

# الشركات المساهمة في ميزان الحوكمة

الدكتور

هاشم بن عبد الرحيم البوهاشم السيد

# الشركات المساهمة في ميزان الحوكمة

الدكتور هاشم السيد

[www.halsayed.com](http://www.halsayed.com)

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

الهاتف: ٤٤٥٠٢١١١

الفاكس: ٤٤٥٠٢٩٩٩

البريد الإلكتروني: [info@emqatar.com](mailto:info@emqatar.com)

الموقع الإلكتروني: [www.emqatar.com](http://www.emqatar.com)

صدر عام ٢٠١٧

الطبعة الأولى ٢٠١٧

الرقم الدولي: ISBN-978-9927-00-516-9

رقم الإيداع: 2017-419

لا يجوز نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب في أي شكل من الأشكال أو بأية وسيلة من الوسائل ، سواء التصويرية أم الإلكترونية أم الميكانيكية ، بما في ذلك النسخ الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو سواها وحفظ المعلومات أو استرجاعها - من دون الحصول على إذن خطي مسبق من الناشر .

## تقديم

منذ تأسيسها أخذت هيئة قطر للأسواق المالية على عاتقها تطوير العمل الاستثماري وإرساء دعائم البنية الأساسية للأسواق المالية، ولم تدخر الهيئة جهداً في تعزيز ثقة المستثمرين، وإتاحة الفرصة لاستثمار المدخرات والأموال في الأوراق المالية وفق نظم وقواعد عادلة تكفل سلامة التداولات ودقتها في سوق المال، الأمر الذي جعلها تتبوأ مكانتها في صدارة الأسواق العالمية والإقليمية. وتتشط كركيزة رئيسة من ركائز الاستقرار المالي والاقتصادي بما يصب في مصلحة الاقتصاد الوطني.

وتحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية والدور الهام المناط بها، تقوم الهيئة بتعزيز بنيتها الأساسية التنظيمية مستندة إلى أفضل الممارسات والمعايير المعترف بها دولياً لأسواق رأس المال. لخلق سوق رأس مال في دولة قطر على أفضل المستويات العالمية تمكنه من اعتلاء مركز ريادي في المنطقة.

وفي إطار جهودها لرفع مستوى الوعي الاستثماري تنظم هيئة قطر للأسواق المالية العديد من الندوات والمؤتمرات بمشاركة كبار الخبراء والمختصين في أعمال الأسواق المالية، كما تطلق البرامج والأنشطة التوعوية للمستثمرين وتصدر الكثير من الأدلة والإرشادات. ومن هذا المنطلق جاءت رعاية الهيئة لكتاب "الشركات المساهمة في ميزان الحوكمة" لمؤلفه الكاتب القطري الدكتور هاشم السيد والذي يعتبر مبادرة وطنية رائدة، وقيمة مضافة، ومرجعية مهمة للاسترشاد، وإسهاماً علمياً مهماً للمكتبة الاقتصادية لما يزر به من معلومات تعتبر ركيزة لكافة المهتمين بحوكمة الشركات وتنظيم العمل في أسواق المال.

ونتمنى للمؤلف المزيد من الإنتاج الفكري ليظل هذا الإنتاج رافداً لقيام مجتمع المعرفة، وتعزيز النهضة الشاملة التي تتشدها قيادتنا الرشيدة.

هيئة قطر للأسواق المالية



## المقدمة

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات والمصارف الأمريكية العالمية؛ نتيجة الخلل في القوانين والتشريعات التي تحكم بيئة الأعمال والأنشطة التجارية، والتي أنتجتها الكثير من حالات الإفلاس والتعسر المالي للعديد من الشركات وتضرر آلاف من المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال.

وفي ظل هذه المستجدات وتشابك المصالح الاقتصادية العالمية والتأثير المتبادل لأسواق المال، فقد تنبه العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم حوكمة الشركات وحاجة المجتمعات إليها في النواحي الاقتصادية والاجتماعية، بما يعمل على سلامة الاقتصادات وتحقيق التنمية المستدامة.

كما دفعت هذه الانهيارات أيضاً إلى البحث عن الدور الحيوي لمجلس الإدارة ولجان المراجعة والمراجعين الداخليين والخارجيين في عمليات حوكمة الشركات، حيث تعتبر كل هذه الأطراف وسيلة إشرافية على جودة التقارير المالية، كما أن هذه الأطراف عليها مسؤولية كبيرة في التأكد من التطبيق الفعلي للقوانين واللوائح وبذلك فإنها تعمل على تطبيق نظام حوكمة فعال يمنع حالات التلاعب والغش والفساد وسوء الإدارة وأيضاً تحسين صورة الشركة وتعزيز ثقة الجمهور فيها.

ونظراً للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من: صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل.

وقد أثبتت التجارب أن نجاح الحوكمة يتطلب الفهم الشامل والصحيح والاقتناع بدورها والالتزام السليم بالتطبيق، إلى جانب وجود آليات تفعيل مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد؛ حيث إن هذه الآليات هي صمام الأمان للتطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة. ومن ثمَّ حماية الشركات والمؤسسات من الانهيارات وتدعيم قدرتها التنافسية.

ويضم هذا الكتاب أربعة فصول ترتبط بموضوع الحوكمة وآليات تطبيقها، وهي:

الفصل الأول: يتناول الإطار العام للحوكمة والعلاقة بين الحوكمة والعملة ودور وسائل الإعلام في تفعيل مبادئ الحوكمة.

الفصل الثاني: وتم تخصيصه لبعض نماذج الحوكمة على المستوى الدولي وكذلك مبادئ الحوكمة عند المؤسسات الدولية التي تولي الموضوع أهمية كبرى.

الفصل الثالث: ويستعرض دور الجهات الرقابية في تطبيق الحوكمة بصفتها جهات إشرافية منوط بها سلامة التقارير المالية والتطبيق الفعلي للنظم والقوانين، بما يضمن سلامة الممارسات العملية.

الفصل الرابع: ومن خلاله نبرز أهمية الحوكمة في محاربة الفساد علاوة على دورها كأداة للتنمية، ومساعدة الشركات والمؤسسات وأسواق المال على الاضطلاع بدورها في رفع معدلات النمو الاقتصادي بما يعود بالنفع على المجتمع.

ونحن نأمل أن يكون هذا الكتاب إضافة مفيدة للقراء والمهتمين بالتطبيق العملي لحوكمة الشركات.

والله الموفق،،

**الدكتور هاشم السيد**





---

**الفصل الأول**  
**الإطار العام للحكومة**

---



في هذا الفصل سنلقي نظرة عامة على الحوكمة من خلال الإطار العام من حيث المفهوم والأهداف والأسباب التي أدت إلى ظهورها، وكذلك ركائز الحوكمة وخصائصها وأبعادها وفوائدها لكل الأطراف. علاوة على المعايير والمحددات والمقومات والآليات التي تتحكم في التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة، كما سنتطرق إلى أربعة محاور أخرى هي: دور وسائل الإعلام في تفعيل الحوكمة، ومعوقات الحوكمة، والحوكمة في ظل العولمة ثم المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات وهي التي تساعد في تطبيق مفهوم الحوكمة بشكل صحيح والإلمام بكل جوانبه.



## أولاً: الإطار العام للحوكمة

### • مفهوم الحوكمة

لا يوجد تعريف محدد لمفهوم الحوكمة، فقد عرفتها مؤسسة التمويل الدولية CFI بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".

وهناك من يعرفها بأنها مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة. ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين.

ويمكن القول بأن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد و تحديد المسؤول والمسؤولية.

وبذلك فإن الحوكمة تعتبر نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة، و يضع مؤشرات رقابية تمنع أي طرف من الأطراف أن يؤثر سلبياً على أنشطة المنشأة، و بالتالي يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة بما يخدم مصالح جميع الأطراف و يعزز الدور الإيجابي للمنشأة تجاه ملاكها والمجتمع.

وعليه يمكن تلخيص مفهوم الحوكمة بأنها آلية لقياس وتقييم أداء المنشأة في جوانبها المختلفة، ودفعها نحو الاستخدام الأمثل بما يعود بالنفع على جميع الأطراف المرتبطة بها.

## • نشأة الحوكمة

ظهرت الحوكمة في بداية التسعينيات عندما بدأت اقتصاديات العالم تترنح بين أحوال الفشل والإفلاس ويتراجع أداؤها. وكانت أزمة شرق آسيا هي بداية الحاجة لمفهوم الحوكمة والأخذ بنظم أكثر شفافية لمعرفة حقيقة الأزمة وأسبابها. كما امتدت الأزمات لتتطال مناطق أخرى من العالم مثل أمريكا اللاتينية وروسيا، علاوة على ما شهده الاقتصاد الأمريكي والأوروبي من أزمات مالية في الآونة الأخيرة؛ حيث نجم عن هذه الأوضاع تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، الأمر الذي استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أطراف العلاقة في الشركة. ومن الأمثلة التي جعلت الحاجة ملحة أيضاً لتطبيق قواعد الحوكمة ماتعرضت له منشآت الأعمال من انهيارات مذلة كالفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولية، وتساقط البنوك وشركات التأمين والاستثمار مثل بنك "ليمان برازرز". وكارثة الادخار والاقتراض في الولايات المتحدة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المسؤولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات.

وفي ظل العمل بأسواق المال وما تشهده الشركات المدرجة من استثمارات ضخمة، وكذلك التقدم التكنولوجي وما صحبه من ثورة في نظم المعلومات والانتشار السريع للأخبار، باتت الحاجة ملحة لتطبيق نظام فعال للشفافية والحوكمة لمراقبة أداء الشركات، وفرض المزيد من الرقابة عليها حماية لها من الوقوع في دوامات الفساد والإنهيار. حفاظاً على أموال المستثمرين وتجنب أي آثار سلبية على الاقتصاد القومي لما تمثله الشركات المساهمة من أهمية كبيرة كركيزة أساسية تقوم عليها المشروعات الكبيرة وتستقطب الاستثمارات الوطنية.

ولعل أبرز نماذج الفساد ما كشفت عنه أزمة شركتي "وورلدكوم" للاتصالات، وكذلك شركة "إنرون" للطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 حيث تبين فيما بعد أن العيب ليس في معايير المحاسبة، وإنما في سلوكيات القائمين على تطبيقها، فقد تبين

في قضية "إنرون" أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات معينة يجب اتباعها إلا أن إدارة إنرون لم تتقيد بها وقامت بالتواطؤ مع مكتب شركة (آرثر اندرسون) العالمية للتدقيق لإظهار بيانات مالية مخالفة للواقع. أي أن الشركة ومراجع حساباتها اتبعا أسلوباً غير أخلاقي؛ وهذا ما أدى بالحكومة الأمريكية إلى إصدار قانون (سربان - أوكسلي) عام 2002، الذي يلزم الشركات المدرجة في أسواق المال الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة الشركات، والذي أحدث تغييرات جوهرية على بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل خاص.

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة تحول كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية سيما في عصر العولمة وتحرير الأسواق والاعتماد بشكل كبير على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة. وقد صحب ذلك سعي هذه الشركات إلى التوسع في مجال نشاطاتها والعمل على خلق فرص استثمارية جديدة. وبالمقابل تعرضت هذه الشركات لمنافسة شديدة وشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية، فأصبح عدم القدرة على جذب مصادر تمويل بأقل تكلفة يهدد وجود تلك الشركات، بل أكثر من ذلك فإنها تواجه خطر خروجها من الأسواق. ومن جهة أخرى فإن ما يشهده العالم من تحرير لاقتصاديات السوق وما يتبعها من تحرير الأسواق المالية يترتب عليها زيادة انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بجانب اتساع حجم الشركات وما صاحبه من انفصال الملكية عن الإدارة والتوجه إلى الحصول على مصادر تمويل بأقل تكلفة من المصادر المصرفية، فكانت أسواق المال هي البديل عن ذلك. كل ذلك يؤدي إلى ضرورة الاستعانة بآليات جديدة للرقابة من خلال هيكل تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في الشركات والمؤسسات.

وبصفة عامة فإنه نتيجة المخالفات السلوكية والتجاوزات المالية والإدارية وحالات الفساد المالي والإداري واستغلال المناصب وتعظيم المنفعة الخاصة على حساب المصلحة العامة، كل ذلك أدى إلى ضرورة البحث عن مفاهيم وممارسات وأدوات للقضاء على

هذه المخالفات والحد منها، من خلال الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تساعد على محاسبة الإدارة أمام الملاك.

## • أسباب ظهور الحوكمة

ومما سبق يمكن أن نلخص الأسباب و الدوافع التي أدت إلى ظهور مفهوم الحوكمة وهي:

- 1- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة استخدام السلطة.
- 2- انتشار أمراض الفساد المالي و الإداري و المحاسبي.
- 3- تنامي التوجه إلى التخصص بما يلزم و وضع معايير واضحة تضمن سلامة الشركات و المؤسسات محل التخصيص.
- 4- ازدياد دور القطاع الخاص في اقتصاديات الدول الأمر الذي يفرض تحديد الأطر الحاكمة لهذا القطاع بما يضمن قيامه بدوره في التنمية المستدامة.
- 5- المواءمة بين أهداف المنشآت ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- 6- تعدد الأطراف ذات الصلة بالشركات والمنشآت بما يستلزم وجود لوائح وقوانين تنظم العلاقة فيما بينهم.
- 7- تقويم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة.
- 8- امتداد نشاط و استثمارات الكثير من الشركات إلى العالمية بما يستدعي مستوى عالٍ من الحوكمة لإدارة استثماراتها.
- 9- تزايد أعداد صغار المساهمين وعدم قدرتهم على تبني قواعد مشتركة لمراقبة عمل الشركة و تنظيم عملها.



10- حساسية أسواق المال وتأثرها بأي تقلبات أو هزات مالية تحدث لأي شركة من الشركات.

11- تحتم ثورة الاتصالات على الشركات و المؤسسات أن تتعامل بكل شفافية؛ حتى لا تكون عرضة للشائعات.

### • أهداف الحوكمة

- توفير حماية لحقوق المساهمين و تعظيم حصصهم.
- رفع الحس بالمسؤولية لدى مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.
- ضمان المساواة بين المساهمين فيما يخص التصويت و المشاركة في الجمعية العمومية.
- منع استغلال السلطات المتاحة في تحقيق مكاسب غير مشروعة.
- الالتزام بأحكام القانون والعمل على مراجعة الأداء المالي.
- تعزيز مبدأ الشفافية و التخلي عن السرية و التضليل.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات و تحسين إداراتها.
- عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضاءه.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية و مالية بما يعمل على تدعيم استقرار الشركات و منع حدوث أي انهيارات من شأنها التأثير على الاقتصاد الوطني.
- إتاحة الفرصة للمساهمين و الموظفين و الدائنين و كافة أطراف المصلحة للقيام بدور المراقبين لأداء الشركات.
- توفير مناخ صحي للمزيد من الاستثمارات المحلية و الأجنبية و تعظيم الربحية و خلق المزيد من فرص العمل.

- تعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية.
- تجنب الغش و التدليس عن طريق تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تكون لها مهام و اختصاصات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

## • ركائز الحوكمة

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية هي:

- 1- السلوك الأخلاقي: ويقصد به ضمان الالتزام السلوكي بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والحرص على تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة و الشفافية عند عرض المعلومات.
- 2- تفعيل دور أصحاب المصلحة: مثل الهيئات الإشرافية "هيئة سوق المال - وزارة الاقتصاد - سوق الأوراق المالية - البنك المركزي"
- و هناك أيضاً الأطراف المباشرة للإشراف و الرقابة وهم "المساهمون - مجلس الإدارة - لجنة المراجعة - المراجعون الداخليون - المراجعون الخارجيون"
- و من بين أصحاب المصالح كذلك بعض الأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة وهم "الموردون - العملاء - المستهلكون - المودعون - المقرضون"
- 3- إدارة المخاطر: من خلال وضع النظام لإدارة المخاطر، و الإفصاح و توصيل المخاطر إلى المستخدمين و أصحاب المصلحة.

## • أبعاد الحوكمة

يخطئ من يظن أن الحوكمة تنحصر في بعد واحد وهو الربح والخسارة، وإنما هي ثلاثية الأبعاد وتتمثل في:

1- البعد الاقتصادي (الاستثماري): ويتضمن ذلك السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها على المدى الطويل ويتضمن هذا البعد:

- الإفصاح المالي: ويشمل التقارير السنوية، والسياسات المحاسبية، و تقارير التدقيق الخارجي، ومقاييس الإنجاز. كما يتسع ليشمل الإفصاح عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة.

- الرقابة الداخلية: وتشمل التدقيق الداخلي من خلال لجان المراجعة والتدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين والعمال.

2- البعد الاجتماعي والقانوني: ويشير هذا البعد إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية والمديرين من ناحية أخرى، وتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد:

الهيكل التنظيمي: ويشمل تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات، وتفويض السلطات، وتعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

السلوك الأخلاقي: ويعني الالتزام بقيم وأخلاقيات المؤسسة والتقييد بقواعد السلوك المهني.

3- البعد البيئي: العمل على حماية البيئة وعدم الإضرار بها من أثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

4- البعد الاستراتيجي: يتضمن ذلك إعداد الخطط الاستراتيجية للأعمال والتطلع إلى المستقبل استناداً إلى دراسات متأنية ومعلومات كافية عن أداء الشركة، وكذلك معلومات كافية عن المناخ العام المحيط بها ومدى تأثيرها به وتأثيرها فيه.

### • معايير الحوكمة

تتمثل أهم معايير الحوكمة في النقاط التالية:

- الالتزام بالقوانين والقرارات الحكومية.
- الالتزام بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين.
- سلامة الممارسات المحاسبية والإدارية.
- دقة وموضوعية التقارير المالية والإدارية وشفافية الإفصاح وملاءمة توقيته.
- توزيع المسؤوليات والالتزامات وسلطة اتخاذ القرار.
- كفاءة وفعالية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الاستراتيجية.
- استراتيجية مؤسسية محددة بوضوح يمكن قياس النجاح الإجمالي ومساهمات

الأفراد على أساسها

### • خصائص الحوكمة

- الانضباط: اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

- الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.
- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية : المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة .
- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

### • مزايا الحوكمة

- انخفاض تكلفة رأس المال وما يصاحبه من ارتفاع في تقييم التصنيف الائتماني للشركات، الأمر الذي يزيد من جاذبية المستثمرين والمساهمين وبالتالي نمو الشركات.
- تعمل على استقرار أسواق المال.
- توزيع الموارد بشكل أفضل وإدارة أحسن مما يساعد على خلق الثروة وتعظيم حق الملاك.
- استقطاب الاستثمارات الخارجية.
- تسهيل عملية الرقابة والإشراف على الشركة من خلال اللجان المختصة وتطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح.
- تحقيق علاقات أفضل بين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- الحد من مخاطر الأزمات المالية والاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.
- تحسين علاقة الشركات والمؤسسات بالمجتمع المحيط بها مثل الحفاظ على البيئة وتحسين العلاقات الاجتماعية والعمالية والحد من البطالة.

## • فوائد الحوكمة

### أ- الفوائد للشركات

- تسهيل عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة.
- تعمل على استقرار أسواق المال.
- تعظيم القيمة السوقية للأسهم وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال.
- تحسين أداء الشركات وتخفيض تكلفة رأس المال.
- استقطاب الاستثمارات الخارجية.
- تساعد على النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.
- تشجع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- تحسين فرص الحصول على رأس المال ودخول الأسواق المالية.
- الإدارة السليمة للمخاطر مما يمنح الشركة الفرصة لتجنب هذه المخاطر وتقليل الأضرار والتكاليف الناتجة عنها.
- توفير سياسة الخروج من السوق وضمان الحد من تعارض المصالح.
- تعزيز القدرة التنافسية للشركة ومساعدتها على عمليات الدمج والاستحواذ.
- سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها قبل تفاقمه وتأثيره على مسيرة الشركة.
- تمهيد الطريق أمام النمو الاقتصادي المستقبلي أو التنوع أو البيع.
- توفير فرص عمل جديدة.

## ب- الفوائد للمساهمين

- توفر الحوكمة الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والمساهمين، وتسهيل الرقابة الفعالة.

- توفر للمساهمين أماناً أكثر على استثماراتهم.

- تساعد المساهمين على اتخاذ القرارات السليمة فيما يخص توجيه استثماراتهم

- تجذب الحوكمة الجيدة مساهمين جدد للشركة.

- تعريف المساهمين بالقرارات المتخذة بالمسائل الجوهرية للشركة مثل تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس وبيع الأصول

## ج- الفوائد للاقتصاد والمجتمع للمساهمين

- تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية.

- تحقيق التنمية الاقتصادية المطلوبة.

- تجنب الاقتصاد أثر أي هزات أو أزمات اقتصادية.

- تحقيق استقرار الشركات العاملة بالاقتصاد وتجنب حدوث انهيارات في أسواق المال المحلية والعالمية والأجهزة المصرفية.

- تحقيق الكفاءة من تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وتمنع حدوث حالات الفساد.

- الحد من هروب رؤوس الأموال.

- في ظل تزايد سرعة حركة انتقال تدفقات الأموال تعمل الحوكمة على توفير مصادر

تمويل محلية وعالمية للشركات سواء من خلال أسواق المال أو الجهاز المصرفي.

## • الأطراف المرتبطة بالحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى

درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي،

1- المساهمون: هم أصحاب الأسهم الذين من خلال ملكيتهم لهذه الأسهم يقدمون رأس المال للشركة مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛ لذا تضعهم قواعد الحوكمة في قمة أهدافها.

2- مجلس الإدارة: هو قمة الهرم في الشركة ويمثل أعضاء المساهمين وأصحاب المصلحة، كما يوكل إلى مجلس الإدارة رسم السياسة العامة للشركة والمصادقة على القرارات الاستراتيجية. ومجلس الإدارة هو أيضاً من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يعظمون قيمة المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة، وفي سبيل ذلك يعمل مجلس الإدارة على مراقبة عمل الإدارة التنفيذية وفق اللوائح والقواعد المنظمة لعمل الشركة.

3- الإدارة: وتتمثل في المديرين الذين يعينهم مجلس الإدارة، وتعمل الإدارة على تعظيم مصالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة في الشركة.

4- أصحاب المصلحة: يشمل ذلك جميع الأطراف ذات الصلة بالشركة مثل رجال الأعمال والدائنين والموردين والعملاء والمنافسين ونقابات العمال ومنظمات البيئة والمنظمات غير الحكومية أي أن كل هذه الأطراف تتأثر بنشاط الشركة أو المؤسسة.

## • أنظمة الحوكمة

تعتمد كافة نظم الشركات على أربعة مبادئ هي: العدالة، وقابلية المحاسبة،



والشفافية، والمسؤولية، وتعتمد التحديات الخاصة بمراعاة هذه المبادئ والالتزام بها على هيكل الملكية في قطاع الشركات، وهناك نوعان شائعان لهياكل الملكية في الشركات هما: هيكل مُركَّز (نظام الداخليين) وهيكل مشتت (نظام الخارجيين).

