الفصل الثاني

الإطار العام لحوكمة الشركات

المبحث الأول: نظرية الوكالة وحوكمة الشركات المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والمحددات.

المبحث الثاني:مبادئ حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية ونظرية اصحاب المصالح.

المبحث الثالث: الأداء واساليب قياسه و مجلس الإدارة من منظور حوكمة الشركات.

المبحث الأول

نظرية الوكالة وحوكمة الشركات: المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والمحددات

يختص النظام الاقتصادي في أي دولة من الدول بمهام انتاج السلع والخدمات بما يقابل حاجات المجتمع كماً ونوعاً، وذلك من خلال التمهيد لقيام كيانات مناسبة في اطاره، تتولي هذه المهام والمسئوليات نيابة عنه، وهي مايرمز لها بالمشروعات أو الشركات الخاصة التي تهدف إلى تحقيق أرباح من وراء توظيف رؤوس الأموال في ماهو متاح من فرص لمواجهة تلك الحاجات. [1] وتُعرف الشركة التجارية بأنها أداة يتم من خلالها تجميع رأس المال للقيام بنشاط إنتاج وتوزيع السلع والخدمات والاستثمار بقصد تحقيق الأهداف وهي الأرباح لأصحابها المساهمين. [2] وساعد ذلك على تطور حاجات المجتمع، وظهور الشركات الضخمة التي تضم أعداداً كبيرة من المساهمين. وفي السياق القانوني يمكن التركيز على عدد من القوانين الأساسية منها : القانون الذي يعطي الشركات شخصية قانونية بالاعتراف بوجودها كأشخاص قانونين مستقلين عن مالكيها ، ويضع الأسس القانونية للعقود ، ويحدد للمالكين مسئوليتهم بالنسبة لقيمة حقوقهم في الشركة ، والقانون الذي يسمح بإنشاء شركات (مساهمة عامة).[3]

أولاً: أشكال ملكية المنشأة

تتكون شركات الأعمال من شركات أفراد، شركات متوسطة ، وشركات مساهمة عامة . ولكل شركة من هذه طريقة مختلفة من حيث الإدارة والملكية، و تختلف في ما بينها من حيث العيوب والمزايا. ويمكن تناول أنواع الشركات علي النحو التالي:[4]

1. شركات الأفراد

تكون الشركات من هذا النوع تحت إدارة فرد واحد ، ويتم مراقبتها من الشخص نفسه.ومن عيوبها محدوديتها في الحصول على رأس مال إضافي من سوق رأس المال، وتنتهي مدتها مع وفاة صاحبها. ومن ميزاتها أن الضريبة تؤخذ في شكل ضريبة أعمال على مستوى شخصي، وحرية المالك في الإدارة وسرعة اتخاذ القرارات.[5]

---

(1) كينث. أ.كيم وآخرون، ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جب ر غنام، **حوكمة الشركة**، (دار المريخ، الرياض، 2007م) ص25.

(2) Robert A., & Minow M., **Op. cit**., p5.

(3) مركز المشروعات الدولية الخاصة، **دليل حوكمة الشركات في الأسواق الصاع دة** ، بدون دار نشر(القاهرة ، 2004م) ص25.

(4) Zabihollah. R., **Corporate Governance Post**, John Wiley & Sons, Inc , (New Jersey,2007), P. 390.

(5) كينث. أ . كيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص2.

2. الشركات التضامنية

يكون هذا النوع من الشركات تحت أكثر من مالك، و يدار بشكل شخصي. ومن عيوبها عدم مقدرتها على الحصول على رأس مال إضافي من سوق المال. وتتمثل في منشآت المحاسبة القانونية، ومنشآت الإعلانات، والمنشآت التجارية الفردية.[1]

3. شركات المساهمة العامة

هذه الشركات ذات كيان قانوني ولها شخصيتها الاعتبارية ، ويمكنها القيام بعملياتها وعقد صفقات باسمها ، وما يميزها عن النوعين السابقين هـ و: إمكانية الحصول على رأس مال من خلال طرح أوراق مالية وبيعها في سوق الأوراق المالية ، واستمراريتها غير محددة إلا في حالة إفلاسها أو دمجها في شركة أخرى. وأصحاب الأسهم (الملاك) يمكنهم بيع أسهمهم في سوق الأوراق المالية بكل سهولة، وهي جاذبة للمستثمرين من خلال الأرباح التي تحققها . ومن عيوبها : الازدواج الضريبي، وزيادة المصروفات الإدارية والرقابية، وإحساس صغار المساهمين بعدم ممارستهم حق الملكية والرقابة على الشركة التي يساهمون فيها. ومع ظهور شركات المساهمة العامة ظهرت عملية فصل الإدارة عن الملكية والرقابة.[2]

وتنبع الحاجة إلى حوكمة الشركات من الفصل بين الملكية والإدارة وهذا ما تحققه نمط الشركات ذات الملكية العامة، إذ يسعى كثير من حملة الأسهم إلى استثمار أموالهم في هذه الشركات بهدف الربح, وبعضهم لا يملك الخبرة الكافية لإدارة الشركة. لذلك يتم توظيف مديرين ذوي خبرة لإدارة هذه الشركات لتحقيق أهدافها الربحية، وتسيير أعمالها اليومية ، وهؤلاء المديرون ليسوا من ملاك الشركة، لذلك لا يتحملون ضياع فرص الاستثمارات وفقدان الأرباح في حالة خسارة الشركة.[3]

لقد أدى انفصال الملكية عن الإدارة في شركات المساهمة العامة إلى تفتيت الملكية وتوزيعها على عدد كبير من حملة الأسهم، بعضهم أو الغالبية العظمى منهم يملكون عدداً قليلاً من الأسهم وقلة قليلة منهم تملك عدداً كبيراً من أسهم الشركة، الأمر الذي يترتب عليه ضعف قدرة الملاك على التحكم في تصرفات الإدارة، بالإضافة إلى وجود عدد من حملة الأسهم لهم التأثير في توجيه سير هذه الشركات العملاقة.[4]

ثانياً: نظرية الوكالة

عند ماظهرت نظرية الوكالة كان أثرها كبيراً، وكانت عاملاً أساسياً في ظهور حوكمة الشركات، بل تعد أساس فكرة حوكمة الشركات . وقدجاءت هذه النظرية استجابة للتحولات في شكل الملكية الأمر الذي أدى إلي تطور مهم في مجالات الرقابة وتقييم الأداء . وقد ساعد انفصال الملكية

---

(1) **المرجع سابق**، ص26.

(2) ريتشارد بيرلي وآخرون، ترجمة سرورعلي ابراهيم سرور واحمد يوسف عبد الخير، **أساسيات تمويل المنشأة**،(دار المريخ ،الرياض،)2011، ص 65.

(3) دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، **مرجع سابق**، ص 12.

(4) Monk and Minow, **Op. cit**, P. 107

عن الإداره في ظهور مجموعتين داخل الشركات هما: مجموعة المديرين ومجموعة المساهمين(الملاك). وظهور ال مجموعتين هو نتاج فصل الملكية عن الإداره ، وضخامة عدد المساهين، وتباين ثقافاتهم مما جعل من إدارة هذه الشركات أمراً صعباً، وهو الأمر الذي دفع بهؤلاء الي العمل علي إنتخاب مجلس إدارة للشركة، يقوم بتعيين إدارة الشركة، وبالرقابة والإشراف علي أداء الشركة ونشاطها نيابة عن المساهمين.[1]

تهتم نظرية الوكالة بما يسمي بتعارض أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل، وأن هذه التعارضات يمكن حلها عبر آليات حوكمة الشركات، حيث نجد أن الوكيل لا يعمل دائماً علي تحقيق أهداف الأصيل. وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل.

نظرية الوكالة تعمل علي توضيح كيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل ، بحيث يحدد فيها أحد الطرفين (أعني الأصيل) العمل الذي يقوم بة الطرف الاخر (أي الوكيل) بصورة تعاقدية.[2]

1. تعريف نظرية الوكالة

يقول سعيد[3] نظرية الوكالة هي:" لنظرية التي من خلالها ينظر إلي الشركة علي إنها تتمثل في مجموعة متداخلة من العلاقات التعاقدية بين عناصر الإنتاج المختلفة، وأن هناك علاقة وكالة تنشأ عندما يتم التعاقد بين طرف معين أو أكثر (الأصيل) وبين طرف آخر هو الوكيل؛ لأدء بعض الخدمات نيابه عنه، وتفوض له سلطات إتخاذ القرار". و"نظرية الوكالة في الشركة تحدد التساؤل بشأن مسؤولية الإدارة وتحدد فيما وإلي أي حد تمثل إدارة الشركة مصالح الملاك، خاصةً في مجالات إتخاذ قرارات الاستثمار وتمويل العمليات من أجل تحقيق اهداف الملاك، أو إن هذه الإدارة سوف تسعي إلي تحقيق مصالحها الخاصة حتي إذا كان ذلك يتعارض مع مصالح الموكل." [4] وأيضاً "تعتمد نظرية الوكالة علي العلاقات القانونية التعاقدية التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الوكيل بالملاك)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل. وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلي الشركة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة كعلاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة المساهمين بالمراجع الخارجي".[5]

برزت أهمية نظرية الوكالة في البحوث النظرية للمحاسبة الإدارية نظراً لإحتمالات التعارض بين الوكيل والاصيل؛ مما يؤدي إلى اضطرار أصحاب رأس المال إلى استعمال الوسائل التي تمكنهم

---

(1) عهد على سعيد، **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا،** رسالة ماجتسير في المحاسبة غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد،(سوريا، 2009م)، ص22.

(2) بتول محمد نورى وعلى خلف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة** ، الجامعة المستنصرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،(العراق، 2010م)، ص 13.

(3) عهد على سعيد، **مرجع سابق،** ص23.

(4) **المرجع السابق،** ص 24.

(5)http://www.enotes.com/agency-theroy-refence/angency-theory.

من مراقبة ومتابعة مدى وفاء الإدارة بالتكليف المحدد في عقد الوكالة. وهذا أدى إلي أهمية المراجعة الخارجية للتقارير المحاسبية الدورية، وتصميم نظام للحوافز الإدارية يكون من شأنه الربط بين مصالح الإدارة ومصالح المالكين، وذلك عن طريق حساب مكافآت الإدارة على أساس الربح المحاسبي وتحدد معايير ومؤشرات لقياس الأداء بما يضمن للمالكين أن الإدارة قد إتخذت القرارات نيابة عنهم، وبما يتفق مع مصالحهم، وهي قرارات من الممكن ان يتخذوها هم بوصفهم متخذي قرار. [1] وهناك بعض المعايير التي يتم استخدامها كمعدل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل المتبقي، والعائد علي المبيعات، والقيمة الإقتصادية المضافة، وبطاقة الأداء المتوازن. فضلاً عن ذلك ينبغي ان تعزز ثقتهم –أي المالكين– بالإدارة من خلال قيام مجلس الإدارة بوضع الموازنات، وتحديد الحدود العليا للإنفاق، والتامين علي الممتلكات، ووضع الإجراءات السليمة لنظم المراقبة الداخلية.[2]

عليه فإن نظرية الوكالة تمثل مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المنشآت يتحقق من خلال واحد أو أكثر من عقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أ دوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المنشأة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المنشأة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها.[3] وتُعرف علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه ويفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات.[4]

2. أشكال علاقة الوكالة

هناك أشكال معينه للعلاقة بالوكالة هي:

1. العلاقة التناظرية ، الأصيل يفوض الي الوكيل حرية اتخاذ القرار، في المشكلة التي تواجه الأصيل، ويرتبط ذلك بما يجب أن يفعله الأصيل حتى يختار الوكيل القرار الأمثل.
2. العلاقة التلقائية، تنشأ هذه العلاقة من استقلالية وتفكير كل طرف في ما يجب أن يفعله ويحقق منافع.
3. العلاقة التعاقدية، وتكون رسمية أو غير رسميه.[5]

3. فروض نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض هي:[6]

---

(1) بتول محمد نوري وعلى خلف سلمان، **مرجع سابق**، ص 15.

(2) **المرجع السابق**، ص 16.

(3) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م)، ص 69.

(4) عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات** ، جامعة المدية، رسالة ماجستير في المحاسبة (الجزائر، 2009م)، ص66.

(5) **المرجع السابق**، ص 67.

(6) طارق عبد العال، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، **مرجع سابق**، ص 71.

1. يسعي كل من الأصيل والوكيل إلى تعظيم منفعته الذاتية.
2. يوجد اختلاف وتعارض مصالح بين الوكيل والأصيل.
3. يهدف كل من الطرفين إلى استمرارية المنشأة ونجاحها.
4. هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل فيما يتعلق بموضوع الوكالة.
5. توفر قدر من الصلاحية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات أو القيام ببعض التصرفات بدون الرجوع إلى الأصيل.
6. إن الأصيل لديه الرغبة في تصميم عقود الوكالة بحيث تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي ينظم منفعة طرفي الوكالة؛ ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

ثالثاً: مشكلات فصل الملكية عن الرقابة

في عملية إدارة شركات المساهمة العامه التي تضم مجموعه من المساهمين؛ يتم تعيين مجلس إدارة يعمل علي مراقبه أداء الشركه بالإنابة عن المساهمين أو الملاك. وقد تحدث بعض المشكلات بسبب فصل الملكية عن الرقابة، وهذه المشكلات تتمثل في الآتي:[1]

1. يسعى المديرون المعينون من قبل حملة الأسهم إلى تعظيم أرباح حملة الأسهم، ومع ذلك يسعون إلى تحقيق مصالحهم وأهدافهم الشخصية على حساب موارد الشركة.
2. عدم متابعة سلوك المديرين قد يضر بمصالح حملة الأسهم.
3. عدم المتابعة اللصيقة من مجلس الإدارة للمديرين يساعد في ضعف مراقبتهم.
4. عدم القدرة على المتابعة والمراقبة اليومية لعمل المديرين من قبل حملة الأسهم.
5. عدم تطابق المعلومات حيث نجد المديرين أكثر من حملة الأسهم.

رابعاً: تعارض المصالح بين أطراف علاقات الوكالة

هناك مجموعة من الأطرف تضمها الشركات وهم: حملة الأسهم، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمحللين، والمراقبين الخارجيين، والممولين، وغيرهم. وقد تتعارض مصالح هذه الأطراف على أوجه متعددة؛ يمكن عرضها على النحو التالي:[2]

1. التعارض بين حملة الأسهم

حملة الأسهم مجموعة غير متجانسة تضم أفراداً ومؤسسات مالية وغيرها، ولكل فئة من هذه الفئات عدد من الأسهم. وتختلف أغراض اقتناء هذه الأسهم من فئة لأخرى، وهذا الاختلاف أو التباين له تأثير على حملة الأسهم وعلى الإدارة. إذ يؤدي إلى انصياع الإدارة إلى حملة الأسهم الكبيرة ، لأنها لها القدرة على اختيار مجلس الإدارة، وتعيين المديرين، ووضع سياسات الشركة، والتحكم في تصرفات الإدارة. وهذا ينتج عنه هضم وإضاعة لحقوق المساهمين أصحاب الأسهم القليلة، ويتسبب في تعارض

---

(1) كيرث. أ. كيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 27.

(2) طارق عبد العال، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، **مرجع سابق**، ص 72.

مصالح بين حملة الأسهم الكبيرة وحملة الأسهم الصغيرة. لذلك فإن من أهم مبادئ الحوكمة أنها تسعى إلى وضع قواعد وإطار قانوني يسعى إلى المعاملة المتساوية بين المساهمين ، وحفظ حقوق أصحاب الأسهم القليلة.[1]

2. التعارض بين المديرين وحملة الأسهم

نظام إدارة أي شركة هو مكون معقد يتكون من المديرين والمرجعيين ومجلس الإدارة ومن ينوب عنهم. وهي عناصر مترابطة ببعضها البعض ، وفي حال الاستغلال الخاطئ لهذه العلاقة ؛ قد يتضرر حملة الأسهم. [2] والمحللون للأوراق المالية يتفقون مع الإدارة حول التنبؤ بمستقبل الشركة . ولرغبة المديرين دائماً في الظهور بصورة جيدة؛ يطلبون من المحللين رفع سعر الأوراق المالية للشركة ودعم مركزها. وقد يحدث في حالة عدم تحقيق الأوراق المالية للشركة أرباحاً أن يضغط المديرون على المحللين لرفع أسعار الأوراق المالية للشركة بصورة غيرة صحيحة حسب علاقة المحللين بمديري الشركة، وذلك مراعاة مصالحهم، ويكون ذلك بمساعدة المراجعين والمحاسبين القانونيين ، حيث ترفع قوائم مالية غير صحيحة تواطؤاً مع الإدارة، و قد تستغل الإدارة علاقاتها مع لجنة مراقبة الأسواق المالية لكي تحرر لها قوائمها المزورة. وكل ذلك سيساهم في زيادة ثروات المديرين ، وظهور الفساد المالي والإداري داخل شركات المساهمة، ويضر بمصالح حملة الأسهم وحقوق أصحاب المصالح، ويؤدي إلى عدم ثقة المساهمين في إدارة الشركة وجهات المراقبة . وقد اقتضى ذلك المطالبة بحوكمة الشركات كواق يحمي حقوق المساهمين بصفة عامة حتى يطمئن الملاك إلى أن الإدارة تعمل علي تعظيم ثروتهم.[3] وحتى يضع المديرون كل حاجات حملة الأسهم وأصحاب المصالح في توازن مع حاجاتهم الشخصية؛ ولضمان عدم قيامهم بعمل غير رشيد يضر بمصالح حملة الأسهم؛ يجب منحهم حوافر نقدية إضافية، وذلك لضمان مراعاتهم لحقوق حملة الأسهم والأطراف الأخرى ، وهناك أنواع من الحوافز النقدية التي تمنح للمدير كمنحه مرتب شهري ، عربة، وبعض المنح الشخصية وغيرها ، وأرباح في شكل بونص نهاية كل سنة، والبعض منهم وبخاصة المديرين في المستويات العليا يأخذون حوافز أداء على ارتفاع أسعار الأوراق المالية للشركة.[4]

هناك بعض الآليات التي تضبط سلوك الإدارة تتمثل في:[5]

أ. الخوف من فقدان الوظيفة

في حالة توفر سوق عمل كفء يكون فيها الملاك أو حملة الأسهم مؤسسات ؛ يمكن لهم حينئذٍ التأثير على الإدارة وتغييرها من قبل مجلس الإدارة حسب نسبة أسهمهم عبر التصويت ، ويمكن

---

(1) http://www.enotes.com/agency-theroy-refence/angency-theory.

(2) كيرث .أ . كيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 39.

(3) ريتشارد بيرلي وآحرون، **مرجع سابق**، ص 59.

(4) كيرث.أ . كيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 41.

(5) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، **مرجع سابق**، ص 74.

لهم تغيير الإدارة الفاشلة، ولذلك نجد المديرين يضعون مقترحات كبار المساهمين في الاعتبار خوفاً من فقدان الوظيفة.

ب. الخوف من الاندماج العدواني

يكون الاندماج دائماً في الشركات التي تسعر أسهمها بأقل من قيمته ا الحقيقية نتيجة ضعف الإدارة، وتكون هذه الشركة مستهدفة من قبل مجموعة من المستثمرين للسيطرة عليها وتغيير الإدارة فيها، لذلك تعمل الإدارة على مقاومة الاندماج حتى لا تتعرض للضياع، وذلك بطرق عديدة منها رفع القيمة السوقية للسهم ، إثارة قضايا التكتلات الضارة بالاقتصاد القومي للدفاع ضد الاندماج العدواني حتى ولو كان مفيد اً للملاك ، شراء أسهم المنشأة من السوق أو عبر العروض المبدئية لمواجهة الاندماج العدواني، العمل على الحصول على شركة دامجة تحقق أغراضهم، دفع مكافآت مالية عالية للمديرين في حالة التعاقد، وعمل ابتزاز لشراء الأسهم التي يشتريها الغازي الجديد.[1]

3. تعارض مصالح مجلس الإدارة

مجلس الإدارة يتم انتخابة بواسطة الجمعية العمومية التي تمثل المساهمين؛ من أجل حماية مصالحهم. وهناك مشكلات تواجه مجلس الإدارة يسببها حق التصويت ومشكلات أخرى مثل: تكوين وتشكيل مجلس الإدارة وعملية انتخاب الاعضاء واختيارهم إذا كانوا مستقلين أو تنفيذيين. والأعضاء المستقلين ليس لهم علاقة بالشركة، والتعارض يكون بين الأعضاء المستقلين والتنفيذيين من خلال عملهم داخل مجلس الإدارة وهو تعارض يضر بمصالح الشركة، وهنا تعمل حوكمة الشركات على تقليل هذه التعارضات داخل مجلس الإدارة.[2]

4. العلاقات مع الموردين والعملاء

هناك علاقة تعاقدية بين المديرين في الشركة والموردين والعملاء، وهم يمثلون جزءاً مكملاً لعمل الشركة ومساعدتها في تأدية عملها وانشطتها الانتاجية، والمشكلة هي كيف تحافظ إدارة الشركة علي التزاماتها بالعقود والتوريدات الخاصة بالموردين وكيف تعمل علي مراعاة حقوق العملاء، وعدم إلتزم الشركة نحو العملاء والموردين قد يؤثر بصورة سلبية على سمعة الشركة في السوق، وعلى تحقيق الشركة لأهدافها كذلك.[3]

5. تعارض المصالح في قرارات التمويل

يعمل المديرون في جميع الشركات عل ى تجميع الأموال التشغيلية لأعمال الشركة، وهي تشمل: القروض من البنوك، والسندات، وعقود التاجير، والأسهم الممتازة، والأرباح المحتجزة، والأسهم العادية. وتعد قرارات التمويل من أهم قضايا حوكمة الشركات؛ لأن عقود التمويل التي تصادق بمعرفة المديرين وتكون بين الشركة والجهات التي تقدم رأس المال؛ يجب أن تحدد من له الحق في السيطرة على الشركة وبخاصة في حالة فشل الشركة بالوفاء بإلتزامها. ويلاحظ أن المساهمين والإدارة يعملون على

---

(1) **المرجع السابق**، ص 75.

(2) عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، (لبنان، 2007م)، ص 75.

(3) طارق عبد العال، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، **مرجع سابق**، ص 76.

تعظيم ثرواتهم الشخصية وليس ثروة الدائنين، لذلك يحرص الدائنون على متابعة هذه الاحداث، والتدخل في صياغة العقود الخاصة حتى يحافظوا على حقوقهم لدى الشركة.[1]

في حالة عدم التزام الشركة بعقود الدائنين، فقد يحجمون عن التعامل معها مما يفقدها الثقة في سوق المال، ويضعف مقدرتها في الحصول على قروض تمكنها من تسيير عملياتها وتحقيق أهدافها. وقد يؤثر ذلك في استمراريتها على المدى الطويل ، ولذلك يجب حل مشكلة تعارض المصالح بين حملة الأسهم والسندات عن طريق الآتي:[2]

أ. إعطاء الدائنين عوائد إضافية في حالة دخول الشركة في مشروعات ذات مخاطر عالية.

ب. أن تعمل الإدارة على تحقيق التوازن بين حقوق الدائنون والمساهمون مع بعض دون التفرقة أو التفضيل.

ج. وضع قيود تحد من تصرفات الإدارة وحملة الأسهم ، وتحول دون انتهاك حقوق حملة السندات في حالة توزيع الديون وطلب ديون جديدة، وفي حالة استبدال الأصول يجب أن تراعى حقوق الدائنين وتوضع في الحسبان.

6. عدم تماثل المعلومات

تكون المعلومات التشغيلية اليومية للشركة متو افرة للإدارة بصورة أكبر من توافرها لحملة الأسهم، وذلك لطبيعة عمل الإدارة. وعدم تماثل هذه المعلومات قد تستغله الإدارة في تحقيق أهدافها الشخصية على حساب حقوق المساهمين. وفي بعض الأحيان يكون لدى إدارة الشركة معلومات عن مستقبل الشركة في السوق أكثر من المحللين والمستثمرين، لذلك فإن علم الإدارة بأية عملية اندماج أو توزيع أرباح قد يؤثر على أسعار الأوراق المالية . وقد يستفيد المديرون من عدم تماثل المعلومات في تحقيق أرباح على المدى القصير علي حساب المساهمين ، ومن الممكن أن يفصح المديرون عن بعض هذه المعلومات ويخفون البعض الآخر منها.[3]

وهناك مجموعة من الإ جراءات يمكن تطبيقها للتقليل من عدم تماثل المعلومات منها:[4]

أ. أن يطلب سوق الأوراق المالية من إدارة الشركة أن ترسل إليه المعلومات نفسها التي ترسلها إلى الجمهور.

ب. الشركة ذات المعلومات هي التي تستخدم المبادئ والمعايير الدولية للمحاسبة وتكون معلومات حقيقية.

يلاحظ أن أصحاب راس المال يسعون في الغالب إلى زيادة وتعظيم ثرواتهم عن طريق استثمارها، ويساعد ذلك في إنشاء الشركات . وفي حالة عدم مقدرة أصحاب الشركة أو ح ملة الأسهم

---

(1) كيرث .أ . كيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 55.

(2) طارق عبد العال، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، **مرجع السابق**، ص 77.

(3) هيدوب ليلي ريمة، **المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات** ، ماجستير في محاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،(الجزائر، 2012)، ص 29.

(4) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب**، **مرجع سابق**، ص 81.

على إدارتها عليهم الاستعانة بأصحاب الخبرة، وهذا قد يظهر تعارض المصالح في الشركة لأن بعض المديرين يعملون على تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب أهداف المساهمين. وذلك لعدم متابعتهم متابعة تامة، ولعدم معرفة سلوك المديرين. ولتجنب ذلك على المساهمين تقديم حوافز إضافية للإدارة حتى يحافظوا على حقوق المساهمين. ولابد من تطبيق حوكمة الشركات والعمل بمبادئها حتى تقل عملية الصراع وتضارب المصالح، وحتى تحقق الشركات هدفها الربحي والاستمرار في عملياتها، وزيادة مقدرتها في الحصول على تمويل من خلال التزامها بتعاقداتها مع الدائنين.

خامساً: حوكمة الشركات

حوكمة الشركات Corporate Governance يعني اصطلاح(حوكمة الشركات) طريقة الحكم الرشيد في الشركات والتي تتضمن إجراءات وطريقة إدارة الأطراف ذات العلاقة في الشركات. وهي واحدة من أبرز الموضوعات التي وجدت اهتمام أسواق رأس المال ومنظمات الاعمال والباحثين والمنظمات الدولية. وقد ظهر مفهوم حوكمة الشركات بعد مشكلة الوكالة وماتضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح. وقد اختلفت الآراء حول تعريف أو ترجمة Corporate Governance حيث تم تسميتها بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة، وأخيراً تم تسميتها حسب مجمع اللغة العربية حوكمة الشركات. [1] ومن أسباب ظهورها أيضاً بعض التغيرات غير المستقرة والاضطرابات التي اجتاحت بعض أسواق المال، والشركات العالمية في فترة التلاعب بالقوائم المالية، وعدم الشفافية، وهضم حقوق المساهمين، وعدم وجود هياكل إدارية سليمة تعمل علي تحقيق أهداف المساهمين .[2] وحوكمة الشركات تعد مرشداً جيداً للشركات خاصة في توازن حالات تعارض المصالح بين المستثمرين وإدارة الشركة وأصحاب المصالح الأخرى، وتعمل علي زيادة ثقة المستثمرين وزيادة القيمة السوقية لأسهم الشركات، وتساعدها في الحصول على التمويل الدولي والمحلي، وخاصة بعد الهزات المالية التي ضربت الأسواق العالمية في منتصف التسعينيات، وإفلاس بعض الشركات في جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينيه في عام 2001، وإفلاس بعض الشركات الأمريكية نتيجة الغش والتلاعب بالقوئم المالية وعدم تطبيق معايير المحاسبة الدولية. [3] وقد عقدت بعض الموتمرات وورش العمل وقدم فيها بعض الدراسات التي تنادي بالإصلاح المالي والإداري في المؤسسات. لقد كانت هذه المؤتمرات برعاية البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي قدمت مبادئ حوكمة الشركات 1999 كمرشد للحكومات ليساعدها في تطبيق الحكم الرشيد، وإدخال مفهوم حوكمة الشركات.

لقد قدمت في هذا الخصوص بعض الدراسات حول مفهوم وتطبيق مفهوم حوكمة الشركات وتبيين أهميتها، ومبادئها التي تم طرحها، والاهتمام بحقوق المساهمين، والمساواة في معاملة حملة

---

(1) محمد طارق يوسف، **حوكمة الشركات، الافصاح و الشفافية كأحد مبادي حوكمة الشركات ومدي ارتباطها بالمعايير المحاسبية**، المؤتمر العربي الأول، (شرم الشيخ ،2-6 مايو 2007م)، ص4.

(2) Jone H. Farrar, A, Brief Thematic History of Corporate Governance, Bond University, Queensland, Australia, 12.1.1999, p260.

(3) www.decd.0.3/daf/corporate/principees, the **Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) , Principles of Corporate Governance,**2004.

الأسهم، والإفصاح والشفافية، وتحديد مهام ومسؤليات مجلس الإدارة، ومراعات حقوق اصحاب المصالح.

وحوكمة الشركات تعمل بصورة أساسية على أن تكون إحدى عوامل خلق بيئة الاستثمار الجيد والصحيح والفاعل، ويتم ذلك من خلال توفر المعلومات التي يحتاج إليها المستثمرين، ويكون لها نظام جيد للاتصال يعمل بجودة عالية الكفاءة.[1]

1. مفهوم حوكمة الشركات

حوكمة الشركات تعنى بلعلاقة بين مختلف المشاركين في تحديد اتجاه أداء الشركات، و هم: حملة الأسهم، وإدارة الشركة، ومجلس الإدارة.[2] وحوكمة الشركات تشمل كل شيء يستخدم لتشغيل الشركة على أساس يومي ، وكذلك وضع أهدافها طويلة الأجل ".[3] وهذا يشمل سياسات التوريد ، وتنظيم أصحاب المصالح ، والمساهمين ، ومجلس الإدارة. و يمكن لنموذج حوكمة الشركات الفعال توجيه الشركة إلى النجاح في المدى الطويل ، وإلى زيادة قيمة الأسهم و ثقة العم لاء. وعدم تطبيق إستراتيجية حوكمة الشركات يؤدي إلى نقص في الاتجاه التنظيمي ينتج عنه ركود في العمليات التجارية للشركة وعدم قدر ة على زيادة رأس مالها .[4] وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة الشركات" بأنها معنيه بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين علي ادارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم. وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الافصاح والشفافية" .[5] أو هي" مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركة ومساهميها وأصحاب المصالح، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف الأخرى". [6]

ويقول خليل والعشماوي[7] "حوكمة الشركات هي طريقة للبحث عن ضمان وتحفيز الإدارة الكفـأة في الشركات المساهمة باستخدام الحوافز وهياكل العقود، والتشريعات، وتصميم الهياكل التنظيمية، ودراسة

---

(1) محسن احمد الخضيري، **حوكمة الشركات** ،(مجموعة النيل العربية ،القاهرة، 2005م)، ص122.

(2) Robert A. B. Minks and Noll Minow, **Op. cit,** P 1.

(3) http://www.ehpw.com/info7890437sharegolder-rights-corporateGovernance.hyml.

(4) مصطفى حسن بسيوني السعدني، **الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات**،ورقة مقدمة في ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة، من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، (القاهرة: 2006م)، ص 146.

(5) عهد على سعيد، **مرجع سابق**، ص 39.

(6) www.decd.0.3/daf/corporate/principees, the **Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), Principles of Corporate Governance,**2004.

(7) عطا الله داود خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، (الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009م)، ص 32.

مدى قدرة تأثير ملاك شركة المساهمة في ضمان تحفيز مديري الشركة على القيام بتأدية وتحقيق أفضل عائد على الاستثمار . وهي تلك القواعد التي تعمل بموجبها إدارة الشركة داخلياً ، كما يتم وفقاً لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين . وأيضا "هي والنظام الذي يتم من خلال ه الإشراف على أعمال المنظمة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية. [1] أما سليمان[2] فيقول: إن حوكمة الشركات" مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرين من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم. وهي اللوائح والقوانين والأنشطة التي يتم من خلالها إدارة الأعمال وتنظيمها. أو هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها ". وأيضا هي "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى".[3] وهي نظام صناعة وحماية وتفعيل نظام يحكم يحكم الحركة ويضبط الاتجاه، ويحمي سلامة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل الشركات ويضع من أجلها سياج أمان، وحاجز فعال.[4]

يستنتج من التعريفلت السابقة ما يلي:

1. ان حوكمةالشركات تعني تحديد العلاقات بين حملة الأسهم والإدارة ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح الأخرى.
2. حوكمة الشركات تساعد في زيادة قيمة الأسهم للشركات المدرجة في أسواق الأوراق المالية، وزيادة ثقة العملاء.
3. إن الاهتمام بالبيئة التي تعمل فيها الشركة يعني العمل بحوكمة الشركات.
4. تتضمن حوكمة الشركات آلية مراقبة أداء الإدارة مع الحوافز التي تعطى لهم مقابل تحقيق الأهداف.
5. توضح حوكمةالشركات مدى التزام إدارة الشركة بقواعد العمل تجاه المساهمين ومجلس الإدارة.
6. حوكمة الشركات هي مراقبة تحقيق أهداف الشركة.
7. حوكمة الشركات هي طريقة يمكن بها تعظيم ثروة المساهمين.
8. حوكمةالشركات مجموعة قوانين وقواعد تحكم عمل الشركة.

