما يتصل بعمليات : الإحلال والتجديد ، والتحسين الدائم والتطوير المستمر لخطوط الإنتاج ، ومدى مناسبة التكنولوجيا المتبعة ومدى أهمية تطبيق الجديد فى تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية ، وبما يدعم كفاءة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها التى تسعى إليها.

وتقوم هذه اللجان بتقديم تقاريرها إلى مجالس الإدارة وبما يساعد مجلس الإدارة على فهم حقيقة ما يجرى فى الشركة وفى الإحاطة بعناصر الخطر ، ومجالات هذا الخطر .

**٥ ـ مدى ودرجة الإفصاح عن**

مرتبات ومكافآت كبار المديرين ، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه ، وكم الأداء والتحسين والتطوير الذى تم على يديه ، ومدى تناسب الدخل الذى حصل عليه مع النتائج التى تم التوصل إليها ، ومن ثم الحكم على مدى كفاءة مجالس الإدارة ، ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجالس فى شغل هذه المناصب ، أو القيام بإحلال أفراد آخرين محلهم ، ولتحقيق نتائج أفضل .

لقد حرصت كافة الدول المتقدمة على تأكيد نجاح برامج الحوكمة ، وإن اختلفت كل منها فى مجال اهتمامها بالحوكمة شجعها فى ذلك النتائج التى تم تحقيقها والإنجازات التى تم التوصل إليها فضلاً عن اتجاهات كل دولة لتطوير أساليب حوكمة الشركات فيها وتطوير طرق وأدوات الحوكمة ، وثقافة الالتزام وزيادة تأثيرها فى الشركات والمشروعات .

وبالتالى فإن الحوكمة تكاد تكون مرتبطة باتجاهات واهتمامات كل دولة ، وباهتمامات حاملى أسهم الشركات فيها ، لكنها فى النهاية تظل مجموعة القيم والمبادئ والمثل العليا التى لا يختلف عليها أحد فى أى مكان فى العالم بصفة عامة ، وعالم المال والأعمال بصفة خاصة .

## مبادئ حوكمة الشركات التى أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD

ستفرض الحوكمة ذاتها طوعاً أو كرهاً ، تطوعاً بالاختيار ، أو إجباراً بالاضطرار ، فالقيم والأخلاق والمبادئ - وإن رأى البعض إمكانية التنصل منها أو التخلى عنها أو المتاجرة بها - سوف تحقق ذاتها فالمجتمع المدنى يبحث عن القيم وعن عوامل الصحة ، وعن الصدق والعدالة وعن الحقيقة ، وقد حانت لحظة الحقيقة ، والحقيقة ترتبط وجوداً وتلازماً بالحوكمة .

وسوف نناقش فى هذا الصدد الخطوط الإرشادية لقواعد حوكمة الشركات التى تنتهجها ثلاث منظمات دولية وهى البنك الدولى وصندوق النقد الدولى ومنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ، حيث إن معظم الدول التى تتبنى قواعد حوكمة الشركات تتبع إلى حد ما المعايير التى وضعتها هذه المنظمات مع التركيز على مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance التى أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية .

### ١ - البنك الدولى :

على الرغم من أن البنك الدولى يشجع دائماً الدول النامية على تبنى أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية

والتشريعية إلا أنه لا يعمل فى مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد ذلك أنه - بالأحرى - يعطى الدعم المناسب على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى .

فعلى المستوى المحلى دعم البنك الدولى مجموعة من التقويمات التى تقوم بها الدول بنفسها لنفسها والتى تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يختص بحوكمة الشركات مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها والهدف من التقويم دعم الإصلاح التشريعى وفى الوقت ذاته تبنى الأعمال التطوعية من القطاع الخاص وهو الأمر الذى يتفق وإطار البنك الدولى العام للتنمية الشاملة الذى يؤكد على حوكمة الشركات كعامل أساسى فى التنمية وهو يدعو أيضاً إلى اشتراك الأطراف المعنية فى وضع وتنفيذ وضع وتنفيذ استراتيجية شاملة للإصلاح .