#### أ- نظام الداخليين (الملكية المرتكزة)

في هذا النظام تتركز الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة أو الشركات القابضة أو البنوك. ويتولى هؤلاء الأفراد والشركات الإدارة ويؤثرون بشدة على طريقة التشغيل حيث إنهم يمتلكون غالبية الأسهم وحقوق التصويت.

#### - مزايا نظام الداخليين:

نظراً لأن هؤلاء أصحاب مصلحة لديهم الدافع لمراقبة أداء الشركة عن كثب ومن ثم تقليل احتمالات سوء الإدارة أو إهمال مصالحهم، كما يؤيدون القرارات التي تعزز الأداء الجيد للشركة على المدى الطويل.

#### - عيوب نظام الداخليين:

يعيب هذا النظام أن أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يتواطؤوا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية. كما أن في بعض الحالات يكون مدير الشركة من كبار المساهمين وبالتالي يستخدم سلطته في صرف حوافز كبيرة أو مرتب كبير وكذلك شراء مستلزمات من شركات أخرى يكون مساهماً فيها وبأسعار أعلى عن المعتاد.

#### ب- نظام الخارجيين

في هذا النموذج يمتلك عدد كبير من الأفراد عدداً قليلاً من أسهم الشركة، ويعتمد

أصحاب الأسهم على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لتقييم الأداء الإداري من خلال معلومات الإفصاح التي تتيح لهم ذلك.

- مزايا نظام الخارجيين

يزيد هذا النظام من قدرة المساهمين على مساءلة الإدارة ويزيد السيولة في الأسواق؛ وذلك نتيجة الإفصاح الواضح من طرف أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقييم الأداء بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة، لذا يعتبر هذا النظام أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فساداً.

- عيوب نظام الخارجيين

يخفض هذا النظام من حافز صغار المساهمين على المتابعة الدقيقة، كما أنهم لا يتحمسون للمشاركة بشكل فعال وعادة ما تتركز اهتماماتهم في الحصول على أكبر قدر من الأرباح على المدى القصير.

## • محددات الحوكمة

يقصد بالمحددات مجموعة العوامل المؤثرة في تطبيق مفهوم الحوكمة ويمكن تقسيم هذه المحددات إلى محددات داخلية ومحددات خارجية.

أولاً: المحددات الخارجية :

تشير هذه المحددات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، حيث تضمن هذه المحددات: - تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة ويمكن تلخيص هذه المحددات في النقاط التالية:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل: قانون الشركات - قانون هيئة الأوراق المالية - قانون الإفلاس - قانون منع الاحتكار - قانون المنافسة - قانون التحكيم -

قانون الضريبة - قوانين عمل المصارف - قانون النقد .... الخ.

- كفاءة القطاع المالي " المصارف وسوق المال " في توفير فرص التمويل اللازم للمشروعات.

- درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج.

- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات، ويقصد بهذه الأجهزة " المصرف المركزي، هيئة الأوراق المالية، البورصة، وزارة الاقتصاد " .

- كفاءة المنظمات والجهات المهنية مثل: جمعية المحاسبين القانونيين، مكاتب المراجعين والمحاسبين، مكاتب المحاماة، شركات الاستشارات المالية، شركات الأوراق المالية .

وبذلك تعمل هذه المحددات على الإدارة الجيدة للشركات وتحد من التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص.

ثانيا: المحددات الداخلية :

تتضمن هذه المحددات القواعد والأسس التي تحكم كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الأطراف الرئيسية المتمثلة في الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، علاوة على اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت وأهمية هذه المحددات أن تمنع التعارض بين عمل ومصالح هذه الأطراف.

## • مقومات الحوكمة

تتمثل المقومات أو ركائز نظام الحوكمة الذي يكفل للشركة تحقيق أهدافها في:

أولاً: الإطار القانوني :

ويشمل ذلك القوانين والتشريعات التي تحدد حقوق المساهمين واختصاصات الأطراف الأساسية ذات الصلة بالشركة مثل المؤسسين ومجلس الإدارة والمساهمين و مراقب الحسابات. حيث تنظم هذه القوانين حقوق التصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة و تعيين وعزل مراقب الحسابات.

ومن جهة أخرى فإن الإطار القانوني للحوكمة يدخل ضمن تشريعاته الجهات الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق الحوكمة والتأكد من سلامة تطبيق القواعد والقوانين المنظمة لعمل الشركات بكل شفافية حتى لا تكون عرضة للغش والاحتيال. كما يضمن توفير المعلومات المناسبة عن أداء الشركة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة.

ثانياً: الإطار المؤسسي :

ويقصد بها المؤسسات والجهات الرقابية المنظمة لعمل الشركات مثل وزارة الاقتصاد، البنوك المركزية، هيئة سوق المال، والهيئات الرقابية. وكذلك المؤسسات غير الحكومية مثل مكاتب المحاسبة والتدقيق ومكاتب المحاماة وشركات الوساطة. وهناك كذلك بعض الجهات التي ينبغي أن تقوم بدورها في تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها مثل المعاهد العلمية والجامعات.

ثالثاً: الإطار التنظيمي :

ويتمثل في وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد مستويات السلطة والمسؤولية دون تضارب، مع ضرورة وجود النظام الأساسي.

رابعا-الإنضباط و الجد :

وهو من أهم المقومات، فمن الضروري نشر ثقافة الحوكمة في الشركة والعمل على تفعيلها حرصاً على الصالح العام. كما يجب توعية العاملين بأهمية الانضباط والعمل بجد من أجل النهوض بالشركة وتعزيز قدرتها التنافسية.

## • آليات الحوكمة

أ- الآليات الداخلية:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة. وتشمل الآليات الداخلية، مايلي:

1- دور مجلس الإدارة:

يمثل مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد المنتخبين، ويعد أقوى أداة لمراقبة سلوك الإدارة التنفيذية، حيث إنه يحمي رأس المال من سوء الاستعمال، ويشارك في وضع استراتيجية الشركة. وبجانب المراقبة فإنه يقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويقومُ أداءها.

ولكي يقوم مجلس الإدارة بدوره في تعظيم قيمة الشركة يجب أن يعمل باستقلالية بعيداً عن أي تدخلات وأن يأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار. ويلجأ مجلس الإدارة إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين حتى يتمكن من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة. وترفع هذه اللجان تقاريرها للمجلس لاتخاذ القرارات اللازمة.

2- لجنة التدقيق:

تعاظم دور لجنة التدقيق بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركة العالمية. وتلعب هذه اللجنة دوراً مؤثراً في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية

التي تفصح عنها الشركات وبذلك تعد أداة فعالة من أدوات تطبيق الحوكمة وتقوم لجنة التدقيق بعدة وظائف هي:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
- التوصية بتعيين و مكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي توصلت إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- تسهيل عمل المدققين الخارجيين و تذليل أي عقبات تواجههم.
- التعاون مع المدققين الداخليين والخارجيين في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.

### 3- لجنة المكافآت

من الأفضل أن تكون لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتقوم هذه اللجنة بعدة وظائف هي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع سياسات لإدارة برامج المكافآت ومزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.
- تعديل مكافآت أعضاء الإدارة العليا التي لا تتطابق مع أدائهم.

### 4- لجنة التعيينات

من الضروري أن يتم اختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف والمناصب في الشركة، طبقاً للمهارات والخبرات المحددة من قبل الشركة لذا تقوم هذه اللجنة بعدة مهام هي:

- تحديد المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى الموظفين المطلوبين.
- وضع آليات شفافة للتعيين.
- الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلبات التعيين.
- الموضوعية في الاختيار بحيث يتم اختيار من تنطبق عليهم المواصفات وتتوافر فيهم المؤهلات والمهارات الموضوعية من الشركة.

## 5-التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي آلية مهمة من آليات تطبيق الحوكمة لما يقوم به من دور فعال في تحسين سلوك الموظفين ، وزيادة المصداقية والعدالة، وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري من خلال دقة ونزاهة التقارير المالية واكتشاف حالات الغش والتزوير.

وحتى يؤدي التدقيق دوره بفاعلية يجب أن تتاح له الفرصة للحصول على المعلومات، وأن توجه تقاريره مباشرة إلى مجلس الإدارة وليس إلى الإدارة التنفيذية بما يعمل على تقوية استقلالية هذه الوظيفة.

## ب-الآليات الخارجية

تشمل الآليات الخارجية دور أصحاب المصالح الخارجيين، بجانب المنظمات المهتمة بالحوكمة، ومن بين هذه الآليات:

## 1- المنافسة

تعد المنافسة أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، حيث أن المنافسة تعمل على تهذيب سلوك الإدارة لأن الإدارة إذا لما تكن مؤهلة أو لم تقم بواجبها بشكل صحيح فإن ذلك سيؤدي إلى انهيار الشركة، وهو ما يكون له تأثيره السلبي على مستقبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

## 2- الاندماجات والاستحواذات

تساعد الاندماجات والاستحواذات على إعادة هيكلة الشركات، حيث يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاندماج.

## 3- التدقيق الخارجي

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة، إذ يساعد المدققون الخارجيون الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة ومنع الفساد المالي والإداري وتحسين أجواء العمل ومن ثم يغرسون الثقة بين أصحاب المصالح من خلال الكشوفات المالية. ولتحقيق ذلك ينبغي على المدقق الخارجي أن يعمل بكل شفافية وأن يناقش الكشوفات المالية مع لجنة التدقيق قبل قبولها، كما يجب أن يتم اختيار المدقق الخارجي بعناية طبقاً لكفاءته.

## 4- التشريعات والقوانين

ويقصد بها مجموعة التشريعات والقوانين التي تنظم العلاقات والمعاملات داخل الشركة، وبين الشركة والجهات الخارجية المرتبطة بها. وتحكم هذه القوانين عمل مجلس الإدارة وتقوية إشراف التدقيق الخارجي، بما يضمن المزيد من الشفافية وتطبيق قواعد الحوكمة وبالتالي الحفاظ على كيان الشركة وحقوق المساهمين.

## 5- الهيئات الخارجية

وتتمثل هذه الهيئات في المحللين الماليين والوزارة المعنية بتطبيق نظام الحوكمة، كذلك المنظمات الدولية مثل منظمة الشفافية التي تمارس ضغوطاً هائلة على الحكومات والدول من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، كما تضغط منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية. وفي قطاع البنوك تمارس لجنة "بازل" ضغوطاً من أجل ممارسة الحوكمة السليمة في القطاع المصرفي.



وعليه وفي ضوء تنوع آليات الحوكمة يجب وضع إطار شامل لها، بحيث تتفاعل مع بعضها البعض في إطار الحوكمة بما يضمن أن يقوم كل منها بدوره في الحد من حالات الفساد المالي والإداري وتطبيق الممارسات السليمة.

## ثانياً : دور وسائل الإعلام في تفعيل الحوكمة

تعتبر وسائل الإعلام الحرة مهمة لتسهيل الحوكمة والشفافية. ولاتزال وسائل الإعلام قنوات هامة لعمليات التقييم العام المستمرة حول أنشطة الحكومة وغيرها من المؤسسات التي لها علاقة بعملية التنمية. حيث توفر هذه الوسائل معلومات وآراء للمجتمع، كما تعتبر منبراً لمناقشة العديد من القضايا المتعلقة بالتنمية مثل البيئة، الفقر، المشاركة، حقوق العمال، حالة السوق. ومن هنا لا يمكن للحكم الرشيد أن يترسخ إلا عندما يكون الصحفيون وغيرهم من الإعلاميين أحراراً في رصد سياسات وإجراءات المجتمع والتحقيق فيها ونقدها. لأن حرية التعبير تعتبر ركناً أساسياً في الحوكمة حيث يتيح هذا الحق لأكبر عدد ممكن من المواطنين المساهمة في رصد وتطبيق القرارات العامة حول التنمية.

إن المجتمع الذي يضمن الوصول إلى الوثائق العامة وعمليات صنع القرار العامة قادر على كشف تضارب المصالح وعلى تزويد المواطنين بمعلومات عن عمليات التنمية. ويدعم هذا بشكل كبير قانون قوي يتناول الحق في المعلومات والذي يساعد المواطنين ووسائل الإعلام على الوصول إلى المعلومات في المجال العام بسرعة وحرية.

وتساهم وسائل الإعلام في التمكين الذي ينتج عن قدرة الجمهور على الوصول إلى المعلومات الموثوقة التي تمثل تعدد الآراء والحقائق والأفكار والمساهمة فيها. وحتى يستطيع الناس المشاركة في القرارات التي تؤثر على حياتهم فإنهم يحتاجون إلى معلومات متعددة وإلى وسائل إعلام مستقلة، كما يحتاجون إلى تعزيز القدرة على المشاركة الاجتماعية. وبذلك يمكن للحكومات والشركات ومنظمات المجتمع المدني فهم احتياجات المواطنين والتفاعل معها والاستجابة لها بطرق جديدة وهذا هو جوهر مبدأ الشفافية وتفعيل دورها كأداة من أدوات الحكم في تعزيز التنمية ومواجهة الفساد.

وفي هذا المجال يجب أن تكون لدى أسواق المال إدارة إعلامية قوية لتغطية أخبار الشركات، وذلك لضمان تحقيق المساواة في المعلومة وتفعيل مبدأ الشفافية. وحيث إن

المؤسسات الإعلامية أغلبها أملاك أشخاص وشركات خاصة، فإننا نجد أنها تتبع عن روح المساواة والشفافية وتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وذلك رغبة منها في الحصول على الإعلانات، كما تعمل على تغطية إنجازات رجال الأعمال وأصحاب الشركات دون التطرق إلى أي سلبيات أو مخالفات للشركات. لذا فإن الشركات الإعلامية المملوكة للدولة أو لعدد كبير من أفراد المجتمع، مثل الشركات المساهمة، هذه الشركات عليها دور أكبر في كشف الحقائق وتحقيق الشفافية. وهنا يجب التأكيد على دور الإدارة الإعلامية في المؤسسات الرقابية في الدولة لكشف الحقائق وتوصيل المعلومة للجمهور.

## ثالثاً: معوقات تطبيق الحوكمة

يواجه تطبيق الحوكمة في الشركات العديد من التحديات مثل:

### 1- الفساد

يضر الفساد كثيراً بالاقتصاد، ويرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة مثل هروب الاستثمارات وسوء تخصيص الموارد. والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل أجهزة الدولة المسؤولة عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائماً ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية؛ لأنها تجني المكاسب الخاصة في ظل المناخ الفاسد.

### 2- الممارسة العملية و الديمقراطية

توفر الديمقراطية تربة خصبة لتطبيق الحوكمة، حتى أنها وفرت الآليات اللازمة لإعادة تطبيق الحوكمة بالشكل السليم عندما استغل البعض مساحة الحرية الكبيرة التي تتيحها الديمقراطية للقيام بأعمال فساد وتلاعب في الولايات المتحدة الأمريكية لتعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل هذه الانهيارات.

وتتمثل أهمية الديمقراطية للحوكمة السليمة في:

أ- تعتبر الديمقراطية آلية لعملية تداول السلطة، وبالتالي تمنع أي طرف من الانفراد بالسلطة ومن ثم تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناتجة عنه، الذي يجد في الأنظمة غير الديمقراطية بيئة خصبة لنموه.

ب- تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة وهو ما يعد أحد الشروط الأساسية للوصول إلى حوكمة فعالة.

ج- تعتبر الديمقراطية عنصراً فعالاً لتحقيق التنمية حيث توفر مناخاً جاذباً للاستثمار في ظل الشفافية وحرية تداول المعلومات.

د- تمنح الديمقراطية السلطة القضائية استقلالها عن السلطة التنفيذية الأمر الذي يجعلها قادرة على القيام بواجبها الرقابي والعقابي بشكل قوي وفعال.

هـ - في ظل الديمقراطية يكون للمجتمع المدني دور واضح وفعال في مناهضة الفساد وتحقيق العدل والمساواة وتقديم الدعم والمعلومات للسلطات القضائية والتشريعية.

و- تساعد الديمقراطية على وجود أجهزة إعلام قوية تعمل على إظهار الحقائق للرأي العام دون ضغط أو توجيه.

ز- ينتج عن الديمقراطية رأي عام قوي لديه القدرة على المساءلة والمحاسبة والاعتراض في حالة وجود أية أخطاء دون خوف أو تقييد.

### 3- احترام سلطة القانون

لا يمكن للحكومة أن تكون صالحة وفعالة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، لأن سلطة القانون إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، والعلاقة بين الحكم الديمقراطي وسيادة القانون علاقة تكاملية؛ لأن سيادة القانون تقوم على مبادئ الديمقراطية القائمة على الفصل بين السلطات الثلاث واستقلالها، وبخاصة السلطة القضائية التي لها الدور الأكبر في تفعيل سيادة القانون.

ويجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى يتم تطبيق القانون بشكل صحيح وفعال، ومن هذه العناصر ما يلي:

#### - الوضوح

يجب أن تتسم القوانين بالوضوح التام من حيث الفئات المستهدفة منها، والحالات التي صدرت من أجلها، وكيفية تنفيذها، والأمور التي تعد مخالفة لها والعواقب المترتبة على هذه المخالفة.

- التحديد

يجب أن يكون القانون محددًا بشكل دقيق ويتضمن جميع أشكال المخالفات، وينص عليها صراحة، وبالتالي يسهل تطبيقه.

- الالتزام بالتطبيق

يجب أن تتسم القوانين بالبساطة والابتعاد عن التعقيدات حتى تكون فعالة ويكون هناك التزام بتطبيقها.

- الثواب والعقاب

يجب أن يتوافر عنصر الثواب والعقاب في القواعد القانونية، وذلك بمعاقبة المخالفين لهذه القواعد لأن المخالفات تلحق الضرر بالاقتصاد القومي.

ومن أجل العمل على ترسيخ مبادئ سيادة القانون يمكن اتخاذ بعض الإجراءات التي تساعد على ذلك، ومنها:

- العمل على تسهيل وتحديد الإجراءات القانونية وعدم تعارضها أو ازدواجيتها.
- العمل على خلق آلية لمتابعة تطبيق القواعد القانونية ومدى الالتزام بها.
- الاستفادة من الخبرات الدولية الأخرى في مجال التشريع والقانون.
- تعزيز العلاقة بين القطاع الخاص والأجهزة الحكومية من خلال إنشاء وسائل اتصال مؤسسية بين الطرفين.

4- إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح

من الضروري وجود إجراءات وسياسات محددة تهتم بحماية حقوق أصحاب المصالح، حيث إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار التنفيذيين تضر بحقوق أصحاب المصالح وبعمل الشركة ومستقبلها.

## 5- شراكة الحوكمة

يقصد بشراكة الحوكمة أن تكون هناك صيغة للحوكمة تتعاون كافة الأطراف المعنية على تطبيقها وحمايتها، فيجب على الدولة بسلطاتها الثلاث أن تؤدي دورها في ذلك لأن تطبيق الحوكمة والممارسات الجيدة والرشيطة لمؤسسات الأعمال ينتج عنها أرباح كثيرة بجانب زيادة في الموارد، وبالتالي زيادة الاستقرار الاجتماعي والسياسي في الدولة.

وينبغي على المؤسسات والمنظمات الدولية المنوط بها رعاية الحوكمة أن تقدم الدعم الفني والمالي اللازم للدول من أجل مساعدتها على التطبيق السليم للحوكمة.

وكذلك أجهزة الإعلام تلعب دوراً مهماً في نشر ثقافة الحوكمة والتوعية بها، وتوضيح أهمية الدور الذي تقوم به على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

## رابعاً: الحوكمة في ظل العولمة

شهد العالم تحولات اقتصادية وسياسية كبيرة لعل أبرزها التحول بصورة متسارعة نحو اقتصاد السوق وهيمنة الرأسمالية كنظام تتغير ملامحه وأساليبه في الاستغلال عبر التوسع المستمر المتجاوز حدود الدولة والاقتصاد المحلي.

وقد بلغ هذا التوسع ذروته في ظل ثورة المعلومات والتكنولوجيا التي حققت قفزات هائلة وتمثل ذلك في تسهيل حركة انتقال الناس والمعلومات والسلع والخدمات ورؤوس الأموال من دولة إلى أخرى دون أية قيود، الأمر الذي تلاشت معه حدود السيادة وإخضاع العالم لقوانين مشتركة. وهو ما يسمى بالعولمة التي واكبت ميلاد الشركات متعددة الجنسيات ثم اتفاقية منظمة التجارة العالمية التي ألغت مفعول القوانين الوطنية.

وفي ظل العولمة وتزايد دور الشركات متعددة الجنسيات وعولمة النشاط المالي واندماج أسواق المال، أصبح من الضروري على الدول النامية أن تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات الاقتصادية والسياسية لمواجهة الضغوط المتزايدة وبيئة العمل الجديدة المتسمة بالتغيرات السريعة والمنافسة الحادة بين الشركات.

ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة كأداة تقوم بجوهرها على الإدارة الرشيدة القادرة على مواجهة العولمة وتحدياتها حيث أصبحت الحوكمة تحتل موقعاً متقدماً في الاهتمام العالمي، بعد ما أفرزته العولمة من معطيات وتغيرات كبيرة يأتي في مقدمتها توسيع دائرة المنافسة بين الشركات وزيادة الخيارات لدى المستثمرين. فقد أصبح في إمكان المستثمر أن يشتري أسهماً لأي شركة في أي مكان في العالم، مما أدى إلى خلق الكثير من الصعوبات في متابعة أعمال وأداء تلك الشركات. وعلى ضوء هذا التغير تتجلى أهمية الدور الذي تلعبه قواعد ومعايير الحوكمة وما توفره من صراحة وشفافية وإفصاح في قطاع الشركات. مما يوفر الحماية للمساهمين ولكافة الأطراف ذات الصلة بالشركة في عالم التكتلات الاقتصادية والاستثمارات الكبرى وتقنية المعلومات التي جعلت من العالم قرية صغيرة.



ونجد أن هناك هيئات ومنظمات دولية تساهم في إزالة العقبات من أجل خلق سوق حر وتبادل تجاري أكبر وذلك بهدف هيمنة الاقتصادات الكبرى على الأسواق الناشئة وهذا هو الهدف الرئيسي وراء نشر العولمة في العالم. وقد أدى ذلك إلى قيام العديد من المؤسسات بكشف الحقائق وفرض نظام الحوكمة، حيث وجدنا أن الأزمات المالية التي عاشها العالم خلال الثلاثين عاماً الماضية كان السبب الأساسي فيها هو تشابك اقتصاديات العالم والتجارة الدولية وسيطرة العولمة على مفاهيم الدولة الأمر الذي أجبر كثيراً من الدول على تطبيق نظام الحوكمة.