يعرف الباحث حوكمة الشركات بأنها آلية إدارة الشركات وفقاً للقوانين والعلاقات التعاقدية التي تحكم عمل الشركة، وتساعد في تحقيق أهدافها مع مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

---

(1) جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين** ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، بدون ناشر، (واشنطن، 2003م)، ص 2.

(2) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق**، ص 18.

(3) صلاح جودة، **الحوكمة مالها وما عليها**، (بدون ناشر، القاهرة، 2003م)، ص 15.

(4) عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م)، ص 19.

2. نبذه تاريخية عن نشأة حوكمة الشركات

لم يظهر مفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة إلا بعد الانهيارات التي حدثت في عدد من الشركات العالمية في جنوب شرق آسيا، وروسيا، وأمريكا اللاتينية، وأيضاً في الشركات الأمريكية في بداية 2001. وذلك بسبب الفضائح المالية ، والفساد الإداري[1]. ويمكن توزيع ظهور حوكمة الشركات إلى مراحل كما يلي[2]:

أ. المرحلة الأولى هي مرحلة الكساد ما بعد 1932م

تعود جذور حوكمة الشركات الي مابعد ظهور نظرية الوكالة أو فصل الملكية عن الإدارة في عام 1932م وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوه التي حصلت بين المديرين ومالكي الشركات من جراء الممارسات السلبية التي تحدث وقد تؤدى إلى تضرر الشركة.[3]

ب. المرحلة الثانية هي مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات 1976–1995

في هذه المرحلة ظهرت المطالبة بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة، والمطالبة بتحديد الواجبات لكل من إدارة الشركة وحملة الأسهم عبر العلاقات التعاقدية التي تحكم العمل فيما بينهم.[4] وبظهور القوانين والتشريعات التي تحكم وتنظم التعاقدات بين الأطراف في الشركة. وفي عام 1976 قام كل من (Jonson and Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وتوضيح أهميتها، وذلك من خلال الحد من مشاكل فصل الملكية عن الإدارة، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. [5] وتم إصدار قانون مكافحة الفساد في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1977، وفي عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة Tred way commission التي أصدرت تقريرها الخاص بتطبيق حوكمة الشركات خاصة في جانب إعداد التقارير المالية، وتقليل حالات الغش والتلاعب فيها، والاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية، وتعزيز دور المراجعة الخارجية لدى مجالس الإدارة في الشركات، والمطالبة بوجود بيئة رقابية مستقلة.[6]

---

(1) عمار عصام السامراني ونادية عبد الجبار الشريدة،**أهمية تطبيف لائجة حوكمة الشركات في تعزيز جودة نظام المعلومات المحاسبي** ، المؤتمر الدولي التاسع، الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، الجامعة الخليجية، (مملكة البحرين،المنامة،2011م) ص 5.

(2) بتول محمد نوري، على خلف سلمان، **مرجع سابق**، ص 5.

(3) عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، **مرجع سابق**، ص 25.

(4) بتول محمد نوري، على خلف سلمان، **مرجع سابق**، ص 7.

(5) Kevin C.W. Chen, Zhihong ChenK.C. John Wei, **Legal protection of investors, corporate governance, and the cost of equity capital**, Journal of Corporate Finance, January 2009, p 273. www.elsevier.com/locate/jcorpfin.

(6) فهيم سلطان محمد الحاج، **مرجع سابق**، ص 5.

في عام 1992 اصدرت لجنة Cadbury من قبل مجلس التقارير المالية لحوكمة الشركات، وسوق لندن للأوراق المالية تقريراً بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات، وهي خطوة تعد البداية الحقيقة للاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.[1]

في عام 1993 ظهر تقرير روتمان الذي ركز علي ضرورة شمول تقارير الشركات المدرجة علي تقرير عن انظمة الرقابة الداخلية المطبقة فيها بهدف المحافظة على أصول الشركة. [2] وكذلك تقرير Green bury في عام 1995 الذي ركز على موضوع المكافآت والمزيا الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة في الشركة، وطالب بضرورة إنشاء لجنة مكافآت – من أعضاء غير تنفيذيين– تتبع لمجلس الإدارة، تسند لها مهام تعويضات مجلس الإدارة وعملية تقييم أداء مجلس الإدارة.[3]

ج. المرحلة الثالثة هي مرحلة الإهتمام بحوكمة الشركات 1996–2000

بعد الدراسات التي أجريت من أجل توضيح أسباب انهيار الشركات وفشلها في تحقيق أهدافها نتيجة للممارسات الإدارية غير السليمة، وإهدار أموال المساهمين من خلال الغش في القوائم المالية، دعت مجموعة من المنظمات الإقليمية والدولية منها: البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، دعت إلى تطبيق حوكمة الشركات، فتم إصدار مجموعة من المبادئ والقواعد بواسطة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ووضعت بعض المنظمات المختلفة وخاصة المهنية والمحاسبية منها بعض المعايير التي تهدف الي تحقيق حوكمة الشركات.[4]

في الولايات المتحدة تم إصدار بعض المعايير التي تعمل علي ضبط الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال تفعيل دور الأعضاء المستقلين في مجالس إدارة الشركات، والمطالبة بتكوين لجان مساعده بإنواعها المختلفة من لجنة مراجعة ولجنة إدارة المخاطر وغيرها من اللجان الأخرى، وتوضيح المهام والمسؤوليات والصلاحيات لهذه اللجان.[5]

د.المرحلة الرابعة مرحلة حتمية حوكمة الشركات 2001–2004

في هذه المرحلة تمت المطالبة بتطبيق حوكمة الشركات والعمل علي متابعة تنفيذها، وذلك للحد من الممارسات الادارية والمالية غير السليمة في كثير من الشركات. وبتتابع ظهور الأزمات الاقتصادية والانهيارات سعى البنك الدولي إلى العمل على تشجيع تطبيق حوكمة الشركات والعمل بها، وسعت بعض المنظمات والهيئات المالية سعت إلى ذلك أيضاً، فعملت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على تطوير مبادئ حوكمة الشركات في عام 2004 حتى تتمكن حكومات الدول

---

(1) Gad bury Committee, **Financial Reporting of the committee of the financial Aspects reporting** Council, Stock Exchange,(Londan,1992), p12.

(2) عفاف ابو زر، **استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع الاردني** ، رسالة دكتوراة في إدارة الاعمال، جامعة عمان للدراسات العليا، (عمان ،2006)، ص 39.

(3) http://shikoms .BlogSpot .com/20/2/12/corporate –governance.htmt.

(4)عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سابق**، ص 25.

(5)عدنان عبد المجيدعبد الرحمن قباجة، **مرجع سابق**، ص 27.

من تطبيقها بالطريقة المناسبة في أنظمتها الاقتصادية.[1] وهناك بعض من الدول منها روسيا أصدرت قانون حوكمة الشركات لعام 2003 الذي ساعد في رفع مستوي تطبيق معايير ح وكمة الشركات في الشركات الروسية إلى مستوى مقبول لدى المستثمرين. وفي اليابان أصدرت اللجنة الحكومية لحوكمة الشركات تقريراً عن مبادئ حوكمة الشركات في عام 1997 وتم تعديله في 2001، وقد تضمن المساءلة والمحاسبة والإفصاح في عام2003.[2] وفي كندا تم تقديم ارشادات جديدة للشركات في عام 2002، تتعلق بإلإجراءات التي يجب أن تتبعها لتحقيق حوكمة شركات جيدة. وقد ركزت هذه الإرشادات على قياس أداء مجالس الإدارة في الشركات والعمل على تطويره.[3]

3. الأسباب التي تستدعي الاهتمام بحوكمة الشركات

هناك مجموعة من الأسباب ساعدت في ظهور حوكمة الشركات، من بينها النتائج التي أظهرتها جميع الدراسات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي نتجت عن وجود فشل رئيسي في أخلاقيات وممارسات مهنة المحاسبة والتدقيق. وبناء عليه قامت الحكومة الأمريكية بإصدار تشريع جديد اسمه (Sarbanes & Oxley 2002)، ألزم الشركات المدرجة في الأسواق المالية بالتقيد بتطبيق بنود الدراسة والعمل بها، والاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بحيث يسهم بوضوح لمصلحة الشركات والدول.[4]

إن ظهور العولمة الاقتصادية وسياسات التحرير الاقتصادي، جعل لحوكمة الشركات – من حيث تبطيق مبادئها بصوره سليمة – أهمية قصوي، فرضت على الشركات تغيير طريقة عملها، كما على الحكومات أن تنشئ إطاراً قانونياً وتشريعياً وموسسياً مناسباً لذلك.[5]

ما يلي ملخص أسباب ظهور حوكمة الشركات:[6]

أ. مطالبة مؤسسات التمويل العالمية بمستوى معين من حوكمة الشركات في حالة طلب الاستثمار منها.

ب. حدوث بعض حالات إفلاس الشركات والتعثر المالي بسبب سوء الإدارة، دفع المستثمرين للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات التي تكفل حماية مصالحهم.

---

(1) عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سابق**، ص 26.

(2)Yuzuo Yao, "**Historical Dynamics of the Development of the Corporate Governance in Japan**", The University of Manchester, Journal of Politics and Law, Vol. 2, No. 4 Dec-2009, p .169.

(3) حسين عبد الجليل آل غزوي، **مرجع سابق**، ص 10.

(4) عهد علي سعيد، **مرجع سابق**، ص 22.

(5) ابراهيم سيد احمد ، **حوكمة الشركات ومسئولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الاموال**، (الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010م)، ص 630.

(6) اتحاد الشركات الاستثمارية، **حوكمة الشركات**، (بدون ناشر، الكويت، 2011م)، ص 69.

ج. ظهور مفهوم الخصخصة استدعى وضع معايير تحمي سلامة أوضاع المؤسسات التي تمت خصخصتها.

د. الاهتمام بحقوق أصحاب المصالح في سلوكيات ممارسة الإدارة في الشركات.

هـ. مشكلة انفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة.

و. حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة.

ز. عدم تحديد مسؤولية مجلس الإدارة ومهام إدارة الشركة تجاه أصحاب المصالح والمساهمين.

ح. مساءلة عناصر إدارة الشركة عند ارتكاب المخالفات.

ط. استقلالية لجان المراجعة بكامل أعضائها، وتعزيز استقلالية المراجع الخارجي.

ي. تحرير الأسواق المالية، وتزايد انتقال رؤوس الأمول عبر الحدود بشكل كبير، وبحث الشركات عن مصادر للتمويل بأقل تكلفة.

ك. تأثير بعض الدراسات التي قدمت في مجال حوكمة الشركات في بريطانيا وأمريكا.

4. المرتكزات الأساسية لحوكمة الشركات

هناك ثلاثة مرتكزات أساسية تقوم عليها حوكمة الشركات وهي:

أ. المرتكز الاقتصادي

حوكمة الشركات ليس هدفها فقط أن ترتبط بالجوانب الرقابية أو مراقبة سلوكيات الإدارة، فهي لها دور أساسي في عملية الاستخدام الأمثل للموارد، وتعظيم قيمة الشركة وزيادة ميزتها التنافسية في السوق. وفي حالة التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في الشركة؛ فإن ذلك يمكنها من الحصول على فرص تمويل محلية ودولية، وينعكس ذلك علي توسع الشركة ونموها، ويجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، فتسهم الشركة في دعم استقرار أسواق المال والقطاع المصرفي الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.[1]

يساعد التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في تجنب حدوث بعض الانهيارات والأزمات المالية، وذلك من خلال تبني معاييرجيدة في إعداد القوائم المالية، والاهتمام بالجوانب الرقابية وأساليب المراجعة، والاهتمام بالافصاح والشفافية حتي يتم تقليل الفساد المالي والإداري، فينعكس ذلك في زيادة ثقة المستثمرين وتحقيق عائد مجزي لهم من استثماراتهم، ورفع القيمة السوقية لأسهم الشركة، وتوفير قنوات تمويل إضافية، وتقليل تضارب المصالح في الشركة.[2]

---

(1) Kambil, Ajit & others, "**the Seven Disciplines for Venturing in China**", Mists loan – Management Reviw,Vol.47,No2,2006, http://sloanreview.mit.edu/article/the-seven-disciplines-for-venturing-in-china/

(2) مايوعبدالله وجاو حدو رضا، **تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية** ، الملتقي الدولي حول الحوكمة المحاسبية واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، (الجزائر،2011)، ص 8.

ب. المرتكز القانوني

من الناحية القانونية فإن حوكمة الشركات تعمل على المحافظة على تنفيذ الإلتزامات التعاقدية بين الشركة والأطراف الأخرى، وتعمل على تقليل الجانب السلبي في تنفيذ هذه التعاقدات، كما تسهم حوكمةالشركات أيضاً علي ضمان حفظ حقوق كل الأطراف في الشركة من حملة أسهم، ومجلس إدارة وإدارة تنفيذية، وأصحاب المصالح الأخرى. [1] فالقوانيين والتشريعات والأنظمة واللوائح والقواعد التي تنظم العمل في الشركات؛ تعد العمود الفقري لحوكمة الشركات والأطراف العاملة في الشركات، ومن أهم هذه القوانين: قانون الشركات، وقانون أسواق المال، وقانون البنوك، وقانون العمل، والقانون التجاري، والمعايير الدولية للمحاسبة والمراجعة، وقانون الضرائب، وقانون حماية المستهلك وحماية البيئة وغيرها من القوانيين ذات الصلة.

وتعد هذه القوانيين واللوائح والأنظمة صمام الأمان لضمان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بصورة جيدة وسليمة.[2] وفي الجانب القانوني أصدرت مؤسسة التمويل الدولية في عام 2002 تشريعاً لحوكمة الشركات تم تضمينه تشريعات أسواق المال والشركات. وحتي تكون هذه التشريعات ذات قيمة وفاعلية؛ يجب تفعيل الجانب الرقابي والإشرافي للجهات الرقابية، والالتزام في إعداد القوائم المالية بالمعايير الدولية للمحاسبة والمراجعة، والاهتمام أيضاً بالافصاح والشفافية عن مستوى المخاطر للمساهمين واصحاب المصالح.[3]

والجهات الرقابية تشمل الأتي:[4]

أ. وجود جهات رقابية مثل سوق المال، البورصة، والبنك المركزي.

ب. رقابة مباشرة من المساهمين ولجنة المراجعة المراجعين الداخليين والخارجيين.

ج.مراقبة خارجية تشمل الموردين والعملاء والمستهلكين والموزعين ومؤسسات الدولة.

ج. المرتكز الاجتماعي والاخلاقي

حتى تكون حوكمة الشركات ذات مفهوم شامل يجب أن تهتم بالجانب الاجتماعي بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الاقتصادية والمحاسبية والقانونية، ويجب تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في كل المؤسسات التي تخدم المجتمع سواء أكانت الملكية عامة أم خاصة، وسواء أكانت تنتج سلعاً أم تقدم خدمات لها تأثير علي رفاهية المجتمع، ومن هنا نجد أن لحوكمة الشركات ارتباط بالجوانب

---

(1) مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية** ، المؤتمر الاول حول حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، (سوريا، 15-16تشرين الاول 2008)، ص7.

(2) Karen Leslie Hamilton, ASX Corporate Governance Council, **Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations**,(Australia March 2003), p60.

(3) حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدينمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، (الدينمارك، 2010م)، ص 11.

(4) مصطفى نجم البشاري، **أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة في السودان**، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، قاعة الصداقة،(الخرطوم، 20- 21 يناير 2008م)، ص ص 19,18.

الاقتصادية والاجتماعية، وفي حالة حدوث انهيارات وأزمات مالية تكون لها آثار اقتصادية واجتماعية.[1]

تعمل حوكمة الشركات علي مراعاة حقوق أصحاب المصالح الأخرى سواء أكانت لهم صلة مباشرة بالشركة أم غير مباشرة، وهذا يؤدي إلى مفهوم المسئولية الاجتماعية للشركة، وعبرها يتم دعم وتنمية وتطوير المجتمع الذي تعمل فيه الشركة.[2] وعلي الشركات مراعاة الجوانب الأخلاقية في تأدية عملها وهذا من أساسيات حوكمة الشركات، وفي حال تطبيق حوكمة الشركات بصورة جيدة في الشركات فإن ذلك يخدم كل من الأفراد والشركات والمجتمع ككل عبر تحقيق عوائد على الاستثمارات للأفراد وتطوير أداء الشركات، ودعم الاستقرار الاقتصادي، وتحقيق رفاهية للمجتمع.[3]

يتضح مما تقدم أن هذه المرتكزات تساهم بصورة كبيرة في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات، التي تعمل على تطور ونمو الشركات من خلال إدارة ورقابة الشركة بصورة جيدة بواسطة مجلس الإدارة الذي يستخدم أدوات الرقابة المالية والإدارية، وذلك من خلال اللجان المتخصصة التي تساعده في إدارة الشركة وفي العمل على تحقيق أهداف المساهمين المتمثلة في تنمية ثروتهم وزيادة الأرباح، والرقابة على أداء الشركة التشغيلي والاستثماري والتحويلي، والتأكد من التطبيق السليم لجميع القرارات التشغيلية والمالية التي تصب في مصلحة الشركة وليس في مصلحة أحد أعضاء مجلس الإدارة.

5. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

وفقاً لما ذكره أبو حمام هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات، ولها دور كبير في عملية نجاح أو فشل تطبيق مبادئ حكومة الشركات وهذه الأطراف يوضحها الشكل التالي:[4]

---

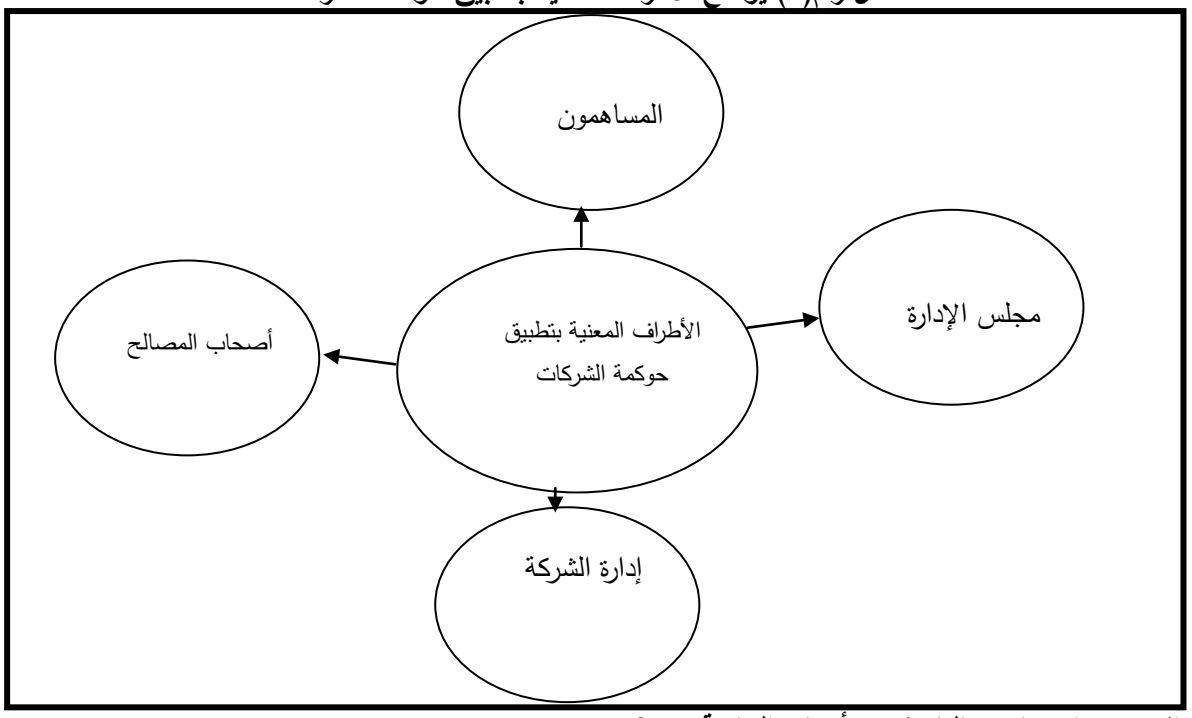
(1) http://shikoms .BlogSpot .com/20/2/12/corporate –governance.htmt.

(2) مقدم وهيبة، **سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الاعمال** (دراسة ثلاثة شركات عربية)، المؤتمر الدولي الخامس :حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبه بن بوعلي بلشلف (الجزائر 13–14 ديسمبر 2011)، ص 3.

(3) مايوعبدالله وجاو حدو رضا، **مرجع سابق**، ص 9.

(4) ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحكومة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، (فلسطين، غزة، 2009م)، ص 25.

الشكل رقم(1) يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.



المصدر: **استخلاص الباحث من أدبيات الدراسة**، 2012م.

يتضح من الشكل رقم (1)، أن هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر في تطبيق حوكمة الشركات هي:

أ. المساهمون

هم ملاك الشركة حسب نصيبهم في رأس مال الشركة الذي يكون في شكل أسهم، ويسعي الملاك للعمل على تعظيم قيمة الشركة وزيادة الأرباح المناسبة من استثماراتهم، ويكون لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة وذلك من خلال الجمعية العمومية. وعدم تحقيق أرباح للمساهمين يؤدي إلى تقليص الاستثمار في الشركة ويؤثر ذلك على أنشطتها وعملها في المستقبل، ولذلك لابد من اختيار أعضاء مجلس إدارة أكفاء وذوي خبرة مناسبة في مجال عمل الشركة، وتوازن المؤهلات في أعضاء مجلس الإدارة يساعد في تحقيق أهداف المساهمين.[1]

ب. مجلس الإدارة

هو المجموعة القائمة على حماية حقوق المساهمين، يتم اختيارهم من قبل الجمعية العمومية لإداء أعمال الشركة بصورة جيدة، والعمل على وضع الاستراتيجية العامة للشركة، و مراقبة أداء الشركة من خلال تقارير الإدارة التنفيذية في الشركة. وعلى مجلس الإدارة الإشراف على اتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق أهداف الشركة، ومتابعة التزام الشركة باللوائح والقواعد والقوانين، والعمل على أن يعامل كل المساهمين بصورة جيدة وعادلة ومتساوية.[2]

---

(1) فاتح غلاب، **تطوير دور وظيفة التدقيق في مجال حوكة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة**، دراسة بعض المؤسسات الصناعية، رسالة دكتورة في ادارة الاعمال، جامعة فرحات عباس سطيف،(الجزائر، 2011)، ص 30.

(2) زهاء ديوب، **الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية** ، ورقة بحثية ماجستير ادارة اعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، (سوريا، دمشق، 2010)، ص 12.

ج. إدارة الشركة

تعتبر إدارة الشركة هي الجهة المسؤولة عن تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة عن الأداء في الشركة، ومدى تحقيق الأهداف الموضوعة، وعن العمل على تحقيق استراتيجية الشركة، والعمل على زيادة أرباح المساهمين، وتعظيم قيمة أسهم الشركة، وزيادة قيمة الشركة في السوق، وكذلك عن تقديم المعلومات للمساهمين بإفصاح وشفافية.

إدارة الشركة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف الأخرى، لذلك يجب اختيار إدارة الشركة بعناية خاصة حتى يحققوا رغبات المساهمين ورغبات مجلس الإدارة. ويجب أن تكون هنالك آليات رقابية لدى مجلس الإدارة يتحقق بها من أداء إدارة الشركة، ويقيّم بها الأداء من خلال الأهداف المحققة، وتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية لعمل الشركة.[1]

د. أصحاب المصالح

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة كالمساهمين والدائنين والموردين والعمال والموظفين والمجتمع. وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف. وعلاقة الشركة بمصالح الأطراف لها دور مهم في عملية إنتاج السلع والخدمات، وعبرها يمكن أن تحقق الشركة أهدافها الربحية. لذلك لابد أن تعمل إدارة الشركة على مراعاة حقوق أصحاب المصالح حتى تكون لها سمة طيبة في السوق.[2]

هذه الأطراف لها دور أساسي في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، و بخاصة في حالة قيام كل منهم بدوره بصورة تامة، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في ظهور أداء جيد في الشركات، يخدم زيادة أرباح المساهمين واستمرارية الشركات.

6. محددات حوكمة الشركات

تساعد محددات حوكمة الشركات الداخلية منها والخارجية في التطبيق الجيد، وفي تحقيق درجة عالية من مستوى الجودة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات. وفيما يلي شرح هذه المحددات بصورة أوسع:[3]

أ/ المحددات الخارجية

وهي تشير إلى البيئة العامة للاستثمار في أي دولة وتتضمن الآتي:[4]

1. القوانين العامة المنظمة للعمل الاقتصادي.
2. سياسة الاستثمار في الدولة.
3. كفاءة القطاع المالي ويشمل البنوك وأسواق المال.
4. مستوى المنافسة في أسواق إنتاج السلع والخدمات.
5. وجود هيئات رقابية تنظم عمل الشركات مثل: البورصة، والبنوك المركزية.

---

(1) ماجد إسماعيل أبو حمام، **مرجع سابق**، ص 27.

(2) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**،، **مرجع سابق**، ص 18.

(3) مطاوع السيد مطاوع، **دور المراجعة في حوكمة الشركات، دراسة تحليلية**، جامعة الأزهر، كلية التجارة، (القاهرة، 2009م)، ص 8.

(4) مناور حداد، **مرجع سابق**، ص 7.

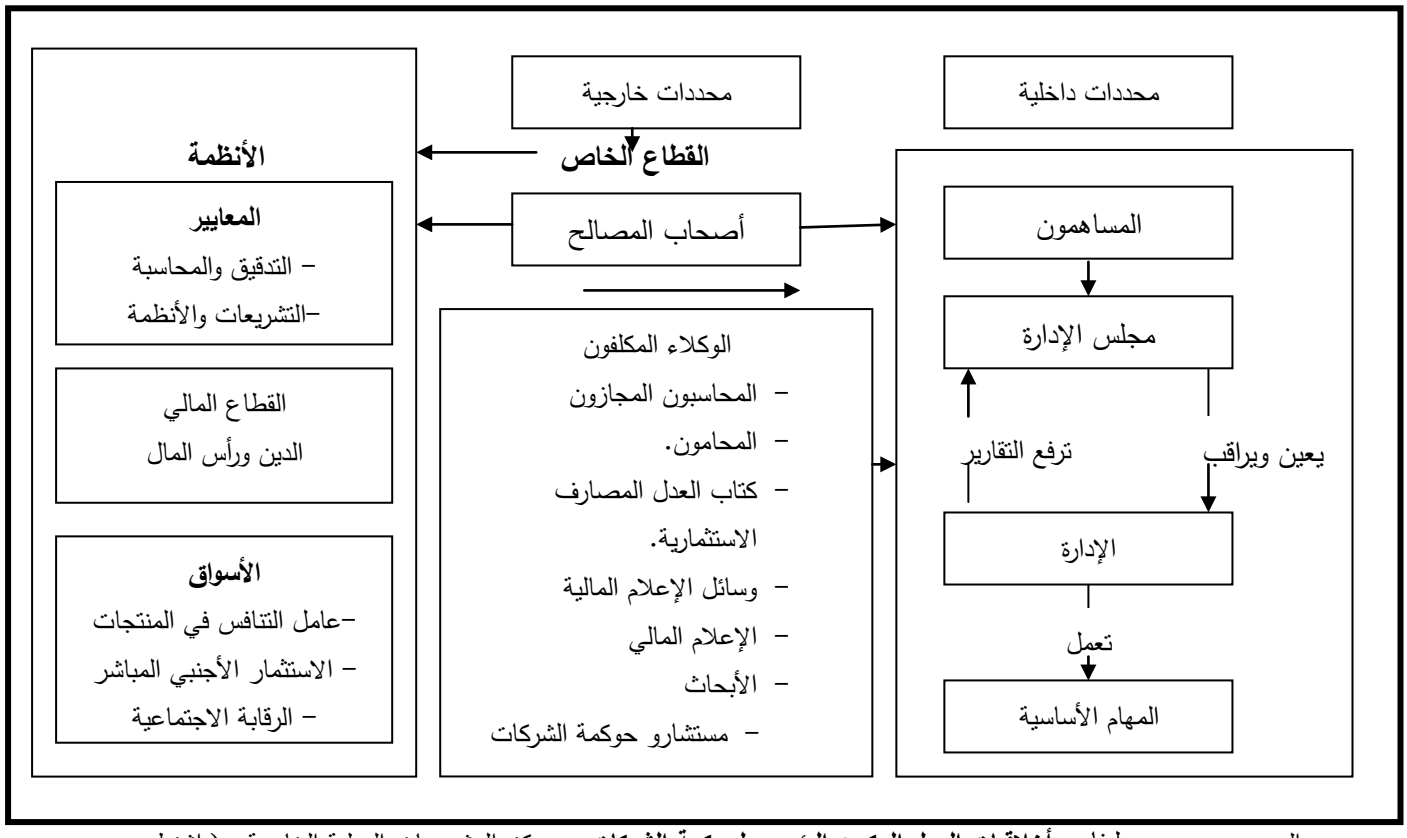
6. وجود جمعيات ومكاتب مهنية مثل: مكاتب المحاماة، والمحاسبين القانونيين.
7. وجود محللين ماليين وبنوك استثمار.

ب/ المحددات الداخلية

هي القوانين التي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والأطراف الأخرى التي لها علاقة بعمل الشركة، وتحكم عملية توزيع السلطات والصلاحيات داخل الشركة بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة، وتعمل على تقليل تعارض المصالح في الشركة، وتشمل الآتي:[1]

1. زيادة توفير المدخرات والثقة في الاقتصاد القومي.
2. حماية حقوق الأقلية وصغار المساهمين.
3. تعميق دور سوق المال.
4. تنمية وتطوير شركات القطاع الخاص.
5. النظام المحاسبي والمالي.
6. زيادة قيمة الشركة في السوق وأسهمها كذلك.

شكل رقم (2) محددات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية



المصدر: جون سوليفان، **أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، (واشنطن، 2006م)، ص 15.

(1) محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار الوطني،(القاهرة، يونيو 2007م)، ص 6.

يوضح الشكل رقم (2) العلاقة المتداخلة بين محددات الحوكمة الداخلية والخارجية ومدى تفاعلها مع بعضها البعض ليعطي ذلك شكل حوكمة الشركات في المؤسسات.

7. أبعاد حوكمة الشركات

مفهوم حوكمة الشركات يشتمل على مجموعة من الأبعاد تشكل بيئة حوكمة الشركات داخل أي شركة، وتتضمن هذه الأبعاد الآتي:[1]

أ. البعد الإشرافي

يوضح الدور الإشرافي الذي يقوم به مجلس الإدارة عند مراقبة عمل إدارة الشركة والعمل على مراعاة حقوق المساهمين وحفظ حقوق أصحاب المصالح.[2]

ب. البعد الرقابي

هو الدور الرقابي في الشركات وينقسم إلى رقابة داخلية وخارجية، فالرقابة الداخلية تكون على المستوى الداخلي للشركة، ومن آلياتها: الرقابة الداخلية وأنظمة إدارة المخاطر. أمّا الرقابة الخارجية فتتمثل في المراجع الخارجي ومدى استقلاليته في عمله، والرقابة بواسطة لجنة المراجعة، والرقابة بواسطة المساهمين.[3]

ج. البعد الأخلاقي

يشمل أخلاقيات العمل في الشركة، والالتزام بقواعد النزاهة والعدالة، والعمل على نشر ثقافة حوكمة الشركات على مستوى إدارات الشركة وبيئة العمل بصفة عامة، ومراقبة سلوك إدارة الشركة ، ومدى تنفيذها قواعد أخلاقيات العمل.[4]

د. البعد الهيكلي

يوضح العلاقات التي تحكم العمل داخل الشركة، ويحدد الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، وبين الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية أو الرقابية والتنظيمية من جهة أخرى. ويجب أن يكون العمل في الشركة بنزاهة وعدالة بخاصة من إدارة الشركة تجاه المساهمين والعاملين، ويجب الالتزام بالمسئولية الاجتماعية.[5]

هـ. البعد الاستراتيجي

هو عملية صياغة استراتيجيات أعمال وأنشطة الشركة، والعمل على تحقيق رؤيتها المستقبلية، وذلك من خلال المعلومات التي تقدم عن الشركة وطبيعة عملها، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية

---

(1) أشرف درويش أبو موسوي، **مرجع سابق**، ص 16.

(2) مها محمود رمزي ريحاوي ، "**الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**"، **حالة دراسية للشركات العامة العمانية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول،(دمشق، 2008م)، ص 99.

(3) أشرف درويش، **مرجع سابق**، ص 17.

(4) مسلم علوي شلبي و محمد حسين منهل، **بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه**، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، (العراق، 2008م)، ص 12.

(5) مها محمود رمزي ريحاوي، **مرجع سابق**، ص 100.