وعلى المستوى الإقليمى اشترك البنك الدولى مع الوكالات الدولية الأخرى فى رعاية مجموعة من حلقات النقاش التى تخاطب المسئولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والشركات المحلية والأجنبية والمستثمرين وكالات التصنيف للمساعدة على الوصول لرأى يتفق عليه بالإجماع بخصوص الإصلاح .

وأما على المستوى العالمى فقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية لتوسيع دائرة قواعد حوكمة الشركات خارج نطاق دول المنظمة ، وقد وقع البنك الدولى ومنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية مذكرة تفاهم فى ٢١ يونيو ١٩٩٩م وذلك لرعاية المنتدى الدولى لقواعد حوكمة الشركات ، وكان الهدف الأساسى للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير التى تستخدمها فى حوكمة الشركات بتبنى روح المغامرة فى مجال الأعمال والمساءلة وتشجيع العدل والشفافية وتحمل المسئولية .

وقد توصل البنك الدولى بعد مشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم حوكمة الشركات فى الدول النامية ، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة والضعف فى مختلف الأسواق ، وهذا التقويم سوف يسهم فى التقرير الذى يعده البنك الدولى وصندوق النقد الدولى عن الالتزام بالمعايير والقواعد (ROSC) والذى يلخص المدى الذى وصلت إليه الدول فى الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا .

**وأكد البنك الدولى على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات الإعسار وحقوق الدائنين بجانب الشفافية فى نظم المحاسبة والمراجعة .**

**١ - الإعسار وحقوق الدائنين :**

فى محاولة لتحسين استقرار النظام المالى العالمى

بعد أزمة جنوب شرق آسيا قاد البنك الدولى مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين فى الأسواق الناشئة.

**٢ ـ الشفافية فى نظم المحاسبة والمراجعة :**

من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تكون شفافة وتقدم فى وقتها ويعتمد عليها وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد (ROSC) سوف يقوم البنك الدولى بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة فى عدد من الدول ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة فى الدول موضوع البحث . ولكى نكون أكثر تحديداً فإن الهدف من هذه المراجعة هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية مع معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير المراجعة الدولية (ISA) بالترتيب والدرجة التى تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة والمراجعة الموضوعية فى كل دولة .

ولأكثر من ذلك أن شركة التمويل الدولية (IFC) وهى عضو فى مجموعة البنك الدولى تشجع أيضاً على قواعد حوكمة الشركات وذلك باشتراط أن تقوم الشركات التى تستثمر فيها بممارسة قواعد حوكمة الشركات وبالتصميم على نظم داخلية مناسبة للمراقبة وتقديم تقارير ، وينطبق هذا على وجه الخصوص على البورصة وأسواق الأسهم والسندات الناشئة .

**صندوق النقد الدولى (IMF)**

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولى فى مبادرة البنك الدولى للالتزام بالمعايير والقواعد فقد وضع صندوق النقد الدولى قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسى من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية .

**١ ـ قانون السياسات المالية :**

يشجع صندوق النقد الدولى الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية .

**وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هامة :**

**أ ـ وضوح الأدوار والمسئوليات :**

يجب التفريق بين القطاع الحكومى و/أو الهيئات التابعة له فى القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد ، ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة فى القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية كما يجب أن يكون هناك إطار قانونى وإدارى واضح للإدارة المالية .

**ب ـ توافر المعلومات للجماهير :**

- يجب أن توفر المعلومات الكاملة للمواطنين حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقع

- يجب الالتزام بنشر المعلومات المالية فى وقتها.

**ج - إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة :**

يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وإطار الاقتصاديات الكبرى وأسس السياسة بالنسبة للميزانية ، بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التى يمكن تحديدها .

- يجب تقديم المعلومات الخاصة بالميزانية بطريقة تسهل تحليل السياسات وتشجع المساءلة .
- الإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا جميع الإيرادات التى يجب أن تكون محددة بكل وضوح .
- يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين .

**د - تأكيد النزاهة :**

- يجب أن تتوافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها .
- المعلومات المالية يجب أن تخضع للفحص المستقل .