## خامساً: المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات

1- عقد التأسيس: هو مجموعة القواعد والإجراءات المتفق عليها لإدارة كيان الشركة، والتي بمقتضاها يتم تحديد الحقوق والواجبات والمسؤوليات.

2-لائحة: اللائحة هي جزء مكمل للنظام الأساسي، حيث توفر وضوحاً وتفصيلاً أكثر للنصوص العامة التي يحتويها النظام الأساسي. وغالباً ما تتمتع مجالس الإدارة بالسلطة في تغيير نصوص اللوائح بدون موافقة المساهمين.

3-النظام الأساسي: يحدد النظام الأساسي الحقوق والواجبات الخاصة بكل من المساهمين والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة. ويشكل النظام الأساسي القواعد الحاكمة لكل شركة. ولا بد من موافقة المساهمين على تعديل النظام الأساسي لأي شركة.

4مجلس الإدارة ذو الطبقات: هو ذلك المجلس المقسم إلى طبقات منفصلة، وإمكانية استمرار عضوية أعضاء مجلس الإدارة لفترات متداخلة، وفي الشركة التي بها هذا النوع من المجالس عادة ما يقسم المجلس إلى ثلاث طبقات، ويتم انتخاب ثلث أعضاء مجلس الإدارة كل عام. وتقسيم المجلس إلى طبقات يزيد من صعوبة تغيير السيطرة في مجلس الإدارة عن طريق التوكيل، نظراً لأن الأمر عادة يستغرق سنتين للسيطرة على أغلب مقاعد المجلس.

5-تفويض كامل بالنسبة للأسهم الممتازة: المقصود بها الأسهم الممتازة التي يحصل مجلس الإدارة على تفويض تام بحرية التصرف بشأنها بالنسبة لحقوق التصويت الخاصة بها، وتوزيعات الأرباح والحقوق الأخرى المتعلقة بالأسهم الممتازة، وذلك في وقت إصدار هذه الأسهم. وقد قامت بعض مجالس الإدارة التي لديها سلطة حرية إصدار هذه الأسهم الممتازة ذات التفويض التام، باستخدام ذلك في خلق دفاعات ضد عملية الاستحواذ.

6- خيارات تقديم أسهم عند النهاية: هي خيارات تكتسب في وقت قريب من انتهاء المدة المسموح فيها بالخيارات.

7-- خيار الشراء: ويعني الحق في شراء أسهم معينة أو عقود آجلة بعينها بسعر محدد حتى تاريخ محدد.

8-- التصويت المغلق / السري؛ بموجب هذا النظام تكون جميع التوكيلات والاقتراعات وجداول التصويت التي تحدد هوية المساهمين سرية. وتقع على عاتق واضعي التصويت ومراقبي الانتخابات المستقلين مسؤولية فحص الاقتراعات كل على حدة، ولا يتم إخطار الإدارة والمساهمين إلا بإجمالي الأصوات فقط.

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

10- التصويت التراكمي؛ عادة ما يقوم كل مساهم باعطاء صوت واحد عن كل سهم يملكه لمصلحة عضو أو أعضاء مجلس الإدارة. أما نظام التصويت التراكمي فيسمح للمساهمين بتجزئة إجمالي الأصوات المتاحة لهم بأي طريقة يرونها بين المرشحين لمجلس الإدارة، وعندما يستخدم التصويت التراكمي فقد تتمكن أقلية من الأسهم من انتخاب عضو أو عضوين في مجلس الإدارة عن طريق إعطاء جميع الأصوات لمرشح واحد أو مرشحين.

11- ذوبان الملكية؛ هو انخفاض في نصيب الملكية النسبية الذي يحدث نتيجة قيام الشركة بزيادة عدد الأسهم القائمة، ومن الممكن أن يؤثر ذلك على عائد السهم، وعلى كوبونات توزيع الأرباح.

12- الأسهم المؤجلة: هي عدد من الأسهم يتم الوعد بمنحها دون مقابل للموظفين المشتركين في خطة معينة إذا ما ظل يعمل بالشركة لفترة زمنية محددة. و متلقي المنحة ليس له حق التصويت، ولا يتلقى أرباحاً عن الأسهم حتى استلامه فعلياً لهذه المكافأة المؤجلة. مع ملاحظة أن كوبونات أرباح الأسهم تتراكم في خلال فترة الاحتفاظ بالأسهم.

13- منح تقديرية للخيارات: هي برامج المرتبات التي يكون فيها للجنة الأجور، و لجنة الإدارة حق تقدير منح خيارات وكذلك إصدار أسهم تعويضية على هذه الخيارات.

14- خطط مقسمة أو غير مجمعة للمكافآت: يحصل المشتركون في خطة معينة على مكافآتهم على أساس أداء الوحدات أو الإدارات التي يعملون بها، وليس على أساس الأداء الكلي للشركة.

15- خطط ملكية الموظفين للأسهم: عبارة عن برنامج مزايا تقدمه الشركة لموظفيها، و بموجبه تعطي الشركة جزءاً من أسهمها لصندوق العاملين بها، و عادة ما يكون هذا أحد أشكال المشاركة في الأرباح. وهناك عدد من الأشكال المتنوعة من الخطط لذلك منها خطة تقديم مكافآت في شكل أسهم وخطط تقديم المكافآت في شكل أسهم فعالة (بحيث يمكن لصندوق العاملين الحصول على قروض بضمانها من مصادر الإقراض و شراء أسهم أكثر). وخطط توازي ملكية العاملين للأسهم حيث يقوم العاملون بشراء أسهم توازي الأسهم التي قدمتها الشركة. و تتمتع خطط ملكية العاملين للأسهم بقيمة تتمثل في أنها تؤجل الضرائب بالنسبة للعاملين كما أنها تعتبر وسيلة لخصم الضرائب لأصحاب الأعمال.

16- حقوق الملكية: يعني ذلك الخطط التي تشجع ملكية العاملين للأسهم وقد تتضمن خطط شراء حقوق الملكية خططاً لملكية العاملين للأسهم، وخطط خيارات الأسهم، وخطط شراء الأسهم وبعدياً من الخطط المتنوعة الأخرى.

17- سعر الممارسة: هو السعر الذي يمكن عنده ممارسة خيار السهم وهذا السعر قد يكون أعلى (سعر بعلاوة) أو أقل (بخصم) عن السعر الحالي أو السعر المتوقع لمنح الخيار.

18- متطلبات السعر العادل: هو أن يقوم أي شخص يحاول إحراز السيطرة على شركة بدفع أعلى سعر لجميع المساهمين، يقوم هذا الشخص بدفعه لأي مساهم في خلال فترة زمنية محددة. ويمكن إدراج متطلبات السعر العادل ضمن النظام الأساسي للشركة أو قانون الدولة التي يتم فيها تأسيس الشركة. والمقصود بمتطلبات السعر العادل هو منع تقديم عروض الشراء ذات سعرين التي تؤدي إلى أن يحصل المساهمون الذين يشاركون أولاً بعرض أسهمهم للبيع على سعر أعلى من باقي المساهمين الآخرين.

19- خطط منح أسهم حوافز على أساس معادلة: هي خطة يتلقى بموجبها الموظف أسهماً صورية لا يتم تداولها في السوق. ويتم تحديد قيمة الأسهم بواسطة معادلة تقوم عادة على أساس متغيرات محاسبية. وهذه الصيغة للمكافآت تشبه إلى حد كبير أسهم الأداء أو خطة أداء الوحدة.

20- خیر من السماء: تشير هذه العبارة إلى المزايا الضخمة التي تقدم لكبار التنفيذيين الذين يتم فصلهم نتيجة اتفاقيات إنهاء الخدمة، أو الذين يستقيلون من الخدمة بسبب تغير الإدارة المسيطرة أو حتى بدون تغيير في السيطرة إذا ما كانت ملكية الحائز المحتمل من الأسهم قد تعدت حداً معيناً.

21- التهديد المستتر: يشير هذا المصطلح إلى ممارسة إعادة شراء الأسهم ممن يعرضها بأعلى من سعر السوق مقابل موافقة البائع على ألا يحاول الاستحواذ على الشركة المستهدفة. ويعتبر هذا الأسلوب نوعاً من التهديد أو الابتزاز. وقد حاولت بعض الشركات منع هذه الممارسة عن طريق إضافة نصوص مضادة له في نظامها الأساسي لهذا النوع من التهديد المستتر

22- كل شيء بثمنه؛ وضع يتم فيه تداول سهم معين بسعر أعلى من سعر خيار الصفقة.

23- خيارات الحوافز بالأسهم/ خيارات أسهم مؤهلة؛ عبارة عن منح خيار أسهم بموجب القسم 422 من قانون الضرائب الأمريكي. وحتى يمكن لهذه الخيارات الممنوحة أن تستوفي وضعها كخيارات حوافز بالأسهم، فإن الممنوح له الخيار يجب أن يكون عاملاً، وأن تكون قد تمت الموافقة على خطة خيار الحوافز بالأسهم من جانب المساهمين، وألا تزيد مدة الخيار على عشر سنوات.. كما يجب أن يكون سعر الخيار مساوياً لـ، أو أعلى من نسبة 100% من القيمة السوقية العادلة في تاريخ المنح. ولا تخضع هذه المنح للضرائب إلا عند بيع الأسهم.

24- التعويض؛ يقصد بالتعويض تلك المصروفات التي تردّها الشركة لموظفيها أو أعضاء مجالس الإدارة بها والتي قد يتحملونها بصفتهم مدعي عليهم في قضايا مرفوعة ضد الشركة. وغالباً ما يغطي التعويض مصروفات الأحكام والتسويات وكذلك المصروفات. وبدون التعويض أو التأمين ضد مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة، فقد لا تتمكن معظم الشركات من اجتذاب أعضاء مجلس إدارة خارجيين للعمل في مجلس إدارتها.

25- خيارات مرتبطة بالتجارة؛ هي خطط لخيارات يتحرك فيه سعر الممارسة للمنحة بسعر السوق إلى أعلى أو إلى أسفل كل فترة (عادة ما تكون ربع سنة) على أساس متوسط الأداء في مجموعة تجارية مناظرة وبموجب هذه الخطط لا يحصل المشاركون على مكافأة إلا عندما يكون أداء السعر أعلى من المتوسط.

26- الأسهم الدنيا؛ نوع من الأسهم المفروض عليها قيود، تسعى الشركة عمداً عن طريقها إلى تخفيض القيمة المبدئية للسهم مع ترك العاملين مع الاحتمال الأفضل بما لديهم من الأسهم العادية للشركة.

27- الحقوق المحدودة لزيادة سعر السهم؛ هي حقوق يتم استخدامها في حالة حدوث تغيير في الملكية أو السيطرة. وعادة ما تمنح جنباً إلى جنب مع خيارات الحوافز بالأسهم وخيارات عدم التأهل للأسهم. وعادة ما تسمح هذه الحقوق لحائزها أن يتسلم الفرق بين سعر الممارسة وسعر السوق لخيار معين بدون الحاجة إلى تحمل مصروفات لممارسة هذا الخيار وفي كثير من الأحيان لا تمنح هذه الحقوق إلا للدخليين في الشركة؛ نظراً لأن الداخلين ممنوعون من بيع الأسهم في خلال فترة ستة شهور من تاريخ الشراء.

28- المنح الضخمة من الأسهم، أو الخيارات الفائقة؛ عبارة عن منح ضخمة جداً من خيارات الأسهم تقدم إلى كبار التنفيذيين في الشركة وعادة ما تكون هذه المنح تعويضاً عن المرتبات الأساسية المنخفضة في شركة بها احتمالات كبيرة للنمو في المستقبل.

29- مزايا إضافية: مزايا ممنوحة يستفيد منها بعض العاملين المختارين ويمكن أن تتضمن استخدام سيارة ذات سائق، نظام أمان وحراسة، غرف طعام خاصة، استشارات قانونية وضريبية ومالية، قروض بدون فوائد أو بفوائد متواضعة. ولا تقدم هذه المزايا على أساس معايير للأداء، ونادراً ما يتم سحبها مادام قد تم منحها.

30- وحدات الأداء؛ هي مكافآت نقدية يتوقف منحها على تحقيق أهداف محددة للأداء. وعادة ما تختلف المبالغ النقدية المدفوعة وفقاً لاختلاف الأداء الذي يجري قياسه في أثناء فترة محددة. ولا يقدم سوى قليل من الشركات أية إيضاحات عن المعايير المستخدمة لاختيار مقاييس الأداء أو المستوى المحدد للنمو الذي يجب بلوغه. وعادة ما تتراوح فترة الأداء ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

31- أسهم الأداء؛ هي أسهم يتوقف منحها على تحقيق أهداف أداء محددة. ومن المعتاد أن يختلف عدد الأسهم التي تقدم وفقاً للأداء الذي يتم قياسه في خلال الفترة المحددة. وعادة ما تتراوح فترات الأداء ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

32- خيارات الأسهم غير المؤهلة / غير القانونية: عبارة عن خيار يمنح أسهم غير مؤهلة للتمتع بالوضع الضريبي المميز. ويمكن أن يحدد سعر الممارسة للأسهم تلك المكافآت بأعلى أو بأقل من 100% من القيمة السوقية العادلة في تاريخ المنح. ومن الممكن أن تكون الفترة الزمنية لهذه المنح (مكافآت الأسهم) أطول أو أقصر عن عشر سنوات. وتخضع هذه المنح للضريبة التي يدفعها متلقي المنحة في نفس سنة استلامها. ويسمح للشركة بخصم فروق الأسعار التي تتضمنها ممارسة هذا الخيار من المبالغ الخاضعة للضريبة بالنسبة للشركة. وهو ما يسمح للشركة بالحصول على خصم ضريبي في وقت استلام متلقي المنحة للدخل الناشئ عنها. وتسمح الشركات بأن يكون سعر الممارسة مساوياً للقيمة الاسمية أو أعلى بقيمة ضئيلة في حالات معينة، بينما تسمح بعض الشركات الأخرى للجنة المرتبات والأجور، وفقاً لحقها الوحيد في اتخاذ القرار، أن تقرر سعر الممارسة لخيارات الأسهم غير المؤهلة.

33- أقل من القيمة out – of – the money : وضع يتم فيه تداول سهم معين بأقل من سعر خيار الصفقة (سعر الممارسة).

34- أسهم صورية / معادلة القيمة: هي أسهم مماثلة لأسهم الشركة وكثيراً ما تستخدمها الشركات الخاصة أو أحد أقسام الشركات التي يجري تداول أسهمها في البورصة. ويتم تحديد قيمة الأسهم الصورية عن طريق معادلة بدلا من سعر السوق. ويتم دفع المبالغ المستحقة عن هذه المكافآت إما نقداً أو في شكل أسهم.

35- خيارات الأسعار ذات العلاوة: هو خيار شراء يكون فيه سعر الممارسة أعلى من سعر السوق في وقت المنحة.

36- حقوق الشفعة: يقصد بها السماح للمساهمين الحاليين في الشركة بالمحافظة على نسبة حصتهم في ملكية الشركة عن طريق إعطائهم الفرصة في شراء أسهم إضافية بالنسبة والتناسب مع أسهمهم، وقبل طرح هذه الأسهم على الجمهور. وتعتبر حقوق الشفعة في الوقت الحالي نوعاً من المفارقة؛ نظراً لأن المساهمين في الشركات التي تتداول أسهمها في البورصة والذين يرغبون في المحافظة على نسب ملكياتهم أن



يقوموا بهذا في السوق المالية المفتوحة. وقد تلجأ كثير من الشركات التي تتضمن نظمها الأساسية نصوصاً لحقوق الشفعة إلى المساهمين ليقوموا بتعديل تلك النظم الأساسية، وإلغاء حقوق الشفعة.

37- الحبة السامة / خطة حقوق المساهمين؛ هي وسيلة ترغب الراغبين في الاستحواذ على التفاوض مباشرة مع مجلس إدارة الشركة. ويمكن استخدامها لمنع أو إيقاف عروض الاستحواذ على الشركة مرة واحدة. وتسمح هذه الطريقة لكافة المساهمين فيما عدا المساهم الذي يزمع شراء الأسهم في الشركة، بالحصول على خصم لشراء أسهم الشركة عندما تكون الشركة هدفاً للاستحواذ. وبذلك تستطيع الشركة أن تعرقل عملية الاستحواذ بأن تمنح المساهمين نسبة خصم تصل إلى 50% لشراء الأسهم ومن ثم يؤدي إلى ذوبان الملكيات و حقوق التصويت.

38-توكيل: هو قيام المساهمين بمنح السلطة لآخرين. وفي معظم الأحيان إلى إدارات الشركات للتصويت بموجب أسهمهم في الاجتماعات السنوية أو الاجتماعات الخاصة للمساهمين.

39-بطاقة التوكيل: هي بطاقة يستخدمها المساهمون لمنح سلطة التصويت، وتقديم التعليمات الخاصة بالتصويت إلى الوكيل المعين من جانبهم، وترفق بطاقة التصويت باستمارة التوكيل، وتتضمن قائمة بالمقترحات المطلوب التصويت عليها في الاجتماع. ويقوم المساهمون بوضع علامات بأصواتهم في الخانات الخاصة والتوقيع على البطاقات.

40-وثيقة التوكيل: وثيقة تقدم فيها الأطراف التي تسعى للحصول على توكيلات للمساهمين، معلومات عن الموضوعات التي سيجري التصويت عليها في اجتماع المساهمين. وعادة ما يقدم كل من الأطراف الحجج والأسباب التي تدعو المساهمين لمنحهم الوكالة.

41- خيارات البيع؛ هي الحق في بيع الأسهم أو العقود الآجلة المهنية بسعر محدد قبل انقضاء تاريخ معين.

42- الصراع على التوكيلات؛ هي محاولات يبذلها مجموعة من المساهمين لانتخاب أعضاء مجلس إدارة بعينهم ممن يتبعونهم وذلك بهدف السيطرة على الشركة وتغيير استراتيجيتها. وقد يكون الهدف من صراع التوكيلات مناصرة اقتراحات أو سياسات محددة مثل إعادة الهيكلة أو بيع الشركة.

43- خطة إعادة الرسملة؛ خطة تقوم الشركة بمقتضاها بتغيير هيكل رأس مالها. وإعادة الرسملة قد تؤدي إلى زيادة أو قلة أعداد الأسهم الموجودة. أو إلى خلق طبقات جديدة من الأسهم بالإضافة إلى الأسهم العادية. ويجب أن تتم الموافقة على خطط إعادة الرسملة من جانب المساهمين.

44- إعادة التأسيس؛ يقصد به تغيير وضع التأسيس الذي قامت عليه الشركة وهذا يتطلب موافقة المساهمين على إعادة التأسيس وعلى النظام الأساسي الجديد.

45- الخيارات التعويضية / خيارات الاحتفاظ بالوضع / خيارات الملكية السريعة، الملكية المتزايدة للأسهم؛ هي نظام يمنح خياراً جديداً لكل ممارسة لخطة خيار الأسهم من جانب المشارك في الخطة. وهذه الأنواع من المكافآت تؤكد أن الممارسة المبكرة للخيارات لا تؤدي إلى انتهاء إجمالي قيمة الأسهم الممنوحة، نظراً لأن ممارسة الخيار يجري إحلال آخر محله. وفي ظل هذا التعويض فإن المشارك في الخطة يضمن الحصول على أعلى سعر للسهم. وبذلك يصبح في إمكان المشارك في الخطة الاستمرار في الحصول على كافة المكاسب المحتملة الكاملة في منحة الخيارات الأصلية.

46- الأسهم الخاضعة لقيود؛ هي منحة من الأسهم خاضعة لقيود، ودون أن يتحمل الممنوح له بأي تكلفة أو مقابل تكلفة ضئيلة. وتستمر القيود عادة لمدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات لا يمكن في خلالها لمن حصل على الأسهم أن يتصرف فيها بالبيع.

وعادة ما يكون للممنوح له السهم الحق في التصويت كما يحصل على كوبونات توزيع الأرباح عن السهم. وهذه الأسهم قابلة للإلغاء إذا ما ترك الممنوح له خدمة الشركة قبل انقضاء مدة محددة من الزمن.

47- خطة إعادة الهيكلة؛ تعني إحداث تغييرات جوهرية في هيكل رأس مال الشركة. ويتضمن هذا خطة إعادة رسملة الشركة، عمليات شراء الأسهم لتوفير السيولة، أو عمليات بيع الأصول. وغالباً يتطلب ذلك موافقة المساهمين.

48- حقوق التقييم؛ توفر للمساهمين، الذين لا يوافقون على الشروط الخاصة ببعض العمليات المعنية في الشركة الحق في طلب مراجعة قضائية لتحديد القيمة العادلة لأسهمهم. وعادة يطبق ذلك على عمليات الاندماج وبيع أصول الشركة وتعديلات النظام الأساسي.

49- مضادات الابتلاع؛ هي الإجراءات المضادة للاستحواذ على الشركة.

50- قوانين أصحاب المصالح؛ تنص القوانين الخاصة بأصحاب المصالح على أن أعضاء مجالس إدارة الشركات عليهم واجبات تجاه مجموعة أخرى بخلاف مجموعة المساهمين مثل المجتمعات المحلية، والعاملين، والموردين، والدائنين وغيرهم. وذلك على النقيض من وضع الشركات المملوكة للأفراد والتي تجعل واجب مجالس إدارة الشركات ينصب نحو مساهمهم فقط.

51- تحليل قيمة المساهم و ثروة المساهم؛ تتحدد ثروة المساهم وفقاً للقيمة الحالية للتدفقات النقدية الموزعة على المساهمين. أما تحليل قيمة المساهم، التي يركز على التدفقات النقدية المتوقعة ومدى خطورة المنشأة فهو طريقة يمكن الاعتماد عليها بشكل أكبر لتقييم الشركة أكثر من الطرق المحاسبية التقليدية القائمة على أساس مبدأ الاستحقاق. وعلى الرغم من الفائدة التي تحققها الطرق المحاسبية التقليدية القائمة على أساس العائد المكتسب. إلا أنها عادة ما تفشل في قياس التغيرات في

القيمة الاقتصادية للمنشأة لعدة أسباب هي: اختلاف الطرق المحاسبية التي قد يجري استخدامها، استبعاد المخاطر، استبعاد متطلبات الاستثمار، عدم النظر في سياسات توزيع الأرباح على الأسهم، تجاهل القيمة الزمنية للنقود.

وعلى النقيض فإن أسلوب تحليل قيمة المساهم يوفر توافقاً في التحليل فيما بين الوظائف والمستويات وأنواع القرارات الخاصة بأعمال المنشأة، ويرتبط بالمعايير المعتادة مثل معدل نمو المبيعات، وهامش ربح العمليات، واستثمار رأس المال العامل.