التي تعمل فيها، و وضع بعض الاعتبارات إلى التغيرات التي تحصل في البيئة وتؤثر على تحقيق أهداف الشركة والعمل على معالجة هذه التغيرات.[1]

8. أهمية حوكمة الشركات

تنبع أهمية حوكمة الشركات من الحاجات الضرورية اللازمة لعمل الشركات ، مثل تأكيد السلوك الجيد للإدارة والوفاء بالالتزامات والتعهدات، وضمان تحقيق الشركة لأهدافها بشكل قانوني. [2] وتظهر أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:[3]

1. الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات.
2. ضمان حفظ حقوق كافة أصحاب المصالح وحملة الأسهم والإدارة ومجلس الإدارة وعدم تعارض المصالح.
3. تفادي وقوع أخطاء مقصودة أو غير مقصودة تؤثر على تحقيق أهداف الشركة.
4. المساعدهفي حصول الشركات على رأس مال من الداخل والخارج وهي عملية جذب الاستثمارات.
5. التزام الشركات بمعايير الشفافية والإفصاح العالمية.
6. ظهور العولمة الاقتصادية وتحرير السوق وظهور شركات عالمية ذات منافسه عالية للشركات المحلية.

وبالنسبة للشركات تبرز أهمية حوكمة الشركات في ما يلي: [4]

1. تحسين صورة الشركة في السوق.
2. ارتفاع ظهورها في السوق.
3. زيادة الطلب على أسهم الشركة في سوق الأوراق المالية.
4. زيادة قيمة أسهمها السوقية.
5. تخفيض تكاليف الحصول على رأس المال.

أما بالنسبة للمستثمرين فتظهر أهمية الحوكمة في:

1. زيادة دقة تسعير الأوراق المالية.
2. تطور إجراءات الرقابة والمتابعة.
3. الاهتمام بحقوق المساهمين.
4. تقليل المخاطر.

تأتي أهمية حوكمة الشركات للدولة من: [1]

---

(1) أشرف درويش أبو موسري، **مرجع سابق**، ص 18.

(2) أشرف حنا مخائيل، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات** ، المؤتمر الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات،(القاهرة: 24-26 سبتمبر 2005م)، ص 83.

(3) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 339.

(4) بتول محمد نوري ، و على خلف سلمان،**مرجع سابق**،ص 10.

1. زيادة مقدرة الشركات على المنافسة في الأسواق العالمية.
2. تحسين القطاع الاقتصادي.
3. الحصول على تمويل من المؤسسات العالمية.

9. أهداف حوكمة الشركات

حوكمة الشركات الجيدة للشركات تؤدي إلى دعم الأداء ، وزيادة القدرة التنافسية ، وجذب الاستثمارات للشركات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام. وذلك من خلال الإجراءات التالية:[2]

1. تطوير أداء الشركات، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني سياسات سليمة تضمن اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على قواعد سليمة تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
2. التعامل بصورة عادلة مع حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في حالة الإفلاس والتصفية حسب الأولوية.
3. الفصل والتمييز بين مهام ومسئوليات المديرين التنفيذيين ، وبين مهام مجلس إدارة الشركة ومسئوليات أعضائه.
4. تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من القيام بمراقبة أداء الشركة.
5. تساعد الشركات في الحصول على التمويل اللازم للعمليات الإنتاجية.
6. عمل توازن في العلاقة بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح.

حوكمة الشركات تعمل على زيادة إنتاج السلع والخدمات ، وزيادة ثقة العملاء ، والالتزام بعقود التمويل، وغيرها من الالتزامات التعاقدية التي تساهم في استمرارية الشركة وتحقيقها لأهدافها.

10. خصائص حوكمة الشركات

تتميز حوكمة الشركات بالخصائص الآتية:[3]

أ. الشفافية: تعني ضرورة الوضوح في اتخاذ وتنفيذ القرارات والقوانين وعملية الإفصاح عنها قبل اتخاذ القرار.

ب. المساءلة: هي عملية تفعيل دور القانون في ملاحقة كل من يرتكب خطأ أو يتعدى على حقوق غيرهبمخالفة قوانين وإقرارات ومواثيق الشرف بالنسبة لمجالات الأعمال والمهن . فللقانون يجب أن يسري على الكل بدون تجاوزات.[4]

ج. المصداقية: وهي درجة الاستقرار في تن فيذ القوانين والقرارات ذات الصلة بتنفيذ السياسات ، وقدرتها على تنفيذ الأحكام وتفعيل المساءلة.

---

(1) بتول نوري وعلي خلف سلمان، **مرجع السابق**، ص 10.

(2) عطا الله داود خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، **مرجع سابق**، ص 35.

(3) طارق نوير، **الحوكمة والمعلوماتية في الدول العربية**، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، (القاهرة، نوفمبر 2006م) ص 99.

(4) جون سوليفان، **الهوصلة الاخلاقية للشركات، ادوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ الأعمال وآداب المهنة وحوكمة الشركات**، المنتدي الدولي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، مؤسسسة التمويل الدولية، (البنك الولي، 2009)، ص 10.

د. الانضباط: وهو مراعاة الجانب الأخلاقي والسلوك السليم في الممارسات الإدارية داخل الشركة.

هـ. الاستقلالية: وهي عدم التأثير أو الضغط على الإدارة في عملية تنفيذ مهامها ؛ فتكون قراراتها غير متحيزة.

و. المسئولية: تقع على إدارة الشركة مسئولية مراعاة وحفظ حقوق ذوي المصالح في الشركة.[1]

ز. العدالة: وهي المساواة في معاملة كل أصحاب المصالح وحملة الأسهم من قبل إدارة الشركة ، وعدم التحيز إلى فئة معينة من المساهمين أو دون غيره١.

ح. المسئولية الاجتماعية: يجب على الشركات أن تضع المسئولية الاجتماعية ضمن سياساتها وأن تراعي الجانب الأخلاقي والاجتماعي، وتدعم المجتمع وتعمل على المحافظة عليه.

11. مراحل تطبيق حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات فكراً ومنهج إصلاح جديد وثقافة التزام داخل الشركات، وهي تحتاج إلى دعم وتأييد من كل أفراد المجتمع. وحتى تتم عملية تطبيق حوكمة الشركات فإنها تمر عبر مجموعة من المراحل، كل مرحلة تفضي إلى المرحلة التي بعدها، ولذلك فإن عملية تطبيق حوكمة الشركات تحتاج إلى برنامج زمني ومراحل متتابعة على النحو الآتي:[2]

المرحلة الأولى: التعريف بحوكمة الشركات

هي مرحلة التعريف بحوكمة الشركات وتكوين رأي عام حولها، وهي أهم مرحلة من مراحل تطبيق حوكمة الشركات، حيث يجب أن يتم فيها توضيح محددات وأبعاد وأسباب الرغبة في تطبيق حوكمة الشركات، وتوضيح مفهومها وأهميتها وأهدافها بالنسبة إلى الاقتصاد العام والشركات والمساهمين حتى يصبح لها اعتبار من قبل الدولة والشركات.[3]

المرحلة الثانية: البنية الأساسية لحوكمة الشركات وتوصيف عملها

في هذه المرحلة يتم وضع أسس قوية لحوكمة الشركات؛ لتكون لها المقدرة على خلق التفاعل بين أطراف حوكمة الشركات والجهات التشريعية والتنظيمية والرقابية التي تشرف على تطبيقها، وتشمل هذه الأسس أخلاق وسلوك الإدارة في الشركات، ودور مجلس الإدارة الإشرافي والرقابي في الشركة، وتحديد قواعد ولوائح حوكمة الشركات، وتحديد جهات التشريع ووظائفها حتى يتم تطبيق الحوكمة بصورة جيدة.[4]

المرحلة الثالثة: وضع برنامج زمني وتحديد توقيتاته القياسية

تطبيق حوكمة الشركات يحتاج إلى تحديد زمن محدد لإنجاز أعمالها ومهامها وواجباتها، حتى يتم التمكن من متابعة التقدم في تنفيذ حوكمة الشركات، وتحتاج إلى تحديد الصعوبات التي تواجه

---

(1) طارق عبد العال،ل **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ والتجارب** ، **مرجع سابق**، ص 25.

(2) محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 207.

(3) درويش فيصل مراد، **مرجع سابق**، ص 50.

(4) **المرجع السابق**، ص 51.

تنفيذ نموذج حوكمة الشركات؛ والعمل على معالجة هذه الصعوبات. ويشمل النموذج الجيد لحوكمة الشركات التعامل الجيد بين أطراف الحوكمة من المساهمين، والإدارة، وأصحاب المصالح، وإدارة الشركة. وتقدير هؤلاء لأهمية حوكمة الشركات واتباعهم معاييرها يساعد في تقديم تطبيق جيد ومستوى عالي لحوكمة الشركات، كما يؤثر بصورة إيجابية في عمل وأداء الشركات.[1]

المرحلة الرابعة– تنفيذ وتطبيق حوكمة الشركات

في هذه المرحلة يتم اختبار وقياس مدى التزام أطراف حوكمة الشركات بمفهوم حوكمة الشركات، ومدى الالتزام بقيود ومعايير وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات. ويتطلب ذلك نوعاً من الالتزام الأخلاقي والمهني من أطراف حوكمة الشركات. وحتى يتم التطبيق السليم لحوكمة الشركات لابد من الآتي:[2]

1. استقلالية مجلس الإدارة في عمله وفي عملية اختياره.
2. الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية للأعمال.
3. بذل مزيد من الجهد في خلق انطباع جيد عن حوكمة الشركات في المؤسسات.

المرحلة الخامسة: متابعة وتطوير حوكمة الشركات

هي مرحلة التغذية العسكية في تطبيق حوكمة الشركات، حيث يتم فيها التأكد من تنفيذ جميع المراحل السابقة ومعالجة القصور فيها. ويكون الدور الرقابي مهم في هذه المرحلة، وتكون الرقابة الداخلية والخارجية من أهم الآليات التي يستخدمها مجلس الإدارة في عملية متابعة تنفيذ وتطبيق حوكمة الشركات، وكشف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتجنبها في المستقبل، ووضع بعض الأدوات الوقائية التي تساعد في فاعلية حوكمة الشركات. ويجب أن تنشأ في الشركة جهة رقابية تعمل على متابعة مدى الالتزام بحوكمة الشركات، وترفع تقريرها بذلك إلى مجلس الإدارة والمساهمين في الاجتماع السنوي.[3]

يلاحظ مما تقدم أن مراحل تطبيق حوكمة الشركة جاءت متتالية ومكملة لبعضها البعض، لذا يجب الاهتمام بها كلها حتى نحصل على تطبيق سليم لحوكمة الشركات، وحتى ينعكس ذلك على تطور أعمال الشركة وتوفير التمويل، وزيادة أرباح المساهمين، وإنعاش الاقتصاد العام، والالتزام بأخلاقيات العمل المهني والمسئولية الاجتماعية.

---

(1) محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 208.

(2) درويش فيصل مراد، **مرجع سابق**، ص 52.

(3) محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 207.

المبحث الثاني

مبادئ حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية ونظرية أصحاب المصالح

مبادئ حوكمة الشركات هي مجموعة من الأسس والقواعد المعايير التي تساعد في تطبيق حوكمة الشركات في شركة المساهمة العامة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة، مثل: مجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح. وتوفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله أن تحدد الشركة أهدافها والطريقة التي يمكن بها أن تحقق هذه الأهداف.[1]

تم التوصل – من خلال الدراسات الحديثة – إلى أن هناك مجموعة من المبادئ التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية حوكمة الشركات. [2] وهناك بعض المصادر والجهات تساعد في تحديد قواعد ومبادئ حوكمة الشركات أو تحتوي شيئاً منها. وتتمثل هذه المصادر والجهات فيما يلي:[3]

1. قوانين الشركات.
2. القوانين التي تحكم سوق الأوراق المالية.
3. قانون منع الاحتكار، وقانون الإفلاس، وقانون الاندماج، وقانون الاستحواذ.
4. قواعد التسجيل في البورصة.
5. المحاكم التي تشرف على تطبيق تلك القوانين.
6. الهيئات الرقابية العامة لسوق المال.

تعد مبادئ وقواعد حوكمة الشركات من أهم آليات تطبيق وقياس مدى فاعلية حوكمة الشركات في الشركات، وذلك لكونها تضم مجموعة من النقاط أو المعايير المتعلقة بالجوانب التالية.[4]

1. مدى وجود القوانين واللوائح التي تضمن ممارسة سلطات الإدارة في مجلس الإدارة بصورة أفضل.
2. مشاركة الأعضاء المستقلين في صنع القرارات، ومراقبة وتوجيه عمل الشركة، وتحقيق الشفافية بالقدر الذي يعمل على معالجة القصور.
3. الفصل بين سلطات المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، ومشاركتهما في وضع الاستراتيجية ورسم سياسات الشركة التي تخدم مصلحة العمل ومصلحة المساهمين.
4. وجود لجان متخصصة تابعة لمجلس الإدارة، تساعد المجلس في إنجاز مهامه بصورة جيدة حسب مهارات وخبرات أعضاء اللجان.

---

(1) عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، **مرجع سابق**، ص 77.

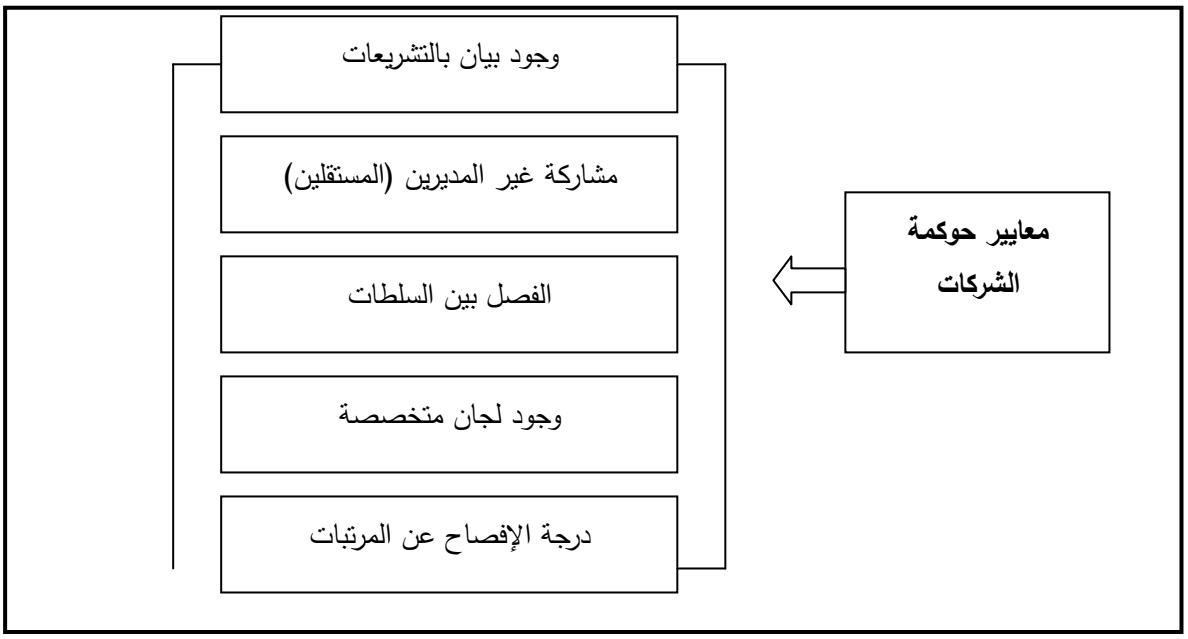
(2) محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 123.

(3) **المرجع السابق**، ص 79.

(4) عمار عصام السمراني ونادية عبد الجبار الشريدة، **مرجع سابق**، ص 20.

5. مدى الإفصاح عن مكافآت ومرتبات المديرين التنفيذيين، ومقارنة مرتباتهم بأدائهم في الشركة ومدى مساهمتهم في تطوير أعمالها.

ويوضح الشكل رقم (3) معايير حوكمة الشركات



المصدر: محسن حمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية،(القاهرة، 2005م)، ص 123.

يلاحظ من الشكل رقم (3) المعايير التي يتم القياس عليها للحكم على مدى تطبيق حوكمة الشركات، ومدى تواجدها في الشركات المعنية.

أولاً: أنواع مبادئ حوكمة الشركات

ظهرت عدة مبادئ لحوكمة الشركات، وشكل مجموعها المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات، أتت بها مجموعة من المنظمات الدولية والمهنية في المجال المالي والاقتصادي مثل: البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك كريدي ليونية، وبورصة لندن للاوراق المالية، وكذلك البورصة الأمريكية في نيويورك. وكان ظهورها في فترات زمنية متتابعة. وتضم هذه المبادئ ما يأتي:

1. مبادئ مؤسسة التمويل الدولية في مجال حوكمة الشركات

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومبادئ عامة؛ تراها أساسية لدعم حوكمة الشركات في المؤسسات على تنوعها، سواء أكانت مالية أم غير مالية. وتشمل مبادئ حوكمة الشركات حسب تصنيف مؤسسة التمويل الدولية، الآتي:[1]

1. حماية حقوق المساهمين.
2. هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة.

---

(1) محمد أحمد العسيلي، **تفعيل الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات من خلال استخدام التقيد بالبورصات المالية**، المؤتمر العلمي الخامس، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، (الإسكندرية: 8-10 سبتمبر 2005م)، ص 54.

3. المحاسبة والمراجعة.
4. الشفافية في هيكل الملكية والمراجعة.
5. البيئة التنظيمية.

2. مبادئ حوكمة الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية والآليات اللازمة لتشغيل هذه المبادئ

قامت لجنة بورصة نيويورك للأوراق المالية في عام 2003م بتطوير مجموعة المعايير لوضع مبادئ حوكمة الشركات موضع التطبيق العلمي في الشركات المسجلة بالبورصة. وتضم تلك المعايير المجالات التالية:[1]

1. المديرين والآليات اللازمة لتحقيق استقلاليتهم.
2. تشكيل لجان مجلس الإدارة (لجنة تعيين الأعضاء، ولجنة التعويضات، ولجنة المراجعة).
3. تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال مشاركتهم في جميع القرارات الجوهرية بالشركة.
4. الإفصاح عن الخطوط الإرشادية التي يتم إتباعها لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مع توفير فرص متكافئة لكافة المساهمين للحصول على المعلومات.
5. توثيق الالتزام بإتباع معايير حوكمة الشركات من خلال شهادة سنوية تصدر من الشركة تؤكد عدم الإخلال بأي من المعايير السابقة.

3. مبادئ حوكمة بنك كريدي ليونيه

عمل بنك كريدي ليونيه على وضع سبعة مبادئ أساسية يتم بها قياس تطبيق حوكمة الشركات. ويشمل كل مبدأ مجموعة من النقاط التي تتعلق بتقييم الشركة على نقاط أساسية لتكوين الممارسات الجيدة للشركة.

إن مجموع مبادئ حوكمة الشركات التي يعمل بها بنك كريدي ليونيه تشمل: الانضباط، والشفافية، والاستغلال، والمحاسبة على المسؤولية، والعدالة، والمسئولية الاجتماعية.[2]

وسيتم في هذا الجزء شرح هذه المبادئ على النحو التالي:

المبدأ الأول: الانضباط

يشمل النقاط التالية:[3]

1. تقديم بيانات واضحة للجمهور.
2. الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
3. تقدير حقوق الملكية وتكلفتها.
4. وجود حافز لدى الإدارة لزيادة سعر السهم.

---

(1) محمد احمد العسيلي، **مرجع سابق**، ص 61.

(2) محمد جميل حبوش، **مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات** ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، (فلسطين، غزة، 2007م)، ص 53.

(3) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 65.

5. وجود تقدير سليم لرأس المال.
6. التحفظ في إصدار أدوات الملكية.
7. الاستخدام الجيد للديون في مشروعات ذات جودة.
8. توزيع الأرباح على المساهمين.
9. رفع تقرير عن حوكمة الشركات في الاجتماع السنوي.

المبدأ الثاني: الشفافية

يضم مجموعة البنود التالية: [1]

1. الإفصاح عن الأهداف المالية، وبيان نسبة العائد على حقوق الملكية، ونسبة القيمة المضافة.
2. تقديم التقرير السنوي في وقت مناسب، ونشر القوائم المالية والإعلان عنها.
3. رفع تقارير ربع سنوية في زمنها.
4. الإفصاح عن النتائج والمعلومات المتعلقة بها بدون تسريب قبل إعلانها.
5. الالتزام بمبادئ المحاسبة الدولية في تقويم الحسابات.
6. الإفصاح عن المعلومات السوقية الحساسة.
7. وجود موقع على شبكة الإنترنت للشركة.

المبدأ الثالث: الاستقلال

يتكون من النقاط الآتي: [2]

1. معاملة مجلس الإدارة وإدارة الشركة المساهمين بعدالة.
2. عدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام.
3. وجود لجنة لتحديد الأجور والمرتبات يرأسها عضو مستقل في مجلس الإدارة.
4. وجود لجنة تنفيذية مستقلة عن مجلس الإدارة.
5. وجود لجنة مراجعة مستقلة في إدارتها.
6. وجود لجنة ترشيحات يرأسها عضو مستقل في مجلس الإدارة.
7. عدم ارتباط المراجعين الخارجيين بالشركة.
8. عدم وجود كبار الدائنين في مجلس الإدارة.

المبدأ الرابع: المحاسبة على المسئولية

يضم مجموعة من النقاط هي: [3]

1. يكون دور مجلس الإدارة إشرافي أكثر منه تنفيذي.

---

(1) سمير سعد مرقس، **مرجع سابق**، ص 117.

(2) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 56.

(3) محمد جميل حبوش، **مرجع سابق**، ص 54.

2. وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة وعددهم نصف عددالأعضاء الذين يضمهم المجلس.
3. وجود أعضاء أجانب في مجلس الإدارة.
4. يجب أن يجتمع مجلس الإدارة كل ربع سنة.
5. مقدرة أعضاء مجلس الإدارة على المراجعة الجيدة.
6. ترشيح ومراجعة عمل المراجعين الخارجيين بواسطة لجنة المراجعة.
7. الإشراف على المراجعة الداخلية وإجراءات المحاسبة عبر لجنة المراجعة.

المبدأ الخامس: المسئولية

يشمل الآتي:[1]

1. التعامل بحسم في حالة عدم الالتزام بلوائح الشركة.
2. وجود آليات محاسبة في حالة المخالفة تسمح بمحاسبة المخالف.
3. تعامل مجلس الإدارة بشفافية وعدالة في تعاملات الأسهم.
4. مراعاة الحجم المناسب لمجلس الإدارة بالقدر الذي يلزم لكفاءة وفعالية الأداء.

المبدأ السادس: العدالة

يتضمن النقاط التالية: [2]

1. معاملة المساهمين أصحاب الأسهم الكبيرة والمساهمين أصحاب الأسهم القليلة بالتساوي.
2. حق دعوة كافة المساهمين إلى الاجتماع السنوي.
3. تسهيل عملية التصويت.
4. تحديد المعلومات التي تقدم للاجتماعات العامة.
5. عدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بسرعة تزيد عن سرعة ارتفاع صافي الأرباح.

المبدأ السابع: المسئولية الاجتماعية

يحتوي علي الآتي: [3]

1. وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.
2. عدم تشغيل الأحداث.
3. العدالة في التوظيف.
4. الالتزام بإرشادات صناعة محددة بالنسبة للحصول على المواد.
5. وجود سياسة عن المسئولية البيئية.

---

(1) سمير سعد مرقس، **مرجع سابق**، ص 118.

(2) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 76.

(3) محمد جميل حبوش، **مرجع سابق**، ص 55.

يلاحظ أن المبادئ التي قدمها بنك كريدي ليونيه الهدف منها تطوير الأداء في منظمات الأعمال، وكسب ثقة المساهمين، والعمل على تدريب أعضاء مجلس الإدارة وتطوير قدراتهم، واختيار الأعضاء ذوي الخبرة والكفاءة المؤهلين في مجال عمل الشركة، وتفعيل عملية الإفصاح عن المعلومات، والاهتمام باللجان التي تساعد مجلس الإدارة وأهمها لجنة المراجعة التي تعمل على تقليل الغش في القوائم المالية، ومراعاة حقوق أصحاب المصالح، وحماية حقوق المساهمين، ومعاملتهم بالتساوي، وقياس مدى الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات.

أن هذه المبادي والمعايير الإرشادية انتهجتها المنظمات الدولية ومن بينها البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وكثير من الدول التي تطبق حوكمة الشركات تعمل بهذه المعايير.[1]

4. مبادئ البنك الدولي

وضع البنك الدولي بالتشاور مع بعض المنظمات مبادئ حوكمة الشركات على النحو التالي:[2]

أ. الإعسار وحقوق والدائنين

يسعى هذا المبدأ إلى تحسين الوضع المالي ودعم الحقوق الخاصة بين الدائنين والمدينين.

ب. الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة بالقدر الذي يمكن من الحصول على معلومات وتقارير مالية للشركات بحيث تكون واضحة وصريحة وظاهرة، تقدم في وقتها ويعتمد عليها.

5. مبادئ صندوق النقد الدولي

وضع صندوق النقد الدولي قواعد معينه لممارسات حوكمة الشركات الجيدة بقدر عالٍ من الشفافية، وهذه القواعد ذات تركيز خاص على الجوانب المالية وهي مشتقة ومبنية على الآتي:[3]

أ. قانون السياسات المالية.

1. وضوح الأدوار القانونية والتنظيمية والإدارية.
2. توفير المعلومات للجمهور.
3. إعداد الميزانيات وتنفيذها، وتقديم التقارير المالية بطريقة واضحة.
4. تأكيد النزاهة.

ب. قانون الممارسات الجيدة حول السياسات المالية والنقدية

وضع صندوق النقد الدولي الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات المالية والنقدية على أساسين: أولهما معرفة المواطنين أهداف السياسة المالية والنقدية وإدارتها إذا ما التزمت الحكومة به،

---

(1) www.decd.0.3/daf/corporate/principees, the **Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) , Principles of Corporate Governance,**2004.

(2) مصطفى حسن بسيوني السعدني، **مرجع سابق**، ص 154.

(3) **المرجع السابق**، ص 154.

وثانيهما أن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة القانونية عندما تعطى السلطات المالية والنقدية درجة عالية من الاستقلالية.[1]

6. مبادئ منظمة الكومنولث لحوكمة الشركات لسنة 1999م

يدور مفهوم حوكمة الشركات وفقاً لهذه المجموعة من المبادئ – أساساً– حول القيادة، وذلك كما يلي:[2]

أ. القيادة ككفاءة .

ب. القيادة كنزاهة.

ج. القيادة كمسئولية.

د. القيادة كشفافية ومساءلة.

إن مبادئ حوكمة الشركات تركز على حل المشكلا ت التي تنشأ ع ن فصل الإدارة عن الملكية، وعلى تنظيم العلاقة بين المساهمين وإدارة الشركة . وه و أسلوب أكثر شمولاً لعملية الضوابط والتوازنات ، ويقتضي ح ين اتخاذ القرارات مراعاة حقوق أصحاب المصلحة (الضمانات البيئية والأخلاقية).

وحتي تكون مبادئ حوكمة الشركات متطورة ويتم تطبيقها في الدولة ؛ يجب وضع ها في إطار تنظيمي فعال، يساعد ويوفر مرونة تسمح للأسواق ان تعمل بفعالية، وأن تستجيب لتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح.[3]

7. مبادئ حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بانجلترا

في عام 2003، أصدر مجلس إعداد التقارير المالية بانجلترا الكود الموحد لحوكمة الشركات، يحتوي هذا الكود على مجموعة من المبادئ والاشتراطات اللازمة الآتية:[4]

1. طريقة تعيين أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم، وكيفية تقييم عملهم.
1. توضيح كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها وكل ما يتعلق بالمحاسبة والمراجعة.
2. يحتوي الكود الموحد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للشركة والمحافظة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية.
3. التأكيد على ضرورة إنشاء لجنة المراجعة مع توضيح الدور امهم الذي يجب أن تقوم به.
4. توضيح طبيعة علاقة المساهمين بالشركة مع التركيز على كيفية قيام حملة الأسهم بمباشرة حقوقهم.

---

(1) **المرجع السابق**، ص 157.

(2) محمد طارق يوسف، **حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق**، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة، (القاهرة: 2006م)، ص121.

(3)www-ocwd.org/daf/corporate/principles**, Op. cit**,

(4) امال عياري وابوبكر خوالد، **مرجع سابق**، ص 7.

8. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية تم إصدارها في عام 1999، وتم تحديثها في عام 2004. وهي مبادئ تمثل الممارسات المثلى لحوكمة الشركات، ويمكن تطبيقها في مختلف الدول حسب سياسة الدولة نحو ملكية الشركات.[1] وتضم هذه المجموعة المبادئ التالية:[2]

1. ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات يعين على أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تنمية أسواق تتسم بالشفافية والكفاءة، كما يتعين أن يتماشى مع حكم القانون، وأن يشير بوضوح إلى تقسيم المسئوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.[3]
2. ضمان حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الحقوق (المالكين) ويتعين أن يقوم إطار حوكمة الشركات بحماية ممارسة المساهمين لحقوقهم وتيسير ذلك.
3. المعاملة المتساوية للمساهمين : يتعين أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المنصفة لكافة المساهمين بما فيهم من المساهمين أصحاب الأسهم القليلة والمساهمين الأجانب، إذ يجب أن تتاح لهم جميعاً الفرصة للحصول على معالجة فعالة عند حدوث انتهاك لأي من حقوقهم.
4. دور أصحاب المصالح : يتعين أن يسلّم إطار حوكمة الشركات بحقوق ذوي الشأن، تلك الحقوق التى أرساها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة، بل يتعين عليه تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وبين ذوي الشأن فى إيجاد الثروة وخلق الوظائف، والعمل على استمرارالمشروعات التى تتمتع بموقف مالي قوى.[4]
5. الإفصاح والشفافية: يتعين أن يكفل إطار حوكمة الشركات الإفصاح - فى الوقت المناسب وعلى نحو دقيق - عن كافه الأمور الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة، التي تشمل الموقف المالى للشركة وأداءها وملكيتها وحوكمتها.
6. مسئوليات مجلس الإدارة: يتعين أن يكفل إطار حوكمة الشركات ضمان أن يجرى إرشاد الشركة أرشادًا إستراتيجيًا، وضمان المتابعة المتواصلة الفعالة للإدارة التى يمارسها المجلس، وضمان مثول المجلس للمحاسبة أمام الشركة والمساهمين.[5]

يمكن تناول مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات بالتفصيل على النحو التالي:[1]

---

(1) كنان نده وحسين القاضي ، "**مبادئ حوكمة الشركات في سورية (دراسة مقارنة مع مصر والاردن)**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العددالثاني،(دمشق، 2010)، ص 682.

(2) مصطفى حسن بسيوني السعدني، **مرجع سابق**، ص 154.

(3) John Sullivan, Executive Director, **Business Ethics: The Essential Component of Corporate Governance**, Center for International Private Enterprise, January 12, 2006, p3.

(4) عيد بن حامد الشمري ، **حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع والطموح** ، المؤتمر العلمي الاول لكية الاقتصاد، جامعة دمشق، دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي، (سوريا، 15-17 تشرين 2008)، ص 6.

(5) **Principles of Good Corporate Governance**, Second edition – (Madrid, October 2005), p5.

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس فعال لإطار حوكمة الشركات

يجب أن يشجع إطار حوكمة الشركات على تأكيد شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون ، ويوضح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والقانونية ، ويتضمن الاتي:[2]

أ. التأثير على الأداء الاقتصادي وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفاعلية.

ب. إيجاد جهات قانونية وتنظيمية تساعد على ممارسة حوكمة الشركات، ونظام تشريعي متوافق مع حكم القانون.

ج. توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات، وضمان خدمة المصلحة العامة.

د. أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة للقيام بواجباتها.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

تشكل مصالح وحقوق المساهمين أهمية قصوى في حوكمة الشركات. والغرض الرئيسي من وجود إدارة مسئوله في الشركات هو حماية مصالح أصحاب رأس المال أو حملة الأسهم في الشركة. وقد أولت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة الشركات اهتماماً خاصاً بخاصة حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة منصفة. وتضم هذه الحقوق الأساسية ما يأتي:[3]

1. الجوانب المتعلقة بطرق تسجيل الملكية، وإرسال أو تحويل الأسهم، والحصول على المعلومات ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وبانتظام، والمشاركة في التصويت ، وحضور اجتماعات الجمعية العمومية، وحق انتخاب وعزل مجلس الإدارة، والنصيب من الأرباح.
2. الجوانب المتعلقة بحق المساهمين في الحصول على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في الشركة ، مثل: تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، والتصديق على إصدار أسهم إضافية، والعمليات الاستثنائية، وتحويل أو بيع أصول الشركة.
3. أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية ، والإلمام بقواعد الاجتماعات، والأهم من ذلك إتاحة التزويد بالآتي:[4]

أ. المعلومات الكافية، مثل تاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العمومية والموضوعات التي تيم مناقشتها في الاجتماع السنوي.

ب.فرصة توجيه أسئلة وتقديم مقترحاتهم.

ج.مشاركتهم في اختيار أعضاء مجلس الإدارة.

---

(1) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق**، ص45.