**٢ - قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية :**

قام صندوق النقد الدولى بإعداد قانون الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية ، وقد وضعت إجراءات الشفافية الجديدة فى القانون على أساسين أولهما : إن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسات وأدواتها وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها وأيضاً الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئآت المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما نعطى السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية ، وقد وضع القانون فى سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلنى للجماهير وإجراءات الشفافية التى وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية وهى تدعو لدرجة أعلى من الشفافية فى البنوك التجارية وشركات السندات وشركات التأمين والبنوك المركزية ... إلخ .

**٣ - منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) :**

تهدف أسس منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية إلى مساعدة الحكومات الأعضاء وغير الأعضاء فى المنظمة فى جهودها لتقويم وتحسين الإطار القانونى والمؤسسى والتشريعى لحوكمة الشركات فيها .

وهى أيضاً تقدم المشورة والاقتراحات للبورصة والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التى تشترك فى عملية وضع قواعد جديدة لإدارة الشركات وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بوضع أسسها على أساس مختلف وجهات النظر من مختلف الدول المتقدمة ولهذا فهى

تمثل إجماعا أساسياً حول شروط حوكمة الشركات وتشرح القواعد المعمول بها بدلاً من أن تقترح تغيرات جذرية ولهذا فإن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية تعتبر نقطة بداية جديدة لاختبار إطار عمل سليم فى الدولة الناشئة .

وهذه المبادىء ترتكز بشكل أساسى على الشركات التى تتداول أسهمها فى البورصة إلا أنها تعتبر مفيدة - إلى الحد الذى يمكن تطبيقها فيه - للشركات التى لا تتداول أسهمها فى البورصة مثل الشركات الخاصة والمشروعات التى تمتلكها الدولة .

لعل أهم مبادئ الحوكمة التطوعية ، هو ما أصدرته منظمة التعاون والتنمية (OECD) فى عام ١٩٩٩م تحت عنوان (مبادئ حوكمة الشركات Governance) (Principles of Corporate وهى ليست الوحيدة ، كما أنها تعمل بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها ، وهى ليست ملزمة ولا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للقوانين والتشريعات الخاصة بالدول المختلفة وإنما تترك الأمور لكل دولة للاختيار من بينها وفقاً لظروفها الاقتصادية والاجتماعية الخاصة ، وبما يتناسب معها .

تغطى أهداف منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية خمسة جوانب رئيسية وهى :

١ - حقوق المساهمين .

٢ - المعاملة المتكافئة للمساهمين .

٣ - دور أصحاب المصالح .

٤ - الإفصاح والشفافية .

٥ - مسئوليات مجلس الإدارة.

**المبدأ الأول : حقوق المساهمين**

ينبغى أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين .

١ - تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلى :

أ - تأمين أساليب تسجيل الملكية .

ب - نقل أو تحويل ملكية الأسهم .

ج - الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة فى الوقت المناسب وبصفة منتظمة .

د - المشاركة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين .

هـ - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .

و - الحصول على حصص من أرباح الشركة .

٢ - للمساهمين الحق فى المشاركة ، وفى الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية فى الشركة ومن بينها :

أ - التعديلات فى النظام الأساسى أو فى مواد تأسيس الشركة أو فى غيرها من الوثائق الأساسية للشركة .

ب - طرح أسهم إضافية .

ج - أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع

الشركة .

٣ - ينبغى أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين ، كما ينبغى إحاطتهم علما بالقواعد ، التى تحكم اجتماعات المساهمين ، ومن بينها قواعد التصويت :

أ - يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية فى التوقيت المناسب ، بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة ، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة فى التوقيت الملائم بشأن المسائل التى تستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات .

ب - يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة ، على أن توضع حدود معقولة لذلك .

ج - ينبغى أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة ، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو بالإنابة .

٢ - يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التى تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التى يحوزونها .

٣ - ينبغى السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية .

٤ - يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التى تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات فى أسواق رأس المال ، ويصدق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية ، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة ، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم . كما أن التعاملات المالية ينبغى أن تجرى بأسعار مفصح عنها ، وأن تتم فى ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم المختلفة .

٥ - يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة .

٦ - ينبغى أن يأخذ المساهمون - ومن بينهم المستثمرون المؤسسون - فى الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم فى التصويت .