52- حقوق زيادة قيمة السهم: تسمح هذه الحقوق لمتلقي المنحة بالحصول نقداً على الفرق بين سعر الممارسة وسعر السوق الخاص بخيار ما، دون الحاجة إلى اتفاق نقدي شخصي لممارسة هذا الخيار وتسمح حقوق زيادة الأسهم للحاصلين على هذه المنح بتحصيل الربح على خيارات المنح مع تفادي نصوص لجنة الأوراق المالية والبورصات التي تشترط أن يحتفظ الداخليون بأسهمهم مدة لا تقل عن ستة شهور عند ممارسة الخيار.

53- خيارات الأسهم: تعطي هذه الخيارات للحائزين حق شراء أسهم بسعر ثابت في خلال فترة زمنية محددة. وتكون مكافأة الحائز هي الفرق بين سعر الممارسة وسعر السوق.

54- اسم الشهرة أو الأسم البديل: يحدث الاحتفاظ بأسهم العميل تحت اسم شهرة عندما يقوم سماسة الأوراق المالية، أو البنوك أو المشرفون على التصويت بتسجيل الأسهم الموجودة في حيازة العميل وحسابه بأسمائهم الذاتية. ويزيد هذا النظام من صعوبة الحصول على معلومات عن العميل وفي هذه الحالة لا يستفيد صاحب السهم الحقيقي من ممارسة حقه في التصويت، ولكن تكون السلطة لمن يوجهون السماسة والبنوك بشأن الإفصاح أو عدم الإفصاح عن هوياتهم.

55-الأغلبية الفائقة: تستخدم الشركات الأغلبية الفائقة عندما تحتاج موافقة المساهمين بنسبة أغلبية أكثر ارتفاعاً في بعض الحالات مثل عمليات الاندماج والاستحواذ وتعديل النظام الأساسي.

56-خطة مكافآت بأسهم، خيار الملكية السريعة الخاضعة لقيود: هي خطة تقديم أسهم خاضعة لقيود تدخل ضمن معايير تقييم الأداء عادة ما توفر هذه الخطة فرصة لتحديد شروط مرنة، ومن ثم تعمل على وضع حدود للتعرض الاقتصادي للموظف.

57-مكافأة إنهاء خدمة الموظف: هي اتفاقات خاصة بالأجور والمرتبات تغطي طبقة الإدارة الوسطى وغيرها من الموظفين ذوي الأجور غير المرتفعة في حالة تغير السيطرة في الشركة. ويمكن تنفيذ وتقديم هذه الحزم من المدفوعات عند إنهاء الخدمة بموافقة أو بدون موافقة المساهمين.

58-التذبذب: هو احتمال تشتت أسعار أسهم الشركة في خلال فترة وجود برنامج الخيارات. ويعتبر التذبذب أحد المدخلات الهامة في تسعير نماذج الخيارات.

59-التصويت غير المتساوي: عادة ما يكون لدى الشركات ذات الخطة المزدوجة للرسملة طبقتان من الأسهم مختلفتان من حيث حقوق التصويت والحصول على أرباح الأسهم. وعادة ما تكون لإحدى الطبقتين حقوق تصويت أعلى مع انخفاض في حقوق الحصول على أرباح الأسهم. ويمكن للداخليين الذين يملكون أسهماً ذات قوة تصويتية أعلى أن يحتفظوا بالسيطرة حتى وهم لا يملكون عادة سوى نسبة بسيطة من الأسهم القائمة.

60-موافقة كتابية: يسمح هذا الإجراء للشركات المغلقة باتخاذ بعض الإجراءات أو القرارات بدون عقد اجتماعات من خلال الحصول على موافقات كتابية من المساهمين على مثل هذه الإجراءات وهذا النظام موجود في كثير من الشركات المتداولة في البورصة إلا إذا تم النص على منعه أو تقييده في النظام الأساسي للشركة. ودائماً يكون الهدف من منعه أو تقييده منع عمليات الاستحواذ المعاكسة لمجلس الإدارة أو الإدارة القائمة في الشركة.



---

## الفصل الثاني

# قواعد الحوكمة في الدول والمنظمات والمؤسسات الدولية

---





حظي موضوع حوكمة الشركات باهتمام كبير على كافة المستويات، فقد اهتمت المنظمات الدولية بوضع مبادئ لحوكمة الشركات لتكون بمثابة مرجعية يتم الاسترشاد بها عند تطبيق هذه المبادئ في الواقع العملي. كما دفعت الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية الكثير من الدول إلى البحث عن السور وراء هذه الكوراث وتشخيصها ووضع طرق لعلاجها فكان الحل الوحيد هو تفعيل مبادئ وقوانين الحوكمة. ونجد أن مبادئ وقوانين الحوكمة التي يتم تطبيقها في مختلف الدول متشابهة في الكثير من النقاط، وتختلف في بعضها وفقاً للقوانين التي تحكم اقتصاديتها وتجاريتها، ولكن في الأخير هناك مسلمات تأخذ بها كل الدول في مساعيها نحو تطبيق نظم حوكمة جيدة وفعالة.

وفي هذا الفصل نستعرض جهود بعض المنظمات الدولية في وضع قوانين ومبادئ للحوكمة ومنها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية بالإضافة إلى لجنة بازل التي قامت بوضع معايير للرقابة المصرفية، وكذلك معهد المراجعين الداخليين. ومن جهة أخرى نتناول نماذج تطبيق الحوكمة في بعض الدول مثل المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية وجمهورية مصر العربية، والمملكة المتحدة.



## **مبادئ الحوكمة عند منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :**

تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من أولى المنظمات التي اهتمت بموضوع الحوكمة حيث أصدرت عام 1999 (مبادئ التحكم المؤسسي) حيث أكدت هذه المنظمة على أهمية الحوكمة وقامت عام 2004 بتطوير مجموعة من المبادئ متعلقة بموضوع الحوكمة استناداً إلى عدد من العناصر المشتركة بين دول من داخل وخارج (OECD). وهذه المبادئ رغم أنها ليست إلزامية، إلا أن أغلب دول العالم أخذت بها بما فيها البلدان النامية. والغرض من هذه المبادئ أن تكون مرجعية لصناع السياسة عندما يقومون بوضع الأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة التي تعكس ظروفهم الاقتصادية والقانونية والثقافية والاجتماعية الخاصة، كما يمكن للمشاركين في السوق استخدامها عندما يقومون بتطوير ممارساتهم.

وقد جاءت هيكلية إطار (OECD) للحوكمة من ستة مبادئ رئيسية، يضم كل منها عدداً من العناصر الفرعية، وهي:

### **المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة**

ينبغي أن يشجع إطار الحوكمة على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات المختلفة بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية. ولكي يتم تفعيل هذا المبدأ لا بد من توافر مجموعة من العناصر أو المبادئ الفرعية وهي:

1- ينبغي أن يكون إطار الحوكمة ذات تأثير على الأداء الاقتصادي، ويضمن نزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، علاوة على تشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

2- يجب أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

3- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحوكمة في نطاق اختصاص تشريعي، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

4- التأكيد على أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، علاوة على ضرورة أن تكون أحكامها وقراراتها في الوقت المناسب وأن تكون شفافة ومصحوبة بالشرح التام لها.

### المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينبغي أن يوفر إطار الحوكمة الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

وحتى يتم تفعيل هذا المبدأ يجب أن يتضمنه عدة مبادئ هي:

أ- يجب أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- إرسال أو تحويل الأسهم.
- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العمومية.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- نصيب من أرباح الشركة.

ب- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.
- ج- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية، وينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية بما في ذلك إجراءات التصويت ويشمل ذلك:
- إحاطة المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العمومية، وكذلك المعلومات المتعلقة بالموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.
- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العمومية، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة.
- تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بالحوكمة مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك قرارات سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة سواء كانت نقدية أو على شكل أسهم.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيابياً مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أم غيابياً.

د- يجب الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

هـ - ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية. ولتفعيل ذلك المبدأ يجب الالتزام بالمبادئ التالية:

• أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم. وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي كافة المساهمين وفقاً لطبقاتهم.

• ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

و- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون مثل:

• يجب على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الحاكمية المؤسسية الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم، بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

• ينبغي على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

ز- ينبغي السماح للمساهمين، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

### المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

ولتفعيل هذه المبادئ فإن هناك مجموعة من المبادئ الفرعية يجب الأخذ بها وهي:

أ- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية ويشمل ذلك:

- ضرورة أن يكون لنفس طبقة المساهمين نفس الحقوق في الحصول على المعلومات المتعلقة بطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء، كما ينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير.
  - ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.
  - ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.
  - إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت.
  - ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العمومية لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية. ويجب ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات.
- ب- ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصوري والشخصي.

ج- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

### المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في الحوكمة

ينبغي أن يعترف إطار الحوكمة بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أوتنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للمنشآت.

ويأتي ضمن هذا المبدأ مجموعة من المبادئ الفرعية هي:

أ- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

ب- ينبغي أن يضمن القانون فرصة أصحاب المصالح في الحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.

ج- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

د- عندما يشارك أصحاب المصلحة في الحوكمة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

هـ - ينبغي أن يتمكن أصحاب المصالح من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، مع عدم الانتقاص أو غض الطرف عن حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.



و- ينبغي أن يستكمل إطار الحوكمة بإطار فعال وكفاء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

### المبدأ الخامس : الإفصاح والشفافية

يجب أن يضمن إطار الحوكمة القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية، والحوكمة ويضم هذا المبدأ مجموعة من المبادئ الفرعية هي:

أ- ينبغي أن يتضمن الإفصاح المعلومات التالية:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- العمليات المتصلة بأطراف الشركة.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- سياسته مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة. وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
- هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

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

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

د- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، وعليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

هـ - ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

و- ينبغي استكمال إطار الحوكمة المؤسسية بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماصرة، ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

وعليه يتضح أن مبدأ الإفصاح والشفافية ينطوي على عدة أمور تعمل على توفير منهج فعال للحوكمة.

### المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين.

ويشتمل هذا المبدأ على مجموعة مبادئ فرعية هي:

أ- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

ب- يجب على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة حيث إن قراراته تؤثر في كل المساهمين.

ج- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

د- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بالوظائف التالية:

• استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسة، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة مع الإشراف على المصرفيات الرأسمالية الرئيسة وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار.

• الإشراف على فعالية ممارسة حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

• اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

• مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

• ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.

• رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك عمليات الأطراف ذات الصلة.

- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.
- ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
- هـ - ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة ويشمل ذلك:
- أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بواجباتهم بطريقة فعالة.
- ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها مثل: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، استعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية.
- في حالة إنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن صلاحياتها، وتشكيل وإجراءات عملها.
- و- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.
- يتضح من عرض مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة أن هناك خطوطاً عريضة يجب العمل عليها لكي تتحدد مسؤولياته ومن أهمها العمل وفقاً للمعلومات الكاملة، والمعادلة العادلة للمساهمين مع تطبيق المعايير الأخلاقية والحكم الموضوعي المستقل مع تحديد الوقت المناسب لإتاحة المعلومات.

ومن خلال ما سبق فإنه يتضح أن هذه المبادئ تتسم بالشمولية؛ حيث إنها غطت أهم الجوانب الأساسية لنجاح أي شركة أو مصرف. كما يمكن القول: إن تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع يترتب عليه العديد من النتائج الإيجابية من أهمها إحكام الرقابة على أداء مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية، وحماية حقوق المساهمين خاصة حقوق الأقلية وتوفير كافة السبل للقيام بالدور المطلوب منهم، وإعطاء أصحاب المصالح من الموظفين والموردين والعملاء، وغيرهم من الفئات ذات العلاقة دوراً في مسيرة الشركة، مع التأكيد على الشركات والمصارف بضرورة تطبيق الأساليب والأدوات المالية والمحاسبية المعتمدة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية.

## مبادئ معهد التمويل الدولي في مجالات الحوكمة IIF

تناول معهد التمويل الدولي مبادئ حوكمة الشركات في خمس مجالات هي:

1- حماية حقوق المساهمين.

2- هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة.

3- المحاسبة والمراجعة.

4- الشفافية في هيكل الملكية والرقابة.

5- البيئة التنظيمية.

واهتم معهد التمويل الدولي بوضع الخطط الإرشادية لتحقيق التطبيق العملي لهذه المبادئ في صورة مجموعة من الآليات يتم تطبيقها بما يتناسب مع الظروف البيئية الخاصة بكل دولة.

وقد أمكن تصنيف هذه الآليات إلى :

أ- مجموعة آليات تختص بممارسات وسياسات الشركة.

ب- مجموعة آليات رقابية تختص بقواعد القيد بالبورصات المالية.

ج - مجموعة آليات قانونية تختص بقوانين الشركات والتأمين.

## معايير مؤسسة التمويل الدولية IFC

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات ومن أهم هذه الأسس:

- 1- يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة.
- 2- إيجاد خطوات جيدة تضمن الحكم الجيد.
- 3- إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد.
- 4- القيادة الجيدة.

### مبادئ معهد المراجعين الداخليين

للمعهد دور رائد في النظر إلى المسائل المتعلقة بحوكمة الشركات وتقدير كيفية مساهمة المراجعين الداخليين في هذه التطورات، وقد أعد معهد المراجعين الداخليين مجموعة من المبادئ لحوكمة الشركات هي:

- 1- التفاعل  
تتطلب الحوكمة السديدة تفاعلاً فعالاً بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراجع الخارجي والمراجع الداخلي.
- 2- غرض المجلس  
يجب أن يدرك مجلس الإدارة أن الغرض منه حماية مصالح المساهمين وكذلك حماية مصالح الأطراف الأخرى مثل الدائنين والعمالين.
- 3- الإفصاح  
يجب أن تعكس البيانات والاتصالات أنشطة المجلس ويجب إبراز معاملات الأطراف ذوي العلاقة بطريقة شفافة وفي وقت مناسب.
- 4- مسؤوليات المجلس  
تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في متابعة عمل المديرين التنفيذيين والإشراف على استراتيجية الشركة، ورصد ومتابعة المخاطر والنظم الرقابية المطبقة في الشركة.

## 5- الاستقلالية

يجب على بورصات الأوراق المالية تحديد المقصود بالعضو المستقل على أساس أن يكون شخصاً ليس له أي علاقة حالية أو سابقة بالشركة أو إدارتها غير الخدمة كعضو- مجلس إدارة. ويجب أن تكون الغالبية العظمى من أعضاء مجلس الإدارة مستقلين في الظاهر والواقع حتى يمكنهم القيام بمسؤولياتهم الإشرافية على الوجه الأكمل.

## 6- الخبرات

ينبغي أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة خبرة كبيرة في مجال عمل الشركات والحوكمة، كما يجب أن يكون لديهم رصيد من المعارف والمعلومات في مجال عملهم علاوة على ضرورة تزويدهم بالإرشادات والتعليمات اللازمة لمساعدتهم على الإنجاز.

## 7- الاجتماعات والمعلومات

يتعين عقد اجتماعات دورية لفترة مناسبة وأن يتاح للأعضاء التزود بالمعلومات وحرية المناقشة.

## 8- القيادة

يجب أن يكون هناك حدود بين أدوار رئيس المجلس والأعضاء التنفيذيين حتى لا يحدث تداخل في المسؤوليات.

## 9- اللجان

يجب أن تكون لجان التعيينات والمكافآت والمراجعة من الأعضاء المستقلين.



## 10- المراجعة الداخلية

يجب أن يكون لدى الشركات المساهمة وظيفة مراجعة داخلية فعالة كل الوقت وتتبع مباشرة لجنة المراجعة.

## 11- نموذج التقارير

النموذج الحالي للتقارير المالية وفقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها أصبح أقل ملاءمة بشكل متزايد، فتمودج العصر الصناعي المعتمد على الأصول المادية يجب أن يحل محله عصر سيطرة العناصر غير الملموسة حتى يمكن للموارد الملموسة وغير الملموسة والمخاطر والإدارة الخاصة للشركات في عصر المعلومات والتقنيات الحديثة أن تصل بفعالية إلى مستخدمي القوائم المالية، ويجب تطبيق النموذج الجديد بسرعة.

## 12- الفلسفة والثقافة

يجب أن تعكس القوائم المالية والإفصاحات الملحق بها الجوهر الاقتصادي وأن تعد بهدف أن تكون مصدراً أقصى للمعلومات والشفافية، مع التأكيد على أهمية نزاهة الإدارة وبيئة الرقابة في إعداد تقارير مالية جديرة بالثقة.

## 13- لجان المراجعة

تتكون لجنة المراجعة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وذوي الخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة والتمويل بجانب أعمال ونشاط الشركة. ويجب أن يتوفر لدى هؤلاء الأعضاء الإرادة والسلطة والموارد لتوفير إشراف جيد على عملية التقارير المالية. وعلى المجلس أن ينظر في مخاطر حيازة عضو لجنة المراجعة لأوراق مالية أو عقود خيارات أوراق مالية خاصة بالشركة وكذلك أن يضع أجور أعضاء لجنة المراجعة، وعلى لجنة المراجعة أن تنتقي المراجع الخارجي وأن تتولى تقييم أداء المراجع الداخلي والمراجع الخارجي وأن توافق على أتعاب المراجعة.

## 14- الغش

ينبغي على إدارة الشركة تجنب الغش لتلافي العقوبات الجنائية الصارمة في قضايا التقارير المالية الاحتيالية وعلى هيئة سوق المال أن توفر الموارد التي تحتاجها لمحاربة القوائم المالية المشوبة بالغش، وعلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراجعين أن يقوموا بأداء تقدير لمخاطر الغش.

## 15- منشآت المراجعة

ينبغي على منشآت المراجعة التركيز على تقديم مراجعة مالية عالية الجودة، ويجب عليها انتقاء وتقييم أفراد فريق المراجعة ووضع نظام فعال للمكافآت والترقيات على أساس الكفاءة الفنية وليس على أساس قدرتهم على جلب عملاء جدد، ويجب أن تعكس المراجعة نطاق الارتباط بالعمل والمخاطر.

## 16- مهنة المراجعة الخارجية

يجب أن يعتمد المراجعون المحاسبية كمهنة نبيلة تركز على الصالح العام وليست أعمال منافسة، ويجب أن تغير المهنة بعناية إلى عملية توسيع تقارير المراجعة إلى أبعد ما يحدث حالياً من رأي نظيف، متحفظ، رأي معاكس، امتناع، وذلك بغرض تعزيز الاتصالات مع مستخدمي القوائم المالية.

## 17- المحللون الماليون

عند الاستعانة بمحللين ماليين يجب ألا يكونوا من حملة الأسهم في الشركات التي يتابعونها، ويجب أن يقوموا بالإفصاح عن أي علاقة أعمال بين المنشآت التي يتابعونها ومنشآتهم الخاصة.

وبجانب المبادئ السابقة لمعهد المراجعين الداخليين الدولي، قام معهد المراجعين

الداخليين في المملكة المتحدة وإيرلندا بإصدار توصيات لإصلاح حوكمة الشركات في ورقة تحت عنوان (أجندة لإصلاح حوكمة الشركات) بعد انهيار شركتي "انرون" للطاقة وشركة "وورلدكوم" للاتصالات. ويمكن تلخيص هذه الورقة كما يلي:

1- وضع مجموعة مبادئ أقوى لحوكمة الشركات بالنسبة للشركات المدرجة في بورصات المملكة المتحدة حتى يمكن الالتزام بمجموعة موحدة من المبادئ بدلاً من النظام الحالي "الاتساق أو الإفصاح".

2- التناوب الإلزامي بين شركاء المراجعة الخارجيين ومديري المراجعة كل سبع سنوات ويفضل كل خمس سنوات.

3- الإفصاح في التقرير السنوي عن الأعمال التي لم يتم مراجعتها من جانب المراجع الخارجي.

4- أعضاء المجلس من غير المديرين التنفيذيين لا ينبغي أن يكونوا من الموظفين أو المديرين السابقين للمنشأة.

5- يكون تكوين لجنة المراجعة من ثلاثة على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بما فيهم رئيس لجنة المراجعة.

6- يجب على أعضاء الإدارة تقديم إفصاحات عن تقدير فاعلية رقابتهم الداخلية.

7- يجب على الشركات المدرجة في البورصة الاحتفاظ بوظيفة مراجعة داخلية مستقلة. وتوفير موارد كافية وتعيين أفراد تتمتع بالتأهيل العلمي والعملية والكفاءة.

## توصيات لجنة بازل بشأن الحوكمة في المصارف

تهتم لجنة بازل بضرورة وجود ممارسات مصرفية آمنة ومعقولة، وذلك لما يمثله القطاع المصرفي من أهمية في اقتصادات الدول بل إن أي هزة في مصارف دولة معينة تنتقل آثارها إلى باقي الدول نتيجة تشابك المعاملات البنكية وتداولات أسواق المال. ومن أجل ضمان ممارسات مصرفية سليمة عمدت لجنة بازل إلى الأخذ بمبادئ الحوكمة حيث أن الحوكمة تعمل على خلق إشراف مصرفي فعال يحدد المستويات المناسبة للمساءلة.

وقد أصدرت لجنة بازل تقريراً عن الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مجموعة من المبادئ هي:

المبدأ الأول:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام على أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وأن يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك. وأن يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس للعمل على زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين وأن يكونوا على دراية بالأنشطة المالية للبنك التي يجب اتباعها وبالبيئة التشريعية. ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل اللجان اللازمة لمساعدته على إنجاز عمله مثل لجنة الأجور ولجنة إدارة المخاطر ولجنة المراجعة الداخلية.

## المبدأ الثاني:

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل وأن يأخذ في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيمة سارية في البنك. ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين وحملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفضيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدون تقاريراً عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

## المبدأ الثالث:

يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين والعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.

## المبدأ الرابع:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس. وأن يمتلك المسئولون بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية.

## المبدأ الخامس:

يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة

بغرض اختيار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل.

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك مع المعايير المطبقة وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح عن القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

#### المبدأ السادس

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك في الأجل الطويل، وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.

#### المبدأ السابع:

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة السليمة، وتساعد الشفافية المساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك، من خلال الحصول على المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب. ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المتعلقة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك.

## المبدأ الثامن:

ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق البيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

## نماذج الحوكمة على الصعيد العالمي

### أولاً: النموذج الأنجلوساكسوني

يمثل هذا النموذج نظام الحوكمة السائد في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، ويتميز هذا النموذج في أن الأسواق المالية تحتل مكاناً مركزياً في أنظمة التمويل ومراقبة انضباط سلوك المديرين كما أن المؤسسات المصرفية تعتبر في كثير من الأحيان كمقدم للائتمان فقط، ويتميز النموذج بدناميكية خاصة بالنظر لأهمية المساهمين والمستثمرين من المؤسسات في حياة الشركات، ويمنع النموذج على البنوك امتلاك أكثر من 54% من رأس مال أي شركة، كما يعمل على محاربة الاحتكار مما يحد من فرص تشكيل شبكات أسهم بين الشركات.