(2) زينب محمد السيد إبراهيم، **دور المحاسبة الضريبية في زيادة فاعلية حوكمة الشركات في مصر**، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير في المحاسبة، (القاهرة، 2009م)، ص10.

(3) http://www.iccwpo.ord/corporate- governance /id3087/index.html.

(4) محمد مصطفي سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق**، ص47.

د. حق التصويت شخصياً أو عبر وكيل.

4. الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تناسب ملكيتهم من الأسهم.
5. الإفصاح على القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وعمليات الاندماج وبيع من أصول الشركة، معرفة حقوقهم القانونية حتى يتم حماية حقوقهم وفقاً لحجم الأسهم.
6. عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.
7. تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرين المؤسسون من خلال:[1]

أ. الإفصاح عن صفة الوكالة وأساسيات تصويتهم.

ب. كيفية تعاملهم مع تعارض المصالح المادية في ممارساتهم للحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

8. ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم بعضاً فيما يتعلق بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للمبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع الاستقلال.
9. يجب السماح للأسوق السيطرة على الشركات بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

يستنتج أن على الشركات وضع خطة واضحة ومكتوبة لحقوق المساهمين وسهولة الوصول إليها في قسم العلاقات أو من موقع الشركة . وهذه الخطة تحمي حقوق المساهمين حتى في حالة استيلاء شركة أخرى على إدارة الشركة.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

يهتم هذا المبدأ بحماية حقوق المساهمين أصحاب الأسهم القليلة عن طريق وضع نظم تحظر على العاملين داخل الشركة (إدارة وأعضاء مجلس إدارة) الاستفادة من وضعهم في الشركة لاستغلال حقوق المساهمين أصحاب الأسهم القليلة. وعلى أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عن كل جوانب المصالح الخاصة بهم، التي قد ينتج عنها تضرر بعض المساهمين. وفي حوكمة الشركات تجب المعاملة المتساوية لكافة المساهمين سواء أكانوا أصحاب أسهم كبيرة أم مساهمين أجانب أم أصحاب أسهم قليلة، وإتاحة الفرص لهم للحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم.[2]

وعادة ما يتوقع المستثمرون وتكون لديهم ثقة بأن رأس مال الشركة سو ف يتم حمايته من قبل إدارة الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين ذوي النسب الكبيرة. ولكن في بعض الحالات يكون للمساهمين أصحاب الأسهم الكبيرة فرص استغلال حقوق المساهمين أصحاب الأسهم القليلة، وذلك من خلال نسبة تمثيلهم في مجلس الإدارة ، بحيث يمكن أن يجدوا فرصة تحقيق مصالحهم الخاصة فيحصل

---

(1) http://www.ehpw.com/info7890437sharegolder-rights-corporateGovernance.html

(2) محمد طارق يوسف، **مرجع سابق**، ص 124.

التعارض بين مصالحهم وبين مصالح المساهمين الآخرين. وقدرة المساهمين على اتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية ضد إدارة الشركة ومجلس الإدارة هي إحدى الطرق التي يحافظ بها المساهمون على حقوقهم. وتزداد ثقة المستثمرين أصحاب الأسهم القليلة عندما يوفر لهم النظام القانوني آليات لرفع دعوى قانونية في حالة انتهاك حقوقهم.[1] وتتضمن هذه الحقوق ما يلي:[2]

أ. معاملة كافة المساهمين حملة الأسهم معاملة متساوية.

1. يجب أن تكون الحقوق مكفولة لكل حملة الأسهم، للحصول على المعلومات عن الأسهم، وأهم هذه الحقوق حقوق التصويت.
2. حماية حملة الأسهم القليلة من استغلال حاملي الأسهم الكبيرة، ووجود وسائل فعالة للإصلاح.
3. يجب أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض عن طريق الاتفاق مع أصحاب ملكية الأسهم.
4. إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود. لأن بعض المستثمرين أجانب هم يشترون الأسهم بوساطة شركات سمسرة، لذا يجب أن يوفر لهم حق التصويت وهم خارج بلد الشركة ويتاح لهم استخدام التكنولوجيا لتسهيل عملية التصويت.
5. أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العمومية لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية.

في بعض الأحيان تسعى الإدارة إلى زيادة تكلفة الأصوات من دون مبرر، وتشجع على عدم حصول المساهمين الأجانب علي حق التأثير على قرارات المجلس وفرض ممارسة حقوق الملكية ، لكن بعض الدول تسعى إلى منع هذه العوائق المصطنعة أمام المشاركات في اجتماعات الجمعية العمومية. وتطالب حوكمة الشركات باستخدام أسلوب التصويت الالكتروني.[3]

ب. منع تداول الأسهم بصورة ليست ذات إفصاح وشفافية.

ج. يجب أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كان لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة أ و بالنيابة عن طرف آخر (أي مصلحة مادية أو عملية أو موضوع يمس الشركة بصورة مباشرة) وبخاصة العلاقات العائلية التي قد تضر بعض المساهمين وتساعد في تعارض المصالح.[4]

المبدأ الرابع: دور حقوق أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

حقوق أصحاب المصالح مبدأ من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، التي ظهرت عام 1999م في إطار حوكمة الشركات وتم تحديثها في عام 2004. ويركز هذا المبدأ علي ضرورة الاعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون ، أو تنشأ نتيجة الاتفاقات المتبادلة بين

---

(1)www-ocwd.org/daf/corporate/principles

(2) عبد الوهاب نصر على وشحاته السيد شحاته، **مرجع سابق**، ص 82.

(3) كيرث. أ. كيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 119.

(4) عبد المطلب عثمان محمود دليل، **مرجع سابق**، ص 58.

الشركات وأصحاب المصالح هم: المساهمون، والدائنون، والموردون، والموظفون، والمجتمع كله.[1] إن أصحاب المصالح هؤلاء هم مجموعة يمكن أن تكون لديه ا مصالح تتعارض مع مصالح الشركة. [2] وتسعى حوكمة الشركات على تشجيع تدفق رأس المال الداخلي والخارجي إلى الشركات عن طريق حقوق الملكية أو الائتمان.

إن وجود نظام للحقوق الملكية الخاصة يعتبر أهم المقومات الضرورية للاقتصاد الحر، الذي يقوم على أساس السوق. [3] لذا يجب وضع قوانين ولوائح لحقوق الملكية، وهي معايير بسيطة وواضحة ومحكمة بدقة، يراعى فيها أن تكون مفهومة للمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. وهم – أي أصحاب المصالح – مجموعة أو الأفراد يمكنهم التأثير أو التضرر من عملية تحقيق الشركة لأهدافها.[4]

الاهتمام بأصحاب المصالح في الشركة يعني الاستثمار في رأس المال البشري والمادي ، بالقدر الذي يؤدي إلى زيادة قدرة الشركة التنافسية في السوق . وفي حالة غياب القوانين التي تضمن تنفيذ العقود في وقتها، فسيحدث انخفاض كبير في صفقات الأعمال. ومن الضروري أن تتضمن هذه القوانين حماية حقوق أصحاب المصالح في حالة الإعسار والتصفية.[5]

إن الممارسات الجيدة والتعامل بصورة متطورة مع أصحاب المصالح في الشركات؛ يعد شكلاً من أشكال حوكمة الشركات . وهذا لا يعني تنازل الشركات عن المسئولية عن أنشطتها ، بل يعني تصرفاً جيداً من الإدارة لبناء علاقات مع أصحاب المصالح ، وتحسين أداء العمل في الشركات ، وتحقيق الأرباح الطويلة المستمرة في الشركات التي تركز على القيم بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.[6] أذن حوكمة الشركات هي ضمان حصول المساهمين والعاملين على حقوقهم المادية والمعنوية، وحقوقهم الفكرية والتثقيفية. [7] وهناك حقوق قانونية لأصحاب المصالح ، يجب احترامها وتقديرها من قبل إدارة المنظمات والحكومات ويمكن تفصيل ماتقدم على النحو التالي:[8]

أ. مراعاة حقوق أصحاب المصالح التي يخولها لهم القانون خلال الاتفاقيات.

ب. إيجاد الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على حقوقهم في حالة انتهاكها.

---

(1)Maria Maher and Thomas Anderson, **Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth**, Orgazation Economic Co-Operation and Develoment, (OECD) 1999, p 20.

(2) محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص51.

(3) مركز المشروعات الدولية الخاص، **مرجع سابق**، ص25.

(4)Suzanne Benn and Dexterdunphy, **corporate Governance and sustainability**, Routledse, (London, 2005), p19.

(5)Suzanne Benn and Dexterdunphy, **Op. cit**, p19.

(6)www.accpimtabitiy.org.uk معهد المحاسبة والأخلاقية البريطاني

(7) سامي أحمد غنيم، **حوكمة الإدارة الضريبة**، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من الإصلاح الاقتصادي، (القاهرة،2006 م)، ص 46.

(8) محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 138.

ج. تطوير آليات أداء العاملين التي تسمح لهم بالمشاركة في تحقيق أهداف الشركة.
د. إشراك أصحاب المصالح في إدارة الشركة، ومدهم بالمعلومات التي تساعدهم في عملهم.
هـ. فتح قنوات اتصال مع أصحاب المصالح حتى تصل شكاواهم إلى مجلس الإدارة.
و. ضرورة أن يكون هناك قانون يحفظ حقوق أصحاب المصالح في حالة الإعسار والتصفية.

ويجب أن تكون في الدولة قوانين تحمي حقوق أصحاب المصالح مثل : قانون العمل والأعمال، والقانون التجاري، وقانون الإعسار. وتنشأ هذه الحقوق عن طريق علاقات تعاقدية.

وهذه القوانين يجب أن تحمي أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم، وتكفل لهم حق الممارسات الوظيفية (وهي متباينة من شركة إلى أخرى)، وإمكانية حصولهم على المعلومات التي تساعدهم في حالة مشاركتهم في إدارة الشركة.[1]

هناك بعض التجاوزات غير القانونية وغير الأخلاقية من قبل موظفوا الشركة قد تؤدي إلى تضرر أصحاب المصالح والشركة أيضاً ، لذلك تفتح بعض الشركات قنوات اتصال لتلقي شكاوى أصحاب المصالح حتى لا تؤثر تلك التجاوزات على تحقيق أهداف الشركة في المستقبل.

يعتبر الدائنون أهم شريحة في أصحاب المصالح، وتعتمد شروط وحجم الائتمان المقدم إلى الشركة الكبيرة على مدى تنفيذها حقوق الدائنين. والشركات ذات حوكمة الشركات الجيدة أكثر قدرة على اقتراض مبالغ أضخم وبشروط مميزة عن الشركات ذات السجلات الضعيفة أو التي تعمل في أسواق أقل شفافية. وهنالك بعض البلدان التي لديها قوانين تنص على أنه عندما تقترب الشركة من مرحلة الإعسار يجب على مديرها العمل لصالح الدائنين ، والبعض يعمل على الحل بين المدين والدائن . وتتباين حقوق الدائنين من نطاق يبدأ من حاملي السندات المضمونة إلى دائنين بدون ضمان.[2]

المبدأ الخامس: الشفافية والإفصاح

هذا المبدأ يكفل إطاراً محدداً لإجراءات حوكمة الشركات يعنى بتحقيق الشفافية والإفصاح الدقيق بأسلوب يتفق مع المعايير المحاسبية والمالية وجودتها، والعمل على تقديم المعلومات في الوقت المناسب وبخاصة المعلومات المتصلة بتأسيس الشركة، وأهدافها، وحقوق المساهمين، وحق الأغلبية من حيث عدد الأسهم ، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في الشركة.[3]

إن الإفصاح والشفافية من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية التي قدمت في عام 2004م، وهي تتضمن مجموعة من المعلومات الآتية التي يجب الإفصاح عنها:[4]

أ. الإفصاح يجب أن يشمل المعلومات المالية والإدارية التالية:

---

(1)www-ocwd.org/daf/corporate/principles

(2) كيرث.أ.كيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص175.

(3) عبيد سعد المطيري، **مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة تحديات وقضايا معاصرة**، (دار المريخ، الرياض، 2004م)، ص122.

(4) محمد آدم أبكر محمد، **إطار علمي مقترح لاستخدام المعلومات المحاسبية في تحقيق الشفافية وحوكمة الشركات** ، رسالة دكتوراه في المحاسبة، جامعة النيلين، (الخرطوم، 2008م)، ص135.

1. النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
2. أهداف الشركة.
3. حصة الأغلبية في الأسهم وحقوق التصويت.
4. سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والإفصاح عن مؤهلاتهم وخبراتهم، وطريقة اختيارهم.
5. عمليات أصحاب المصالح في الشركة.
6. المخاطر المتوقعة في عمل الشركة.
7. سياسة تطبيق حوكمة الشركات.

ب. الإفصاح عن المعلومات المحاسبية عالية الجودة ، والمعلومات غير المالية.

ج. التأكد من صحة معلومات القوائم المالية بواسطة مراجع خارجي مستقل.

د. قابلية مساءلة ومحاسبة المراجعين المستقلين بواسطة المساهمين، وقيامهم بعملهم في الشركة حسب أصول المهنة.

هـ. توفير قنوات توصيل المعلومات حسب الوقت لكافة المستخدمين بصورة عادلة.

و. تكوين إطار الحوكمة بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم المشورة عن طريق المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف حتى تساعد المستثمرين.

المبدأ السادس: مسئوليات مجلس الإدارة

يجب أن يوضح إطار حوكمة الشركات المسئوليات الرئيسية والاستراتيجية التي توجه عمل الشركات ، ويجعل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة والمساهمين متابعة دقيقة . وفيما يلي المسئوليات المحدوده لمجلس الإدارة حسب مبادئ منظمةالتعاون الاقتصادي والتنمية: [1]

1. على مجلس الإدارة توفير المعلومات وتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
2. أن يعمل مجلس الإدارة على معاملة المساهمين معاملة عادلة.
3. أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين والاهتمام بأصحاب المصالح.
4. على مجلس الإدارة القيام بعدة وظائف وهي كما يلي:

أ. وضع استراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطر، ووضع الأهداف ومتابعة أداء الشركة، والإشراف على الإنفاق الرأسمالي.

ب. اختيار وتعيين المسؤولين التنفيذيين، وتحديد مرتباتهم، وعزلهم وإحلال آخرين محلهم.

ج. متابعة مستوى مرتبات الإدارة التنفيذية، وترشيح الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة.

د. تقليل تعارض المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين.

هـ. ضمان سلامة التقارير المالية، والاستعانة بالمراجع الخارجي، ومتابعة المخاطر، والرقابة المالية.

---

(1) سمير سعد مرقس، **نماذج حوكمة الشركات**، مؤتمر تطوير الأعمال وعائلية الشركات الأسس الإدارية – معايير المحاسبة الدولية، (القاهرة، 10– 11 فبراير 2007م)، ص128.

و. متابعة عمل الشركة وفق المتغيرات المطلوبة من مجلس الإدارة.

ز. الإشراف على عملية الإفصاح عن المعلومات والاتصالات.

ح. تقييم عمل إدارة الشركة بصورة مستقلة.

ط. تعيين عدد من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة.

ي. تمليك أعضاء مجلس الإدارة المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

مسئوليات مجلس الإدارة حسب النظام الأمريكي تتمثل فيما يلي:[1]

أ. اختيار إدارة الشركة والإشراف على عملها.

ب. متابعة الأداء المالي للشركة، وضمان الاستخدام الأمثل لرأس المال.

ج. المسئولية الاجتماعية للشركة.

د. متابعة التزام الشركة بالقوانين واللوائح.

مسئوليات مجلس الإدارة حسب لجنة كادبوري البريطانية كما يلي:[2]

أ. وضع ومتابعة إستراتيجية الشركة.

ب. تقييم ومراجعة أداء الشركة.

ج. وضع معايير سلوك الشركة.

د. الاستفادة من الكفاءات والخبرات المتاحة للشركة.

9. مبادئ لجنة بازل

تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية بواسطة مجموعة الدول الصناعية الكبيرى. وشكلت اللجنة في 1988م، تحت إشراف بنك التسويات الدولية في سويسرا بمدينة بازل، وذلك بسبب تفاقم الديون الخارجية في الدول النامية وزيادة المشكوك في تحصيلها. [3] وقد أصدرت لجنة بازل للإشراف على المصارف في سنة 1999م ورقة كان عنوانها تحسين مستوى الحوكمة في المصارف. وكان هدفها تطوير عملية الإشراف والرقابة في المصارف. وسعت لجنة بازل إلى إصدار مبادئ توجيه ذات طابع إشرافي، تساعد في تعزيز تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف، ويمكن حصرها في النقاط التالية:[4]

1. عند تكوين مجالس الإدارة في المصارف؛ يجب الاهتمام بالمؤهلات والخبرات في المجال المالي والمصرفي. أي أن يكون لدى الأعضاء المقدرة على إدارة أعمال المصرف، وعلى

---

(1) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص86.

(2) **المرجع سابق**، ص 87.

(3) محمد طارق يوسف، **مرجع سابق**، ص9.

(4) عبد الرازق خليل والطيب داودي، **مرجع سابق**، ص11.

تحمل مسئولية متابعة الأداء المالي في المصرف، ووضع إستراتيجية تعمل على تقليل المخاطر وتحقيق أهداف المساهمين والمودعين وحماية حقوقهم.[1]

2. على مجلس الإدارة العمل على حماية الأهداف الإستراتيجية ومتابعة تحقيقها وفقاً لحقوق المساهمين والمودعين، وأن يضع في الاعتبار حقوق أصحاب المصالح الأخرى في المصرف، ويعمل على تطبيق الإفصاح والشفافية، وكشف أي عمل لا أخلاقي واتخاذ الإجراءات التأديبية لمرتكبيه.
3. تحديد هيكل إداري يوضح مسئوليات وصلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المصرف.
4. توفر وتنوع الخبرات والمؤهلات في أعضاء مجلس إدارة المصرف حتى تساعدهم في إدارته، ووضع سياساته وتوفير المعلومات التي تساعدهم في تنفيذ مهامهم.
5. استقلالية مراقب الحسابات والرقابة الداخلية باعتبارهما جوهر حوكمة الشركات في المصارف، حيث تسهم المراجعة والرقابة الداخلية والخارجية الفعالة في سلامة وأمن المصرف في الأجل الطويل، وتساعد في إعداد قوائم مالية سليمة؛ ترفع إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف لتوضح الموقف المالي في جميع الجوانب المالية في المصرف.
6. وضع سياسات للأجور والمكافآت تتناسب مع أهداف واستراتيجية المصرف في الأجل الطويل.
7. تبني مبدأ الشفافية والإفصاح، لأنّ الشفافية مبدأ ذو أهمية عالية في حوكمة الشركات السليمة، كما أن الإفصاح العام ضروري ومهم بالنسبة للمصارف المدرجة في سوق الأوراق المالية. وعليه يجب تقديم المعلومات والإفصاح عنها في الوقت المناسب. والإفصاح والشفافية يساعدان في تحقيق الانضباط في السوق بصورة كبيرة.
8. يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المصرف هيكلة عمليات المصرف حسب البيئة التشريعية والاجتماعية التي يعمل فيها المصرف.[2]

وفقاً لنفس المصدر"يمكن القول إنّ هذه المبادئ المذكورة إن تم تطبيقها والعمل بها في مصرف ما فإنها ستسهم بصورة كبيرة في تطبيق وتعزيز مفهوم حوكمة الشركات في المصارف، وينعكس ذلك على تطور الأداء المالي والإداري في المصرف. وعلى تحقيق أهداف العمل، وحماية حقوق المساهمين والمودعين، وزيادة مدخرات المودعين، ونمو حجم رأس مال المصرف، وتعزز مقدراتها على تحمل أي مخاطر محتملة، وذلك نسبة لوجود مجلس إدارة قوي وفعال، يتابع عمل المصرف عبر اختياره إدارة رشيدة تنفذ العمليات اليومية في المصرف".

---

(1) مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية** ، المؤتمر الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، (جامعة دمشق، 2008م)، ص16.

(2) **المرجع سابق**، ص17.

ثانياً: دور المساهمون في حوكمة الشركات

المساهم هو الذي يملك حصة في شركة مساهمة عامة، وتكون هذه الحصة عبارة عن أسهم تمثل نصيبه من رأس مال الشركة . والمساهمون ينقسمو ن إلى: مساهمين أفراد، ومؤسسات (وهي تشمل شركات التأمين وصناديق المعاشات)، وفي حالة التلاعب بحقوق المساهمين فسوف يخسرون الكثير من أموالهم، لذلك تكون الحماية والمتابعة من قبل المساهمين أنفسهم بدلاً من الاعتماد على لجنة الأوراق المالية.

إن كثيراً من المساهمين – أفراد أو مؤسسات – الذين لهم أسهم كبيرة في أي شركة مساهمة عامة؛ يمكنهم التأثير على قرارات الإدارة بما لهم من تمثيل في مجلس إدارة الشركة، وبما لديهم من إمكانية تقديم بعض الاقتراحات التي تؤثر في استقلالية إدارة الشركة.[1]

وحتي يكون للمساهمين صلة وفاعلية لا بد أن يقوموا بوظيفة المراقبة أو الرصد بأنفسهم ولكي يتم ذلك ينبغي أن يلتزموا بالآتي:[2]

أ. ينبغي أن لا يشارك المساهمون في سير العمليات اليومية للشركة، ولكن عليهم مراقبة أداء الإدارة.

ب. ينبغي للمساهمين تقييم أداء الإدارة وسعيها لتحقيق أهداف المساهمين ومراعاة حقوقهم كأصحاب مصالح.

ج. في التقييم يجب الإبلاغ عن أداء المديرين المساهمين.

د. يجب احترام المساهمين والاعتراف بأن الهدف المشترك لجميع المساهمين هو استمرارية الشركة وازدهارها.

1. نشاط المساهمين

المساهمون الذين يقدمون مقترحات ويقولون رأيهم ويحاولون التأثير في إدارة الشركة يعدون مساهمين نشطين، ومثلهم المساهمين الذين يحضرون الجمعية العمومية، ويصوتون على المقترحات، ويساهمون في اختيار مجلس الإدارة فهؤلاء أيضاً يعدون مساهمين نشطين. ونشاط وفاعلية المساهمين ينقسم إلى ثلاثة مجموعات: مساهمين أفراد، ومساهمين كبار، ومساهمين مؤسسات.[3]

2. نشاط المساهم الفرد

المساهم الفرد هو الذي يمتلك عدد من الأسهم ، ويداوم على حضور الاجتماعات السنوية ، ويقدم الاقتراحات.[4] ولكن في بعض الحالات قد يتم تجاوز مقترحات المساهمين الأفراد فطالب هؤلاء بألا يتم تجاوزها . وبعد مطالبة المساهمين الأفراد بمراعاة حقوقهم ؛ عملت لجنة الأوراق المالية في

---

(1) Robert A. and Minow, **Op. cit**, p 22.

(2) Zabihollah R. **Op. cit**, p 487.

(3) طارق عبد العال، طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية**، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008م)، ص 409.

(4) كيرث أ, لئيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 118.

بورصة نيويورك بوضع قواعد جديدة ، تساعد المساهمين الأفراد على تقديم مقترحاتهم وإدراجها في جدول أعمال الجمعية العمومية في اجتماعها السنوي للتصويت عليها. ودائماً ما تسعى مقترحات المساهمين إلى حوكمة الشركات وتحقيق التوازن بين حقوق المساهمين والأعمال الإدارية.

إن أكثر مقترحات المساهمين الأفراد قد لا تمر ؛ لأن بعضها تكون عكس حاجات المديرين، بخاصة في حالة الحصول على مقعد في مجلس الإدارة ، لأن المساهمين الأفراد لديهم مشكلة عدم التكتل بعضهم مع بعض أو عدم الاتصال ببعضهم والاتفاق، لذلك تجد الإدارة أن لديها أغلبية تمرر لها مقترحاتها.[1]

3. المراقبة بواسطة كبار المساهمين

إن وجود كبار المساهمين في الشركة قد يخدم المساهمين جميعهم، وبخاصة الأقلية وصغار المساهمين، ولكن ذلك قد يسبب الضغط على إدارة الشركة؛ لأن كبار المساهمين يقدمون مقترحات قد تؤثر على المديرين في الشركة، من حيث فقدانهم وظائفهم أو التأثير على مرتباتهم. لذلك فإن كبار المساهمين يجبرون الإدارة على سماع آرائهم. و بالتالي فإن وجود مساهم كبير نشط يخدم المساهمين الصغار. وفي بعض الحالات قد يكون المساهم الكبير مديراً مثل (بيل جيست) في مايكروسوفت، فهو يقوم بعملية رقابة وإدارة لحقوق المساهمين، ومراعاة لحقوق أصحاب المصالح، ويقلل مشكلة تعارض المصالح بين الإدارة والملاك.[2]

4. المساهمون المؤسسون

المساهمون المؤسسون لهم فعالية في التأثير أكثر من المساهمين الأفراد، وقترحاتهم تجد نوعاً من الاهتمام بحسب نسبتهم الكبيرة في عدد الأسهم بالشركة. وهناك عدد كبير منهم حصل على إدارة بعض شركات المساهمة العامة، خاصة المساهمين من صناديق المعاشات وصناديق المشاركة . وإشراف هؤلاء على إدارة الشركات التي لهم فيها أسهم ساعد في تطوير أدائها.[3]

5. العوائق المحتملة أمام نشاط المساهمين الفاعلين

هنالك بعض العوائق المحتملة التي قد تعرقل وتحد من نشاط المساهمين الفاعلين تتلخص في الآتي:[4]

أ. الاختلاف في وجهات النظر بين المساهمين في ما يتعلق بتحقيق الأرباح في مدى قصير حسب المضاربة ونشاط سوق الأوراق المالية، أو في المدي الطويل حسب نوع المحفظة الاستثمارية.

ب. إن المستثمرين المؤسسين يهتمون بالأداء الجيد على المدى القصير ، ثم يبيعون أسهمهم ليتنقلوا إلى استثمار آخر.

---

(1) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية، مرجع سابق**، ص 410.

(2) كيرث أ, لايم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 120.

(3) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية، مرجع سابق**، ص 409.

(4) كيرث أ, لايم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 120.

ج. قد تقف بعض القيود القانونية والتنظيمية أمام المستثمرين الكبار ، الذين يشرفون على الشركات، تحد من قدرتهم على أن يكونوا فريق عمل واحد، مثل قانون الشركات الذي يمنع الكتلات.

د. امتلاك بعض العائلات عدداً كبيراً من أسهم بعض الشركات يصعب نشاط المساهمين الآخرين.

هـ. إن وجود البنية الضعيفة في حوكمة الشركات تؤدي إلى سيطرة الملكية العائلية ورقابتها على الشركات على حساب المساهمين الأقلية، ولذلك تنادي حوكمة الشركات بمبدأ مراعاة حقوق المساهمين الأقلية والعمل به.[1]

يستنتج مما تقدم أن على المساهمين القيام بحماية ومراقبة حقوقهم بأنفسهم ، وعدم الاعتماد على لجنة الأوراق المالية للقيام بهذه المهمة. بل يجب أن يمارس كل مساهم حقوقه الأساسية من تصويت وتقديم اقتراحات بصورة منتظمة، وعليه حضور الاجتماعات والضغط على إدارة الشركة حتى تسمع آراءه وممارسة التأثير والتغيير والمساهمة في الإصلاح. وبعض المساهمين يمكنهم من خلال اقتراحاتهم أن يؤثروا على قرارات الإدارة، وفي حالة إدارتهم هذه الشركات فإن ذلك من شأنه ان يقلل من تعارض المصالح ويخدم المساهمين كافة.

إن المساهمين المؤسسين نشطين ولهم دور فعال في رقابة أداء الشركات التي لهم فيها أسهم كبيرة، ولكن بعض القيود القانونية والتنظيمية تؤثر على عملهم فيها . إن حقوق المساهمين التي يجب على إدارة الشركة أن تضعها في شكل خطة عمل يجب العمل بها، هي احترام حقوقهم التي كفلها لهم القانون، ومدهم بكافة المعلومات عن الشركة وعملياتها، وإعلامهم بتاريخ الجمعية العمومية وجدول أعمالها وموضوعات الاجتماع، ومدهم بمعلومات عن إستثمار هياكل رأس مال الشركة في المستقبل وحمايتها من الاستيلاء العدواني. [2] لقد وجدت حماية حقوق المستثمرين اهتماماً دورياً كبيراً، وسنت بعض التشريعات التي تعزز الاهتمام بحقوق المساهمين ، وتساعد في زيادة ثقة المستثمرين في إدارة الشركة، وتكسب الشركة سمعة طيبة في سوق الأوراق المالية مما ينعكس على ربحيتها وزيادة القيمة السوقية لأسهمها.[3]

---

(1) عبد المطلب عثمان محمود دليل، **مرجع سابق**، ص 71.

(2) كيرث أ, لئيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 118.

(3) فريد محرم فريد إبراهيم، **نموذج محاسبي مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات علي أداء وقيمة الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية– دراسة تطبيقية** ، جامعة عين شمس ، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة ، (القاهرة ،2009م)، ص,97.

الشكل رقم(4) يوضح القوانين المنظمة لإدارة حماية حقوق المساهمين

القانون	الغرض منه	الأحداث السابقة للقانون
1923م سياسة الجهة الحكومية باتاحة إصدار أوراق مالية للبنوك التجارية.	اتاحة الفرصة للبنوك التجارية للعمل في أنشطة بنوك الاستثمار.	ارتفاع سوق الأوراق المالية فوق 200% س ة 1958م.
1933–1934 قانون البنوك وقانون الـ Steaga- Glass وقانون بورصات الأوراق المالية.	فصل البنوك التجارية والاستثمارية ، وإنشاء البورصاتSEC كمشروع للسوق.	فضائح مجتمع الشركات والاستثمار وسوق الأوراق المالية لسنة 1929م، ومتابعة الأسواق.
1940م قانون شركات الاستثمار.	تعظيم شركات ومستشاري الاستثمار.	هبوط السوق 25% من أكتوبر 1939م إلى مايو سنة 1940م.
1970م قانون مستشاري الاستثمار (قانون حماية مستثمر الأوراق المالية).	إنشاء هيئة حماية مستثمر الأوراق المالية والتأمين ضد تلاعب السماسرة.	هبوط في سوق الأوراق المالية بنسبة 30% من أبريل 1969م إلى نوفمبر 1970م.
1974م قانون تأمين دخل تقاعد العاملين.	تنظيم صناديق المعاشات.	ارتباط كبير في سوق الأوراق المالية من ديسمبر سنة 1972م إلى سبتمبر 1974م.
1988م قانون التلاعب وغش الأوراق المالية والإلزام.	زيادة العقوبات والمسئوليات بالنسبة للتلاعب والأنشطة التحليلية.	هبوط سوق في الأوراق المالية سنة1987م.
1990م قانون إصلاح منازعات الأوراق المالية الخاصة.	نقد القدرة والأضرار المتاحة للمستثمرين الذين يقاضون غش الشركات.	ارتفاع ملحوظ في سوق الأوراق المالية.
1998م قانون معايير موحد لمنازعات الأوراق المالية.	منع المدعين من رفع قضايا الأوراق المالية إلى محاكم الولاية.	زيادة (داو) 125% من 1996م إلى جونز 1998م
1999م قانون تحديث الخدمات المالية.	يبيح توحيد أنشطة البنوك التجارية والاستثمارية.	زيادة (داوجونز) 125% من 1996م إلى 1999م.
2002م قانون إصلاح محاسبة الشركات العامة وحماية المستثمر.	تنظيم المراجعين ، وزيادة العقوبات لجرائم ذوي اللياقات البيضاء ، وإيجاد قوانين تحديد غش الشركات.	فضائح الشركات ومجتمع الاستثمار وهبوط في السوق بنسبة 2.5.

المصدر: كيرث. أ.كيم وآخرون، ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غنام، **حوكمة الشركة**، (دار المريخ، الرياض، 2007م)، ص170.