**المبدأ الثانى : المعاملة المتكافئة للمساهمين .**

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب ، كما ينبغى أن تتاح لكافة المساهمين فرصاً

للحصول على تعويض فعلى فى حالة انتهاك حقوقهم ، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق ، أو التلاعب بها، أو الحيلولة دون ممارستها ، وخداع المساهمين ، وذلك على النحو التالى :

١ - يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة .

٢ - ينبغى أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت ، فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أية تغيرات مقترحة فى حقوق التصويت موضعا لعملية تصويت من جانب المساهمين .

٣ - يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

٤ - ينبغى أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين - كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع فى تكلفة عمليات التصويت .

٥ - يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية .

٦ - ينبغى أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة .

**المبدأ الثالث : دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات .**

يجب أن ينطوى إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون ، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح فى مجال خلق الثورة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة وهو يتضمن ما يلى :

١ - ينبغى أن يعمل فى إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التى يحميها القانون .

٢ - حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المصالح فأن أولئك ينبغى أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات فى حالة انتهاك حقوقهم .

٣ - يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء .

٤ - حينما يشارك أصحاب المصالح فى عملية حوكمة الشركة ، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك .

**المبدأ الرابع : الإفصاح والشفافية**

ينبغى أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق - وفى الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ، ومن بينها الموقف المالى ، والأداء ، والملكية ، وأسلوب ممارسة السلطة ، يتعين أن يتضمن بذلك العديد من العناصر أهمها ما يلى :

١ - يجب أن يشتمل الإفصاح - ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية :

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة

- أهداف الشركة .
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويب .
- أعضاء مجلس الإدارة ، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين ، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم .
- عوامل المخاطرة المنظورة .
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح .
- هياكل وسياسات حوكمة الشركات .

٢ - ينبغى إعداد ومراجعة المعلومات ، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية ، كما ينبغى أن يفى ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة .

٣ - يجب الاطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل ، بهدف إتاحة التدقيق الخارجى والموضوعى للأسلوب المستخدم فى إعداد وتقديم القوائم المالية .

٤ - ينبغى أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمى المعلومات عليها فى الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة .

**المبدأ الخامس : مسئوليات مجلس الإدارة.**

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات ، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مسألة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين ، وبمعنى آخر أن يحتوى على ما يلى :

١ - يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات ، وكذا على أساس النوايا الحسنة ، وسلامة القواعد المطبقة ، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين .

٢ - حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين ، فإن المجلس ينبغى أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين .

٣ - يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ فى الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح .

٤ - يتعين أن يضع مجلس الإدارة مجموعة من

الوظائف الأساسية ، من بينها :

أ - مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة ، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية ، وخطط النشاط ، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة ، كما ينبغى أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالى وعلى عمليات الاستحواذ ، وبيع الأصول .

ب - اختيار المسئولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضاً - حينما يقتضى الأمر ذلك ، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفى .

ج - مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمى والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة .

د - متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين ، ومن بين تلك الصور : إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوى صلة .

هـ - ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة ، ومن متطلبات ذلك : وجود مراجع مستقل ، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة ، وبصفة خاصة ، نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية ، والالتزام بأحكام القوانين .

و - متابعة فاعلية حوكمة الشركات التى يعمل المجلس فى ظلها وإجراء التغيرات المطلوبة .

ز - الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات ، وبما يعنى ذلك من ضرورة تحقيق الإفصاح والعلانية والشفافية ، وتأكيد المعرفة والمعلوماتية .

٥ - يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعى لشئون الشركة ، وأن يجرى ذلك بصفة خاصة - على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية .

أ - يتعين أن ينظر مجلس الإدارة فى إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين اللذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح ، ومن تلك المسئوليات : التقارير المالية ، وترشيح المسئولين التنفيذيين وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة .

ب - كى يتحقق الاضطلاع بتلك المسئوليات ، يجب أن يكفل أعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة فى الوقت المناسب .

للبحث بقية فى العدد القادم

*******