السمات العامة للنموذج الأنجلوساكسوني:

- 1- وجود عدد من الشركات المدرجة.
- 2- تشكيل رأس مال الشركات من مساهمات مهمة تفرض فصل الملكية عن الرقابة.
- 3- أسواق مالية متطورة بها سيولة كبيرة.
- 4- قواعد محاسبية ملزمة ينشأ عنها ضرورة الشفافية في الشركات.
- 5- رأس مال وحقوق التصويت موزعة بين عدد كبير من المساهمين.
- 6- وجود مخاطر التضارب بين المساهمين والمديرين.
- 7- ضعف إدراج المؤسسات المالية لمناهج حوكمة الشركات في هياكل الإدارة بها.



## ثانياً: النموذج الياباني - الألماني

يتصف النموذج بالملكية المركزة حيث تكون السيطرة على الشركة في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات أو المديرين التنفيذيين. وتوجد هذه الهياكل من الملكية في معظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني حيث يمارس الداخلون سيطرتهم من خلال امتلاك معظم أسهم الشركة، فهذا النموذج لا يعتمد كل آليات السوق المالي، وإنما كل اعتماده على البنوك.

ويتميز النموذج بالخصائص التالية:

- 1- عدد الشركات المدرجة ضعيف مقارنة بنموذج السوق.
- 2- أسواق المال بها سيولة قليلة.
- 3- عملية تقديم وعرض القوائم المالية غير ملزمة وغير محددة الفترات.
- 4- وجود مناهج لحوكمة الشركات في إدارة البنوك بشكل كبير.
- 5- مساهمات متقاطعة بين المؤسسات المالية وروابط رأسمالية مهمة بين البنوك والمؤسسات غير المالية.
- 6- وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.
- 7- ارتكاز نظام الحوكمة على الثقافة الوطنية وعلى التضامن القوي، خاصة بعد هزيمة كل من ألمانيا واليابان في الحرب العالمية الثانية وضرورة دعم وتمويل شركاتها.

## ثالثاً: نموذج الهجين

يسمى بالنموذج الهجين لأنه يشكل وسط بين الأنظمة الموجهة للأسواق والموجهة للبنوك ويظهر هذا النظام بقوة في فرنسا وإيطاليا ويتميز بتدخل الدولة لتشكيل نظام

الحوكمة. ويتميز النموذج الفرنسي بنسبة الديون المرتفعة نسبياً. ويتميز النموذج كذلك بامتلاك الدولة والمؤسسات لأسهم في رأس مال الشركات مما يتيح لهم الرقابة على هذه الشركات.

## نماذج من تطبيق الحوكمة في بعض الدول

اهتمت بعض الدول بوضع أدلة للحوكمة لاسترشاد الشركات والمؤسسات المالية وغير المالية والشركات المساهمة وغير المساهمة في وحدات القطاع العام والخاص للاسترشاد بها في أطر الحوكمة الخاصة بها، وفيما يلي سنعرض بعض النماذج من الدول التي حظيت الحوكمة فيها باهتمام المؤسسات:

### الحوكمة في مصر

كانت بداية الحوكمة في مصر عام ٢٠٠١ بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك (وزارة التجارة حالياً)، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأت مصر منذ أوائل التسعينيات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر. وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات.

وأعد البنك الدولي، بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين، أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر. وكان من أهم نتائج التقييم:

1- أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات، والمطبقة في مصر، تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ. حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء. ومن أهم القوانين في هذا الصدد: قانون الشركات 159 لسنة 1981، وقانون قطاع الأعمال العام 2.3 لسنة 1991، وقانون سوق رأس المال 95 لسنة 1992، وقانون الاستثمار 8 لسنة 1997، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي 93 لسنة 2000.

2- لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المساهمين وإدارات الشركات بتلك المعايير، ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عملياً مع المبادئ الدولية في سياق ٧ مبادئ من إجمالي الـ ٨٤ مبدأ، وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق نهائياً في السوق المصرية.

وتشير المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية، ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لدرء بعض الممارسات السلبية. بالنسبة للممارسات الإيجابية في مصر، نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم، كالمشاركة في توزيع الأرباح، والتصويت في الجمعيات العمومية، والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة. ويحمى القانون المصري حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية. أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة، ومكافآت مجلس الإدارة، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة). كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة. ومن الأمور الهامة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة. وتعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة، ويؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الشفافية، مما يساعد على جذب استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية، كما يؤدي إلى تراجع الفساد.

ونشير إلى أنه عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في مصر، لم يكن على مستوى الشركات، وإنما بدأ في المجتمع المدني. وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث؟ إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة، ومنها إصدار قانون

سوق المال المعدل، وقانون الشركات الموحد، وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة، وقانون الإفلاس.

وأعدت مصر أدلة لحوكمة الشركات منها دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادرة في 2005 والذي يسري على الشركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية، وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات مساهمة. كما تسري على الشركات التي يكون تمويلها الرئيس من الجهاز المصرفي، كما تضمن الدليل مجالات تطبيقه على بعض الشركات الأخرى غير المساهمة وغير المسجلة في البورصة.

وقد تضمن دليل قواعد الحوكمة العناوين الرئيسة التالية:

1-الجمعية العمومية

2-مجلس الإدارة.

3-إدارة المراجعة لداخلية.

4-مراقب الحسابات.

5-الإفصاح عن السياسة الاجتماعية.

6-قواعد تجنب تعارض المصالح.

7-قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات الأخرى.

وصدر عن وزارة الاستثمار المصرية دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال في عام 2006، والذي يسري على شركات القطاع المملوكة للدولة، حيث تضمن الدليل قواعد لحوكمة تلك الشركات متوافقة مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حيث وضعت في سياق المبادئ الرئيسة التالية:

- 1- التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لشركات قطاع الأعمال العام.
  - 2- تصرف الدولة بوصفها مالكاً.
  - 3- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك).
  - 4- العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة.
  - 5- الشفافية والإفصاح.
  - 6- مسؤوليات مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.
- وفي 26 يوليو عام 2016 صدر "الدليل المصري لحوكمة الشركات" عن "مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية" ويعد هذا الإصدار أول تحديث متكامل منذ عام 2005 يستهدف تقديم الإرشاد بأفضل ما هو معمول به في مجالات الحوكمة وتطبيقات الشفافية والإدارة الرشيدة بما يخدم كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة التي تطبقه.
- ويتكون الدليل من أربعة أبواب يتضمن كل فصل مجموعة من المحاور والموضوعات، حيث تم تخصيص الباب الأول للحديث عن الإطار العام للحوكمة من حيث المفهوم والأهداف والمزايا ونطاق التطبيق وبعض التعريفات المرتبطة بالحوكمة. وحمل الباب الثاني عنوان "المحاور الرئيسية لحوكمة الشركات" وهي: المحور الأول: الجمعية العامة للمساهمين، المحور الثاني: مجلس الإدارة، المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة، المحور الرابع: البيئة الرقابية. وتقدم هذه المحاور شرحاً عن تشكيل مجلس الإدارة والجمعية العمومية وكافة اللجان والإدارات ونظام العمل بها ومسؤوليات واختصاصات كل منها ودورها في تطبيق نظام الحوكمة.

أما الباب الثالث فتم تخصيصه للإفصاح والشفافية، من خلال مقدمة عن الإفصاح والشفافية والأدوات والمعلومات الجوهرية عن الإفصاح وكذلك علاقات المستثمرين. وأخيراً الباب الرابع ويتضمن المواثيق واللوائح والسياسات الخاصة بتطبيق الحوكمة.

## الحوكمة في الأردن

صدر في الأردن " دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية " ويتكون من خمسة أبواب تتضمن نظام الحوكمة من خلال الهيكل العام وتحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، كما يرسى هذا الدليل القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرار. وطبقاً للدليل تتمثل مهمة وزارة الصناعة والتجارة في المساعدة في تحقيق النمو الاقتصادي المستمر من خلال تطوير وتطبيق السياسات والتشريعات والبرامج التي تعزز بيئة الأعمال والاستثمار في الأردن. ولتفعيل مبادئ الحوكمة وتطبيق الوسائل الرقابية الفعالة وتأمين بيئة الاستثمار المتنامية فقد عملت " دائرة مراقبة الشركات "، وهي دائرة مستقلة إدارياً ومالياً عن وزارة الصناعة والتجارة على إعداد دليل قواعد حوكمة الشركات.

ويتكون الدليل من خمسة أبواب يُخصص كل منها لقسم معين وهي:

1- نطاق تطبيق أحكام الدليل، والامتثال لقواعد الدليل.

2- مجلس الإدارة/ هيئة المديرين - الأدوار والمسؤوليات.

3- البيئة الرقابية.

4- الإفصاح والشفافية.

5- حقوق المساهمين.

وعلى صعيد الحوكمة في البنوك أعد البنك المركزي الأردني دليلاً للحوكمة في البنوك، حدد فيه ما أسماها بالمرتكزات الأساسية والتي تعبر عن مبادئ وقواعد يجب على البنوك الأردنية الالتزام بها، وتشمل هذه المرتكزات ما يلي:



أولاً: الالتزام بالحاكمة المؤسسية.

ويشمل على:

1- قيام البنك بإعداد ونشر دليل الحوكمة.

2- تشكيل لجنة الحوكمة.

3- إعداد تقرير للجمهور يبين مدى التزام الإدارة بدليل الحوكمة.

ثانياً: وظائف مجلس الإدارة

ويشتمل على قواعد واسعة تحدد دور المجلس ووظائفه ومسؤولياته وذلك في سياق العناوين الفرعية الآتية:

1- مبادئ عامة، وتتعلق بالخطوط العامة لمسؤوليات المجلس ودوره في رسم وإنجاز الأهداف وفي الرقابة على إدارته التنفيذية.

2- رئيس المجلس والمدير العام، ويتعلق بتنظيم العلاقة والفصل الوظيفي بين مناصبي رئيس المجلس والمدير العام ومعالجة الوضع الذي يكون فيه رئيس مجلس الإدارة تنفيذياً.

3- دور رئيس المجلس، ويحدد أهم الواجبات التي يجب أن يضطلع بها الرئيس.

4- تنظيم أعمال المجلس.

5- أنشطة المجلس: التعيينات والإحلال.

6- أنشطة المجلس: التقييم الذاتي وتقييم أداء المدير العام.

7- أنشطة المجلس: التخطيط، أنظمة الضبط والرقابة، ميثاق أخلاقيات العمل، تعارض المصالح.

ثالثاً: لجان المجلس

ويشمل مايلي:

1- أحكام عامة.

2- لجنة التدقيق.

3- لجنة الترشيحات والمكافآت.

4- لجنة إدارة المخاطر.

رابعاً: بيئة الضبط والرقابة الداخلية.

ويشمل مايلي:

1- أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

2- التدقيق الداخلي.

3- التدقيق الخارجي.

4- إدارة المخاطر.

5- الالتزام.

خامساً: العلاقة مع المساهمين

يتضمن ذلك الاجتماعات السنوية للمساهمين وتشجيعهم على حضورها بجانب إلزام بعض اللجان حضور هذه الاجتماعات، إضافة إلى تنظيم التصويت والانتخاب وطبيعة التقارير والمداولات التي تتم في هذه الاجتماعات.

## سادساً: الشفافية والإفصاح

ويتعلق بمتطلبات الإفصاح المالي، حيث حدد الدليل ضرورة الالتزام بمعايير الإبلاغ المالي الدولية، إضافة إلى ضرورة محافظة البنك على خطوط اتصال مع السلطات الرقابية والمساهمين والمودعين والبنوك الأخرى والجمهور بشكل عام.

يضاف إلى ذلك أن قانون الشركات الأردني رقم 22 لعام 1977 وتعديلاته أورد نصوصاً تضمن حقوق المساهمين وذلك تماشياً مع مفهوم الحوكمة، على سبيل المثال المواد 175، 165، 178 ركزت على الأمور التالية:

- الحق في تسجيل ملكية الأسهم.
- الحق في الحصول على حصص من أرباح الشركة لكل مساهم بقدر مساهمته في ملكية الأسهم.
- الحق لكل مساهم في حضور اجتماعات الجمعية العامة العادية وغير العادية.
- الحق لكل مساهم المشاركة في مناقشات أمور الشركة وكذلك التصويت على القرارات المتعلقة بها.
- الحق للجمعية العمومية في إقالة رئيس مجلس الإدارة أو أي عضوفيه باستثناء الأعضاء الممثلين لأسهم الحكومة أو أي شخص ممثل للشخص الاعتباري.
- الحق للجمعية العمومية في تعديل عقد الشركة ونظامها الأساسي واتخاذ قرار في اندماج الشركة مع شركة أخرى أو تصفيتها وكذلك قرار زيادة أو تخفيض رأس المال في اجتماع غير عادي.

## الحوكمة في المملكة العربية السعودية

تعتبر الشركات المساهمة إحدى ركائز الازدهار التجاري في المملكة العربية السعودية منذ بداية ظهورها في المشهد الاقتصادي عام 1934. وأسهمت هذه الشركات خلال أكثر من ثمانية عقود في استثمار رؤوس الأموال الوطنية في مشروعات لها قيمتها الاقتصادية الكبيرة.

وفي ظل أهمية الشركات المساهمة اعتنى نظام الشركات الصادر عام 1965 اعتناءً خاصاً بهذه الشركات، حيث أفرد لها ما يزيد عن مائة مادة تناولت كيفية تأسيسها وإدارتها، وشؤون ماليتها، والرقابة على أعمالها من قبل مساهميها.

وبعد صدور ذلك النظام بدأ تداول أسهم هذه الشركات، ثم جاء نظام السوق المالية عام 2003 بهيكله الجديدة للسوق أسست بموجبه هيئة رقابية خاصة به هي (هيئة السوق المالية) التي تشرف اليوم على سوق الأوراق المالية.

وفي خضم الأهمية الاقتصادية المتزايدة للشركات السعودية، ومن بينها الشركات المساهمة والنموهائل لأحجامها، فقد عُنِيَ نظام الشركات الجديد الصادر عام 2015 عناية بالغة بتطوير قواعد حوكمة الشركات المساهمة وأسس لشراكة تكاملية بين وزارة التجارة والصناعة وهيئة السوق المالية في الإشراف عليها، حيث منح النظام وزارة التجارة والصناعة اختصاص الإشراف على الشركات المساهمة غير المدرجة في السوق المالية، ومنح هيئة السوق المالية اختصاص الإشراف على الشركات المساهمة المدرجة فيها.

وقد عملت وزارة التجارة والصناعة وهيئة السوق المالية على مراجعة شاملة للوائح المنظمة لعمل الشركات المساهمة في ضوء أحكام نظام الشركات الجديد، وتم تحديث لائحة الحوكمة الخاصة بهذه الشركات في ضوء أحكام الأنظمة السعودية ذات العلاقة والممارسات الدولية المماثلة في هذا المجال. وفي هذا الشأن تم تحليل ودراسة الكثير

من الوثائق التنظيمية والتجارب العربية والدولية، ومن بينها وثائق وقواعد الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ولجنة بازل والمعهد المالي الدولي IIF ولائحة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، وكذلك قواعد حوكمة الشركات المطبقة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، وكذلك مبادئ الحوكمة المطبقة في البنوك وشركات التأمين السعودية.

وفي 2017/2/13 وبموجب القرار رقم (8 - 16 - 2017) صدر عن مجلس هيئة السوق المالية اللائحة الجديدة لحوكمة الشركات. وتتكون اللائحة الجديدة من اثني عشر باباً، بجانب ملحق نموذج جدول المكافآت. وهنا سنشير إلى النقاط الرئيسية التي يحتويها كل باب من أبواب اللائحة.

## الباب الأول

يتضمن التعريفات والتمهيد وأهداف اللائحة.

وتشمل التعريفات المصطلحات ذات الصلة مثل: السوق، الشركة، مجلس الإدارة، حوكمة الشركات، نظام الشركات، نظام السوق المالية، جمعية المساهمين، العضو التنفيذي، العضو غير التنفيذي، كبار المساهمين، أصحاب المصالح ..... وغيرها.

وقد عرفت اللائحة حوكمة الشركات على أنها: (قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال).

ويشير التمهيد إلى أن اللائحة تبين القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركة لضمان الالتزام بأفضل ممارسة لنظام الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وأصحاب

المصالح. وأن اللائحة إلزامية للشركات باستثناء الأحكام التي يشار فيها إلى أنها استرشادية، وأنه مع عدم الإخلال بأحكام هذه اللائحة فإن الشركات التي تخضع لإشراف جهات رقابية أخرى تسري عليها لوائح وتعليمات تلك الجهات.

وفي الأهداف بينت اللائحة أنها تهدف إلى وضع إطار قانوني فعال لحوكمة الشركة، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف مثل:

- تفعيل دور المساهمين وتيسير ممارسة حقوقهم.
- تحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة.
- تفعيل دور مجلس الإدارة واللجان وتطوير كفاءتها.
- بيان اختصاصات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- تعزيز آليات الرقابة والمساءلة للعاملين.
- توفير أدوات فعالة ومتوازنة للتعامل مع حالات تعارض المصالح.
- زيادة كفاءة الإشراف على الشركات وتوفير الأدوات اللازمة لذلك.
- وضع الإطار العام للتعامل مع أصحاب المصالح ومراعاة حقوقهم.
- توعية الشركات بمفهوم السلوك المهني وحثها على تبنيه وتطويره بما يلائم طبيعتها.

## **الباب الثاني: حقوق المساهمين**

ويضم فصلين كل منهما يشتمل على مجموعة من الحقوق وهما:

\* الفصل الأول: الحقوق العامة وهي:

- المعاملة العادلة للمساهمين.
- الحقوق المرتبطة بالسهم.
- حصول المساهم على المعلومات.
- التواصل مع المساهمين.
- انتخابات أعضاء مجلس الإدارة.
- الحصول على الأرباح.

\* الفصل الثاني: الحقوق المرتبطة باجتماع الجمعية العامة وهي:

- اختصاصات الجمعية العامة غير العادية.
- اختصاصات الجمعية العامة العادية.
- قواعد وآليات انعقاد الجمعية العادية.
- جدول أعمال الجمعية العامة.
- إدارة الجمعية العامة.

### الباب الثالث: مجلس الإدارة

ويضم ستة فصول تتعلق بتشكيل مجلس الإدارة واختصاصاته وكل ما يتصل به.

الفصل الأول: تشكيل مجلس الإدارة ويشمل:

- تكوين مجلس الإدارة.
- تعيين أعضاء مجلس الإدارة.

- شروط عضوية مجلس الإدارة.
- انتهاء عضوية مجلس الإدارة.
- عوارض الاستقلال.

الفصل الثاني: مسؤوليات مجلس الإدارة واختصاصاته ويشمل:

- مسؤولية مجلس الإدارة.
- الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة.
- توزيع الاختصاصات والمهام.
- الفصل بين المناصب.
- الإشراف على الإدارة التنفيذية.
- اختصاصات الإدارة التنفيذية ومهامها.

الفصل الثالث: اختصاصات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وتشمل:

- اختصاصات رئيس مجلس الإدارة ومهامه.
- تعيين الرئيس التنفيذي بعد انتهاء خدماته رئيساً لمجلس الإدارة؛ حيث تنص اللائحة أنه لا يجوز تعيين الرئيس التنفيذي رئيساً لمجلس الإدارة خلال السنة الأولى من انتهاء خدماته بالشركة.
- مبادئ الصدق والأمانة والولاء.
- مهام أعضاء مجلس الإدارة وواجباتهم.



- مهام العضو المستقل.

الفصل الرابع: إجراءات عمل مجلس الإدارة وتشمل:

- اجتماعات مجلس الإدارة.
- ملحوظات أعضاء مجلس الإدارة.
- تنظيم حضور اجتماعات مجلس الإدارة.
- جدول أعمال مجلس الإدارة.
- ممارسة اختصاصات مجلس الإدارة.
- تعيين أمين سر مجلس الإدارة وتحديد اختصاصاته.
- شروط أمين السر.

الفصل الخامس: التدريب والدعم والتقييم ويشير إلى:

- التدريب.
- تزويد الأعضاء بالمعلومات.
- التقييم (تقييم عمل مجلس الإدارة).

الفصل السادس: تعارض المصالح، ويتضمن:

- التعامل مع تعارض المصالح وصفقات الأطراف ذوي العلاقة.
- سياسة تعارض المصالح.
- تجنب تعارض المصالح.

- إفصاح المرشح عن تعارض المصالح.
- منافسة الشركة: وذلك عند اشتراك العضو في عمل من شأنه منافسة الشركة ككل، أو منافستها في أحد فروع النشاط الذي تزاوله فهناك بعض القواعد التي حددتها لائحة الحوكمة والتي يجب على العضو الأخذ بها.
- مفهوم أعمال المنافسة: وهو بند مكمل لما سبقه والمقصود به المجالات التي يشترك فيها عضو مجلس الإدارة والتي تدخل في إطار منافسة الشركة أو منافستها في أحد فروع النشاط الذي تزاوله.
- رفض تجديد الترخيص، ويقصد به الترخيص الممنوح من الجمعية العامة للعضو لممارسة أعمال المنافسة، فإذا رفضت الجمعية تجديد الترخيص فعلى العضو تقديم استقالته خلال مهلة تحددها الجمعية العامة، وإلا تعتبر عضويته في المجلس منتهية، وذلك ما لم يقرر العدول عن العقد أو التعامل أو المنافسة أو توفيق أوضاعه طبقاً لنظام الشركات ولوائحه التنفيذية قبل انقضاء المهلة المحددة من قبل الجمعية العامة.
- قبول الهدايا: لا يجوز لأي من أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين قبول الهدايا التي من شأنها أن تؤدي إلى تعارض في المصالح.

### **الباب الرابع: لجان الشركة**

ويضم خمسة فصول تتعلق بنوعية اللجان التي يشكلها المجلس وطبيعة عملها واختصاصاتها.

الفصل الأول: أحكام عامة، وهي:

- آلية تشكيل اللجان وتحديد مهامها.
- عضوية اللجان.

- دراسة الموضوعات بمعرفة اللجان.
- اجتماعات اللجان (شروط صحة الاجتماعات، إصدار القرارات، توثيق الاجتماعات).

#### الفصل الثاني: لجنة المراجعة:

##### كيفية تكوين لجنة المراجعة.

- اختصاصات لجنة المراجعة وصلاحياتها ومسؤولياتها، حيث تشمل مهام اللجنة على (التقارير المالية، المراجعة الداخلية، تعيين مراجع الحسابات، ضمان الالتزام).
- حدوث تعارض بين لجنة المراجعة ومجلس الإدارة، ويقصد به إذا رفض المجلس الأخذ بتوصية اللجنة بشأن تعيين مراجع الحسابات وعزله وتحديد أتعابه، يجب تضمين تقرير مجلس الإدارة توصية اللجنة ومبرراتها، وأسباب عدم الأخذ بها).