يتضح من الجدول أعلاه ومما تقدم أن كل هذه القوانين والتشريعات تم تشريعها من أجل حماية حقوق المساهمين، وهي تتدرج في شكل تاريخي يعمل على توضيح مراحل تنظيم بيئة الأعمال الخاصة بالمساهمين وشركات المساهمة العامة والبورصات التي تعمل على تنظيم سوق الأوراق المالية، وتعمل علي تبيين الأسس التي على ضوئها وضعت طريقة العمل في سوق الأوراق المالية، وكيفية ممارسة المساهمين لحقوقهم الأساسية من خلال دورهم في الجمعيات العمومية في شركات المساهمة العامة. وتعمل الحكومات باستمرار على تطوير هذه القوانين حتي تكون مواكبة للتطورات والاحداث التي تكون لها تأثيرات علي العمليات الاقتصادية، وهذه القوانين هي التي يعمل بها في حوكمة الشركات.[1]

(1) كيرث. أ . كيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص170.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية في إطار حوكمة الشركات

الهدف الأساسي من أي مشروع اقتصادي هو الربح الذي تسعى إلى تحقيقة كل الشركات بأنواعها المختلفة. وكل الأطراف التي تشكل الشركات من مساهمين ودائنين وممولين وموظفين وغيرهم من المجتمع اثروا على مكانة هذا الهدف، فظهرت إلى جانبه أهداف أخرى. ولكي يكون المشروع مقبولاً يجب أن، تراعى فيه الجوانب الاجتماعية والأخلاقية.[1]

ظهرمصطلح المسؤولية الاجتماعية لأول مرة في عام 1923، حيث اشار (شلدون) إلى أن مسؤولية أي منظمة هي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية ، وحتي تضمن المنظمة الاستمرارية والنمو والبقاء ؛ يجب عليها الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة [2]. والمسؤولية الاجتماعية هي وسيلة تعبر عن واقع الشركات، وعليها أن تعترف بالواجبات الخاصة بالمصالح حتى لايقع عليها الضرر، وهذا يؤدي الي المساهمة في الرفاهية الاجتماعية. [3] وجاء الاهتمام بأصحاب المصالح في الشركة لأنة كان في السابق يتم التركيز على المساهمين، ونتج عن ذلك تضرر أصحاب المصالح، لذلك ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بأصحاب المصالح.[4]

في الأدبيات الإدارية – في مختلف جوانبها – مرت عملية الاهتمام بأصحاب المصالح بعدة مراحل حيث ظهر مع بداية التخطيط الإستراتيجي مصطلح أصحاب المصالح عند (Igor Ansoff) في كتابه (Strategic Corporative) ويضم المساهمين، والعملاء، والموردين، والممولين، والمجتمع.[5] وفي سبعينيات القرن الماضي تنبأ (برنار تايلر) بانخفاض أهمية المساهمين، وأكد بأنه لكي تحقق الشركات عائداً مالياً يجب أن تكون لها مساهمة اجتماعية، وتعطي اهتماماً لأصحاب المصالح. [6] وفي مرحلة ظهور نظريات النظم كانت هنالك مساهمة فعالة لإصحاب المصالح في تصميم النظم الفعالة، واعتبرت الشركة نظاماً مفتوحاً وجزءاً من شبكات أكبر تؤثر بدورها على منظمات الأعمال الأخرى .[7] وفي مرحلة المسؤولية الاجتماعية اهتم بعض الباحثين والعلماء والمنظمات المهنية بتفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية فتم في أمريكا إصدار أحكام حول أهمية وفاء

---

(1) نجوي محمد بحر الدين، " **الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية في التقارير المالية المنشورة لشركات الاتصالالت بالسودان** "، المجلة العلمية لكلية التجارةوالدراسات الاقتصادية والاجتماعية ، المجلد الاول، العدد الاول، جامعة النياين، (الخرطوم، يناير، 2012)، ص206.

(2) المرجع السابق، ص207.

(3) Michael C. Jensen and others, "**Dialogue: Toward Superior Stakeholde**r **Theor**y", Business Ethics Quarterly, Volume 18, Issue 2. ISSN 1052-150X, 2008, p161.

(4) حمزة رملي وإسماعيل زحوط، **دور العلاقات مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،(الجزائر، يومي 20 و 21 نوفبر 2012)، ص4.

(5) **المرجع السابق**، ص5.

(6) صديقي خضرة، **المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات** ، مشاركة في التأصيل النظري الي ماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها، جامعة بشار، 0الجزائر، 2012)،ص10.

(7) حمزة رملي واسماعيل زحوط، مرجع سابق، ص 6.

منظمة الأعمال بمسؤوليتها الاجتماعية.[1] وظهرت بعض منظمات المجتمع الإنسانية تطالب ببعض الحقوق منها: الحقوق المدنية، ومناهضة الحروب والعنصرية، وحماية المستهلك، وحماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة. وكل هذه الحقوق لها دور أساسي في تغيير أهداف الشركات من أهداف إقتصادية بحتة إلى اجتماعية . وأدى تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى التمييز بينها وبين الاستجابة الاجتماعية والاستقامة الاجتماعية للشركات.[2]

المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR1 هي " الالتزام بالعمل من أجل تحسين الظروف الاجتماعية للشركات " أما الاستجابة الاجتماعية للشركات CSR2 فهي " قدرة الشركة على لاستجابة للضغوط الاجتماعية " وأما الاستقامة الاجتماعية للشركات CSR3 فتشمل " مراعاة الجوانب الأخلاقية في الإجراءت المتخذه والسياسات الموضوعة".[3]

يلاحظ في الفتره الأخيرة في نهاية التسعينيات وبداية الألفية الثالثة ظهوربعض الأزمات المالية، وانهيار بعض الشركات نتيجة للفساد المالي والإداري. وتضرر جراء ذلك كل من المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. وقد ساهم ذلك في ظهور مفهوم حوكمة الشركات التي تنادي بحقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، ومراعاة الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في أداء منظمات الأعمال.

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية

بحسب قول نجوى.[4] " تمثل المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الواسع والشامل الالتزام بتحقيق التوازن بين أطراف متعددة لكنها مترابطة، تتمثل في مصالح كل المنظمات الإنتاجية، والعاملين فيها، والبيئة الخارجية، والمجتمع. كما أن أنشطة المنظمة من النوعية التي تصنف إلى: أنشطة لحماية البيئة والتفاعل مع المجتمع المحلي، وحماية المستهلك، والأنشطة المتعلقة بالعاملين ".

يعرف المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المسؤولية الاجتماعية بأنها " التزام مؤسسات الأعمال المتواصل بالسلوك الاخلاقي، وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية، فضلاً عن الاهتمام بالمجتمعات المحلية والمجتمع عامةً ".[5] والمسؤولية الاجتماعية مفهوم يستخدم على نطاق واسع لمعالجة العلاقات بين قطاع الأعمال والمجتمع وهو مواطنة الشركة، ويقيس إلى أي مدى تلبي

---

(1) James A. Stieb, " **Assessing Freeman's Stakeholder Theory**", Journal of Business Ethics, DOI 10.1007/s10551-008-9928-4., 2009.p, 403.

(2) Susan Key, "**Toward A new Theory of the Firm: A critique of Stakeholder Theory**'', University of Alabama at Birmingham, School of Business, Birmingham, Alabama, (USA, 1999), p320.

(3) Manuel Castelo BrancoLúcia Lima Rodriguez, **"Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility**", EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol.12, No. 1, (2007). P.405.

(4) نجوي محمد بحر الدين، **مرجع سابق**، ص208.

(5) براق محمد وقمان، **اهم نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورؤية الفكر الاقتصادي الاسلام لها** ، الملتقي الدولي الثالث بعنوان: منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية،(الجزائر، 2012)، ص3.

الشركات المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية المفروضة عليهم من قبل أصحاب المصالح. وفي الوقت الحاضر يعني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات أن على الشركات الاندماج طوعيا في عملها إلى الجوانب الاقتصادية والبيئية والتفاعل مع اصحاب المصالح.[1]

من خلال التعريفات السابقة للمسؤولية الاجتماعية للشركات يتضح أنه لا بد للشركات – عند القيام بعملها – من مراعاة الجوانب الاجتماعية والبيئية، وأن تبني علاقات جيدة مع أصحاب المصالح الأخرى، وتحترم القوانين والتشريعات التي تطالب بحقوق أصحاب المصالح في عملية صنع القرار وممارسة النشاط، وعدم التركيز فقط علي تنمية وتعظيم ثروة المساهمين، لأن ذلك يضمن استمرارية الشركة ونموها.

في الفترة الأخيره زاد الوعي بالمسؤولية الاجتماعية وذلك نتيجة للأسباب الآتية:[2]

أ. التطور الكبير في وعي الإنسان وإدراكة لذاتة وللمجتمع.

ب. أهمية رضا المجتمع وقبولة لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها.

ج. ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية.

د. تصاعد ضغوط المجتمعات والجمعيات وتناميها، مع التوسع الكبير في حجم منظمات الأعمال وتعقيد طبيعة عملها.

هـ. تضافرت هذه العوامل في مابينها وترتبت عليها ضرورة أن تتبني منظمات الأعمال مزيداً من الاهتمام والالتزام الاجتماعي، سواء أكان ذلك مفروضاً عليها بموجب قانون ونص تشريعي أم بمحض إرادتها.

2. مستويات المسؤولية الاجتماعية

يقع على الشركة التزام اجتماعي يقضي بالعمل بطرق مسئولة اجتماعياً و بيئياً ، والاطلاع بمسئوليتها تجاه جميع أصحاب المصلحة في عملياتها بما في ذلك المجتمع الذي تمارس فيه أنشطتها، وهذا ما يسمي المواطنة المؤسسية. والمسؤولية الاجتماعية لديها أربعة مستويات أساسية وجوهرية هي: المستوى الاقتصادي، والأخلاقي، والقانوني، والخيري. ويمكن تفصيل هذه المستويات علي النحو التالي:[3]

المستوى الأول: المسئولية الاقتصادية وهي ذات أهمية عالية جداً بالنسبة للشركة التي تعمل في إنتاج السلع والخدمات؛ بصورة تساعد في تحقيق أهدافها الربحية.

المستوى الثاني: هو القانوني بحيث يتوقع المجتمع من الشركة أن تدير أعمالها وفقاً للقانون السائد في البلد.

---

(1) Manuel Castelo BrancoLúcia Lima Rodriguez, **Op. Cit**, P.405.

(2) طاهر محسن منصور وصالح مهدي محسن، **المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل** ، الطبعة الاولي،(دار وائل للنشر، عمان، 2005)، ص48.

(3) عزاوي عمر وآخرون، **دوافع تبني منظمات الاعمال ابعاد المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية كمعيار لقياس الاداء الاجتماعي**، الملتقي الدولي الثالث حول: منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، (الجزائر، 2012)، ص8.

المستوى الثالث: الجانب الأخلاقي وهو أعلى درجة لدى المجتمع وأكثر الجوانب المنصوص عليها في القانون، و يمثل القيم والأعراف والعادات والتقاليد ومعتقدات المجتمع.

المستوى الرابع: هو الخيري و يعنى به الدعم الخيري من قبل المؤسسات للمجتمع، ولهذا المستوي قيمة عالية لدى أصحاب المصالح.

3. عناصر المسؤولية الاجتماعية

من خلال مفهوم المسؤولية الاجتماعية يلاحظ أن لها عناصر أساسية متفق عليها تتمثل في الآتي:[1]

أ. الشركات لديها مسؤوليات ربح وراء إنتاج السلع والخدمات.

ب. الشركات لديها مسؤوليات تتمثل في المساعدة على حل المشكلات الاجتماعية, وبخاصة تلك التي ساهمت هي في حدوثها.

ج. الشركات لديها مسؤوليات أوسع إلى جانب المساهمين تشمل أيضاً أصحاب المصالح.

د. الشركات لها آثار تتجاوز المعاملات في السوق البسيط.

هـ. الشركات تخدم مجموعة واسعة من القيم الإنسانية تتمثل في القيم الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.

رابعاً: نظرية أصحاب المصالح

هي امتداد وتطوير لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات. ونظرية أصحاب المصالح تركز على المجموعات التي لها علاقة مباشرة مع الشركة، ولها تأثير على أداء الشركة وعملية تحقيقها لأهدافها باتخاذ قرارات الشركة. وتضم هذه المجموعة المستثمرين والعملاء والموظفين والمودعين والموردين ومنظمات المجتمع وحماية البيئة والمجتمع كله.[2]

وهناك نوع من الجدل مستمر حول ما هي الأطراف التي يحق لها الاستفادة من عوائد الشركة هل هم أصحاب المصالح أم المساهمين؟. وحول هذا الأمر هناك مدرستان في هذا المجال الأولى تولي الاهتمام بتعظيم ربح وعوائد المساهمين وهو استراتيجية الشركة وإدارتها. أما المدرسة الثانية فتعمل على أفضل استغلال لعلاقات أصحاب المصالح ومراعاتها، وهي استراتيجية شركة تسعى إلى تلبية مطلوبات ومصالح كل من يساهم في نشاطها ونجاحها، وخاصة الذين يتاثرون بتادية الشركة لنشاطها. ولذلك يجب أن تكون الشركة مسؤولة اجتماعيا من خلال تقديم السلع والخدمات وفقا لاخلاقيات العمل، وتحافظ على البيئة وتراعي القوانين والتشريعات المهنية.[3]

ستركز هذه الدراسة على المفهوم الثاني الذي تكون فية الشركة مسؤولة اجتماعيا عن مراعاة حقوق أصحاب المصالح كلهم، وعن مراعاة الجوانب الأخلاقية والقانونية حين سعيها لتحقيق أهدافها,

---

(1) Manuel Castelo BrancoLúcia Lima Rodriguez, Op. Cit, P15.

(2) براق محمد وقمان، **مرجع سابق**، ص7.

(3) صديقي خضرة، **مرجع سابق**، ص12.

ومراعاة أن تعود الفائدة لكل أصحاب المصالح؛ لأن المساهمين هم جزء من أصحاب المصالح. وهذا هو مفهوم حوكمة الشركات الذي تغطية هذه الدراسة.

1. مفهوم نظرية أصحاب المصالح

نظرية أصحاب المصالح هي عملية إدارة الأخلاق التنظيمية في الشركات تجاه أصحاب المصالح.[1] ويعرف فريمان نظرية أصحاب المصالح " بأنها العلاقة بين الشركة والبيئة المحيطة بها، وكيفية التلائم مع هذه البيئة وماهي ردة فعلها".[2] ونظرية أصحاب المصالح تركز على أهمية التحول من الاهتمام – فقط – بالمساهمين إلى الاهتمام بأصحاب المصالح الأخرى لدى الشركة. [3] وهى (أي نظرية أصحاب المصالح) " عملية تحديد العلاقات بين أصحاب المصالح وتحقيق أهداف الشركة، وبين عملية اتخاذ القرار في أن تكون بصورة أخلاقية ".[4] و تعترف نظرية أصحاب المصالح بكل مجموعة من المجموعات – في الشركة – التي تؤدي دوراً أساسياً في خلق القيمة الاقتصادية، وتشير هذه النظرية إلى عدم التركيز – فقط – على جانب المساهمين. وهناك مجموعة أخرى داخل الشركة تؤثر على أنشطتها هي مجموعة أصحاب المصالح من الموظفين، والمجتمع المحلي. ويجب على إدارة الشركة – حين اتخاذ القرارات – مراعات حقوق هذه المجموعة ومعاملتها بصورة عادلة ومتساوية.[5] ونظرية أصحاب المصالح هي " عملية تقييم الأداء الاجتماعي للشركات من حيث تلبيته مطلوبات مجموعة أصحاب المصالح المتعدده، التي على الشركات أن تسعي لتلبيها. والأداء الاجتماعي للشركات هو قدرة الشركة على تلبية أو تجاوز توقعات أصحاب المصالح فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية"[6] . ويقول كواشي[7] نظرية أصحاب المصالح هي: "عملية قيام الشركة بدورها الاجتماعي في البيئة التي تعمل فيها، وعلى إدارة الشركة العمل على تحديد أطراف المصالح، والعمل علي الاستجابة لمطالبهم المشروعة. وتتمثل مسؤولية الإدارة التنفيذية في الشركة في إطار نظرية أصحاب المصالح على تحقيق نوع من التوازن بين الأطراف الداخلية والخارجية المكونة لهذه الأطراف (أي أصحاب المصلحة) ". ويقول أحمد ونول [8] إن نظرية أصحاب المصالح " تعتبر الشركة مجموعة من علاقات مختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليس فقط المساهمين وإنما كل المشاركين في عمليات وقرارات الشركة. ويمكن التمييز بين علاقة أصحاب المصالح بالشركة من حيث هي علاقة إلى: علاقة مباشرة، وغير مباشرة". فالعلاقة المباشرة تشمل المساهمين، والمصارف،

---

(1) Robert Phillips and others," **What Stakeholder Theroy is not**", Business Ethics Quarterly, Volume 13, Issue 4, ISSN 1052-150X, 2003,p. 479.

(2) صديقي خضرة، **مرجع سابق**، ص11.

(3) James A. Stieb, **Op. Cit**, P.410.

(4) Joseph T Mahoney, **Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management**, University of Illinois at Urbana−Champaign, College of Business ,(Champaign,2012), p5.

(5) Manuel Castelo BrancoLúcia Lima Rodriguez, **Op. Cit**, P412.

(6) Manuel Castelo BrancoLúcia Lima Rodriguez, **.IBID,** P411.

(7) مراد كواشي، **دور نماذج الافصاح العالمية في تعزيز الحوكمة المحاسبية**، جامعة ام البواقي، (الجزائر ،2010)، ص4.

(8) تميراز احمد وضيافي نول ، **التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها** ، مؤتمر المسؤولية الاجتماعية بين مفهوم الترف المؤسسي ومفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، (الجزائر، 2010)، ص8.

والموظفين، والعملاء، والموردين. أماغير المباشرة فتشمل منظمات المجتمع، وحماية البيئة، والحكومة، وحماية المستهلك وغيرهم ممن له علاقة تعاقدية أو طوعية مع الشركة. [1] ونظرية أصحاب المصالح تعني أن تدار المنظمة بصورة تأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصالح، وأن ترعى المنظمة حقوق هذه المجموعات وتشركها في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بصورة ملموسة.[2]

مما تقدم من تعريفات لنظرية أصحاب المصالح نجد أن أقرب تعريف يخدم هذه الدراسة هو التعريف الذي قدمة أحمد ونول، وهو التعريف الذي يعتبر الشركات مجموعة من العلاقات وعلى الشركة إجراء توازن بين هذه العلاقات والأطراف التي تضمها الشركة من أصحاب المصالح. وهو أقرب الي مفوم حوكمة الشركات ونعده التعريف الإجرائي لمفهوم نظرية أصحاب المصالح في هذه الدراسة.

2. مفهوم أصحاب المصالح

أصحاب المصالح هم: "الجماعات والأفراد الذين يستفيدون من المنظمة، ويتاثرون بتحقيق أهدافها. ويجب أن تحترم حقوقهم وألا تنتهك في إجراءات عمل الشركة "[3] وأصحاب المصالح هم " من لهم مصالح مالية يطالبون الشركة بها مثل: حملة الاسهم، والدائنون، والموردون. أو من لهم مصالح غير مالية مثل الموظفين، والعملاء، والحكومات وغيرها".[4] وقد عرف أصحاب المصالح في اجتماع ساتا نفورد للأبحاث في الولايات المتحده عام 1963 وكان أول ظهور للمصطلح على " أنهم الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل ".[5] وعرف رملي وزحوط.[6] أصحاب المصالح في في المؤسسة الاقتصادية هم " كل فرد أو جماعة، أو كيان طبيعي أو معنوي أومستقبلي يملك عقود صريحة أو ضمنية مع الشركة، يؤثر أو يتأثر أو يشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة وبأهدافها سواء نشطت أو لم تنشط".

مما تقدم من تعريفات لأصحاب المصالح يتضح أن لهم علاقات مع الشركة مباشرة أو غير مباشرة، ولهم أيضا مطالب مالية وغير مالية، ولهم تأثير كبير علي عمليات الشركة وتحقيق أهدافها. لذلك على الشركة مراعاة علاقات أصحاب المصالح – وهي في غاية الأهمية – سواء أكانت محمية بالقانون أم حسب إرادة الشركة. ومبادئ حوكمة الشركات التي نادت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كان من مبادئها مبدأ حقوق أصحاب المصالح.

---

(1) **المرجع السابق**، ص9.

(2) عمر أحمد عثمان المقلي، **مبادئ الإدارة**، (مطبعة السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002م)، ص157.

(3) Manuel Castelo BrancoLúcia Lima Rodriguez, **Op. Cit**, P.405

(4) Joseph T Mahoney, **Op. Cit**, P.10.

(5) حمزة واسماعيل زحوط، **مرجع السابق**، ص5.

(6) **المرجع السابق**، ص6.

3. أهمية أصحاب المصالح

هناك أهمية قصوى لأصحاب المصالح لما لهم من جهود تخدم الشركات وتساعدها في تحقيق أهدافها وتتمثل أهميتهم في الآتي:[1]

أ. إن مجموعة أصحاب المصالح تضم أهم شريحة في الشركة هي شريحة الموظفين الذين يتمتعون بالخبرات والمؤهلات والمهارات، التي إذا تم استغلالها بصوره جيده تسهم في تحقيق أهداف الشركة. وهم أهم موارد الشركة, ولهم منافسة مع المورد المالي.

ب. علاقات أصحاب المصالح تساهم في خلق ميزه تنافسية للشركة، وذلك من خلال سمعة الشركة في علاقتها بالموظفين والموردين والعملاء. وهي تزيد من قيمة الشركة وأسهمها في السوق.

ج. إن نوعية علاقات الشركة مع أصحاب المصالح يمكن رؤيتها واعتبارها أحد المؤشرات لقياس قدرتها في الحصول علي الموارد البشرية والمعرفية التي تساعدها في إنجاز مهامها، أما الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الإيجابية قد يخلق مخاطر مالية لجزء كبير من أصحاب المصالح وخاصة حملة الأسهم.[2]

4. تصنيف أصحاب المصالح

يصنف أصحاب المصالح إلى عدة أنواع حسب علاقتهم بالشركة، وذلك على النحو الآتي:

أ. تصنيف أصحاب المصالح على أساس نوعين أساسين وثانويين:

أصحاب المصالح الأساسيين: وهم " مجموعة لولا مشاركتها المستمره في الشركة لما تمكنت من البقاء كشركة عاملة. وهم مجموعة المساهمين، والمستثمرين، والموظفين، والعملاء، والموردين ، والحكومة التي تسن وتشرع القوانين واللوائح وتوفر البنية التحتية والأسواق، وتعمل على مراقبة مدى التزام الشركات باللوائح ".[3]

أصحاب المصالح الثانويين: وهم " مجموعة تؤثر وتتأثر بالشركة، ولكنها لا تشارك في معاملاتها وليس لها ضرورة في وجود الشركة " كالمنظمات الإنسانية، وحماية المستهلك، وحماية البيئة، ومحاربة العنصرية وغيرها من الحقوق المدنية.[4]

ب. أصحاب المصالح من حيث علاقتهم باستراتيجية الشركة وأهدافها

هم مجموعة لها علاقة مباشرة ببيئة المنظمة الداخلية، وهي المجموعة التي لها تأثير مباشر على نمو واستمرارية الشركة وتطور أدائها، ولها تأثير على إنجاز أهداف الشركة. لذلك على المديرين في الشركة الاهتمام بالجماعات الخارجية، وذلك من أجل الحصول على دعمهم لأن هؤلاء هم الذين يؤثرون مباشرة في إنجازات المديريين. وهناك ضرورة لفهم كيفية تأثر الشركة بهذه المجموعة التي

---

[1] سعد العنزي، "**محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال**" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 13، العدد48 جامعة بغداد، (العراق،2007)، ص11.

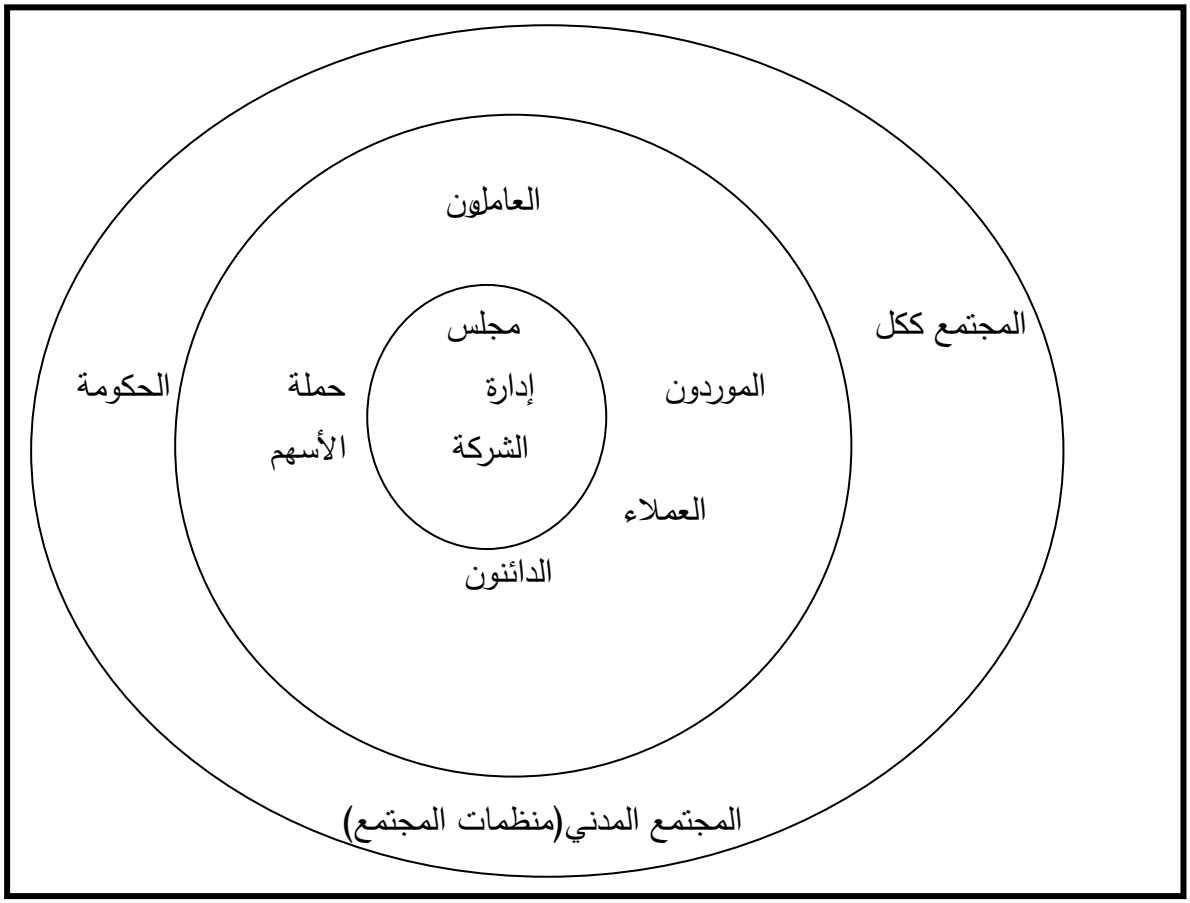
[2] **المرجع السابق**، ص11.

[3] Manuel Castelo BrancoLúcia Lima Rodriguez, **Op. Cit**, P.405

[4] Manuel Castelo BrancoLúcia Lima Rodriguez, **.IBID,** P.405

تضم العملاء والموردين والعامليين والممولين والمجتمعات المحلية، وفي حالة عدم دعم هذه المجموعة للشركة فقد تفشل الشركة في تحقيق أهدافها .[1] يمكن توضيح تصنيف أصحاب المصالح في الشركة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(5) توضيح تصنيف أصحاب المصالح في الشركة



المصدر: كيرث أ.كيم وآخرون، ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غانم، **حوكمة الشركات**،(دار المريخ، الرياض، 2010م)، ص 178.

على مجلس إدارة الشركة أن يضع حقوق أصحاب المصالح في سياسات الشركة ، وتخلق علاقات جيدة مع كل أصحاب المصالح بما يحقق التوازن بين أهداف الشركة وحقوق أصحاب المصالح. إن نظرية أصحاب المصالح تفرض على الشركات مراعاة المس ؤولية الاجتماعية، وعلى هذا الأساس تعرف حوكمة الشركات " بأنها المنظور الخاص بالأطراف صاحبة المصلحة والعلاقات المباشرة بالشركة على أن تكون لها مجموعات كثيرة مختلفة ذات مصالح مشروعة في أنشطة الشركة".[2]

5. استخدامات نظرية أصحاب المصالح

يمكن استخدام نظرية أصحاب المصالح في الآتي:[3]

أ. استخدام وصفي وذلك لوصف أو شرح خصائص محدده للشركات وبعض السلوكيات فيها.

---

(1) سعد العنزي، **مرجع سابق**، ص12.

(2) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية**، **مرجع سابق**، ص497.

(3) Manuel Castelo BrancoLúcia Lima Rodriguez, **Op. Cit**, P415.

ب. دور فعال: عندما يتم استخدامها لتحديد وجود اتصالات أو عدم وجودها بين الإدارة وأصحاب المصالح لتحقيق الأهداف التقليدية للشركة (الربح والنمو).

ج. المعيارية: عندما يتم استخدامها للتعبير عن وظيفة الشركة وتحديد المبادئ التوجيهية والأخلاقية أو الفلسفة التي ينبغي اتباعها في إدارة عمل الشركة.

يلاحظ أنه يتم استخدام نظرية أصحاب المصالح بصورة جيدة، تساعد في تعزيز الجانب المالي والأخلاقي والاجتماعي في الشركة، باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف الشركة المتمثلة في تعظيم ثروة المساهمين ومراعاة حقوق أصحاب المصالح الأخرى لدى الشركة.

هناك بعض الدراسات أجريت في مجال تطبيق نظرية أصحاب المصالح وكان أهم نتائجها ما يأتي:[1]

أ. هناك بعض الضغوط التي تواجه الشركات للاستجابة للأطراف المستفيده التي لها علاقة بأعمال الشركة، وهذه الأطراف التي تمثل ضغط على الشركة من أصحاب المصالح بأنواعهم.

ب. يجب على الشركات الالتزام قانونياً لمطلوبات الأطراف التي لها علاقات تعاقدية مع الشركة، والتي لها علاقة بأعمال الشركة.

ج. إن المديرين التنفيذيين في الشركة يتأثرون بشكل أساسي بآراء رؤسائهم، وينفذون تلك الآراء والتعليمات أكثر من تأثرهم والتزامهم بالمبادئ التي تصدرها الجهات الرقابية بالدولة.

د. في حالة استجابة الشركة إلى المطلوبات الخاصة بأصحاب المصالح فإن ذلك سيحسن سمعة الشركة في السوق.

هناك بعض الانتقادات – نتيجة لهذه الدراسات – منها ما يأتي:[2]

أ. عدم كفاية شرح طريقة تطبيق نظرية أصحاب المصالح.

ب. عدم اكتمال ربط المتغيرات الداخلية والخارجية.

ج. مستويات تحليل النظام من الداخل لم تجد الاهتمام الكافي.

د. عدم كفاية التقييم البيئي.

6. منظور دولي لنظرية أصحاب المصالح

هناك بعض الدول تعمل بمفهوم نظرية أصحاب المصالح مثل أمريكا وبريطانيا والهند ، وتسن فيها قوانين تحمي حقوق أصحاب المصالح وإدارتها في عملية اتخاذ القرار . وفي بعض الدول تقوم الشركات بالمسؤولية الاجتماعية إنابة عن الحكومات، وفي بعضها الآخر تعفى الشركات من الضرائب

---

(1) صديقي خضرة، **مرجع سابق**، ص12.

(2) Susan Key, **Op. Cit**, P415.

مقابل المسؤولية الاجتماعية، ففي اليابان – بعد الحرب العالمية الثانية – كلفت الشركات بمسئولية بناء الاقتصاد الياباني.[1]

يلاحظ في السودان وضعت بعض الشركات المس ؤولية الاجتماعية في أساسيات عملها ، وأنشأت إدارة خاصة بالدعم الاجتماعي خاصة الشركات التي تعمل في قطاع الاتصالات . فهي تقوم ببناء المدارس، ودعم المستشفيات، والجامعات وغيرها من المشروعات الاجتماعية. ومن ناحية حكومة السودان فقد تم إصدار قانون البيئة وتمت إجازته والآن يعمل به.

إن حوكمة الشركات تعد حلقة وصل بين أصحاب المصالح وإدارة الشركة، وهي تسعى لتقليل تجاوزات حقوق أصحاب المصالح من جانب مجلس الإدارة، وتوضيح خطورتها على أهداف الشركة. ومبادئ حوكمة الشركات هي إطار قانوني فعال يحمي أصحاب المصالح، و علي الجهات التشريعية أن تضع لهذه المبادئ اعتبار في حالة تشريع قوانين جديدة أو تحديث القوانين الموجودة. وعندما تسعى المنظمات إلى مراعاة حقوق أصحاب المصالح وتعتبرها ضمن أولوياتها فإن هذا يؤدي إلى نجاحها وتحقيقها أهدافها، وهذا ينعكس بصورة جيدة على الاقتصاد الوطني.[2]

فيما تقدم – في هذه الدراسة – تم تناول نظرية أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية للشركات، لأجل تغطية الجوانب الإدارية في حوكمة الشركات، التي تطالب بحقوق اصحاب المصالح ومراعاتها. وذلك لأنها لها علاقة بالبيئة الداخلية والخارجية للشركات وأثر على أدائها، ولأن هذه الدراسة تقيس أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف المالي والتشغيلي والاجتماعي. لذلك تم التركيز على دراسة نظرية أصحاب المصالح بكل جوانبها العلمية والنظرية والتطبيق ية. إن أصحاب المصالح شريحة مهمة يجب على كل الشركات التي تسعى إلى تعظيم الأرباح و تحسين سمعتها في السوق ؛ أن تضع – في سياساتها و حين اتخاذ قراراتها – حقوق أصحاب المصالح من أولوياتها. واحترام الشركة لا لتزاماتها القانونية والمادية تجاه أصحاب المصالح من عملاء وموزعين وغيرهم يساعد في تحسين سمعتها في السوق ، واستقرار العاملين بها، وتطويرهم وتدريبهم وزيادة خبرتهم، ويؤدي إلى تجويد أعمالهم وذلك كله يؤدي إلى نجاح الشركة. لذلك يجب على الشركات أن تراعي الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية وتضعها في الاعتبار ضمن أولوياتها، أي على المنظمات القيام بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع وحماية البيئة والمحافظة على الموارد. وعلى المنظمات أن تعمل وفقاً للقانون واحترام القيم والعادات والتقاليد السائده في المجتمع الذي تعمل فيه، وأن تخلق علاقات جيدة مع جمعيات حماية البيئة وغيرها.