##### • اجتماعات لجنة المراجعة.

##### • ترتيبات تقديم الملحوظات.

##### • صلاحيات لجنة المراجعة.

#### الفصل الثالث: لجنة المكافآت:

##### • تشكيل لجنة المكافآت.

##### • اختصاصات لجنة المكافآت.

##### • سياسة منح المكافآت.

##### • اجتماعات لجنة المكافآت.

## الفصل الرابع: لجنة الترشيحات

- تشكيل لجنة الترشيحات.
- اختصاصات لجنة الترشيحات.
- إجراءات الترشيح.
- اجتماعات لجنة الترشيحات.
- نشر إعلان الترشيح.
- حق المساهم في الترشيح، أي حق المساهم في ترشيح نفسه أو غيره لعضوية مجلس الإدارة وفقاً لأحكام نظام الشركات ولوائحه التنفيذية.

## الفصل الخامس: لجنة إدارة المخاطر

- تشكيل لجنة إدارة المخاطر.
- اختصاصات لجنة إدارة المخاطر.
- اجتماعات لجنة إدارة المخاطر.

## الباب الخامس: الرقابة الداخلية

ويشمل كل ما يخص نظام الرقابة الداخلية وتفعيل دورها، مثل:

- تطبيق نظام الرقابة الداخلية.
- تأسيس وحدات أو إدارات مستقلة بالشركة للمساعدة في تطبيق الرقابة الداخلية.
- مهام وحدة أو إدارة المراجعة الداخلية.

- قواعد تكوين وحدة أو إدارة المراجعة الداخلية.
- خطة المراجعة الداخلية.
- تقرير المراجعة الداخلية.
- حفظ تقارير المراجعة الداخلية.

### الباب السادس: مراجع حسابات الشركة

ويتناول كل ما يخص مراجع الحسابات من كيفية التعيين والواجبات التي يقوم بها:

- إسناد مهمة مراجعة الحسابات.
- كيفية تعيين مراجع الحسابات.
- واجبات مراجع الحسابات.

### الباب السابع: أصحاب المصالح، ويشمل:

- تنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح.
- الإبلاغ عن الممارسات المخالفة أي (الإجراءات التي يتبعها أصحاب المصالح في تقديم شكاواهم أو الإبلاغ عن الممارسات المخالفة).
- تحفيز العاملين (برامج تطوير وتحفيز المشاركة والأداء للعاملين في الشركة).

### الباب الثامن: المعايير المهنية والأخلاقية، وتشمل:

- سياسة السلوك المهني، ويقصد بها (سياسة السلوك المهني والقيم الأخلاقية المطبقة داخل الشركة).
- المسؤولية الاجتماعية، ويقصد بها (تحقيق التوازن بين أهداف الشركة والأهداف

التي يصبو المجتمع إلى تحقيقها، بغرض تطوير الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع).

• مبادرات العمل الاجتماعي، وتتضمن (الإفصاح عن خطط الشركة في تحقيق أهدافها الاجتماعية).

### **الباب التاسع: الإفصاح والشفافية: ويضم:**

- سياسات الإفصاح وإجراءاته.
- تقرير مجلس الإدارة ويجب أن يشمل عمليات المجلس خلال السنة المالية وجميع العوامل المؤثرة في أعمال الشركة.
- تقرير لجنة المراجعة ويضم تفاصيل أداء اللجنة لاختصاصاتها ورأيها في مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية والمالية وإدارة المخاطر في الشركة.
- إفصاح أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية.
- الإفصاح عن المكافآت بما يشمل سياسة منح المكافآت وكيفية تحديدها بكل شفافية.

### **الباب العاشر: تطبيق حوكمة الشركات**

- تطبيق الحوكمة الفعالة، مسؤولية مجلس الإدارة في وضع قواعد الحوكمة وتطويرها ومراقبة تطبيقها والتحقق من فعاليتها.
- تشكيل لجنة حوكمة الشركات، وتختص اللجنة بكل ما يلزم من تطبيق الحوكمة وتزويد مجلس الإدارة بالتقارير والتوصيات التي تتوصل إليها.

## **الباب الحادي عشر: الاحتفاظ بالوثائق**

يجب على الشركة أن تحتفظ بجميع المحاضر والمستندات مدة لا تقل عن عشر سنوات، وفي حالة وجود دعاوى قضائية تتعلق بهذه المستندات يجب الاحتفاظ بهذه الوثائق والمستندات لحين انتهاء تلك الدعاوى القضائية.

## **الباب الثاني عشر: أحكام ختامية**

- تقديم المعلومات والبيانات الإضافية، من حق هيئة الأسواق المالية أن تطلب من الشركة أية معلومات أو بيانات إضافية تراها لازمة للتحقق من مدى الالتزام بأحكام لائحة الحوكمة.
- نشر اللائحة وفقاً لقرار اعتمادها.

## الحوكمة في بريطانيا

كانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات في مايو عام 1991 عندما بدأت بورصة الأوراق المالية في لندن ومجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى كلجنة كاديبيري لمراجعة المشكلات حيث كان يتم إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين؛ لذا كانت هذه الفرصة الأولى لتناول موضوع حوكمة الشركات. واتخذ عمل اللجنة شكلاً هاماً جداً فقد كانت سمعة لندن كمركز تجاري على المحك نتيجة التعرض لانتقادات وبدأ تقرير كاديبيري كجسر احتجاج حيث شعر مجتمع الأعمال بأنه تعرض لهجوم من جانب الكم الهائل من اللوائح الجديدة، وتمثل البنود الواردة في الكود توجهات الممارسات السليمة التي كانت تقاومها شركات عديدة في البداية. وتغطي مجموعة المبادئ عدة مجالات على النحو التالي:

- 1- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وأن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على الشركة وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية.
- 2- لا بد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسؤوليات في رئاسة الشركة بما يضمن توازن القوى والسلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار.
- 3- يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن وعددهم كافي بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين وبشكل يجعل لأرائهم وزناً هاماً.
- 4- لا بد أن يكون لمجلس الإدارة جدولاً رسمياً للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات ورقابة الشركة في يده بشكل مؤكد.
- 5- لا بد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة.



- 6- يتعين أن يكون لكل أعضاء المجلس حق الدخول على المشورة وخدمات سكرتارية وأمانة الشركة المسؤولة عن المجلس لضمان أن إجراءات المجلس تتبع وأن القواعد المطبقة واللوائح يتم التوافق معها.
- 7- ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة (من غير التنفيذيين) حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة بالاستراتيجية والأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية ومعايير السلوك.
- 8- يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وألا يكون لأعضاء لجنة المراجعة أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهرياً على طبيعة عملهم الرقابية أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل.
- 9- يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة ولا يكون إعادة تعيينهم تلقائياً.
- 10- يجب أن يتم اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية وهذه العملية وما يتعلق بها من تعيينات يجب أن تكون أمراً خاصاً بالمجلس ككل.
- 11- يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاث سنوات بدون موافقة المساهمين.
- 12- يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس مجلس الإدارة والأعضاء الأعلى أجراً.
- 13- ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسة من أعضاء لجنة المراجعة.
- 14- يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقدير متوازن ومفهوم لوضع الشركة.
- 15- لا بد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.

16- يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة مراجعة من ثلاثة على الأقل، مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم.

17- ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين حول مسؤولياتهم عن التقارير

18- يجب على المديرين التقرير عن مدى فاعلية نظام الشركة للرقابة الداخلية.

19- يجب على أعضاء المجلس التقرير عن أن الأعمال مستمرة مع افتراضات أو متطلبات ضمن الحوكمة التي تشمل :

- الحاجة إلى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة.
  - الحاجة إلى التصدي لإساءة استخدام الحرية بالنسبة للأجور ومزايا أعضاء المجلس.
  - الحاجة إلى ضمان وجود رقابة جيدة على التشغيل.
  - الحاجة إلى ضمان إشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة.
- والمبادئ الأساسية التي تدعم هذا الدليل هي:

أ- الصراحة

من جانب الشركات في الحدود التي يتطلبها الوضع التنافسي. وذلك لبناء الثقة بين منشأة الأعمال وكل أصحاب المصلحة في نجاحها. وذلك بتقديم المعلومات التي تسهم في العمل الكفء لاقتصاد السوق بما يدفع مجالس الإدارة إلى اتخاذ الإجراءات الفعالة ويتيح للمساهمين وغيرهم أن يتفحصوا الشركات بدقة.

## ب- النزاهة

بمعنى توافر كل من التعامل النزيه والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية هو أنها ينبغي أن تكون أمينة وأن تقدم صورة متوازنة عن حالة أعمال الشركة. ونزاهة التقارير تعتمد على نزاهة أولئك الذين يعدونها ويعرضونها.

## ج - المساءلة

مجالس الإدارة مسؤولة أمام مساهميها ويقع على كليهما عبء القيام بدوره وجعل المسؤولية فعالة، فمجالس الإدارة في حاجة إلى تحقيق هذا من خلال جودة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين في حين يقوم المساهمون بتفعيل مسؤولياتهم من خلال ممارسة مسؤولياتهم كملاك.



---

## الفصل الثالث

# قواعد الحوكمة عند الجهات الرقابية

---



أدى انفصال الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة إلى تفتت الملكية وتوزيعها على عدد كبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يترتب عليه ضعف قدرة المالك على التحكم في تصرفات الإدارة بالإضافة إلى وجود قلة من حملة الأسهم لهم اليد العليا في توجيه سير هذه الشركات. ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة لأنظمة رقابية تجعل الإدارة في موضع مسؤولية.

وفي هذا الفصل نستعرض الجهات الرقابية التي من شأنها تفعيل الرقابة على الشركة وتطبيق قواعد الحوكمة سواء كانت هذه الجهات داخلية مثل التدقيق الداخلي، ولجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت ومجلس الإدارة، أو خارجية مثل التدقيق الخارجي والبنك المركزي وهيئة الأسواق المالية وفي حالة البنك المركزي وهيئة الأسواق المالية نأخذ ما هو معمول به في دولة قطر.





## لجنة المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات

تلعب لجنة المراجعة دوراً هاماً في حوكمة الشركات. وتعني المراجعة بأنها مهمة محددة، ونشاط نمطي، أو الفحص بغرض التحقق من كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، وقد تتضمن العملية مهاماً أو أنشطة متعددة تصمم لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف المترابطة بعضها مع بعض.

وتتكون لجنة المراجعة من عدد لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين وتجتمع معظم لجان المراجعة كل ربع سنة ويحضر هذه الاجتماعات المراجعون الداخليون والمراجع الخارجي إذا لزم الأمر. وتعتبر لجنة المراجعة بشكل متزايد من ركائز حوكمة الشركات، ويعتمد نجاح الحوكمة على مدى نجاح أو فشل لجنة المراجعة في القيام بالدور المنوط بها؛ حيث إن عدم كفاءة اللجنة يؤدي إلى إحداث فجوة في حوكمة الشركات والنظام الموضوع لها.

وتكمن الأسباب التي دعت إلى أهمية نشوء لجنة المراجعة للقيام بمهمة الإشراف في الأسباب التالية:

- 1- تتميز لجنة المراجعة بتكوينها من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين والذين يملكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت المناسب، الأمر الذي يجعلهم في مكان أفضل من مجلس الإدارة من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.
- 2- عدم التجانس بين أعضاء مجلس الإدارة وضخامة عددهم في بعض الأحيان لا يتناسب مع القيام بمهام شاقة، مثل المهام الموكلة إلى لجنة المراجعة.
- 3- قد يحدث خلافات بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة ومصصلحة جودة القوائم المالية بالشكل الذي لا يكون من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في عملية إعداد التقارير. ومن هنا تبرز أهمية وجود أعضاء غير تنفيذيين داخل لجنة المراجعة.

4- يستلزم تقديم التقارير المالية قدرأ كبيرأ من الوقت والجهد وقد يكون إشراك كافة أعضاء مجلس الإدارة في هذه العملية، التي تستغرق وقتأ طويلاً، أمراً لا يتسم بالكفاءة من ناحية تخصيص موارد مجلس الإدارة.

5- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير، وبخاصة في الشركات الضخمة، والذي يتطلب قدرأ كبيرأ من الخبرة والممارسة في المحاسبة والإدارة المالية، تلك الخبرة لا تتوافر لدى جميع أعضاء مجلس الإدارة، ولكن تتوافر لدى أعضاء اللجنة.

6- حماية الحقوق والقضاء على المصالح الشخصية وكشف أي أخطاء أو غش وإظهار تقارير مالية ذات كفاءة وجودة عالية.

وتلعب لجنة المراجعة دورأ مهمأ في تطبيق حوكمة الشركات من خلال عدة محاور هي :-

#### 1- عملية المراجعة الخارجية:

تعمل لجنة المراجعة على فحص المراجعة الخارجية وإعداد توصيات لمجلس الإدارة وحتى تقوم بعملها في هذا الشأن؛ فإنها تعمل من خلال عدة مجالات هي:-

- تعيين وتحديد أجزور ومدى الاحتفاظ بالمراجع الخارجي على أساس تقييم أدائه.
- مراجعة خطاب الارتباط وأي شروط خاصة فيه.
- النظر في خطط المراجعة الخارجية وطريقة وجداول وبرامج العمل فيها.
- التأكد من أن المراجعة الخارجية تغطي كافة جوانب خطة المراجعة.
- التأكد من استقلالية المراجع الخارجي ومعالجة أي أمور من شأنها أن تقسد استقلاله في عمله.

- التأكد من أن الأمور التي يثيرها المراجع الخارجي يتم معالجتها بشكل سليم من جانب الشركة.
  - التأكد من مهنية المراجع الخارجي وسلامة علاقته مع مسؤولي الشركة.
  - تحديد المجالات التي يمكن للمراجعة الخارجية تقديم الاستشارات فيها بخلاف عملية المراجعة، علاوة على تحديد أتعاب هذه الاستشارات.
- 2- القوائم المالية:

- تغطي لجنة المراجعة عدة جوانب في القوائم المالية وتقوم بعدة أمور هي:-
- استعراض كافة القوائم والتقارير المقدمة من قبل المراجعين لأعضاء مجلس الإدارة وفحصها بشكل دقيق.
  - التأكد من سلامة التقارير المالية وتوفير الإفصاح الكامل عنها.
  - عمل مقارنة بين أهداف الشركة ومدى وفاء التقارير والقوائم المالية بتلك الأهداف.
  - مراعاة توقيت مناقشة التقارير المالية، بأن تكون تلك المناقشة قبل الإفصاح عن تلك التقارير والقوائم بوقت كاف.
  - مناقشة القوائم المالية مع الإدارة العليا كلما كان ذلك ملائماً.
  - التأكد من معالجة جميع الأمور التي تم إثارتها من جانب المراجعة الداخلية أو المراجعة الخارجية.
  - التوصية بأن يوافق مجلس الإدارة على القوائم المالية.
  - تقدير مدى توفير التقرير السنوي للمعلومات التي يحتاجها المساهمين والمستخدمين الآخرين وأنها تقدم بالشكل الذي يحتاجونه.

- النظر في السياسات المحاسبية وتقدير المجالات التي استخدمت فيها التقديرات المحاسبية ومدى مناسبة الأسس التي استخدمت في إجراء هذه التقديرات.

### 3- الرقابة الداخلية:

حيث إن مجلس الإدارة يجب عليه التعاون مع الإدارة التنفيذية للوصول إلى أفضل معدلات للأداء المالي والإداري، وذلك يتطلب وجود نظام رقابي فعال وجيد، وفي كثير من الأحيان ولأهمية هذا الدور يعهد مجلس الإدارة بأعمال الرقابة الداخلية إلى لجنة المراجعة لمنع التلاعب والمخاطر التي قد تسبب أي ضرر للشركة.

وتؤدي لجنة المراجعة دورها في الرقابة الداخلية من خلال:

- النظر في كفاية نظام المراقبة الداخلية.
- التشاور مع المراجع الداخلي والمراجع الخارجي للحصول على رأيهما بخصوص كفاية نظام المراقبة الداخلية.
- مراجعة التصويبات الجوهرية التي يقدمها المراجع بالنسبة لتحسينات الرقابة الداخلية ومدى استجابة الإدارة.
- الحصول على تقارير خاصة عن أي انتهاكات للرقابة الداخلية يؤثر على القوائم المالية.
- مراجعة صفقات الأطراف ذوي العلاقة التي تؤثر على القوائم المالية.
- مراجعة خطاب الإدارة للمراجعة عن الرقابة الداخلية.
- مراجعة المناخ العام للرقابة في المنظمة.
- التأكد من وضوح أهداف المديرين الأساسيين.

- تقدير ما إذا كان هناك إطار للرقابة متفق عليه وأن هذا الإطار يرتفع بمستوى الرقابة الجيدة على المجالات التي قد يكون بها مخاطر غير مقبولة.
- التأكد من توافر كافة المعلومات والتقارير اللازمة للرقابة الداخلية.

#### 4- المراجعة:

المقصود بالمراجعة هو اضطلاع لجنة المراجعة باستعراض نطاق المراجعة الخاص بالمراجعين الداخليين والخارجيين، وكذلك تقديم التقارير اللازمة لمجلس الإدارة عن أعمال الرقابة والمراجعة والإجراءات اللازمة لتشغيل الدور الرقابي والإشرافي، كذلك طبيعة الصعوبات التي واجهت اللجنة، وكيفية تخطيها في المستقبل.

وفي هذا الإطار فإن لجنة المراجعة تقوم بعدة وظائف هي:

- مراجعة أهداف المراجعة الداخلية ورسالتها وضمان أنها توفر الأساس لاستراتيجية مراجعة تضيف قيمة لإدارة المخاطر.
- المشاركة في تعيين المراجعين الداخليين، وضمان قيام المراجعة الداخلية بعملها وفق المعايير المهنية.
- تحسين مستوى الاتصال مع المراجعين الداخليين والخارجيين لتعزيز استقلالهم. وذلك من خلال الاجتماع بالمراجعين بانتظام وبحث أي موضوعات قد تنشأ والتأكيد على موضوعية واستقلال المراجعين.
- مراجعة مكافآت وأداء المراجعين الخارجيين، والتأكد من محافظتهم على الموضوعية.
- الإشراف على أنشطة المراجعة الداخلية وتنظيمها.
- القيام بدعم ورفع كفاءة المراجعة الداخلية، ويكون للجنة الحق في الموافقة على تعيينات موظفي الإدارة الداخلية.

- لفت انتباه مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية إلى أهم النقاط في تقارير إدارة المراجعة الداخلية.
- الاضطلاع على كل ما هو جديد في مجالات المحاسبة والمراجعة وإخطار مجلس الإدارة بما يرى أنه يتسم بالأهمية للمنشأة.
- الموافقة على استراتيجية المراجعة الداخلية وخطتها السنوية للمراجعة والتغييرات التي تجرى خلال السنة.
- مراجعة الأداء العام للمراجعة الداخلية ومناقشة مدى كفاءتها والحصول على التقارير التي توضح مدى التقدم في تحقيق الإنجاز.
- ضمان أن المراجعة الداخلية تعمل وفقاً للمعايير المهنية وأن لها نظام قوي للجودة معمول به.

#### 5- الالتزام بالقوانين واللوائح

وفي هذه الوظيفة تقوم لجنة المراجعة بالمهام التالية:

- مراجعة خطاب المراجع الخارجي إلى الإدارة ورد الإدارة عليه.
- مراجعة الالتزام بالقواعد والإجراءات الصادرة عن الجهات الرقابية ومتابعة استجابة الشركة لها ورفع تقرير إلى مجلس الإدارة بأية نواحي قصور رئيسية.

#### 6- إدارة المخاطر

يجب أن تضمن لجنة المراجعة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالشركة وأن هذا النظام يدعم أوجه الرقابة التي بدورها توفر أساساً لتحقيق أهداف الشركة. ويجب أن تضمن لجنة المراجعة أن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة وأنها متكاملة في الممارسات العملية و متمشية مع آليات اتخاذ القرار.

ويجب التأكد من الأمور التالية:

- وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير وإدارة المخاطر في كل المستويات.
- أن سياسة المخاطر واستراتيجيتها تقوم وتشكل أساس التعامل مع المخاطر.
- أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة وأن مجلس الإدارة يضمن كفاءة وفعالية هذه العملية.
- أن الإدارة التنفيذية بجميع مستوياتها تفهم مهامها في إدارة المخاطر وأنها تقوم بمسؤولياتها بطريقة مهنية.
- أن هناك وعي تدريبي وتطوير مستمر للعاملين.
- التحديث المستمر لإدارة المخاطر.
- وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساساً لرقابة داخلية فعالة.

## 7- الإدارة المالية

تقوم لجنة المراجعة بفحص التمويل والإنفاق وضمان مايلي:

- وجود نظام تقارير مالية جيد يغذي عملية إعداد القوائم المالية.
- وجود نظام موازنات مناسب وقائم على أساس سلطات محددة وتفويض واضح وحدود مالية معينة.
- منع تحريف التقارير المالية.
- التأكد من تصويب الملاحظات التي يبديها المراجع الخارجي في القوائم المالية.
- تخفيض مستوى المعلومات المضللة أو منعها قدر الإمكان والواردة في القوائم المالية.

- التأكد من أن المعلومات المالية تلبية معلومات الجودة وفق ما هو محدد في الممارسات المهنية وبمعرفة الرئيس المالي المسؤول.
- التأكد من موضوعية قوائم الدخل وأنها تحتوي على كل الإيرادات والمصروفات.

## 8- المرونة والتوافق والملاءمة

الإشراف على النظم والإجراءات الموجودة لضمان سلامتها وكذلك ضمان أن الشركة قادرة على منع واكتشاف والرد على إدعاءات الغش، ولهذا الغاية يجب أن تقوم لجنة المراجعة بالمهام التالية:-

- مراجعة النظم القائمة لدعم التوافق مع النظم الموضوعية بما في ذلك عمل توعية للعاملين.
- مراجعة دليل السلوك الأخلاقي وتلقي تقرير ملخص عن الانتهاكات.
- وجود إجراءات مصممة لاكتشاف الغش.
- ضمان وعي العاملين بمخاطر الغش.
- ضمان التعلم من الدروس السابقة بالنسبة لكل المشكلات التي واجهتها الشركة وأخذ نتائج هذه الدروس في الحسبان بالنسبة للإجراءات الجديدة أو برامج تنمية العاملين.
- ضمان وجود قدرة للتحقيق في مزاعم عن الغش وإساءة الاستخدام وأن هذه التحقيقات تتم بطريقة مهنية وفقاً للقوانين.
- ضمان وجود أوجه رقابة مناسبة ضد الغش.

## 9- التحقق الخاص



تطلب لجنة المراجعة تحقيقاً خاصاً من المسؤول عن تطبيق القوانين أو المراجع الخاص أو خبراء خارجيين حينما تكون هناك حاجة إلى استكشاف مشاكل حساسة تقع في نطاقها، وهذه التحقيقات الخاصة يمكن أن تحدث في مجالات غير معتادة حيث توجد مسائل حساسة تتعلق بالمراجعة والمسؤولية والسلوك.

### الشروط الواجب توافرها لعمل لجنة المراجعة :

- 1- أن تكون أغلبية أعضاء لجنة المراجعة من أعضاء غير تنفيذيين.
- 2- أن يكون الأعضاء على دراية بالأمور المالية.
- 3- أن يكون رئيس اللجنة من غير التنفيذيين ومستقلاً وليس رئيس مجلس الإدارة.
- 4- أن يكون للجنة المراجعة نظاماً مكتوباً عن عضويتها وسلطاتها وواجباتها.
- 5- لا بد أن تفصح الشركات في تقريرها السنوي عما إذا كانت لجنة المراجعة قد راعت النظام الرسمي وما إذا كانت قد أوفت بالتزاماتها.
- 6- يجب أن يتم الإفصاح في التقرير السنوي عن عضوية لجنة المراجعة ولا بد أن يكون رئيس اللجنة موجوداً في الجمعية العمومية للرد على أي أسئلة عن عمل اللجنة.

## علاقة مجلس الإدارة بلجان المراجعة :

إن إنشاء لجنة المراجعة سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة على تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والمراجعة من خلال تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي، والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بالقوائم المالية.

وعليه فإن لجان المراجعة تعتبر أداة من أدوات الحوكمة، بل أحد الدعائم الأساسية لنجاح الحوكمة والتي يتضح دورها في هذه المجال من خلال الآتي:

- تحقيق التنسيق الفعال مع المراجعين الخارجيين من خلال تحديد مجال المراجعة ومراجعة القوائم المالية قبل وبعد النشر، مع التحقق من استجابة الإدارة لملاحظات وتوصيات مراقب الحسابات.
- تقييم النواحي المالية وذلك من خلال مراجعة أداء إدارة الحسابات والإدارة المالية وتقييم السياسات المالية للشركة.
- تعيين أو عزل المدققين وكذلك الاشتراك في تحديد أتعابهم.
- التأكد من فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية ومدى الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية.
- فحص وتقييم أعمال التدقيق الداخلي وذلك للتأكد من مدى كفاية برامج التدقيق الداخلي وكذلك كفاية فريق عمل التدقيق الداخلي للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- العمل على الحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم ثروتهم، ودعم ومساندة مجلس الإدارة وصولاً إلى حوكمة رشيدة.

## التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات

يعتبر التدقيق الداخلي أحد ركائز ومقومات حوكمة الشركات وعليه فقد أصبح تطور ورفع كفاءة مستوى الأداء المهني للتدقيق الداخلي، بمثابة دعم رئيسي من دعائم التطبيق الكفء للحوكمة. لذلك قام معهد المدققين الداخليين بإعادة تقييم المبادئ التي تحكم وظيفة التدقيق الداخلي بالإضافة إلى توفر قاعدة من المعرفة والمهارات الضرورية واللازمة للمهنة ضمن إطار المراجعة الشاملة للمعايير المهنية القائمة والمواثيق الأخلاقية، بهدف رفع كفاءة وتطوير الأداء المهني للمدقق الداخلي، وتعزيز مكانة مهنة المدقق الداخلي في السوق التنافسي.

### تطور مفهوم التدقيق الداخلي

ظهر التدقيق الداخلي حديثاً مقارنة مع التدقيق الخارجي واقتصر في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي المالي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت، ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي وتوسيع نطاق عمله بحيث يستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية وإمداد الإدارة بالمعلومات، وبذلك أصبح التدقيق الداخلي أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، بموجب هذا التطور أصبح التدقيق الداخلي يضمن تقييم جميع الأنشطة في الشركة.

وقد أصدر معهد المدققين الداخليين أول تعريف للتدقيق الداخلي عام 1947 جاء فيه "التدقيق الداخلي هو نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمات الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات الأخرى من أجل تقديم فعالية وسائل الرقابة الأخرى، وهذا النوع من التدقيق يتعامل أساساً مع الأمور المحاسبية والمالية، ولكنه قد يتعامل بشكل ما مع بعض الأمور ذات الطبيعة التشغيلية".

ويتضح من هذا التعريف أن التدقيق الداخلي كان له دوراً وقائياً وعلاجياً بالنسبة

للإدارة ومجال تدخله نظام الرقابة الداخلية المتعلق بالجوانب المحاسبية والمالية ولا يتدخل في الجوانب التشغيلية إلا في الحالات الاستثنائية وبطلب من الإدارة.

في سنة 1971 أصدر معهد المدققين الداخليين تعريفاً جديداً للتدقيق الداخلية مفاده أن: "التدقيق الداخلي هو نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل منظمة الأعمال لمراجعة العمليات كخدمة للإدارة، وهي وسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى".

وفي سنة 1991 قدم معهد المدققين الداخليين تعريفاً حديثاً للتدقيق الداخلي هو "التدقيق الداخلي نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها".

ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف الشركة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

ومما سبق يمكن حصر أهم مظاهر تطور مهنة التدقيق الداخلي في:

1- اعتبار التدقيق الداخلي نشاطاً مستقلاً عن الإدارة التنفيذية نتيجة تبعيته إلى دور مجلس الإدارة الإشرافي ضمن دائرة المراجعة المنبثقة عنه، كما أن التدقيق الداخلي يعرض التقارير على مجلس الإدارة وعلى المساهمين عند الضرورة.

2- التدقيق الداخلي نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية سواء من داخل أو خارج الشركة.

3- اتسع نطاق التدقيق الداخلي ليشتمل على الخدمات الاستشارية إلى جانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم وفي هذا تأكيد صريح وموجه لخدمة العملاء حيث يتخطى المهام التقليدية مما يدعم دوره في تقييم المخاطر ودعم نظم الحوكمة.

4- يؤكد المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي على الإسهام الجوهرى للتدقيق الداخلي

في تحقيق أهداف المنظمة الكلية، من خلال تطور استراتيجية التدقيق الداخلي بحيث يستهدف إضافة قيمة إلى المنظمة وتحسين عملياتها.

5- التزام المراجع الداخلي بتأدية خدمة التأكيد التي تركز على التقييم الموضوع للأدلة من أجل الخروج برأي فني مستقل حول الأعمال المهنية.

6- التأكيد على اعتبار عناصر الرقابة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منظمات الأعمال على توفير نظام جيد ومقبول لحوكمة الشركات ولذلك أصبح من الضروري على المدقق الداخلي مباشرة مهام ومسؤوليات جديدة في مجالات عديدة تشمل إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.

7- إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها بغرض تحسين جودة المهنة وتعزيز عملياتها.

ومما سبق يتضح مدى تأثير التدقيق الداخلي في الحوكمة حيث أن من متطلبات وجود الحوكمة في الشركات، يجب وجود إدارة التدقيق الداخلي لتقوم بمراجعة العمليات والتأكد من مدى ملاءمتها لقواعد مبادئ الحوكمة.

### أنواع التدقيق الداخلي

1- التدقيق المالي: ويقصد به الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطابقها للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية والمتطلبات الأخرى.

2- تدقيق الالتزام: هو مراجعة الضوابط الرقابية المالية والتشغيلية والعمليات للحكم على جودة الأنظمة وملاءمتها للتأكد من الالتزام بالأنظمة والتشريعات والسياسات والإجراءات.

3- تدقيق تشغيلي: ويطلق عليه التدقيق الإداري، وتدقيق الأداء، والتدقيق الوظيفي، ويشير إلى عملية التدقيق التي تهدف إلى تقييم العمليات التشغيلية لوظيفة أو نشاط معين، ويقصد به الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع بهدف إعلام الإدارة إذا كانت العمليات المخططة قد نفذت وفق السياسات والخطط المتعلقة بالأهداف، كما يتضمن تقييم مدى كفاءة استغلال الموارد المتاحة.

4- التدقيق الإداري: يتعلق بتقييم جودة أسلوب إدارة المخاطر والرقابة ضمن نطاق أهداف الشركة.

ويتضح من ذلك أن التدقيق الداخلي أصبح لا يهتم فقط بالتدقيق المالي والمحاسبي ولا يقدم فقط الخدمات التأكيدية، بل توسع ليشمل كافة الأنشطة داخل الشركة سواء كانت مالية أو غير مالية لتحديد مواطن الضعف في الأداء والعمل على معالجتها أو الحد منها وذلك من خلال الخدمات الاستشارية التي أصبح يقدمها إضافة إلى الخدمات التأكيدية، وبالتالي أصبح التدقيق الداخلي يركز على الكفاءة والفعالية في الأداء وفي استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة.

### مبادئ التدقيق الداخلي وارتباطها بالتطبيق السليم للحوكمة

1- الاستمرارية: ويتضمن هذا المبدأ ضرورة وجود وظيفة تدقيق داخلية مستمرة، ويقع على الإدارة العليا مسؤولية الإجراءات التي تضمن استمرارية هذه الوظيفة مع مراعاة حجم الشركة وطبيعة نشاطها.

2- الاستقلالية: أن تكون وظيفة المدقق الداخلي مستقلة عن تنفيذ النشاطات التي يدقق فيها، مما يعزز من موضوعية هذه الوظيفة ونزاهتها. والاستقلالية تتطلب عدم وجود تعارض في المصالح بين موظفي التدقيق والإدارة، وكذلك ألا تؤثر العلاقات الشخصية بين المدققين وأعضاء مجلس الإدارة على عمل التدقيق.

- 3- النزاهة: تؤدي النزاهة إلى تعزيز الثقة في المدققين الداخليين ومن ثم تعزيز الثقة في الأحكام الصادرة عنهم، وتكمن النزاهة في الالتزام بالقوانين والافصاحات المطلوبة منهم وبذل العناية المهنية والمسؤولية.
- 4- الكفاءة المهنية: تعد عنصراً جوهرياً في تأدية مهام التدقيق الداخلي، وتشمل المعرفة والخبرة واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية منتظمة.
- 5- وثيقة التدقيق: وهذا يتطلب وجود وثيقة تدقيق تعزز وجود التدقيق الداخلي في الشركة بحيث تحتوي على أهداف التدقيق الداخلي ونطاق عمله، وموقع إدارة التدقيق في هيكل الشركة ومسؤوليات مدير إدارة التدقيق الداخلي، ويجب أن تعتمد الوثيقة من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة.

### الصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي:

- 1- عدم فهم بعض الموظفين دور المدقق الداخلي في تطوير أساليب العمل وتحسينه وأن دوره لا يقتصر على إبراز الملاحظات وبيان مقدار الانحرافات. بل يمتد إلى إيجاد الحلول وتقديم التوصيات والاقتراحات بما يعود بالفائدة على الشركة وخلق نظام حوكمة فعال.
- 2- ضغط العمل وانخفاض عدد المدققين الداخليين مقارنة بعدد الموظفين سيما في الشركات متعددة الفروع والإدارات، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى اكتشاف بعض الأخطاء بصورة متأخرة، مما يصعب معالجتها وبالتالي التأثير على أداء العمل.
- 3- استمرار ارتكاب نفس الأخطاء التي وردت في التقارير السابقة وعدم الدقة في الإجابة على ملاحظات التدقيق الداخلي الواردة في التقارير.
- 4- اعتقاد بعض أعضاء مجلس الإدارة أن عمل المدقق الداخلي يقتصر فقط على الأعمال المالية وهذا يقف عائقاً أمام المدقق في أداء عمله.

## الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي في الحوكمة

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تتميز بها الشركات الحديثة؛ نظراً للقيمة المضافة التي يقدمها في تحسين وزيادة فرص الشركة في تحقيق أهدافها والرفع من فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة ويقوم التدقيق الداخلي في هذا الشأن بعدة خدمات هي:

أ- خدمات وقائية : وتتمثل في الإجراءات التي يضعها المدقق من أجل:

- حماية أصول المؤسسة وممتلكاتها من السرقة والاختلاس ومختلف المخاطر المحتملة.
- منع الغش والاختلاس.

ب- خدمات تقييمية: وتتمثل في الإجراءات التي يتخذها المدقق من أجل:

- التأكد من كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، حيث تخضع جميع الأنشطة والعمليات بالمؤسسة للتقييم والمتابعة من طرف المدقق الداخلي.
- التأكد من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة من قبل الإدارة، ومن التشريعات والقوانين السارية المفعول التي تخضع لها المؤسسة.

ج - خدمات إنشائية: وتتمثل في المهام التي يقوم بها المدقق الداخلي التي تسعى لتوفير البيانات حول:

- المعلومات المالية والمعلومات التشغيلية المقدمة للإدارة العليا والتأكد من أنها تتسم بمستويات عالية من الصحة والمصداقية، وأنها دقيقة وكاملة ويمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.
- الأهداف والإجراءات التي وضعتها الإدارة، والتأكد من أنها متوافقة مع أهداف الشركة.



- خدمات علاجية: وتتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المدقق في تصحيح الأخطاء التي يكتشفها.

### الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي في إطار الحوكمة.

حسب المفهوم القديم للتدقيق الداخلي كانت وظيفة التدقيق تتمثل في الفحص والتقييم فقط، أما بموجب المفهوم الحديث فإن التدقيق الداخلي يشتمل على وظيفتين رئيسيتين هما :

2- خدمة التأكيد الموضوعي: وهي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفعالية وكفاءة إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة.

3- الخدمات الاستشارية: وهي عمليات المشورة التي تقدم للوحدات التنظيمية في الشركة بهدف إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، ومثال ذلك: المشورة، تقديم النصائح والإرشادات، التدريب، تصميم العمليات.

وفي إطار تطور مفهوم التدقيق الداخلي وارتباطه بكفاءة نظام الحوكمة فقد تطورت أيضاً أهداف التدقيق الداخلي وأصبحت تشمل:

- تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر.
- تقييم وتحسين فعالية الرقابة.
- تقييم وتحسين فعالية عمليات حوكمة الشركات.
- زيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط استراتيجية الشركة وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ تلك الاستراتيجية.

## دور التدقيق الداخلي في تحسين كفاءة نظام الحوكمة

إن المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي جعل من التدقيق الداخلي أحد مكونات نظام الحوكمة السليمة، وذلك من خلال تقييم وتحسين هذا النظام والرفع من فعاليته، حيث نص المعيار 2110 من معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في آخر نسخته له والتي تمت مراجعتها في أكتوبر 2013، أن التدقيق الداخلي يجب أن يقوم بتقييم عملية الحوكمة ويقدم التوصيات اللازمة والملائمة لتحسينها.

وفي هذا المجال، يقوم التدقيق الداخلي بتحديد ما إذا كانت عملية الحوكمة تحقق الأهداف التالية:

- تدعيم قواعد السلوك والقيم والمناسبة في المؤسسة.
  - ضمان التسيير الفعال لأداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها.
  - تزويد مجلس الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة بالمعلومات المناسبة، وضمان التنسيق لأنشطتهم.
  - توفير المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة.
- كما يجب على التدقيق الداخلي أن يقوم بتقييم فعالية الأهداف والبرامج وأنشطة المؤسسة المتعلقة بقواعد السلوك، كما يجب أن يقيم ما إذا كانت حوكمة أنظمة المعلومات تدعم استراتيجية وأهداف المؤسسة.

## أثر تطور معايير التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة :

بعد صدور معايير التدقيق الداخلي في عام 2003 بدأ الفكر المحاسبي في التوجه نحو تغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي بحيث تصبح أنشطته المستجدة ذات قيمة اقتصادية وفي ذات الوقت إضافة مهارات جديدة للمراجع الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في مجالي التأكيد والاستشارات، ولا شك في أن هذه المحاولات الجادة تؤدي إلى

دعم الحوكمة وباتت أعمال التدقيق الداخلي تضم عدة محاور هي:

- 1- التدقيق الداخلي نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية، وتبعيته لمجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة، كما أنه يقوم بعرض تقاريره على المجلس وأيضاً على الملاك عند الضرورة.
- 2- التزام المدقق الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من أجل رأي فني مستقل.
- 3- وجود استراتيجية للتدقيق الداخلي تستهدف إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها.
- 4- التدقيق الداخلي نشاط موضوعي يعمل على تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي من خلال أشخاص مهنيين تتوفر فيهم الخبرة والمهارة العالية.
- 5- يعطي المدققون أولوية للالتزام بتطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية أكثر من الاعتبارات التنظيمية والقانونية المتبعة بالشركة.
- 6- توسع نطاق التدقيق الداخلي ليضم إدارة وتقييم المخاطر ودعم نظام الحوكمة حيث دخل ضمن اهتماماته الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم.
- 7- وضع مجموعة من المبادئ لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها بحيث تعمل على تحسين وتعزيز عمليات الحوكمة.
- 8- التأكيد على أن التدقيق الداخلي هو المدخل اللازم لمساعدة الشركات على توفير نظام جيد ومقبول للحوكمة، لذا على المدقق الداخلي أن يمارس عمله من واقع المسؤولية في إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.

9- تطبيق دليل أخلاقيات التدقيق الداخلي على كل الأطراف والوحدات التي تزود بخدمات التدقيق الداخلي وذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة التدقيق الداخلي.

10- توسيع دائرة وظيفة التدقيق الداخلي لتغطي المسؤولين عن نظام الحوكمة، كما تغطي الخاضعين لهذا النظام.

11- المراجعة الدولية لمبادئ الحوكمة المتصلة بضمان وجود أساس فعال للحوكمة، وبحمائية حقوق المساهمين، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبدور أصحاب المصالح، وبالشفافية والإفصاح المالي وبمسؤوليات مجلس الإدارة، وذلك لتوفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه القواعد الحاكمة للشركة وتحديد نقاط الضعف في نظم وهياكل كل شركة بفعل تدني عناصر كل مبدأ من هذه المبادئ.

وبذلك يتضح دور معايير التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة والذي أشار إليه المعيار الدولي أيضاً من خلال وضع التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الحوكمة لإنجاز الأهداف التالية:

- تدعيم الأخلاقيات المناسبة والقيم داخل المنظمة.
- تأكيد وإدارة الأداء التنظيمي الفعال والمساءلة.
- تفعيل توصيل المعلومات الهامة عن المخاطر والرقابة للمستويات الإدارية المناسبة داخل الشركة.
- المساعدة في تحسين التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا والمدققين الداخليين والخارجيين.

ومن هنا يتضح الدور الهام للتدقيق الداخلي واتساع نطاقه في إدارة المخاطر ومراجعة مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة من قبل الشركة.

## أثر تطور الميثاق الأخلاقي للتدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة

أكدت الأدبيات المحاسبية على أن تطور الميثاق الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي يساهم في دعم أساسيات الحوكمة ويولد بيئة تدعم دور الحوكمة وذلك من خلال:

1- إن وظيفة التدقيق الداخلي تخدم أطرافاً أخرى تمارس دوراً هاماً في عملية الحوكمة مثل مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمدقق الداخلي بالإضافة إلى ذلك فإن وظيفة المدقق الداخلي تخدم من يخضعون لحوكمة الشركات مثل الإدارة التنفيذية والوحدات التنظيمية وإدارة العمليات، أي أن وظيفة التدقيق الداخلي تخدم المسؤولين عن الحوكمة والخاضعين لها.

2- إن العديد من الأنشطة التي تؤديها وظيفة التدقيق الداخلي تصبح جزءاً من هيكل الرقابة الخاصة بالشركة.

3- إن وظيفة التدقيق الداخلي يمكن أن تتم من داخل الشركة أو يتم الاعتماد على مصدر خارجي في أدائها؛ نتيجة عدم توافر الخبرات والمهارات والكفاءات اللازمة.

4- ينظر البعض إلى قيام التدقيق الداخلي بتقديم خدمات استشارية بعين الشك وأن ذلك قد يؤثر على عملها كوظيفة مستقلة تستهدف التحقق من فعالية عملية الحوكمة.

ومما سبق يتضح أهمية المبادئ الجديدة للميثاق الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي والتي من ضمنها الموضوعية والسرية والنزاهة والكفاءة المهنية للحفاظ على استقلالية المدقق الداخلي وبالتالي دعم الحوكمة.

## الشروط الواجب توافرها ليقوم التدقيق الداخلي بدوره في تفعيل الحوكمة

على ضوء ارتباط مهنة المحاسبة والمراجعة بالحوكمة فإن المنفعة بينهما تبادلية فلا يمكن لمبادئ الحوكمة أن تطبق بفعالية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة والمراجعة، وكذلك تعتبر مبادئ وإجراءات الحوكمة ذات أهمية في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة. ولكي يتم تفعيل دور التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة يجب على الإدارة مراعاة مايلي:

- 1- أن يكون لدى الشركات نظام محكم للتدقيق الداخلي وأن يتعاون في وضعه مجلس الإدارة مع الإدارة التنفيذية، وأن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة التدقيق الداخلي.
- 2- يتولى إدارة التدقيق الداخلي مسؤول متفرغ ويتبع مباشرة العضو المنتدب، كما يكون له اتصال مباشر وتساور مع رئيس مجلس الإدارة ويقوم بحضور اجتماعات لجنة المراجعة.
- 3- يكون تعيين وتجديد وعزل مدير إدارة التدقيق الداخلي وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب، على شرط موافقة لجنة المراجعة.
- 4- يجب أن يكون لمدير التدقيق الداخلي الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.
- 5- يقدم مدير التدقيق تقريراً ربع سنوي إلى مجلس الإدارة وإلى لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها وكذلك عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة.
- 6- يصدر بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة التدقيق الداخلي وأسماء مديريها ومن يعاونوه قرار واضح ومفصل من مجلس الإدارة.

7- يهدف التدقيق الداخلي إلى وضع نظم لتقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر ولتطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم.

8- يتم وضع نظم وإجراءات التدقيق الداخلي بناءً على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة، على أن يتم الاستعانة في ذلك بأراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات والإدارة التنفيذية مع ضرورة تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

وبناءً على الالتزام بهذه القواعد تستطيع إدارة التدقيق الداخلي أن تؤدي دورها في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والعمليات الرقابية، ومتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة.

### أهمية استقلالية المدقق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة

من ضمن معايير مهنة التدقيق الداخلي معيار "الاستقلالية" والذي ينص على أنه "يجب أن يتوفر للمدقق الداخلي الاستقلال عن الأنشطة التي يتولى مراجعتها"، والاستقلال يساعد المدقق الداخلي على القيام بعمله بحرية وموضوعية، وإصدار أحكام نزيهة وغير متحيزة ويتحقق هذا الاستقلال من خلال معيارين فرعيين هما:

1- الاستقلال التنظيمي: يجب أن يكون لإدارة التدقيق الداخلي وضع داخل الشركة للقيام بوظيفتها.