---

(1) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية، مرجع سابق**، ص 478.

(2) كيرث.أ.لفيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 178.

المبحث الثالث

الأداء واساليب قياسه ومجلس الإدارة من منظور حوكمة الشركات

أولاً: الأداء وحوكمة الشركات

لقد جاء استخدام مصطلح الأداء في عدد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية ، وتمت دراسته بجوانبه النظرية والتطبيقية، وكان هدف الدراسات هو تدقيق مفهوم الأداء.[1] وللأداء أهمية قصوى في معظم الشركات بأنواعها المختلفة، لذلك تعمل الشركات لتحقيق أفضل أداء لضمان نموها واستمراريتها في السوق. وهناك تباين في مفهوم الأداء بحسب الأهداف المطلوب تحقيقها وحسب المعايير ومقاييس الأداء، فالأداء الجيد هو الذي يعكس مدى نجاح الشركة.[2]

1. مفهوم الأداء

هنالك عدة تعريفات لمفهوم الأداء، وهي كلها تعبر عن مفهوم الأداء حسب المنظور إليه. يقول الدادي [3] "الأداء هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة . بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف الموضوعة". ويعرف المصدر نفسه الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام الشركة للموارد المالية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" .[4] ويُعرّف الأداء بحسب قول (بيتر دراكر) بأنه "قدرة المؤسسة علي الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال " .[5] ويقول حسين [6] الأداء هو"العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها بغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها "، ويُعرّف الأداء بأنه "صورة حيّة تعكس نتيجة ومستوى قدرة الشركة على استغلال مواردها وقابليتها لتحقيق أهدافها الموضوعة عن طريق أنشطتها المختلفة وفق المعايير التي تلائم الشركة وطبيعة عملها ".[7]

ويقول يحياوي [8] الأداء هو " مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد, باعتباره نظاماً شاملاً ومتكاملاً وديناميكياً. إنه يتطلب مسيرتي العمليات والتحسين المستمر ، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة ".

---

(1) إلهام يحياوي، "**الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية**"، مجلة الباحث، العدد5، جامعة باتنة،(الجزائر،2009)، ص45.

(2) يسري محمد حسين، "**تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوي أداء الخدمة الفندقية**"، **(دراسة تطبيقية في فندق السدير)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، (الجامعة المستنصرية، (العراق، 14-10-2010)، ص332.

(3) الشيخ الدادي، "**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** "، مجلة الباحث، العدد7، جامعة باتنة،(الجزائر ،2009)، ص217.

(4) **المرجع السابق**، ص219.

(5) جنان علي حمودي وإيمان شكري محمد، **إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية**، جامعة بغداد ،(العراق، بغداد،2010)، ص10.

(6) يسري محمد حسين، **مرجع سابق**، ص332.

(7) جنان علي حمودي وإيمان شكري محمد، **مرجع سابق**، ص217

(8) إلهام يحياوي، **مرجع سابق**، ص47.

ويلاحظ من التعريفلت السابقة للأداء أنّ:

أ. الأداء هو إنجاز وتأدية أنشطة الشركة من أجل تحقيق أهدافها.

ب. الأداء يعني الاستغلال الأمثل لموارد الشركة بكفاءة وفعالية.

ج. الأداء يقصد به خلق توازن بين حاجات المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة.

د. الأداء يشير إلي جمع المعلومات عن عمليات الشركة وتحليلها ومعالجة الانحرافات و اتخاز القرارات السليمة.

هـ. الأداء يمثل الناتج النهائي لأنشطة وعمليات الشركة.

و. الأداء يسهم في التحسين المستمر لعمليات الشركة.

عليه يمكن تعريف الأداء بصورة شاملة بأنّه عملية الاستغلال الأمثل للموارد الخاصة بالشركة بكفاءة وفعالية، من خلال تنفيذعمليات وأنشطة الشركة حسب الاستراتيجية الموضوعة لتحقيق أهداف الشركة المتمثلة في الربحية والاستمرارية والنمو.

2. مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من عنصرين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية . والشركة التي لها أداء متميزهي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في أداء عملياتها و أنشطتها ، ويمكن تلخيص العنصرين في الآتي:[1]

أ. الفعالية

هي "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة ".[2] وهي"قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة " وأن الفعالية هي تحقيق اهداف الشركة وفق ماخطط لها.

ب. الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها " قدرة مردودية الشركة " بمعن ى قياس المخرجات مقارنة بالمدخلات .[3] وتعرف كذلك بأنها " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط ، فللكفاءة هي النشاط الأقل تكلفة ".[4] كما تعرف بأنّها " الاستخدام الأمثل لموارد الشركة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر ".[5]

([1]) الشيخ الدادي، **مرجع سابق**، ص219.

([2]) محفوظ أحمد جودة وآخرون، **منظمات الأعمال**، (دار وائل للنشر، الاردن، عمان، 2004)، ص71.

([3]) **المرجع السابق**، ص71.

([4]) حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في أداء المؤسسات** ،الطبعة الاولي، (دار النهضة، بيروت، 2005)، ص41.

([5]) **المرجع السابق**، ص42.

يلاحظ من التعريفـات السابقة أن هناك أهمية في ا لمزج بين مفهومي الفعالية والكفاءة في عملية تحقيق الأهداف؛ حتى يكون الأداء بحسب الهدف الموضوع، وحتى يتم استغلال الموارد المتاحة للشركة بصورة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة.

3. أهمية الأداء

الأداء له أهمية قصوى وبخاصة للشركات الربحية. وتتلخص أهميته في الآتي:[1]

1. يستخدم كأداة توجيه للشركة من أجل تحقيق أهدافها.
2. يوضح موقف الشركة الآني من أهدافها.
3. يستعمل كأداة لمعرفة الانحراف عن خطة الشركة لتحقيق الأهداف.
4. يحدد طرق تطوير وتنمية العاملين.
5. يعتبر القاسم المشترك أو الحصيلة النهائية لجهود الإدارة والعاملين في الشركة.
6. يقييس الناتج النهائي للشركة سواء أكان ربحاً أم خسارة.

4. أسباب الاهتمام بالأداء

هناك بعض الأسباب والدوافع التي دعت الشركات إلى الاهتمام بالأداء وتحسينه وتطويره إلى مستوى جيد منها ما يأتي:[2]

أ. التغيرات في بيئة العمل وظهور بعض الأزمات المالية.
ب. ظهور العولمة الاقتصادية وزيادة المنافسة المحلية والعالمية.
ج. الاهتمام بالابتكار والتحسين المستمر.
د. التقييم الدولي والمحلي لأداء الشركات خاصة من جانب المنظمات المالية الدولية.
هـ. التغيير في الأدوار التنظيمية.
و. ظهور حاجات جديدة للعملاء.
ز. استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة في عمل الشركات.

يتضح من النقاط ال سابقة أن هناك دور أساسي للاهتمام بالأداء وتحسينة ، يؤثر على استمرارية الشركة في سوق العمل ، وعلى اكتسابها التمويل المحلي والعالمي، وزيادة ثقة الجمهور فيها، وزيادة قيمة أسهما في السوق، وزيادة حجم سوقها في مجال عملها، وزيادة ميزتها التنافسية أيضاً الأمر الذي ينعكس على تحقيقها لاهدافها الأساسية.

5. أنواع الأداء

يمكن تقسيم وتصنيف الأداء حسب معايير تقييم وقياس الأداء ، وهي أربعة معايير هي : (معيار مصدر الأداء، ومعيار الشمولية، والمعيار الوظيفي، ومعيار طبيعة العمل). وكل واحد من هذه المعايير يقيس نوعاً من أنواع الأداء حسب التصنيف الآتي:[3]

أ. أنواع الأداء حسب معيار المصدر

([1]) صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية** ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، (الجزائر، سطيف، 2012)، ص14.

([2]) يسري محمد حسين، **مرجع سابق**، ص330.

([3]) كوثر بوغابة ومحمد قوجيل، **دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية** ، دراسة حالة مؤسسة غاز الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر، 2012)، ص28.

هذا المعيار يتم عبره تقسيم أداء الشركة إلى أداء داخلي وأداء خارجي . وكل من النوعين يشمل أنواعاً من الأداء على النحو الآتي:

الأداء الداخلي: وهو يشمل المجموعة الآتية من أنواع الأداء:[1]

الأداء البشري: وهو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، واستغلال مهارات وخبرات ومؤهلات الموظفين في الشركة لتحقيق ميزة تنافسية لها.

الأداء التقني: وهو مدى استخدام الشركة للتكنولوجيا في عملياتها.

الأداء المالي: وهو فعالية الشركة في استخدام الموارد المالية بطريقة مثل ى، وإعداد القوائم المالية بطريقة محاسبية وبأنظمة دولية.

يلاحظ أن الأداء الداخلي يعبر بصورة عامة عن مد ى استغلال الشركة لمواردها الذاتية بصورة جيدة تساعدها في تحقيق أرباحها.

الأداء الخارجي: هو الأداء الذي تحققة الشركة نتيجة للتغيرات في البيئة الخارجية ، وهو يعتمد على مدى دراسة الشركة لبيئتها الخارجية، والقيام بتحليل وقياس المخاطر المتوقعة من التغيرات ومعالجتها حتى لا تؤثر علي أداء الشركة بصورة سلبية.[2]

ب. أنواع الأداء وفق معيار الشمولية

يتم تصنيف وتقسيم الأداء حسب معيار الشمولية إلى أداء جزئي وأداء كلي:[3]

الأداء الكلي: هو الإنجازات أو المساهمات التي يتم تحقيقها من جميع أقسام الشركة في إطار تحقيق الأهداف بصورة شاملة ومتكاملة ، مثل أهداف الشركة الاستراتيجية المتمثلة في الاستمرارية والنمو وتحقيق الأهداف.

الأداء الجزئي: هو عملية قياس فرعي لإنجاز كل قسم من أقسام الشركة بصورة فردية ، مثل: القسم المالي، والعمليات والتسويق وغيرها، وتحديد أداء كل قسم بصورة منفردة.

ج. أنواع الأداء حسب معيار طبيعة عمل الشركة

وفقاً لمعيار طبيعة عمل الشركة سوف يتم تقسيم أهداف الشركة إلى اقتصادية واجتماعية وغيرها من الأهداف الأخرى على النحو الآتي.[4]

الأداء الاقتصادي: الهدف الاقتصادي هو الذي تسعي له كل الشركات الربحية، وهو عملية النمو وتعظيم ثروة المساهمين . ويقوم ذلك على تحليل القوائم المالية وبعض التقارير المالية ، ويعتمد على النسب والمؤشرات المالية.

([1]) **المرجع السابق**، ص29.

([2]) كوثر بوغابة و محمد قوجيل، **مرجع سابق**، ص30.

([3]) عبد الملك مزهودة، " **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**" ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضرة بسكرة، العددالاول، (الجزائر ،نوفبر ،2001)، ص89.

([4]) كوثر بوغابة و محمد قوجيل، **مرجع سابق**، ص30.

الأداء الاجتماعي: هو الدور الاجتماعي الذي تقوم به الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ويقاس عبر مدى المساهمة في المجال الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للشركة.[1]

الأداء التكنولوجي: يكون للشركة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت – أثناء عملية التخطيط – أن هناك أهداف تقنية معينة يجب تحقيقها ، وذلك لأهمية التقنية في عمليات الشركة . التكنولوجيا وهي تشمل اجهزة الحاسب الآلي، والمكونات المادية، والبرمجيات ونظم الاتصالات والانترنت وهي من المطلوبات الاساسية التي تساعد إدارة الشركة في تأدية مهامها العملية بكفاءة وفعالية، وتساهم في توفير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة التي تنعكس علي أداء الشركة ونموها واستماريتها وتحقيقها اهدافها.[2]

د. الأداء الوظيفي

وهو يشمل الأداء الإداري، ويضم وضع الخطط والسياسات وآليات التشغيل وذلك بطريقة ذات كفاءة وفعالية . وما يجدر ذكره أن عملية تحديد البدائل المثلي في اتخاذ القرارات ، واستخدام وسائل رقابية ذات جودة عالية، واستخدام الأساليب الرياضية في الإدارة الكمية لتطوير الأداء الإداري؛ تساهم في تقديم مخرجات جيدة.[3]

يرى الباحث أن الأداء يتم تصنيفة حسب الشركة ومعيار قياس الأداء ،وأن قياس أداء الشركة بصورة شاملة يشمل أداء كل الأقسام في الشركة ، ومدى تحقيق كل منها لأهداف الشركة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

6. العوامل المؤثرة علي الأداء

هنالك عدة عوامل قد تؤثر عل ى أداء الشركات، وهي عوامل داخلية وخارجية كلها لها آثآر ايجابية وسلبية، ويجب على الشركات أن تستقل هذه العوامل بصورة إيجابية لتجويد الأداء في الشركة.

أ. العوامل الداخلية وتشمل العوامل الآتية:

العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري من أهم موارد الشركة، وهو ذو قيمة عالية، لذلك على الشركة توظيف الكوادر البشرية ذات الخبرات والمؤهلات المناسبة لمجال عمل الشركة ، ويجب استغلالهم بصورة مثلى حتى يؤثر ذلك بصورة إيجابية على أداء الشركة.[4]

([1]) المرجع السابق ، ص 31.

([2]) نصر عبد الكريم وسعيد علاونة ، " **تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات علي الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين**" ، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 23، العدد الرابع، (فلسطين،2009)، ص993.

([3]) عبد الله عبد الرحمن النيمان، **الرقابةالإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية** ، (دراسة مسحية علي شرطة منطقة حائل)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، (الرياض، 2003)، ص27.

([4]) كوثر بوغابة و محمد قوجيل، **مرجع سابق**، ص31.

الإدارة: الإدارة يعني بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الشركة ، وعندما يقوم مجلس الإدارة بدورة الرقابي والإشرافي، ويعمل على وضع استراتيجية الشركة ومتابعة تنفيذها، وعلى اختيار الإدارة التنفيذية ذات الخبرات والمؤهلات المناسبة؛ فإن ذلك يساعد في تحديد أهداف الشركة. وتعمل الإدارة التنفيذية على متابعة العمليات اليومية في الشركة ، وترفع التقارير المالية وغيرها بصورة سليمة إلى مجلس الإدارة الذي بدورة يتأكد من صحتها ثم يعرضها على المساهمين في الجمعية العمومية . إن وجود أنظمة رقابة داخلية وخارجية جيدة له تأثيرهالايجابي الكبير على أداء الشركة.[1]

التنظيم: هو عملية توزيع وتحديد السلطات والصلاحيات وهوعملية استغلال مؤهلات الموظفين حسب تخصص العمل، والاهتمام بالأساليب الحديثة لتطوير عمل الشركة حسب المتغيرات ، والقيام بتدريب الموظفين ورفع قدراتهم وتنميتها، ووضع أنظمة أجور وترقية عادلة ومرضية. وكل ذلك يؤثر على أداء الشركة بصورة إيجابية.[2]

بيئة العمل : يعنى بها عملية تهيئة البيئة الجيدة للعاملين حتى يتمكنوا من تأدية عملهم بصورة جيدة . فللبيئة المهيئة للعمل لها مردود إيجابي على أداء الشركة لذلك لا بد من الاهتمام بها.[3]

طبيعة العمل : تعتبر الوظيفة او المنصب الذي يشغلة العامل في الشركة، وإلى أي مدى تتوفر فيه فرص النمو والترقيات المتاحة أمام ه من العوامل الداخلية المهمة، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للترقيات والأجور في الشركة كلما ساعدها ذلك في تأدية عملها بصورة سليمة و انعكس على أداء الشركة بصورة إيجابية.[4]

العوامل الفنية المساعدة: وهي كل الوسائل والمعينات التي تساعد الموظف في تادية عملة ولها تاثير كبير على أداء الشركة. لذلك لابد من توافرها ومراعاة جودتها.[5]

ب. العوامل الخارجية، هي مجموعة من عوامل البيئة الخارجية التي لها أثر على أداء الشركة مثل:

البيئة الاجتماعية والثقافية : العوامل الاجتماعية والثقافية لها ت أثير على أداء الشركة، لذلك عندما تقوم الشركة بتأدية أنشطتها؛ يجب عليها مراعا ة العادات والتقاليد وثقافة المجتمع الذي تعمل فية ومراعا ة حقوق أصحاب المصالح الأخرى والقيام بدورها في الممسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.[6]

البيئة السياسية والقانونية: العوامل السياسية والقانونية لها تأثير على أداء الشركة، لذلك على الشركة دراسة البيئة السياسية وتحليلها ومراقبة التغيرات فيها حت ى لا تؤثر على أدائها . وعند قيام الشركة

([1]) بيتر دراكر، **مرجع سابق**، ص ص 11,10.

([2]) مصطفي محمود أبوبكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشأت المتخصصة**، (شركات أستثمار عقاري، مكاتب استشارية، فنادق، مستشفيات)، (الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003)، ص19.

([3]) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، (الدار الجامعية، الاسكندرية،2004)، ص20.

([4]) **المرجع سابق**، ص20.

([5]) كوثر بوغابة ومحمد قوجيل، **مرجع سابق**، ص32.

([6]) **المرجع سابق**، ص33.

بأعمالها يجب أن تكون أعمالها وفقاً للقوانين واللوائح والقواعد الخاصة بالعمل في الدولة التي تعمل فيها، وأن تؤدي عملها وفقا لأخلاقيات العمل.[1]

البيئة الاقتصادية: البيئة الاقتصادية لها تأثير مباشر على أداء الشركة وذلك نتيجة للتغيرات في البيئة الاقتصادية، وظهور بعض الأزمات المالية، وانهيار وإفلاس بعض الشركات . وكل ذلك ينعكس على أداء الشركة ، لذلك عليها الاهتمام بالمعايير الدولية في التقارير المالية ، وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بصورة جيدة حتى تحقق الشركة أهدافها بصورة سليمة.[2]

يتضح من العوامل السابقة الداخلية والخارجية أن لها تأثير على أداء الشركة، لذلك يجب على الشركات الاهتمام بهذه الجوانب بصورة سليمة حت ى تحقق أهدافها وتطور وتحسن أداءها ، وتضمن استمراريتها في السوق.

7. قياس الأداء

وهو قياس كل الأنشطة والمهام التي تقوم بها الشركة ، ونظام قيا س الأداء يترجم أهداف الشركة إلى إجراءات واضحة وقابلة للقياس.[3] ويعتبر نجاح أو فشل أي شركة من خلال قياس مد ى تحقيقها لأهدافها التي تم وضعها ، ومن خلال استغلال ها الجيد لكل العوامل الداخلية والخارجية واستغلالها الجيد للموارد . وتعتبر عملية قياس الأداء هي المرحلة النهائية في العملية الإدارية. [4]

ويعرف قياس الأداء بأنه " بيان كمي يقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام على شكل خطة أو هدف ، ثم تحديده في إطار الاستراتيجية الكلية" .[5] ويقول بلاسكة [6] قياس الأداء هو" المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ، ولاسيما مراقبة وتسجيل ج وانب سير التقدم نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقاً".

8. أهمية قياس الأداء

هناك أمور ذات أهمية تعود للشركة من عملية قياس الأداء، تتمثل في الآتي:[7]

أ. توفير الوقت والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف (التغذية المرتدة عن سير العمل).

ب. تحسين إنتاج السلع والخدمات وطريقة توصيلها إلى العملاء.

ج. توفير قنوات اتصال داخلية وخارجية مع العملاء.

د. قياس دور الشركة في تحقيق أهداف وحاجات المجتمع.

هـ. توفير معلومات حقيقية تساعد في اتخاذ قرارات سليمة نحو عمليات الشركة.

([1]) نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، (الدار الجامعية، الاسكندرية،2003)، ص126.

([2]) **المرجع سابق**، ص127.

([3]) يسري محمد حسين، **مرجع سابق**، ص315.

([4]) عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية** دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة وملبنة التل بسطيف، رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة فرحات عباس، (الجزائر، بسطيف،2011)، ص20.

([5]) جنان علي حمودي وايمان شكري محمد، **مرجع سابق**، ص12.

([6]) صالح بلاسكة، **مرجع سابق**، ص13.

([7]) عريوة محاد، **مرجع سابق**، ص23.

يتضح مما سبق أن عملية قياس الأداء يجب أن تكون بصورة مستمرة لعمليات وانشطة الشركة ، حتى يتم معالجة الانحرافات . ويجب اختيار معايير قياس ذات شمولية تغطي قياس كل الوحدات والأقسام التي تعمل في الشركة بصورة شاملة، حتى تعطي قياساً كاملاً لكل أداء الشركة.

9. أنواع مؤشرات قياس الأداء

يجب على الشركات التركيز على اختيار مؤشرات قياس الأداء المناسبة مع طبيعة عملها من بين أقسام مؤشرات الأداء الآتية:[1]

أ. مؤشر قياس الفعالية

هذا المؤشر يعبر عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وتكون في شكل مجموعة نسب من المدخلات والمخرجات.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة أو كمية المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة او كمية المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

ب. مؤشر قياس الكفاءة

هو مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة لتحقيق الأهداف.[2]

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المواد المستخدمة}}{\text{المواد المخططة}} \times 100$$

ج. مؤشر قياس الإنتاجية

يعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة . إن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات وبين المدخلات أو الموارد المستخدمة.[3]

د. مؤشرات قياس الجودة

هي الالتزام بالمواصفات النوعية للخدمة أو السلعة ومدى رضا المستخدمين أو المستهلكين.

هـ. مؤشرات قياس التنافسية للشركات

يعبر عن قدرة الشركة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وهي تلبي حاجات العملاء والمستهلكين بصورة أفضل من الشركات المنافسة. [4]

و. هناك بعض المؤشرات الأخرى منها مؤشر الإنجاز، ومؤشر النتائج، ومؤشر الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية.[5]

([1]) محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الأولى، (دار وائل للنشر، عمان 2004)، ص227.

([2]) جنان علي حمودي وإيمان شكري محمد، **مرجع سابق**، ص12.

([3]) هاني عبد الرحمن العمري، **منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، (الرياض، 1-4 نوفمبر، 2009)، ص7.

([4]) محفوظ احمد جودة، **مرجع سابق**، ص228.

([5]) هاني عبد الرحمن العمري، **مرجع سابق**، ص11.

يتضح أن تنوع مؤشرات قياس الأداء يفيد في نوعية وطبيعة عمل الشركة، وذلك بتقديم مؤشر عن الأداء في جانب محدد من جوانب عمليات أو أنشطة الشركة . وكلها في مجملها تقيس نسبة الأهداف المحققة من الموضوعة مسبقا في شكل نسبي.

10. أساليب قياس الأداء

الهدف الأساسي لكل المساهمين هو تعظيم ثرواتهم وتحسين أداء الشركات واستمراريتها. ويعد قياس الأداء من المراحل المهمة في عملية الرقابة ومعرفة الأداء الفعلي ، ويمكن قياس أداء الشركات عبر الجوانب المالية وغير المالية .[1] وتعرف أساليب قياس الأداء" بأنه الأسس التي توضع بغرض القياس والمقارنة بوصفها أساساً أو نموذجاً لما يجب أن يكون علية السلوك أو جزء معين منه "[2]وهناك أساليب قياس للجوانب المالية وغير المالية تتمثل في الآتي:[3]

أ. أساليب قياس الأداء المالية

هناك بعض مقاييس الأداء المالية التي يتم استخدامها في الجوانب المالية منها الآتي:

نسب الربحية

هي النسب التي تقيس نتيجة أعمال الشركة وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذه من قبل مجلس الادارة والادارة العليا، وقدرتها على تحقيق الربح، وتشمل مقياس العائد على الأصول ومقياس العائد على حقوق المساهمين.[4]

نسب السوق

وهي نسب ذات أهمية للقيمة السوقية وسعر الأسهم ، ولها أهمية خاصة للعديد من الأطراف ذات العلاقة بالشركة، ومنهم حملة الأسهم والمستثمرين المحتملين وهم الذين يهمهم معرفة ت أثير أداء الشركة على العوائد المتوقعة على استثماراتهم في أسهم الشركة. وهي تضم العائد علي السهم الواحد ، نسبة سعر السهم إلى الربحية و نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية.[5] وهذه الأنواع من المقاييس المالية المالية السابقة الذكر قد وجه لها نوع من النقد لأنها تركز عل ى معلومات محاسبية تاريخية . ولأنها تجهل بعض الجوانب الهمة كجودة المنتج ورضا العملاء وغيرها من المطلوبات في ظل المنافسة الشديدة من المنافسين.[6]

ب. أساليب قياس الأداء غير المالية

([1]) محمداحمد ابوقمر، **مرجع سابق**، ص40.

([2]) يسري محمد حسين، **مرجع سابق**، ص315.

([3]) محمد احمد ابوقمر، **مرجع سابق**، ص41.

([4]) عمر عيسي فلاح المناصير، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات علي أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية** ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، (عمان 2013)، ص39.

([5])**المرجع السابق**، ص41.

([6]) محمد أحمد أبو قمر، **مرجع سابق**، ص41.

إضافة إلى المقاييس المالية للأداء من أجل تحسين وتطوير أداء الشركات، واتباع أسلوب التحسين المستمر لأداء الشركات، وقياس الأداء التشغيلي؛ تم تطوير أساليب جديدة لقياس الأداء غير المالي، وهي تضم (مستوي الجودة ، زيادة الابتكار ، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج ، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء). ومن أهم أساليب القياس غير المالية ما يأتي:[1]

مقاييس الجودة: وهي تركز على مستوى جودة السلع والخدمات لتخلق ميزه تنافسية في السوق ، وذلك بلا شك يؤثر علي استمرارية الشركة في السوق . وتهدف الجودة الي التحسين المستمر والتميز في انتاج السلع والخدمات ، ومن أهم المؤشرات لقياس الجودة ؛ مستوى رضا العملاء ومقاييس عملية الإنتاج.[2]

مقاييس أداء التسليم : لكي تحقق الشركة مستو ى عالي من رضا العملاء ؛ يجب الاهتمام بتسليم البضاعة في الوقت المناسب للعميل وبسرعة حسب الاتفاق.[3]

مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد أو الآني: هو أسلوب إداري تتبناه الشركة لإنتاج السلع والخدمات بأقل وقت ممكن ، أو بأقل تكلفة إجمالية ممكنة ، وذلك من خلال تحديد الكمية المطلوبة وتكلفتها ، والجودة المطلوب توافرها، وإنتاجها في الزمن المحدد وهذا يتطلب علاقات جيدة مع الموردين ، ورفع الكفاءة التشغيلية.[4]

مقاييس البحوث والتطوير : هي عملية استخدام الدراسات والبحوث في عملية تحسين أداء الشركة وابتكار مخرجات جديدة. وتهدف عملية البحث والتطوير إلى زيادة العوائد المالية وتقليل التكاليف.[5]

مقاييس التكلفة: من الأساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة؛ التكلفة حسب الأنشطة ، والتكلفة المستهدفة التي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في الشركة.[6]

يلاحظ أن الأساليب المالية وغير المالية غير مناسبة في بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيير السريع وزيادة المنافسة فيها، لذلك لابد من أساليب قياس جديدة تتناسب مع هذه التغيرات . ومن هذه الأساليب الجديدة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن التي تقيس الأداء المالي وغير المالي في آنٍ واحد ، وأيضا تقيس جوانب أخرى لم تذكرها الأساليب السابقة.

11. علاقة حوكمة الشركات بالأداء

([1]) **المرجع سابق**، ص44.

([2]) محفوظ أحمد جودة، **مرجع سابق**، ص228.

([3]) **المرجع سابق**، ص228.

([4]) رامي حكمت فؤاد الحديثي وفائز غازي عبد اللطيف البياتي، **الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الانتاج الآني مقارنة مع النظم الصناعية الغربية**، الطبعة الاولي، (دار وائل للنشر، عمان، 2002)، ص9.

([5]) زكريا مطلق الدوري، **الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** ، (اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2005)، ص281.

([6]) محمد احمد ابوقمر، **مرجع سابق**، ص47.

عملية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بصورة سليمة ؛ لها دور في رفع كفاءة وتحسين أداء الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى استمرارية الشركات وتحقيقها لأهدافها والمنافسة في السوق.[1] ويكون ذلك من خلال تبني الشركات مفهوم الإفصاح والشفافية في عملياتها المالية ، وقيام مجلس الإدارة بدوره الرقابي والإشرافي في الشركات ، والعمل على مراعاة حقوق المساهمين و أصحاب المصالح ، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية في الشركة ، ووضع خطة لجذب الاستثمارات، والعمل على زيادة فرص الحصول على التمويل من مصادر داخلية وخارجية، والاستخدام الأمثل للموارد ، وقياس المخاطر ودراستها حتي يتم تقليل آثارها . وكل ذلك يعد تطبيقاً لمبادئ حوكمة الشركات ، ويؤثر على زيادة ثقة الجمهور في الشركة، ويؤثر أيضاً على أداء الشركة على تحقيقها لأهدافها.[2]

يلاحظ أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، واستخدام أسلوب الإدارة الرشيدة في الشركة من خلال إدارة رؤوس أموالها بصورة مثلى، واختيار أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لمبادئ حوكمة الشركات ؛ كل ذلك من خلال التطبيق الصحيح لحوكمة الشركات – يلاحظ أن له أثر إيجابي على زيادة سمعة الشركة في السوق، وعلى زيادة قيمة اسهم ها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عوائدها من الاستثمارات ، وإلى جذب مستثمرين جدد ، ويساهم في جذب المدخرات وزيادة رأس مال الشركة ، وتحسين أدائها واستمراريتها.

ثانياً:مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة أكثر آليات حوكمة الشركات أهمية، لأنه يمثل قمة إطار حوكمة الشركات. والوظيفة الرئيسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف التي تنشأ عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار، وله تأثير كبير في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات. وقد تناول مجموعة من الكتاب في مجال حوكمة الشركات مسئوليات مجلس الإدارة بصورة أوسع وشرح وافي حتى يتم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بصورة جيدة.

1. مفهوم مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة – قانونياً – الكيان الوحيد للشركة الذي يمثل حملة الأسهم (الملاك). ويتمتع المجلس بكل السلطة وحده في الشركة، ويتكون من مجموعة اللجان التي تساعده في تحقيق أهداف الشركة، ويضم في عضويته مجموعة من الأعضاء التنفيذيين والمستقلين، يتم التنسيق بينهم بواسطة سكرتير مجلس الإدارة. ويجب اختيار أعضاء مجلس الإدارة بعناية فائقة حتى تحقق الشركة أهدافها. وكل الشركات كبيرة كانت أم صغيرة تحتاج إلى أعضاء في مجلس إدارتها، يتمتعون بالخبرة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في إدارة ومراقبة أداء الشركة. وحتى تحصل الشركة على أعضاء مجلس

([1]) سيد عبد الرحمن عباس بلة، "**دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة اساليب المحاسبة الابداعية** " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الملك سعود، العدد 12، (الرياض ، 2012)، ص58.

([2]) Ming –chengwu and Hsian –chianglin, **the Effects of Corporate Governance on Firm Performance** ,National Changhua University of Education , 2011.p3.

إدارة أكفاء؛ يجب أن يكون العرض المادي مغرياً. ولكي يكون مجلس الإدارة كياناً فاعلاً وحيوياً ومؤثراً وبناءاً كما ينبغي ؛ يجب أن يتكون من أعضاء ممتازين وذوي أمكانيات خاصة، ومهارات متميزه حتى يكون مجلساً قوياً وفعالاً يساعد في ارتقاء الشركة إلى مركز الريادة في مجالها.[1]

" يتمحور العمل الأساسي لمجلس الإدارة حول حماية وضمان حقوق وأموال المساهمين مع الأخذ في الاعتبار أيضا حماية حقوق أصحاب المصالح الأخري. ويجب أن تكون مسئوليات مجلس الإدارة واضحة حتى يتمكن من متابعة ومراقبة أداء الشركة، ويكون محاسباً من قبل الجمعية العمومية للمساهمين".[2]

إن مجلس الإدارة الفعال هو ذلك المجلس الذي يضم عدداً من الأعضاء المستقلين أو غير التنفيذيين في عضويته، ويؤدي ذلك إلى كفاءة عمل مجلس الإدارة ليساعد المساهمين في حماية حقوقهم وتحقيق الشركة أهدافها وزيادة ربحيتها بصورة جيدة. [3] " وعلى مجلس الإدارة العمل على تحديد هيكل مجلس الإدارة ومهامه الأساسية ودورة الإشراف ي على الإدارة التنفيذية وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والمعاملة المتساوية بين المساهمين والتأكد من تطبيق القوانين والقواعد". [4] ويعد مجلس الإدارة الجيد من أهم مميزات شركات المساهمة العامة؛ التي تعمل في الاقتصاديات المتقدمة، فهو الذي يعمل بآليات تساعده على مراقبة أداء الإدارة التنفيذية، وهو المسئول عن وضع استراتيجية الشركة، والحصول على المعلومات بوضوح وشفافية والتأكد من صحتها من خلال الرقابة الداخلية والخارجية حتى يحمي حقوق المساهمين من الانهيارات وتعارض المصالح.[5]

2. أنواع أعضاء مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من مجموعة الأعضاء الذين يختلف كل منهم عن الآخر في المهام والمسئوليات، ويمكن تقسيم أعضاء مجلس الإدارة إلى أعضاء تنفيذيين، وأعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين، وفيما يلي شرح مهام كل منهم:[6]

أ. العضو التنفيذي

هو عضو يكون موظفاً في الشركة ولديه منصب تنفيذي، كالعضو المنتدب، ومديري القطاعات ويقصد بهم المدير المالي، ومدير التسويق، ومدير المبيعات وغيرهم. ويعتبر وجود العضو

---

(1) بيتر دراكر، **ممارسة الإدارة**، ترجمة مكتبة جرير, مكتبة جرير، (الرياض، 2000م) ص ص 288,287.

(2) أسامة فهد الخيرات، **نظام إدارة ومراقبة المنشآت (الحوكمة)**، المؤتمر العلمي الخامس، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية،(الإسكندرية 8-10 سبتمبر 2005م)، ص 10.

(3) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، (الإسكندرية، 2008م)، ص 36.

(4) ممدوح أبو السعود، **دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، (القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005م)، ص 337.

(5) Kevin – Ke, Steve. Thord Mike. W, **Corporate Governance**, John Wiley & Sons, Ltd. (England, 2005), P 97.

(6) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق**، ص 35.

التنفيذي داخل مجلس الإدارة مهم جداً نسبياً لمتابعة العمليات اليومية للشركة، حيث يقوم بمد المجلس بالمعلومات التي تساعد مجلس الإدارة على متابعة عمل الشركة، ومعرفة الفرص والمشاكل والمخاطر التي تواجه الشركة. و يمثل وجودهم – أي الأعضاء التنفيذيين – مع الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة إضافة ذات فاعلية عالية لأداء مجلس الإدارة.[1]

ب. العضو غير التنفيذي

هو عضو غير موظف في الشركة ولا يأخذ مرتباً شهرياً من الشركة، وغير متفرغ بصورة كاملة لعمل الشركة. ويمكن أن يكون عضواً مستقلاً أو غير مستقل.

ج. العضو المستقل

هو عضو يتمتع باستقلالية تامة عن إدارة الشركة ، لم يكن قد توظف من قبل بالشركة ، وليس له علاقة أسرية أو اقتصادية بأعضاء المجلس وليس عضواً في شركة فرعية تتبع إلى الشركة الأم. [2]

وهناك بعض المطلوبات يجب أن تتوافر في العضو المستقل، وهي ما يأتي:[3]

1. يجب أن لا تربطه علاقة بالمدير التنفيذي، أو أي عضو مجلس في المصرف، أو أي شركة تابعة لمن له صلة قرابة حتى وإن كانت من الدرجة الثالثة.
2. ألا تكون له صلة قرابة بالمراجع الخارجي، أو أحد أقاربه، أو له شراكة معه في أي عمل.
3. ألا يكون موظفاً في المصرف أو في أي شركة تابعة له في خلال الثلاث سنوات السابقة.
4. عدم تقاضي مرتب ثابت من المصرف، ما عدا ما يستحقه مقابل اجتماعات مجلس الإدارة.
5. ألا يكون شريك أو مساهم رئيسي في شركة يتعامل معها المصرف.
6. أن لا يتم انتخابه لأكثر من دورتين.

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة لأنواع الأعضاء، أن التنوع في أعضاء مجلس الإدارة من تنفيذيين وغير تنفيذيين ومستقلين يساعد على ضمان جودة وقوة شخصية مجلس الإدارة، ويساهم بصورة فاعلة في حماية حقوق المساهمين، وتحقيق أهداف الشركة من خلال الرقابة الفعالة، وتحقيق التوازن بين أعضائه بأنواعهم المختلفة. من المقارنه بين مسئوليات مجلس الإدارة حسب النظام الأمريكي ولجنة كادبوري البريطانية؛ يتضح أن مجلس الإدرة هو المسؤل الأساسي عن متابعة أداء الشركة، وعن وضع إسترتيجيتها الشركة وأهدافها، وتحديد سياسات وإجراءات العمل، ومتابعة مدى الالتزم بتطبيق هذه الإجراءات من قبل إدارة الشركة.

3. تشكيل مجلس إدارة قوي وفعال

---

(1) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 208.

(2) أحمد منير نجار ، **حوكمة مؤسسات الأعمال كأحد متطالبات عولمة النشاط الاقتصادي: نظرة تحليلية إدارية، اقتصادية، محاسبية** ، المؤتمر الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، (لبنان، طرابلس، 15–17 ديسمبر 2012)، ص6.

(3) Security Bank, **Manual on Corporate Governance**, Revision Date May 2012, P22.

تعتمد مسألة تشكيل مجلس إدارة فعال على الأشخاص الذين يضمهم مجلس الإدارة في عضويته. ويجب أن يكون هناك أسس محددة لتشكيل ذلك المجلس الفعال حسب رؤية لجنة مراقبة عمليات البورصة في الولايات المتحدة، التي تركز على مراجعة المؤهلات والخبرات التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة. وقد قامت اللجنة بتحديد سبع فئات متفق عليها في تشكيل مجلس الإدارة وهي كما يلي:[1]

أ. كبار التنفيذيين الداخليين.
ب. مسؤلو الشركة.
ج. المحامون.
د. أحد رجال المصارف الاستثمارية.
هـ. أحد رجال المصارف التجارية.
و. الأكاديميون.
ز. المحاسبون.

عملية تكوين مجلس إدارة جيدة يخدم الشركة ويحقق احتياجات المساهمين يتطلب التالي:[2]

أ. تشكيل مجلس إدارة يضم أعضاء تنفيذيين ومستقلين.
ب. التوازن في الخبرات والمؤهلات في أعضائه.
ج. تحديد فترة عمل عضو مجلس الإدارة بثلاث سنوات يتم خلالها تدريبه.
د. وجود جدول يوضح قرارات الإدارة في الشركة حتى يتم متابعتها من مجلس الإدارة.
هـ. توفير المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة حتى تساعدهم في عملهم.
و. مراجعة عمل إدارة الشركة بصورة مستقلة.
ز. تحديد عدد اجتماعات مجلس الإدارة ولجانه.
ح. تشكيل لجان من المجلس تعمل على مساعدته مثل لجنة المراجعة ولجنة التعيينات، ولجنة المكافآت.

حسب مبادئ حوكمة الشركات وحتى يكون مجلس الإدارة فعال؛ يجب ألا يقل عدد الأعضاء في المجلس عن ثلاثة ولا يزيد عن أحد عشر، و ألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن عضوين، وألا يجمع بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للشركة في شخص واحد، وألا يشغل عضو مجلس الإدارة منصباً في أكثر من خمس شركات كعضو مجلس إدارة في آن واحد. ويجوز للجمعية العمومية عزل أعضاء مجلس الإدارة في أي وقت إذا دعت الضرورة لذلك.[3]

---

(1) ابرهيم المنيف، **حوكمة الشركات، مهام وواجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة**، (المدير، الرياض، 2006)، ص 171.

(2) جرجس يوسف غالي، **رؤية جديدة لتقرير مجلس الإدارة في ظل مبادئ وقواعد حوكمة الشركات**، مؤتمر الأعمال وعائلية الشركات الأسس الإدارية – معايير المحاسبة الدولية،(القاهرة، 10–11 فبراير 2005م)، ص 187.

(3) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، **مرجع سابق**، ص 31.

يتضح أن التباين في مؤهلات وخبرات أعضاء مجلس الإدارة ؛ يشكل مجلساً يكون بمقدوره ممارسة رقابة جيدة على الشركة، بالإضافة إلى أن وجود الأعضاء المستقلين في المجلس يضيف قيمة حقيقية للمجلس من حيث الاستقلالية وعدم تعارض المصالح.

4. المهارات والخبرات اللازمة في عضو مجلس الإدارة

تعد المهارات والخبرات من أهم ما يجب أن يتوفر لدى أعضاء مجلس الإدارة، وهي من المقومات التي تساعد المجلس على تحقيق أهداف الشركة، وتحقيق أرباح للمساهمين وأصحاب المصالح. وعلى مجلس إدارة الشركة أن يعمل على أن تكون هناك موازنة بين الخبرات والمهارات الشخصية لدى الأعضاء وأن يكون لهم دراية بالبيئة التي تعمل فيها الشركة أيضاً، وأن توفر الإمكانيات والمقدرة المعينة على وضع ومناقشة استراتيجية الشركة. أما بالنسبة للخبرات المطلوبة فيجب أن تتمثل في مجالات المحاسبة والتمويل، والجوانب القانونية التي تساعد في أداء الشركة. وهناك بعض المنظمات منها مؤسسة التمويل الدولية لديها مجموعة من الخبرات والخصائص الشخصية التي ترى ضرورة توافرها في عضو مجلس الإدارة بالإضافة إلى المؤهلات، حتى يؤدي مجلس الإدارة عمله بصورة تتماشى مع مبادئ حوكمة الشركات. وهي خصائص ومميزات شخصية، مثل المقدرة على القيادة وتحمل المسئولية، والرشد والإدراك، والتمتع بالسلوك الجيد، والخبرات والمؤهلات في مجال عمل الشركة، والمعرفة بالبيئة التي تعمل فيها الشركة، والتعامل مع المخاطر، ومعرفة التخطيط الاستراتيجي.[1]

5. معايير تقييم واختيار مرشحي أعضاء مجلس الإدارة

هناك بعض المعايير التي يجب أن توضع في الاعتبار في عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة وصولاً إلى مجلس إدارة قوي وفعال، يمتاز بالاستقلالية ومراقبة ومتابعة الشركة بصورة جيدة وهي كما يلي:[2]

أ. اختيار الأشخاص الذين حققوا نجاحاً وتفوقاً في أعمالهم السابقة.

ب. اختيار الأشخاص ذوي السمعة الجيدة والتميز في الأداء.

ج. في عملية الاختيار يجب النظر إلى تنوع خبرات أعضاء المجلس.

د. اختيار أعضاء يساعدون في استمرارية الشركة وتحقيق أهدافها من خلال تجربتهم.

هـ. التمتع بالعمل في فريق واحد أو روح الفريق.

و. التفرغ لعمل الشركة.

ز. العمل على تحقيق رؤية الشركة وتوجهها.

ح. البحث عن الأعضاء المعروفين بالكفاءة العالية في مجال عملهم.

---

(1) **المرجع سابق**، ص ص 55, 56.

(2) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 254.

ط. أن يضم مجلس الإدارة مجموعة من التخصصات والمؤهلات المتنوعة، وذلك لضمان أن يكمل بعضهم البعض مما يصب في مصلحة العمل.

يلاحظ مماتقدم أن تطبيق هذه المعايير سوف يؤدي إلى توفير خبرات ومهارات متنوعة، تساعد في تحقيق أهداف الشركة، من خلال وضع الاستراتيجية والسياسات وخطط العمل التي تؤدي إلى استمرارية الشركة على المدى الطويل، وتجاوز الأزمات التي تواجه، وتحسين سمعتها وزيادة ثقة المساهمين في مجلس إدارة الشركة وإدارتها التنفيذية.

6. دور رئيس مجلس الإدارة

رئيس مجلس الإدارة له دور مهم في عملية خلق ظروف عمل مناسبة تساعد الأعضاء في تأدية أدوارهم بصورة جيدة، وضمان فاعلية أعمال مجلس الإدارة. ويتم توصيف دور رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وفصل المسئوليات بينهما كتابياً وبموافقة المجلس. وتتمثل مهام رئيس مجلس الإدارة في الآتي.[1]

أ. توفير بيئة عمل جيدة لأعضاء المجلس وتنظيم عملهم.

ب. تحديد زمن الاجتماعات والدعوة لحضورها ورئاستها ، وإعداد جدول الأعمال ويرأس الاجتماع.

ج. تنظيم الاجتماعات.

د. المشاركة مع العضو المنتدب في عملية التوظيف.

هـ. مراجعة عملية القرارات المتخذة وتوفير المعلومات حسب جدول الاجتماعات.

و. إعداد المعلومات المطلوبة في الاجتماعات.

ز. تكوين اللجان وتحديد رؤسائها، وتنسيق عمل اللجان وعمل المديرين التنفيذيين.

ح. التنسيق مع المساهمين من خلال استلام مقترحاتهم، ودعوتهم إلى الجمعية العمومية وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

ط. رئاسة الجمعية العمومية للمساهمين.

ي. تقديم تقرير سنوي في الجمعية العمومية عن أعمال وأنشطة مجلس الإدارة.

رئيس مجلس الإدارة في كثير من الشركات يكون من الأعضاء، يتم انتخابه ليعمل في شركة واحدة، وفي بعض الأحيان يكون عضو مجلس إدارة في شركة أخرى، وله الحق في مراعاة حقوق أصحاب المصالح والعمل بصورة نزيهة، وحماية حقوق المساهمين. ويعمل رئيس مجلس الإدارة أيضا في حالة حصول أزمات أو تغيرات في بيئة عمل الشركة يمكن أن تؤثر على الأداء ؛ يعمل على وضع الاستراتيجيات وسياسات العمل التي تساعد في تجاوز الأزمة بأقل خسارة. وهذا يعتبر من أهم أدوار مجلس الإدارة الفعال والمتكامل. ويشرف رئيس مجلس الإدارة من خلال لجنة الترشيحات علي

---

(1) أشرف حنا مخائيل، **أهمية دور المراجعة الداخلية وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات**، المؤتمر الخامس ،حوكمة الشركات والمحاسبية والإدارية والاقتصادية، (الإسكندرية، 8-10 فبراير 2005م)، ص 187.

انتخاب أعضاء مجلس إدارة جدد عبر التصويت من قبل الجمعية العمومية التي تمثل المساهمين، بحيث يكون الأعضاء المنتخبين هم من كسبوا ثقة المساهمين، ويجب عليهم العمل على مراقبة حقوق المساهمين من خلال عملهم في مجلس الإدارة.[1]

يقوم رئيس مجلس الإدارة بدور مهم في عملية حوكمة الشركات، ولذلك توجد مجموعة من الإرشادات لعملية اختيار رئيس مجلس الإدارة وهي كما يلي:[2]

أ. يتم اختيار رئيس مجلس الادارة بتصويت الأغلبية من الأعضاء.

ب. يراعي في الذي يتم اختياره عدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب أو المدير العام.

ج. عملية تعينه لفترة إضافية تكون عبر التصويت.

د. اختيار عضو بالتصويت ينوب عن رئيس المجلس في حالة غيابه.

يتضح مما تقدم أن لرئيس مجلس الإدارة دور رئيسي في عمل المجلس، حيث أنه في حالة نجاح رئيس مجلس الإدارة في عمله يظهر ذلك بصورة مباشرة في أداء المجلس مما يجعله ذا جودة عالية. فرئيس مجلس الإدارة يقوم بعملية توفير المعلومات، وإدارة الاجتماعات، ومناقشة أعمال الشركة، وتوزيع بعض مهام مجلس الإدارة على اللجان المتخصصة التي تساعد في إدارة أعمال الشركة، ومتابعة ومراقبة أداء الإدارة بفاعلية مما يسهم بصورة كبيرة في ازدهار الشركة وتحقيق أهدافها وتعظيم ثروة المساهمين، والعمل على زيادة حركة الاقتصاد من خلال الاستمرار في إنتاج السلع والخدمات، وخلق فرص عمل جديدة تساعد في إنعاش سوق العمل وزيادة حركة جذب الاستثمارات، وضمان تكلفة أقل. وكل ذلك يساعد على قيام مجالس الإدارة في الشركات بأعمالها بصورة دقيقة.

دعماً وتكملة لما تقدم يقوم رئيس مجلس الإدارة بتنمية مهارات الأعضاء الجدد في المجلس، من خلال التنسيق مع سكرتير مجلس الإدارة، ويعمل على تقييم الأداء السنوي لمجلس الإدارة ومراجعة أعماله، بالاضافة إلى العمل على توفير المعلومات التي يحتاج إليها الأعضاء غير التنفيذيين حتى تساعدهم في أداء عملهم بصورة جيدة.[3]

7. إجراءات عمل مجلس الإدارة

في إطار حوكمة الشركات يقوم مجلس الإدارة بحماية حقوق المساهمين، والعمل على مراقبة أداء المديرين ومتابعة أعمالهم لتحقيق أهداف الشركة، بالإضافة إلى العمل على كسب ثقة المساهمين في الشركة، ويقوم مجلس الإدارة أيضا بضمان المعاملة العادلة للمساهمين. وجدير بالذكر أن هناك علاقة وطيدة بين أداء الشركة ومستوى إلتزامها بمبادئ حوكمة الشركات، وذلك من خلال الإشراف الفعال لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، بالقدر الذي يعزز قدرتها على الحصول على رأس مال بأقل

---

(1) Monks and Minow, **OP. Cit**, PP 179- 199.

(2) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، **مرجع سابق**، ص 46.

(3) أشرف حنا مخائيل، **مرجع سابق**، ص 185.

تكلفة، وعلى تحقيق مكاسب لكل أصحاب المصالح. [1] وهناك مجموعة من الأعمال الرئيسية التي يقوم بها مجلس الإدارة حتى تتحقق أهداف الشركة بصورة جيدة وهذه الأعمال هي:

1. الإشراف المستقل

مجلس الإدارة في إطار مفهوم حوكمة الشركات يجب أن يتصف بالاستقلالية في التفكير وفي طريقة إدارة عمل الشركة، والالتزام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وأن يكون له ميزة خاصة تنافسية تزيد من قيمة الشركة وتعمل على تحقيق أهداف المساهمين، والالتزام بحماية أصحاب المصالح مما يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة. وفي حالة عدم تحقيق إدارة الشركة للأهداف الموضوعة، يجب على مجلس الإدارة القيام بتغييرها. ويتم ذلك من خلال تقييم عملها والتأكد من أدائها بصورة جيدة. وهذا يستوجب التأكد من توفر أساسيات نظم حوكمة الشركات والإشراف الإداري الفعال، والمقدرة على تغيير المديرين في حالة عدم تحقيقهم لأهداف الشركة. وهناك بعض العوامل تدل على استقلالية مجلس الإدارة تتمثل في الآتي:[2]

أ. وجود عدد كافي من الأعضاء المستقلين في المجلس.

ب. استقلالية قيادة المجلس.

ج. اجتماعات خاصة بالأعضاء المستقلين.

د. تحديد عمل مجلس الإدارة وكيفية اختيار الأعضاء الجدد.

2. اجتماعات مجلس الإدارة

يعد العدد المثالي لاجتماعات مجلس الإدارة هو أربع مرات في السنة، وتكون محددة من قبل مجلس الإدارة مع مراعاة الجوانب التالية:[3]

أ. حجم الشركة، فكلما كان حجم الشركه أكبر من حيث عملياتها كلما زاد عدد اجتماعاتها، والعكس في حالة صغر حجم الشركة.

ب. كمية عمل الشركة وعدد لجان المجلس، ففي حالة زيادة كمية عمل ونشاطات الشركة، ووجود عدد من اللجان المساعدة لمجلس الإدارة تزيد عدد الاجتماعات.

ج. طول الاجتماعات، وفي عملية تحديد زمن للاجتماعات والالتزم به يقلل من طول زمن الاجتماع.

د. خبرة ومهارة رئيس مجلس الإدارة في إدارة الاجتماعات وتقليل عددها.

يحرص رئيس مجلس الإدارة الفعال على وضع بنود الاجتماع التي سيتم مناقشتها مع أعضاء المجلس. أما رئيس مجلس الادارة غير الكفء فأن عمله أحياناً يكون غير إيجابي بالإضافة إلى أن جدول أعمال الاجتماع يكون غير منتظم، مما يؤثر على عمل الشركة في المستقبل.[1]

---

(1) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق**، ص 41.

(2) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 39.

(3) عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سابق**، ص 97.

لمجالس الإدارة نقاط روتينية في الاجتماعات تعمل على مناقشتها وهي:[2]

أ. رصد الحضور والغياب من الأعضاء.

ب. مراجعة نقاط الاجتماع السابق.

ج. مناقشة تقرير عمل الشركة الحالي.

د. مراجعة الجوانب المالية.

هـ. مناقشة واتخاذ قرارات خاصة بلجان مجلس الإدارة.

و. مناقشة أسئلة ومقترحات أعضاء مجلس الإدارة.

كما ورد آنفاً تعمل حوكمة الشركات على توفير كل المعلومات التي يحتاج إليها أعضاء مجلس الإدارة في المناقشة في الاجتماعات، أما بالنسبة للمعلومات فتكون حسب نوع وطبيعة الاجتماع، فمثلاً جدول الاجتماع القادم ومحضر الاجتماع هما المسئولان عن توضيح المعلومات المطلوبة عن سير عمل الشركة مما يساعد أعضاء المجلس المستقلين على متابعة عمل شركة، وتوضيح شكل النظام المحاسبي وتقديم قوائم مالية عن عمل الشركة من الناحية المالية، وعرض تقارير اللجان التابعة لمجلس الإدارة. وهذه المعلومات تساعد مجلس الإدارة في القيام بعمله بصورة جيدة. [3] وعلى مجلس الإدارة في الاجتماع السنوي أن يعد تقريراً سنوياً يعرض علي الجمعية العمومية، ويجب أن يشمل الآتي:[4]

أ. إطلاع الأعضاء على أعمال الشركة ومركزها المالي.

ب. توجه الشركة المستقبلي ونشاطها خلال العام القادم.

ج. توضيح أنشطة وأعمال الشركات التابعة إذا وجدت.

د. نبذة عن التغيرات في الهيكل الرئيسي لرأس مال الشركة.

هـ. مدى الالتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات.

3. الجانب القانوني

فيما يتعلق بالجانب القانوني فإنه يساعد في تحديد وتكوين وظيفة مجلس الإدارة. وهناك عدة أنظمة تتبع في هذا الجانب مثل النظام الأمريكي الذي يعمل به حسب الولاية المطبق فيها حيث أن لكل ولاية قانونها في تحديد حجم مجلس الإدارة. أما في بريطانيا فيكون شكله حسب الشركة، وبالنسبة لفرنسا فان لدى الشركات الحق في اختيار نوع مجلس الإدارة فردي أو مزدوج، أما في البورصة فإن لجنة الأوراق المالية هي التي تحدد القواعد المعينة لتكوين مجلس الإدارة ومنها: وجود أعضاء

---

(1) عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سابق**، ص 95.

(2) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، **مرجع سابق**، ص 43.

(3) **المرجع السابق**، ص 44.

(4) عبد الوهاب نصر على وشحاته السيد شحاته، **مرجع سابق**، ص 97.

خارجيين مستقلين، وتكوين لجان متخصصة تتبع لمجلس الإدارة وتساعده في إدارة ورقابة عمل الشركة.[1]

4. القيام بوضع استراتيجية الشركة

يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية عمل الشركة ومناقشتها في الاجتماعات الخاصة بالمجلس، وهذا الأمر يساعد ذلك في توجيه الشركة نحو المسار الصحيح الذي يؤدي بها إلى تحقيق أهدافها. ومن أهم الأعمال التي تنادي بها مبادئ حوكمة الشركات هو أن يتم وضع استراتيجية لعمل الشركة بما يضمن تحقيق أهدافها. ويلزم أن يشترك مجلس الإدارة في هذه العمليه، ويعمل على متابعتها وتنفيذها ومعالجة الانحرافات التي تحصل فيها. ويجب – أيضا – أن تتوفر لمجلس الإدارة المعرفة التامة بهيكل وعلاقات العمل في الشركة، وتتوفر المعلومات التي تساعده في متابعة ومراقبة مراحل تطبيق الاستراتيجية، وأداء الإدارة التنفيذية بالشركة. كما يجب على مجلس الإدارة الإلمام بالبيئة التي تعمل فيها الشركة، وفي حالات حصول تغيرات في البيئة على مجلس الإدارة تغيير استراتيجية الشركة حسب التغيرات التي حدثت حتى تعمل الشركة على تحقيق أهدافها الربحية في الأجل الطويل، وزيادة قيمتها التنافسية المستدامة في السوق.[2]

تعد عملية القيام بوضع إستراتيجية وأهداف الشركة من أهم وظائف مجلس الإدارة، أما بالنسبة للإشراف على تغيير الإستراتيجية فإنه يتطلب الآتي:[3]

أ. العمل على وضع إستراتيجية الشركة، وتوضيح طريقة العمل وسياسة المخاطر، ومتابعة مراحل عمل الاستراتيجية.

ب. وضع الهيكل الرأسمالي للشركة، ووضع أهدافها المالية، وإعداد القوائم المالية والميزانيات.

ج. القيام بالمتابعة للنفقات الرأسمالية وبيع الأصول.

د. توضيح أهداف الأداء، والعمل على مراقبة أداء الشركة.

هـ. عملية المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية في الشركة واعتمادها.

يتضح مما تقدم أن وضع استراتيجية الشركة ومتابعة تنفيذها، يعد من أهم واجبات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الشركة، ويعد نجاح استراتيجية الشركة بمثابة نجاح لعمل الشركة وتطورها ونموها وتحقيقها لأهدافها وزيادة ثروات المساهمين فيها.

5. إدارة المخاطر

مجلس الإدارة في الشركة مسئول بشكل عام عن إدارة المخاطر بها بالقدر الذي يوازن بين طبيعة عمل الشركة وحكمها والبيئة التي تعمل فيها، وعن وضع استراتيجية الشركة لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة وكيفية التعامل معها، وتحديد مستوى هذه المخاطر التي تواجه الشركة وتوضيح ذلك للمساهمين.[4]

---

(1) **المرجع السابق**، ص 105.

(2) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 41.

(3) محمد مصطفى سليمان، **م حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، **مرجع سابق**، ص 60.

(4) عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، **مرجع سابق**، ص 96.

تصاحب كل العمليات الاستثمارية مخاطر عدة، يجب أن يتعامل معها مجلس الإدارة. وتظهر المخاطر في شكل مهددات في بيئة العمل، أو فرص استثمارية ضائعة كان من الممكن أن تساعد في زيادة أرباح المساهمين. ولا بد – في حالة وضع استراتيجية الشركة – من مراعاة العمل على خلق توازن بين المخاطر وأهداف المساهمين. وهناك بعض التأثيرات التي لها جوانب سلبية وإيجابية يمكن أن تؤدي إلى زيادة قيمة أسهم الشركة في السوق وزيادة أرباحها، ويمكن أن يحصل العكس فتؤدي بالتالي إلى خفض قيمة الأسهم وتقليل أرباح الشركة. لذلك لابد لمجلس إدارة الشركة أن يعمل على كسب الجوانب الإيجابية، وتقليل المخاطر في الحالة السلبية حتى تحقق الشركة أهدافها. و إدارة المخاطر هي عبارة عن مجموعة من العمليات، التي يؤثر فيها مجلس إدارة الشركة والمديرون التنفيذيون، المطبقة في وضع الاستراتيجيات على مستوى الشركة ككل.[1]

تهدف إدارة المخاطر إلى وضع استراتيجية للشركة بحيث يكون هنالك توازن بين المخاطر وأهداف الشركة وذلك كما يلي:[2]

أ. تحديد وصف مستوى الخطر المسموح به للشركة.

ب. تطوير وتحسين مستمر للتغيرات ذات العلاقة بالمخاطر.

ج. وضع آليات تقليل قيمة الخسائر في حالة الخطر.

د. الاستفادة من الفرص المتاحة للشركة.

هـ. زيادة رأس مال الشركة.

6. مراعاة السلوك الأخلاقي

يعد السلوك الأخلاقي من أهم واجبات ومسئوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ولا بد من وجود دليل أخلاقي يطلع عليه جميع العاملين في الشركة. وعلى الإدارة محاسبة كل من يخالف أخلاقيات العمل داخل الشركة، لأن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل قد يضر بسمعة الشركة، وقد يؤثر أيضا على قيمة أسهمها في السوق في حالة تسريب معلومات معينة عن خططها لتوزيع الأرباح وغيرها من المعلومات المهمة. وإذا نظرنا إلى مبادئ حوكمة الشركات نجد أنها تعمل على وضع دليل أخلاق وسلوك العمل، والمحافظة على حقوق أصحاب المصالح والبيئة الاجتماعية التي تعمل فيها الشركة.[3]

7. مجلس الإدارة وتعارض المصالح

إن وجود تعارض المصالح داخل مجلس وإدارة الشركة؛ يكون غالباً سبباً أساسياً في الإضرار بمصالح المساهمين. ولا بد أن يكون لدى مجلس الإدارة ضوابط واضحة يعمل بها في حالة حدوث

---

(1) طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص 513.

(2) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، **مرجع سابق**، ص 144.

(3) عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سابق**، ص 104.

تضارب في المصالح، وبخاصة بين أعضاء مجلس الإدارة بعضهم مع بعضهم وبين إدارة الشركة ومصالح المساهمين. لذلك يجب العمل على تقليل المصالح الشخصية داخل الشركة، والعمل أيضا على حماية مصالح المساهمين، بالإضافة لذلك يجب على المجلس حماية أصحاب المصالح الأخرى من استغلال إدارة الشركة وهضم حقوقهم.[1]

8. حماية حقوق المساهمين

يجب على مجلس الإدارة حماية حقوق المساهمين، والعمل على تنمية مدخراتهم وزيادة أموالهم عبر مراقبتها ومتابعتها لإدارة الشركة. كما يجب على المجلس معاملة كل المساهمين بصورة عادلة، والمحافظة على حقوقهم الأساسية في التصويت وحضور الجمعية العمومية والمشاركة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وعلى حقوقهم في الأرباح وفي الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة التي يحتاج إليها المساهمين. ويعمل مجلس الإدارة على تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم، ومراعاة حقوق المساهمين الأقلية. والهدف الأساسي من مبادئ حوكمة الشركات هو قيام مجلس الإدارة بالعمل على حماية حقوق كل المساهمين بدون تفرقة أو أي تحيز لفئة معينة من المساهمين.[2]

9. الإفصاح عن المعلومات

يجب أن تكون المعلومات الصحيحة التي تقدم إلى الشركة مقدمة بشفافية، الأمر الذي يساعد في زيادة ثقة المساهمين في الشركة، ويؤدي – أيضا – إلى زيادة سمعة الشركة في السوق، ويسهل عملية حصولها على رأس المال. وعلى مجلس الإدارة وضع الآليات التي يتم بها الحصول على المعلومات عن الشركة، وبخاصة فيما يتعلق بالعمليات المالية والمحاسبية التي تقدم إلى مجلس الإدارة، إذ لا بد من التأكد من صحتها ومصداقيتها بواسطة اللجان المتخصصة التي تتبع لمجلس الإدارة قبل تقديمها للمساهمين في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية. وعملية التأكد من صحة القوائم المالية وعدم الغش فيها تعد من أهم مسئوليات مجلس الإدارة، حتى يراقب أداء الشركة بصورة جيدة تؤدي إلى تحقيقها أهدافها، وزيادة أرباحها، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.[3]

10. إشراف مجلس الإدارة على المصروفات الرأسمالية

على مجلس الإدارة القيام بمراجعة العائد المالي، والعمل على موازنة آثار التدفقات النقدية المرتبطة بالمصروفات الرأسمالية، والنظر إلى فترة الاسترداد والمدة المطلوبة لاسترداد تكلفة الاستثمار حسب المعايير المستخدمة، التي تتكون من صافي القيمة المالية ومعدل العائد الداخلي. وفيما يلي بعض الموضوعات ذات الصلة بهذا الجانب والتي يجب وضعها في الاعتبار.[4]

أ. المخاطر

يجب تحديد المخاطر المرتبطة بالاستثمار والإنفاق الرأسمالي بدقة.

---

(1) **المرجع السابق**، ص 150.

(2) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 82.

(3) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، **مرجع سابق**، ص 189.

(4) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 286.

ب. تحليل الحساسية

بعد التأكد من المخاطر المقبولة بواسطة عضو مجلس الإدارة مقابل العائد، يجب اختيار العوائد المالية المنتظرة عن طريق تحليل الحساسية.

ج. معدلات العوائد

معدلات العوائد المستخدمة في حساب التدفقات النقدية المخصومة ينبغي أن يناهز أو يقترب من تكلفة رأس مال الشركة، لأن المشروعات ذات معدل العائد الداخلي الموجب أو صافي القيمة الحالية ستقوم بزيادة قيمة الشركة بمقدار الفرق.

ونجد بعض المصروفات ليس لها عائد مباشر ولذلك يجب الالتزام بنسبة محسوسة من المصروفات الرأسمالية في الشركة للمشروعات التي ليس لها عائد، والتي تؤدي إلى تآكل القيمة الاقتصادية للشركة ما لم تحقق المشروعات الأخرى عوائد عالية جداً.[1]

د. الانضباط

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسئولية تحقيق الانضباط في عملية الإنفاق الرأسمالي، كما يقع عليه مسئولية التزام الإدارة والتأكد من أنها تعمل وفقاً لاستراتيجية المصروفات المالية للشركة.

هـ. الفحص الجيد لرأس المال

يؤثر توزيع رأس المال على أداء الشركة على المدى الطويل، لذلك يجب أن يشرف مجلس الإدارة على عملية الإنفاق الرأسمالي واستعراض القوائم المالية، ويجب عليه – حسب مسئوليته – أن يضع في الحسبان جوانب أخرى مثل المخاطر، وحساسية العائد، والقوة المالية.

هكذا يتضح أن الأدوار التي يقوم بها مجلس الإدارة وفق ما ورد في النقاط المذكورة آنفا؛ تعد من أهم أعمال مجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات التي تنادي بحماية حقوق المساهمين والمحافظة عليها، والعمل على تنمية وتطوير الشركات حتى تسهم في التنمية الاقتصادية بصورة عامة.[2]

8. المشكلات المحتملة التي تواجه مجالس الإدارة اليوم

في الوقت الراهن هناك بعض المشكلات التي من المحتمل أن تواجه مجلس الإدارة، وهي تتمثل في ما يلي:[3]

1. مشكلة تقييم الإدارة، وماهية الآليات أو المعايير التي علي ضوئها يتم تقييم أداء الإدارة.
2. عدم وجود مصلحة للمديرين في الشركة وهي مشكلة الوكالة وفصل الملكية عن الإدارة.
3. عمل أعضاء مجلس الإدارة في مجموعة من الشركات الأخرى، وعدم التفرغ الكامل للعمل بالشركة.
4. كبر حجم مجلس الإدارة يقلل فاعليته، أو مشكلة عدم تحديد الحجم المناسب لمجلس الإدارة حسب عمليات الشركة.

---

(1) جون سوليفان وآخرون، **المرجع سابق**، ص 289.

(2) **المرجع السابق**، ص 289.

(3) كينث أ.كيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 78.

5. عدم استقلال بعض الأعضاء المستقلين، أو عدم اختيار الأعضاء المستقلين في المجلس وفقاً لشروط العضو المستقل.
6. عدم توفر الخبرة والمؤهلات الكافية لأعضاء مجلس الإدارة في مجال عمل الشركة.

9. أهمية تقييم مجلس الإدارة لنفسه

تعد عملية تقييم مجلس الإدارة لعمله عملية لتطوير الذات تؤدي إلى تطوير مهاراتهم الإشرافية، ومناقشة المسئوليات التي أوكلت لهم ومدى نجاحهم فيها، والاستفادة من نقاط الضعف وتجنبها في الدورات القادمة. وفي بعض الشركات يحدد اجتماع خاص من اجتماعات مجلس الإدارة يخصص لتقييم عمل المجلس، ويكون عبر آليات محددة يتم استخدامها. ويسهم التطوير المستمر من خلال التقييم في عملية إدارة ورقابة الشركة بصورة جيدة، وبخاصة من الأعضاء غير التنفيذيين، ويعمل ذلك على تطبيق مبادئ الحوكمة في مجلس الإدارة؛ مما يساعد في تطوير عمل الشركة، وتنمية قدراتها. ويجب في هذا الخصوص الاهتمام بالتدريب والتأهيل بخاصة تدريب الأعضاء الجدد في مجلس الإدارة حتى تكون لهم مقدرات وخبرات وممارسات جيدة تنعكس على عمل المجلس.[1]

10. مجلس الإدارة والرقابة من خلال التمثيل

يقوم نظام إدارة ومراقبة المنشآت على مجموعة من المبادئ والإجراءات الأساسية، التي تحقق التفاعل بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة ولجان المراجعة والإدارة التنفيذية والمراجعين الخارجيين. وكل ذلك من أجل حماية وضمان حقوق المساهمين مع الأخذ في الحسبان مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة والمجتمع ككل. ومن الوسائل التي تحقق إدارة ومراقبة المنشآت؛ القيام بإعداد دليل الاختصاصات والمسئوليات المختلفة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وبين مجلس الإدارة والجمعية العمومية الممثلة للمساهمين من جهة أخرى. وفي ذات الوقت العلاقة مع باقي الأطراف التي تنصب فيها إجراءات ونظام إدارة ومراقبة المنشأة.[2]

هناك نوعان من أنظمة الرقابة بواسطة مجلس الإدارة هما: النظام الأمريكي، والنظام الألماني. فبالنسبة للملكية في أمريكا فإنها تتكون من: أفراد، ومؤسسات، وصناديق تأمين، وصناديق معاشات. أما بالنسبة للملكية في ألمانيا فإن ملكية الأفراد شبه منعدمة حيث أن كل ملاك الأسهم عبارة عن شركات وبنوك. ويعتمد النظام الأمريكي على التدقيق الخارجي من خلال الأعضاء المستقلين ولجان مجلس الإدارة، أما النظام الألماني فانه يعتمد في الرقابة على شبكة داخلية في الشركة تقدم تقارير عن سير عمل وأداء الشركة لمجلس الإدارة.[3]

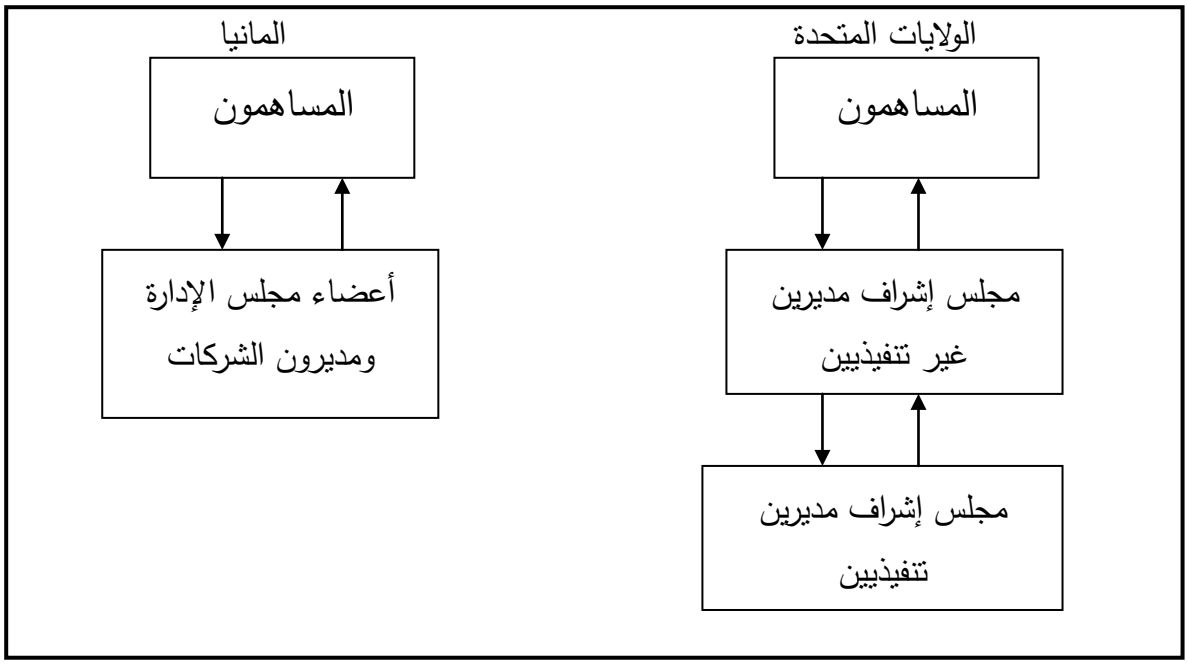
---

(1) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق**، ص 47.

(2) أسامة فهد الخيرات، **مرجع سابق**، ص 16.

(3) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص93.

الشكل رقم(6) يوضح رقابة مجلس الإدارة في الولايات المتحدة وألمانيا



المصدر: جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، بدون ناشر(واشنطن، 2003م) ص 93.

الشكل رقم (6) يوضح النظامين الأمريكي والألماني لرقابة مجلس الإدارة. بالنسبة للنظام الأمريكي فإنه يتكون من مجلس إدارة يضم الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، ولديه صلاحيات ومسئوليات يكفلها له القانون. أما النظام الألماني فإنه يتكون من أعضاء مجلس الإدارة ومديري الشركات. وللمجلس الإشرافي دوره المستقل حيث أنه يعمل على تعيين الإداريين وتحديد فترة عملهم في الشركة.[1]

تم – في هذه الدراسة – تناول استخدام نظام الرقابة الأمريكي الذي يعتمد على الأعضاء المستقلين ودور لجان مجلس الإدارة في رقابة أداء الشركات.

11. أنواع لجان مجلس الإدارة

هناك مجموعة لجان منبثقة من مجلس الإدارة ،تضم في عضويتها الأعضاء المستقلين والتنفيذيين حسب تخصصاتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم و خبراتهم، مما يسهم بشكل فاعل في عمل اللجنة. وتقع مسئولية تكوينها – أي اللجان – على عاتق مجلس الإدارة من أجل احكام الرقابة بشكل عام على أداء الشركة وإدارتها. ولهذه اللجان دور فاعل في الإسهام في إدارة الشركة خاصة اذا كانت الشركة كبيرة الحجم الأمر الذي يساعد مجلس الإدارة على كسب الوقت في إنجاز المهام. وللجنة صلاحيات ومسئوليات واضحة تعمل من خلالها يحددها مجلس الإدارة. ومن أعمالها تقديم توصياتها وتقريرها إلى مجلس الإدارة بصورة دورية. ومن أهم الوسائل التي تساعد اللجنة في تأدية عملها بصورة جيدة في عملية الرقابة؛ تفويضها بكامل السلطات والصلاحيات. وهنالك بعض اللجان المتخصصة في

---

(1) جون سوليفان وآخرون، **مرجع سابق**، ص 94.

تقديم الاستشارات لمجلس الإدارة، منها على سبيل المثال لا الحصر لجنة المراجعة، ولجنة التعويضات، ولجنة الترشيحات والاختيار، واللجنة التنفيذية، وبعض اللجان الأخرى حسب مجال عمل الشركة.[1]

1. اختصاصات لجان مجلس الإدارة

تختلف اختصاصات كل لجنة عن الأخرى حسب طبيعة عمل اللجنة والهدف الرئيسي لتكوينها، وهي كما يلي:[2]

أ. لجنة المراجعة: وهي لجنة تعمل على مساعدة مجلس الإدارة في الجوانب المالية، ومراجعة أنظمة المحاسبة في الشركة، والعمل مع المراجعين الخارجيين والداخليين، والتأكد من أن قيام المراجع بعمله يتم بصورة صحيحة.

ب. لجنة التعويضات (المكافآت): وهي لجنة تعمل على مساعدة مجلس الإدارة في تحديد الأجور والحوافز حسب أداء الشركة وحالتها ووضعها.

ج. لجنة التعينات: وهي لجنة تقوم بالإشراف على عملية إعداد الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة، والموافقة على مواصفاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم التي تساعدهم على العمل في مجلس إدارة الشركة.

2. مزايا إنشاء لجان مجلس الإدارة

للجان مجلس الإدارة مزايا تكتسبها من عملها داخل مجلس الإدارة، وهي كما يلي:[3]

أ. لا تحل لجان مجلس الإدارة محل مجلس الإدارة.

ب. تقوم بدور استشاري يساعد مجلس الإدارة في أداء عمله.

ج. تعمل على إعداد التقارير الخاصة بعملها ورفعها إلى مجلس الإدارة.

د. يساعد العمل الجيد لهذه اللجان على زيادة ثقة المساهمين.

3. لجنة المراجعة

هي لجنة تضم في عضويتها ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة مستقلين، يعملون على سد الثغرات في الرقابة على الجوانب المالية لحماية مصالح المستثمرين من خلال المراقبة الداخلية في المجالات المالية، ومراجعة أنشطة الحسابات، والإبلاغ عن المخالفات القانونية التي تخالف المعايير الدولية للمحاسبة. وقد تطورت لجنة المراجعة من لجنة طوعية إلى لجنة مطلوبة، مما جعل حوكمة الشركات توجد تحديات وفرص جديدة للجنة المراجعة. وبالإضافة إلى أنها تعمل على إيجاد التوازن المناسب بتقديم المشورة للإدارة، والإشراف على الأداء المالي والتقارير المالية التي ترفع إلى مجلس الإدارة وإدارة المخاطر؛ تقوم اللجنة بوضع الضوابط الداخلية والإشراف على المراجعين القانونيين.[4]

---

(1) Zabihollah R. **Op. Cit**, P143.

(2) كينث .أ.كيم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 84.

(3) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، **مرجع سابق**، ص 85.

(4) Zabihollah. R., **O P. Cit**, P 144.

تحتاج أي لجنة مراجعة للقيام بعملها بصورة مستقلة للمتطلبات الآتية:[1]

أ. استقلال أعضاء لجنة المراجعة.

ب. يجب أن تشرف لجنة المراجعة على تعيين المراجع الخارجي.

ج. العمل على استلام الشكاوى بشأن الممارسات المحاسبية في الشركة.

د. أن تكون لديها سلطة الاستعانة بالمستشارين الخارجيين.

هـ. تعمل على تحديد أجر المراجع الخارجي والمستشاريين.

الغرض الرئيس من تكوين لجنة المراجعة هو مساعدة مجلس الإدارة في مراقبة الأداء المالي للشركة وذلك على النحو التالي:[2]

أ. التأكد من مدى موثوقية القوائم المالية والإفصاح.

ب. التأكد من فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

ج. الالتزام بنظم العمل والمتطلبات القانونية.

د. التأكد من الألتزام بمواعيد تقديم القوائم المالية.

هـ. منع تضارب المصالح داخل مجلس الإدارة.

و. الإشراف الفعال على التقارير المالية.

جدير بالذكر أن للجنة المراجعة علاقة مباشرة مع المشاركين في عملية حوكمة الشركات، ومع المجلس والإدارة التنفيذية في الشركة أيضا. وهي من اللجان الدائمة في مجلس الإدارة، ولها علاقة مع اللجان الأخرى، وتعمل على تلبية واجبات مجلس الإدارة الائتمانية لحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، وتتفاعل لجنة المراجعة مع اللجان الأخرى في الجوانب المالية، وتعمل مع إدارة الشركة على وضع استراتيجية الشركة ومتابعة الأداء في الشركة وبخاصة الجوانب المالية والرقابة الداخلية ومراجعة التقارير المالية وتقييم المخاطر وعملية الالتزام بالقانون وأخلاقيات العمل في الشركة.[3]

ولكي تتمكن لجنة المراجعة من أداء دورها الرقابي بصورة جيدة لابد أن تتوفر لديها مجموعة من المبادئ وهي كما يلي:[4]

أ. لجنة المراجعة: ويجب إنشاؤها في كل الشركات العامة حتى تساعد في مراجعة عمل حوكمة الشركات.

ب. الاستقلالية: وتعني أن تضم في عضويتها أعضاء مستقلين.

---

(1) Zabihollah. R **., IBID,** P 147.

(2) علي أحمد الزين و محمد حسين عبد الجليل صبيحي، **مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، (القاهرة، نوفمبر 2006م)، ص 87.

(3) Zabihollah.R. **Op. Cit**, P 146.

(4) Zabihollah. R, **IBID**, P 148.

ج. التأهيل بالنسبة لأعضاء لجنة المراجعة ويقصد به أن تكون لديهم المؤهلات والخبرات في المجال المالي و المحاسبي.

د. التمتع بمايلزم من سلطات لأداء مسئولياتها الرقابية المعنية.

هـ. التمويل يجب أن يقدم إلى لجنة المراجعة التمويل الكافي الذي يساعدها على أداء عملها.

يتضح مما تقدم أن لجنة المراجعة تعتبر من أهم لجان مجلس الإدارة، لأن دورها يكمن في مراجعة القوائم والتقارير المالية في الشركة، والعمل على تقليل نسبة الغش في القوائم المالية، وتقليل مسألة تعارض المصالح. وتعمل كذلك على إدارة عمل المراجعين الداخليين والخارجيين وعمل المراقبة الداخلية، وتساعد اللجنة أيضا على تقليل المخاطرة إدارتها من خلال التأكد من سلامة ودقة التقارير المالية التي تقدم إلى مجلس الإدارة الذي يعرضها بدوره على المساهمين في اجتماعه السنوي لمناقشة التقارير المالية في الجمعية العمومية. ولجنة المراجعة من أهم آليات حوكمة الشركات التي تساهم في تطبيق مفهوم الحوكمة في الشركات. وتعد لجنة المراجعة من أهم المطلوبات بالنسبة للجنة الأوراق المالية التي تطالب بوجودها دائماً في شركات المساهمة العامة.

4. لجنة التعويضات

هي لجنة خاصة بالتعويضات، يتم تشكيلها لتحديد التعويضات ومدى الاستفادة من المديرين والتنفيذيين واستحقاقاتهم بصورة موضوعية. وهي تتألف من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، ويتطلب العمل فيها خبرة في عمل الموارد البشرية ووضع المكافآت والأجور. [1] ويتم الإفصاح بشكل كامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء ورئيس مجلس الإدارة لأن الأجور التي تدفع للمديرين التنفيذيين على أساس مدى مساهمتهم في زيادة المنافع والعوائد الاقتصادية للمساهمين.[2]

5. لجنة الترشيحات والاختيار

هي لجنة الحكم على ترشيح واختيار الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة، ومن أهم مسئوليات لجنة الترشيح: تقييم الأعضاء الجدد، والإسهام في عملية اختيارهم بوساطة المساهمين عبر التصويت في الجمعية العمومية. وتعمل اللجنة على ترشيح واختيار الأعضاء الجدد بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة وبالتشاور مع المستشارين الخارجيين في تحديد خبرات ومؤهلات الأعضاء الجدد، الذين سوف يشكلون اضافة حقيقية تنعكس على عمل الشركة بصورة إيجابية.[3]

وعند تشكيل هذه اللجنة يجب أن تضم في عضويتها – على الأقل – ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين من ذوي الخبرة في عمل الموارد البشرية، ويكون غالبية الأعضاء فيها مستقلين. ولتجنب تعارض المصالح

---

(1) Zabihollah. R, **Op. Cit**, P 163.

(2) جرجس يوسف غالي، **مرجع سابق**، ص 189.

(3) Principles of Good Corporate Governance**, Code of Good Practice for Boards and Directors**, Second edition, (Madrid, October ,2005), p 6.

يجب ألا يشارك عضو اللجنة في مناقشة القرارات المتعلقة به. وتعقد اللجنة اجتماعها مرة واحدة في السنة.[1]

هناك إجراءات يجب اتباعها بواسطة لجنة الترشيحات في عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة الجدد، وهي كالآتي:[2]

أ. وجود لجنة خاصة بالتعيين تابعة لمجلس الإدارة؛ تشرف على عملية الاختيار، ويجب أن يكون عملها مستقلا.

ب. على اللجنة أن تسعى لخلق توازن في مجلس الإدارة بحسب التخصصات والمؤهلات والخبرات وبناء على ذلك يتم اختيار الأعضاء.

ج. عند التعيين يجب توضيح مهام العضو بصورة مكتوبة بخاصة الأعضاء غير التنفيذيين.

د. أن تتكون لجنة الترشيحات من الأعضاء المستقلين، وقد تضم رئيس مجلس الإدارة.

هـ. إيجاد برنامج تدريبي وتأهيلي لأعضاء مجلس الإدارة الجدد والقدامى على حد سواء.

و. على مجلس الإدارة تعيين الأعضاء حسب رغبة المساهمين عبر التصويت.

6. اللجنة التنفيذية

هي لجنة تعمل على المتابعة والمراقبة والتأكد من تطبيق استراتيجية الشركة على الوجه الأكمل. ويجب أن تضم في عضويتها مجموعة من الأعضاء التنفيذيين والمستقلين. ويتمحور عملها حول تقديم توصياتها عن عملها لمجلس الإدارة، ومتابعة المخاطر التي قد تنتج عن بعض الاستثمارات، والعمل على تحليلها وتوضيح كيفية تفاديها. [3] بالإضافة إلى أنها تساعد مجلس الإدارة في القيام بواجبه بصورة جيدة، تتماشى مع مبادئ حوكمة الشركات. وتقوم اللجنة بدور مهم بالنسبة لمجلس الإدارة، حيث أنها تساعده على أداء مهامه الإشرافية والرقابية، وقراراتها – أي اللجنة – غير ملزمة لمجلس الإدارة، وهي تؤدي دور الاستشاري لمجلس الإدارة.[4]

تتمثل مسئوليات اللجنة التنفيذية فيما يلي:[5]

أ. لها سلطة القيام بواجبات مجلس الإدارة حتى انعقاد الاجتماعات.

ب. اتخاذ القرارات العاجلة والقرارات الروتينية في الشركة.

ج. مساعدة مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجية والأهداف.

د. العمل على متابعة وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة بخصوص الاستراتيجية.

هـ. العمل على مقارنة أداء الشركة مع استراتيجيتها وأهدافها المحققة.

---

(1) Renee Adams and Hamid Mehran, **is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies**?, FRBNY Economic Policy Review, April 2003, p 15.

(2) أشرف حنا مخائيل، **مرجع سابق**، ص 187.

(3) Zabihollan. R. **Op. Cit**, P174.

(4) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، **مرجع سابق**، ص 116.

(5) دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، سلطة النقد الفلسطينية، (رام الله، 2009)، ص 43.

حتى تؤدي اللجنة التنفيذية عملها بوجه تام يجب توفير بعض الشروط لها وهي الآتي:[1]

أ. الحصول على التقارير والمعلومات عن أداء الشركة.

ب. الاجتماع والمناقشة مع إدارة الشركة والعاملين بها.

ج. الاستعانة بالمستشارين الخارجيين.

د. العمل على خدمة مجلس الإدارة حسب مسئولياتها.

هـ. مراجعة وتقييم عملها نهاية السنة ورفع توصياتها إلى مجلس الإدارة ورفع تقرير عن عملها.

يتم اختيار أعضاء هذه اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة، ويكون اختيارهم عبر التصويت. ويجب ألا يزيد عددهم عن أربعة أعضاء، ويجب بالضرورة أن تضم عضوين من الأعضاء المستقلين، مع مراعاة المهارات والخبرات التي تساعدهم في القيام بعمل اللجنة التنفيذية. ويتم اختيار رئيس اللجنة بالتصويت، ويكون لها اجتماعات دورية وتقدم تقاريرها إلى مجلس الإدارة.[2]

7. لجنة إدارة المخاطر

هذه اللجنة من اختصاصها وضع سياسات إدارة المخاطر بحيث تتماشى مع قدرة المصرف ومدى قبوله تحمل المخاطر. وتعمل على مراجعة أداء الإدارة التنفيذية في المصرف ومدى التزامها بسياسات إدارة مخاطر الائتمان، والسوق، والسيولة، والتشغيل حسب الحدود المسموح بها بواسطة مجلس الإدارة.[3] وعدد أعضاء هذه اللجنة ثلاثة أعضاء كحد أدنى منهم عضو واحد تنفيذي، ورئيس اللجنة عضو مستقل. ويبلغ عدد اجتماعاتها – أي اللجنة – ثلاثة اجتماعات في السنة، وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة.

هنالك العديد من الصلاحيات والمهام لجنة إدارة المخاطر تتمثل في الآتي:[4]

أ. تعمل على مراجعة سياسات وإستراتيجيات إدارة المخاطر قبل إجازتها بصورة نهائية بواسطة مجلس الإدارة، وتتأكد من التزام الإدارة التنفيذية في المصرف بتطبيقها.

ب. التأكد من توفير الموارد والنظم الكافية لإدارة المخاطر، وضمان استقلالية موظف إدارة المخاطر عن الأعمال التي يتحمل فيها المصرف أيّة مخاطر.

ج. مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر قبل اعتماده من قبل مجلس الإدارة.

د. مراجعة التقارير عن المخاطر التي يتعرض لها المصرف، وحجم المخاطر وطبيعتها وأساليب قياسها، وحجم الأنشطة إلى المخاطر.

هـ. القيام برفع تقارير عن المخاطر الحالية التي يتعرض لها المصرف والمستقبلية وكيفية الحد منها.

و. مساعدة مجلس الإدارة في تحديد سقف المخاطر المسموح به.

---

(1) **المرجع السابق**، ص 120.

(2) دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك الأردنية، جمعية البنوك في الأردن، (عمان، 2007م)، ص 211.

(3) Basel Committee on Banking Supervision**, Principles for Enhancing Corporate Governance**, Bank for International Settlements, ,(Basel, Switzerland , 2010), P 50.

(4) Basel Committee on Banking Supervision, IBID, P52.

ز. متابعة تنفيذ معايير لجنة بازل في إدارة المخاطر المصرفية.

ح. خلق علاقة مباشرة مع إدارة المخاطر، ومناقشة كيفية تقليل المخاطر التي يتعرض لها المصرف أوتقليل آثارها.

8. لجنة حوكمة الشركات

هي اللجنة التي يوكل إليها مساعدة مجلس الإدارة في متابعة مدى الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في المصرف وتطويرها. وتتكون اللجنة من أعضاء من مجلس الإدارة وتضم في عضويتها عضواً مستقلاً يكون من أعضاء لجنة المراجعة، ويرأسها رئيس مجلس الإدارة، وتجتمع مرتين في السنة.[1]

من أهم واجبات ومهام لجنة حوكمة الشركات ما يأتي:[2]

أ. تقديم دليل حوكمة الشركات وإجراء بعض التحديثات عليه.

ب. تقييم أداء مجلس الإدارة ولجانه المساعدة في جوانب تطبيق حوكمة الشركات في المصرف.

ج. رفع تقرير عن مدى التزام المصرف بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات – حسب اللوائح – إلى مجلس الإدارة.

د. العمل على تطوير أداء الأعضاء الجدد وتدريبهم.

ه. التنسيق ومساعدة اللجان الأخرى في تأدية عملها.

و. رفع تقرير مفصل بصورة سنوية عن أداء لجنة حوكمة الشركات إلى مجلس الإدارة.

12. الوصايا العشر لمجالس الإدارة في المنشآت

قام الاتحاد القومي لمديري الشركات ومؤسسة إيرنست ويوتج بوضع الوصايا العشر التالية، لمساعدة مجلس الإدارة في الشركة على تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقاً لما تحتاج إليه منها:[3]

أ. إضافة أعضاء إلى مجلس الإدارة خارجيين مستقلين ذوي خبرة.

ب. إعداد لجان مختصة تساعد مجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة والتعيينات وغيرها.

ج. الموازنة بين التخطيط الاستراتيجي، والإشراف على إدارة المخاطر والموارد البشرية، وتداول المناصب الإدارية.

د. تحديد الصلاحيات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتأكد منها من خلال آلية محددة.

ه. يجب مراعاة الخبرة والنزاهة والسمعة الطيبة، والاتصالات الجيدة في حالات البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة في المجال.

و. يجب أن تكون هناك إرشادات واضحة لعمل مجلس الإدارة، والزام أعضاء مجلس الإدارة بالتفرغ التام لعمل الشركة.

---

(1) Marian M. Lerin, **Compliance with Corporate Governance Mechanisms Among of Rural Banks**, (Liceo de Cagayan University, 2008), p20.

(2) دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك الأردنية، **مرجع سابق**، ص 73.

(3) عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سابق**، ص 105.

ز. زيادة عدد الاجتماعات ووقتها حتى ينعكس على أداء الشركة.
ح. التركيز على المعلومات، ولكن في ذات الوقت يجب ألا يهمل هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.
ط. العمل على التوافق بين مصالح مجلس الإدارة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح، ومنح أعضاء مجلس الإدارة أسهم في الشركة.
ي. إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة، والبحث عن الحلول الأفضل الملائمة لعمر الشركة.

يستنتج مما تقدم أن مجلس الإدارة هو أهم عنصر في تطبيق حوكمة الشركات. ونجاح الشركة يعتمد على تكوين مجلس إدارة فعال يضم عدداً من الأعضاء ذوي الخبرة والمؤهلات المتنوعة والمتوازنة، وأن يقوم المجلس بتكوين لجان متخصصة تساعده على المتابعة والإشراف والرقابة على عمل الشركة، مما يسهم في الارتقاء باسم وسمعة الشركة ويكسبها ثقة المساهمين. ويجب أيضاً أن يضم مجلس الإدارة أعضاء مستقلين مؤهلين لديهم القدرة على قيادة عمل الشركة بتجرد وتفرغ تام، وعلى مجلس الإدارة إعداد نظام رقابة داخلية يضبط عمل الشركة، ويقلل المخاطر، ويساعد علي مراجعة سياسات العمل داخل الشركة. وكل ذلك يخدم الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح ويساعد في ازدهار ونمو الاقتصاد القومي.

13. دور المديرين التنفيذيين في حوكمة الشركات

المديرين التنفيذيين في حوكمة الشركات يشملوا: المدير العام والمساعدين للمدير العام المتثملين في المجلس التنفيذي وسكرتير مجلس الإدارة ويمكن تلخيص ذلك في الاتي:

1. المدير العام

المدير العام هو المسئول عن عملية التفكير والتأمل في مستقبل الشركة، والعمل على وضع أهداف الإدارات التي تتبع له ويتابع تنفيذها وسير عملها، والعمل على قياس أداء الناتج ومقارنته مع الأهداف، كما يقوم أيضا باتخاذ القرارات التي تخص كبار العاملين في الإدارة، والعمل على إعداد مديري المستقبل، ويقوم باتخاذ القرارات الأساسية في عملية تنظيم الشركة.[1]

يقول المقلي:" يعمل المديرون في أي شركة مع بعضهم البعض لإعداد أهداف المنظمة بعيدة المدى والتخطيط لكيفية تحقيقها، كما أنهم يعملون على مد بعضهم بالمعلومات الدقيقة المطلوبة لإنجاز مهامهم. إن المديرين يعملون كقنوات اتصال داخل المنظمة". [2] ووفقاً لسليمان " يقوم المدير العام بالإشراف الكلي على ادارة الشركة وكل عملياتها. ويعتبر في مفهوم حوكمة الشركات المسئول الأول عن عملية الحوكمة".[3]

تنحصر مسئوليات المدير العام فيما يلي:[4]

---

(1) بيتر دراكر، **مرجع سابق**، ص 259.

(2) عمر أحمد المقلي، **مرجع سابق**، ص 39.

(3) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، **مرجع سابق**، ص 220.

(4) بيتر دراكر، **مرجع سابق**، ص 580.

أ. وضع الأهداف والعمل على تحقيقها.

ب. تقليل المخاطر.

ج. اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

د. تشكيل فريق عمل جيد وإمكانية قياس أدائه.

هـ. توصيل المعلومات بصورة جيدة. ويقتضي كل ذلك:

- أن تكون له رؤية مستقبلية لعمل الشركة .
- أن يكون ملم بالبيئة التي تعمل فيها الشركة، ويتابع التغيرات فيها.

و. الإشراف على العمل اليومي في الشركة، وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

تتلخص شروط وموجهات المدير العام في الآتي:[1]

أ. يعتبر المدير العام المسئول الأول في الشركة.

ب. عدم الجمع بين المدير العام ورئيس مجلس الإدارة.

ج. عدم الإشتراك في عمل آخر عدا عمل مجلس الإدارة.

د. علاقته بالشركة عبر عقد وظيفي.

هـ. عدم العمل بمصالحه الشخصية على حساب الملاك أو تعارض المصالح.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لديه مؤهل علمي مناسب للوظيفة، وله خبرة في مجال عمل الشركة ومهارات إدارية ومهارات في المحاسبة والتمويل، وله سمعة طيبة تكسبه ثقة المساهمين ويتم انتخابه بواسطة مجلس الإدارة كل ثلاث سنوات.[2]

2. المجلس التنفيذي

يتكون المجلس التنفيذي من مجموعة من المديرين المتخصصين الذين يساعدون المدير العام في مهامه ومسئولياته. ويضم المجلس المدير المالي، ومدير العمليات، ومدير التسويق، ومدير الشئون القانونية، ومدير المبيعات، ومدير المشتريات، ومدير الأبحاث، ومدير الموارد البشرية. ويجتمع المجلس كل أسبوع ويرأس الاجتماع المدير العام، ويناقش سير العمليات اليومية في الشركة كما يناقش الإستراتيجية وسيرها ومدى تحقيق أهداف الشركة. وتتم متابعة أداء الشركة بصورة عامة من خلال هذا المجلس.[3]

3. سكرتير مجلس الإدارة

يتم تعيين وعزل سكرتير مجلس الإدارة بواسطة مجلس الإدارة عن طريق التصويت. ويجب أن تكون لديه خبرات ومؤهلات في مجال القانون والجوانب المالية، وخبرة مناسبة في عمل الشركة،

---

(1) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، **مرجع سابق**، ص 221.

(2) **المرجع السابق**، ص 223.

(3) محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص 234.

وخبرات في الاتصال مع الأفراد. ويتم التأكد من مستواه العلمي وخبراته العملية بواسطة مجلس الإدارة. ومن أهم واجباته العمل على مساعدة لجان مجلس الإدارة، وتنفيذ سياسة حوكمة الشركات.[1]

ويقوم بالمهام الآتية:[2]

أ. يكون مستشاراً لمجلس الإدارة.

ب. إعداد محضر الاجتماع وتقديم الدعوة للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة واللجان المساعدة.

ج. حفظ سجلات المساهمين.

د. مقرر الاجتماعات.

هـ. تحديد زمن الاجتماعات وإعداد جدول بذلك ورفعه لمجلس الإدارة.

و. الإشراف على مراجعة المعلومات قبل عرضها في الاجتماع.

---

(1) محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص 237.

(2) Hong Kong Monetary Authority, **Supervisory Policy Manual**, **Corporate Governance of Locally Incorporated Authorized Institutions**, 2012,p.30.