2- الاستقلال الموضوعي: يجب أن يكون المدقق الداخلي موضوعياً عند أداء عمله، ويتحقق ذلك عند منحه الصلاحيات اللازمة للتدقيق والمراجعة سواء كانت تتعلق بالسجلات أو بالأفراد أو الممتلكات.

ولكي يكون المدقق الداخلي مستقلاً يجب أن تتوافر فيه الشروط التالية:

1- أن يتبع المدقق الداخلي الإدارة العليا، وأن يتحرر من أية رقابة إشرافية أو من أي تأثير من الإدارة في أي مجال يخضع للمراجعة.

2- أن يحظى المدقق الداخلي بالتأييد الكامل من الإدارة في كل القطاعات مع وضع دستور ووظيفة التدقيق الداخلي الذي يوضح أهدافها ومسؤولياتها وسلطاتها والوضع التنظيمي للمدقق الداخلي ونطاق عمله.

3- أن يكون المدقق الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يتم تدقيقها.

4- أن يكون تعيين رئيس مجلس إدارة التدقيق الداخلي وعزله من اختصاص المدير العام أو لجنة المراجعة.

5- أن يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلال الذهني، وأن يكون قادراً على صنع الأحكام وإبداء الرأي دون تحيز.

6- أن يتحرر المدققون الداخليون من التأثيرات غير الضرورية التي يمكن أن تؤثر على عملهم والأحكام والآراء التي تصدر في التقارير.

### دور التدقيق الداخلي في رفع فعالية إدارة المخاطر

يعمل التدقيق الداخلي على تقييم فعالية نظام إدارة المخاطر ويساهم في تحسينها كما يُقيم المخاطر المتعلقة بحوكمة الشركة، وبذلك فإن التدقيق الداخلي يساعد الشركة في التعرف على المخاطر وتقييمها والمساعدة في تحسين إدارة المخاطر ومراقبتها وذلك كما يلي:

• مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا في رسم السياسة العامة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والاقتراحات.

• التحقق من مدى التقيد بالأنظمة والإجراءات الواردة في السياسة العامة لإدارة المخاطر.

• تقييم مدى فعالية وكفاءة أنظمة التعرف على المخاطر وأنظمة القياس المتبعة على مستوى كل الأنشطة والعمليات بالشركة.



- تقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الضبط الداخلي وإجراءات التحكم في المخاطر.
- تقييم التقارير المعدة من قبل مدير إدارة المخاطر وسرعة الإبلاغ والبت بمعالجتها والإجراءات التصحيحية المتخذة.
- رفع تقارير إلى مجلس الإدارة لتقييم كفاءة وفعالية إدارة المخاطر.

ومن خلال ماسبق يتضح لنا العلاقة الوطيدة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وكيف يعمل التدقيق الداخلي على تقييم فعالية إدارة المخاطر، وتقييم المخاطر المتعلقة بحوكمة الشركات، إضافة إلى تلك المتعلقة بالعمليات وأنظمة المعلومات.

### علاقة التدقيق الداخلي بلجنة المراجعة وتأثيره في الحوكمة

تتجسد العلاقة بين التدقيق الداخلي ولجنة المراجعة من خلال:

- تقوم لجنة المراجعة باعتماد جميع السياسات والمعايير والإجراءات الخاصة بالتدقيق الداخلي.
- تشارك لجنة المراجعة في المساءلة الإدارية لإدارة التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا.
- تختص لجنة المراجعة باعتماد وتوظيف وفصل المشرفين على إدارة وظيفة التدقيق الداخلي.
- تعتمد لجنة المراجعة جدول أعمال إدارة التدقيق الداخلي وخططها التوظيفية وموازنة مصروفاتها. ومراجعة أداء المدققين الداخليين بالمشاركة مع الإدارة العليا.
- وبذلك فإن علاقة لجنة المراجعة بإدارة التدقيق الداخلي يزيد من استقلالية هذه الوظيفة. وبالتالي تفعيل دورها في تطبيق مبادئ الحوكمة.

## علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي وتأثيره في الحوكمة :

تظهر العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في إطار حوكمة الشركات من خلال العلاقة التكاملية بينهما، حيث بإمكان المدقق الخارجي الاستفادة من نتائج أعمال المدقق الداخلي إذا رأى أعمال المدقق الداخلي قد تساعده في الإدلاء برأيه فيما يتعلق بصحة ومصداقية المعلومات المحاسبية الظاهرة بالقوائم. كما أن بإمكان التدقيق الداخلي إجراء بعض عمليات التدقيق بناء على ملاحظات أدلى بها المدقق الخارجي في تقريره المتعلق بالمصادقة على القوائم المالية السنوية للشركة وقد حثت لجنة المنظمات الراعية (COSO) المدققين الداخليين في تقريرها على العمل بشكل وثيق مع الإدارة والمدقق الخارجي في الأمور التالية:

- تحديد مفهوم الرقابة الداخلية والأهداف المرتبطة بها.
- تحديد مكونات الرقابة الداخلية.
- تحديد أدوات القياس الملائمة لقياس كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.
- الرقابة الدورية والمستمرة على نظام الرقابة الداخلية للتأكد من أن الأهداف الموضوعية تم تحقيقها.

## علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة وتأثيره في الحوكمة

يمكن تلخيص العلاقة بين مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات في الآتي:

- ينبغي وجود وظيفة للتدقيق الداخلي في الشركة تحظى باحترام وتعاون مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- تتبع وظيفة التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة، ويجب أن يتاح لها اتصال مستمر برئيس مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.
- يجب على مجلس الإدارة تحديد سلطة وغرض ومسؤولية وظيفة التدقيق الداخلي
- يجب على مجلس الإدارة أن يعيد النظر سنوياً في عمل وظيفة التدقيق الداخلي وبيان مدى سلطاتها والموارد المتاحة لها.
- يجب على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة أن يضمنوا الفصل بين عمل التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي لضمان الاستقلالية.
- تقدم وظيفة التدقيق الداخلي تأكيداً مستقلاً وموضوعياً لمجلس الإدارة عن مدى كفاية وفعالية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والأنشطة الأخرى بالشركة.

## دور التدقيق الداخلي في رفع كفاءة الرقابة الداخلية

طبقاً لآخر إصدار لمعايير ممارسة التدقيق الداخلي الصادر عام 2008 والتي تمت مراجعتها عام 2012، فإن المعيار رقم 2130 الخاص بالرقابة، ينص على أن المدقق الداخلي يجب أن يساعد الشركة على المحافظة على نظام الرقابة الملائم من خلال تقييمه لمدى كفاءته وفعاليتها والحث على تحسينه المستمر.

ففي خدمات التأكيد، يجب على التدقيق الداخلي أن يتأكد من ملاءمة وفعالية أنظمة

الرقابة الداخلية المطبقة لمواجهة المخاطر المتعلقة بحوكمة الشركة والعمليات وأنظمة المعلومات، ويشمل ذلك التقييم الجوانب التالية:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- موثوقية ونزاهة المعلومات المالية والتشغيلية.
- فعالية وفاعلية العمليات والبرامج.
- حماية الأصول.
- احترام القوانين، والأنظمة، والقواعد والعقود.

أما في خدمات الاستشارة يستطيع المدقق الداخلي أن يرفع من فعالية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية من خلال:

- يبين المدقق الداخلي نتائج فحصه وتقييمه لأنظمة الرقابة الداخلية ونقاط القوة والضعف فيها والتوصيات اللازمة لمعالجة الاختلالات.
- مراجعة العمليات وتشمل وجود تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بوظائف التشغيل.
- مراجعة الأداء والتحقق من كفاءته وفعاليتها.
- مراجعة الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين والتعليمات.
- مراجعة الرقابة المالية والتي يمكن من خلالها تحقيق ثلاثة أهداف هي:

- 1- حماية الأصول المالية للشركة.
  - 2- توفير الثقة والكمال في المعلومات المالية.
  - 3- دقة البيانات المحاسبية والإحصائية.
- مراجعة إدارية وتعني مراجعة أداء الإدارة باعتباره العمل الرئيس للتدقيق الداخلي.

## دور التدقيق الداخلي في تقييم جودة الأداء

يتضمن دور التدقيق الداخلي في التحقق من جودة الأداء ما يلي:

1- فحص صحة واكتمال البيانات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتجديد وقياس وتبويب هذه المعلومات.

2- فحص أنظمة المعلومات باعتبارها توفر المعلومات لاتخاذ القرار والرقابة، وفي هذا المجال يجب على المدققين الداخليين تحديد:

• مدى فعالية وكفاية الأنشطة الرقابية على السجلات والتقارير.

• هل السجلات والتقارير المالية والتشغيلية تحتوي على معلومات دقيقة، ويعتمد عليها في الوقت المناسب، وكاملة مفيدة؟

3- فحص وسائل حماية الأصول من الأنواع المختلفة من الخسائر مثل السرقة والحرائق والأنشطة غير المشروعة.

4- فحص الأنظمة الموضوعية لضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات التي قد يكون لها تأثير مهم على الأعمال والتقارير وفحص ما إذا كانت الشركة قد التزمت بذلك أم لا.

5- فحص العمليات التشغيلية والبرامج لتحديد ما إذا كانت النتائج تتسق مع الأهداف العامة والخاصة الموضوعية، وما إذا كانت العمليات والبرامج يتم تنفيذها كما هو مخطط لها، كما يجب على المدققين الداخليين تحديد ما إذا كانت الأهداف الخاصة بالعمليات التشغيلية تتماشى مع أهداف المؤسسة ككل ومدى الالتزام بذلك.

6- تحديد مدى كفاية المعايير التي وضعتها الإدارة العليا للتحقق من إنجاز الأهداف العامة والخاصة واستخدام هذه المعايير في حالة كفايتها في التقييم. أما إذا كانت هذه المعايير غير كافية فإنه يمكن للمدققين الداخليين مساعدة الإدارة العليا في صياغة معايير كافية وملائمة.

7- تحديد ما إذا كانت العوامل التي تعوق الأداء قد تم تحديدها والسيطرة عليها.

8- تحديد ما إذا كانت الأنشطة الرقابية قد تم وضعها وأنها كافية.

9- يمكن للمدققين الداخليين مساعدة المديرين في وضع الأهداف العامة والأهداف الخاصة من خلال التأكد من دقة وملاءمة المعلومات المستخدمة وكذلك العمليات التشغيلية والبرامج والإجراءات الرقابية المناسبة.

10- تقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة للشركة، ويكون المدققون الداخليون مسؤولين عن تحديد ما إذا كانت:

- هناك معايير تشغيل وضعت لقياس الاستخدام الاقتصادي الكفاء.
- هناك معايير تشغيل مفهومة ويتم الالتزام بها.
- الانحرافات عن معايير تشغيل يتم تحديدها وتحليلها وإبلاغها إلى المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- الخطوات التصحيحية قد تم اتخاذها.

## إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة

تمثل إدارة المخاطر أحد الأركان الأساسية لنظام حوكمة الشركات، في ظل النظام السائد لإدارة الشركات والناتج عن تدخل العديد من النظريات لتفسير العلاقة بين الإدارة والمساهمين ومن الضروري أن تتأكد كل هذه الأطراف من قدرة الشركة على التنبؤ وتحديد المخاطر التي قد تواجه الشركة في سبيل تعظيم المنافع لجميع المستفيدين. ويجب أن تضمن لجنة المراجعة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالشركة وأن هذا النظام يدعم أوجه الرقابة التي تساعد على تحقيق أهداف الشركة. ويجب أن تضمن لجنة المراجعة أن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة وأنها متكاملة في الممارسات العملية و متمشية مع آليات اتخاذ القرار.

ويمكن تعريف الخطر بأنه " حالة عدم الوضوح أو الشك الذي قد يرتبط بالربح أو الخسارة التي قد تتحقق في المستقبل " أو أنه " عبارة عن فرصة حدوث عائد خلافاً للعائد المتوقع، أي بمعنى احتمال اختلاف العائد الفعلي بصورة عكسية عما كان متوقعا "

### مفهوم إدارة المخاطر

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها " عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر المحتملة ووضع إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.

ومن هنا ندرك أن إدارة المخاطر تعد من الوظائف الرئيسية لمجلس الإدارة وبالتالي يجب أن يكون أعضاء لجنة إدارة المخاطر من ضمن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وأن تكون مهام هذه الإدارة محددة ومعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

وقد أوضح معيار إدارة رقم 2120، والذي ينص على " أن نشاط المراجعة الداخلية يجب أن يساعد الشركة على تحديد وتقييم المخاطر الهامة التي تتعرض لها، وأن يساهم في تحسين إدارة المخاطر ونظم السيطرة عليها " .

وتلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً في إدارة المخاطر، حيث إن المراجعة الداخلية تعمل على تحديد الأسباب والعوامل التي قد تؤدي إلى حدوث المخاطر، بالإضافة إلى فحص وتقييم فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية والضوابط الأخرى والعمل على تحسينها وتطويرها من أجل تدارك الأسباب والعوامل التي تؤدي لوقوع هذه المخاطر ومعالجتها بصورة سليمة قبل وقوعها. لذا من الأفضل أن تنشئ الشركات لجاناً متخصصة في إدارة المخاطر لتقييم ومراقبة المخاطر التي قد تواجه الشركة في مسيرتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها.

### دور المراجع الداخلي في مساعدة إدارة المخاطر

- 1- أن يتم تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل الشركة.
- 2- تقديم الدعم والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- 3- منح الثقة للجنة إدارة المخاطر.
- 4- تقييم وتحسين فاعلية السيطرة على الشركة.
- 5- رفع التقرير عن الخطر مباشرة إلى مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، ولجنة إدارة المخاطر.

ويعد الإفصاح عن المخاطر التي تواجه الشركات من أهم بنود عناصر الإفصاح. وقد أثبتت بعض الدراسات حول ارتباط حوكمة الشركات بالأزمة المالية أن عمليات الإفصاح عن المخاطر كانت من أبرز الأمور التي كانت تفتقدها الشركات والبنوك بشكل عام. كما يعتقد العديد من المستثمرين أن زيادة مستوى الإفصاح عن المخاطر ستؤدي إلى التأثير في قراراتهم الاستثمارية.



## أنواع المخاطر

### 1- المخاطر التجارية

وتشمل إدارة الأصول، تخطيط الموارد، انقطاع العمل. التغيير في البيئة المحيطة تقنياً أو سياسياً، عمليات تحويل العملاء، دراسات الجدوى، الاستثمار، عمليات التشغيل والصيانة، إدارة المشاريع، النقل والمواصلات، نظم المعلومات وشبكات الاتصال.

### 2- مخاطر تشريعية

وتتضمن المسؤولية القانونية عن المنتجات، المسؤولية الإدارية، عمليات التوظيف، التدريب، منع الاحتيال، المسؤوليات العامة، البنود البيئية.

### 3- مخاطر بشرية

وتشمل أخلاقيات العمل، الأمن، السمعة، مسائل ذات علاقة بالصحة البشرية والحيوانية والبيئية.

### 4-المخاطر الطارئة

وهي المخاطر المفاجئة مثل الحرائق، الكوارث الطبيعية وغيرها.

**ولكي تقوم إدارة المخاطر بعملها يجب التأكد من بعض الأمور وهي:**

- وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير وإدارة المخاطر في كل المستويات بالشركة.
- أن سياسة المخاطر واستراتيجيتها تقوم وتشكل أساس التعامل مع المخاطر.
- أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة وأن مجلس الإدارة يضمن كفاءة وفاعلية هذه العملية
- أن الإدارة التنفيذية على كافة مستوياتها تفهم دورها بالنسبة لإدارة المخاطر وأن

أعضاءها يقومون بمسؤولياتهم بطريق مهنية.

- أن يكون هناك تدريب وتطوير مستمر للعاملين.
- أن هناك هياكل مناسبة وترتيبات معينة موجودة ومتاحة لضمان إدارة فعالة للمخاطر.

• توفير التقارير للإدارة التنفيذية حتى تستطيع رصد تنفيذ الاستراتيجية المتبعة في إدارة المخاطر.

• التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي والتغيرات الجارية.

• وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساساً لرقابة داخلية فعالة.

ومن هذا المنطلق فإن الشركات الأكثر كفاءة في إدارة المخاطر هي الشركات التي لديها القدرة على تطبيق نظام فعال للحوكمة يساعدها على استمرارية نجاحها ونموها وتحقيق أهدافها، لذا فمن فوائد إدارة المخاطر:

1- الزيادة في ربط الأهداف والعمليات التشغيلية بالرؤية الاستراتيجية العامة للشركة.

2- التواصل الكفاء ما بين الجهات المختلفة لمتابعة وتطبيق خطط التحكم بالمخاطر ومدى تأثيرها.

3- زيادة الوعي بالصلة ما بين الأهداف الموضوعية والعمليات والنتائج.

4- تحسين قدرات متخذي القرار استناداً على معلومات أكثر شمولية وشفافية.

وبعد، مما سبق نستنتج أهمية إدارة المخاطر والإفصاح عنها في تفعيل نظام الحوكمة ويبقى الواقع الفعلي للتطبيق ما بين شركة تدرك أهمية هذا الإفصاح وأثره في تحقيق

نتائج جيدة لمستقبل الشركة وكافة الأطراف المرتبطة بها، وشركة أخرى لا تستوعب معنى الإفصاح عن المخاطر وهو ما قد يؤثر بالسلبية على مستقبلها ويعرضها لكثير من الخسائر.

## التدقيق الخارجي في تفعيل حوكمة الشركات

يعتبر التدقيق الخارجي أحد ركائز ومقومات حوكمة الشركات، فهو يخلق قيمة مضافة للمعلومات التي تحتوي عليها القوائم المالية للشركات، ولأن لهذه المعلومات دوراً فعالاً في رقابة أصحاب المصلحة في الشركات، يتوجب على الشركات المساهمة تعيين مدقق حسابات خارجي يقوم بفحص القوائم المالية والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية، ومن ثم إبداء رأيه الفني المحايد في مدى عدالة وصدق تلك القوائم المالية، مع التزامه بمبادئ المحاسبة ومعايير المراجعة. كما يجب أن يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية عن الشركة التي يدقق حساباتها، لأن الاستقلالية هي الأساس في عملية التدقيق.

وعُرف التدقيق الخارجي بأنه "عملية فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالشركة تحت المراجعة فحصاً انتقادياً منظماً، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي للشركة في فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعمال من ربح أو خسارة عن تلك الفترة".

وبذلك فإن التدقيق الخارجي يعني التأكد والتحقيق الموضوعي الحيادي النزيه والمستقل لكفاءة الوضع المالي والإداري للشركة، ومطابقتها مع الأهداف الموضوعية، ومن ثم تبليغ الجهات المعنية في الوقت المناسب وبصيغة منطقية هادفة بنتائج المراجعة.

وعليه فقد أصبح تطور ورفع كفاءة مستوى الأداء المهني للتدقيق الخارجي، بمثابة دعم رئيس من دعائم التطبيق الكفء لإطار الحوكمة، فهو يرتبط على المستوى المهني بها ارتباطاً وثيقاً، بحيث تعتبر المراجعة من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيراً، فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المراجعة.

## آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالمدقق الخارجي

- 1- استقلال مراجعي الحسابات.
- 2- التغيير الإلزامي لمكتب المراجعة كل ثلاث سنوات.
- 3- التزام المدقق الخارجي بمعايير المراجعة المحلية والدولية.
- 4- التزام المدقق الخارجي بقواعد السلوك الأخلاقي للمهنة.
- 5- التزام المدقق الخارجي بمعايير رقابة الجودة.
- 6- قيام المدقق الخارجي بتقديم الخدمات الاستشارية والإدارية للشركة.

## أهداف التدقيق الخارجي كأساس لتطبيق الحوكمة

- إبداء الرأي الفني المحايد على صدق تعبير القوائم المالية لنتائج الأعمال والمركز المالي وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
- إمداد إدارة الشركة بالمعلومات عن نظام الرقابة الداخلية، وبيان أوجه العجز أو القصور فيها، وذلك من خلال التوصيات التي يقدمها المدقق في تقريره من أجل تحسين هذا النظام.
- إمداد مستخدمي القوائم المالية من المستثمرين والدائنين والبنوك والدوائر الحكومية المعنية بالبيانات المالية الموثوقة لتساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

## السمات العامة لعمل التدقيق الخارجي

- 1- يكون المدققون الخارجيون أعضاء في جهات المحاسبة المهنية وحسب قانون الشركات يقومون بمراجعة حسابات الشركات المسجلة.
- 2- يتم تعيين المدققين من خلال الجمعية العمومية.

- 3- تحدد أتعاب المدققين في الجمعية العمومية.
- 4- يحق للمدقق الخارجي حضور الجمعية العمومية لمناقشة أي أمور متعلقة بالمراجعة.
- 5- يحق للمدقق الخارجي الإطلاع على جميع الدفاتر والمعلومات والإيضاحات المتعلقة بالقوائم المالية.
- 6- لا يكون المدققون الخارجيون من الموظفين لدى الشركات التي يراجعونها.
- 7- يجب على المدققين عند تقديم استقالتهم أن يقدموا بياناً بالظروف التي واجهتهم وأدت إلى الاستقاله للمدقق الجديد.
- 8- عند وجود مشكلة في القوائم المالية لابد أن يضع المدقق تقريراً يعكس طبيعة المشكلة.

### **الصفات الواجب توافرها في المدقق الخارجي وتأثيرها في تفعيل الحوكمة**

- 1- النزاهة: يجب أن يكون المدقق الخارجي مستقيماً ونزيهاً عند تقديم الخدمات المهنية حتى يؤدي عمله بمصداقية ومهنية.
- 2- الموضوعية: على المدقق أن يكون عادلاً وألا يسمح للتحيز أو تعارض المصالح أو تأثيرات الآخرين أن تؤثر سلباً على موضوعيته.
- 3- السلوك المهني: ينبغي أن يتصرف المدقق الخارجي بشكل يتناسب مع السمعة الجيدة لمهنة التدقيق وأن يحافظ على مكانة واحترام هذه المهنة.
- 4- سرية المعلومات: على المدقق أن يحافظ على سرية المعلومات التي يحصل عليها أثناء أدائه للخدمات المهنية، وألا يستخدمها لمنفعته الشخصية أو يقوم بتسريبها لغيره أو الإفصاح عنها، إلا إذا كان ملزماً بذلك من ناحية قانونية أو مهنية.

5- الكفاءة والعناية المهنية: على المراجع أن يقدم الخدمات المهنية بعناية وأن يتمتع بدرجة عالية من المعرفة والكفاءة، كما يجب أن يحافظ على مهاراته ومستواه المهني بالشكل الذي يساعده على أداء مهامه طبقاً لأحدث الأسس العلمية.

6- الاستقلالية: يجب أن يقوم المدقق بعيداً عن أية ضغوط لأن الاستقلالية هي حَجْرُ الزاوية في عمل المدقق الخارجي وحتى تتحقق الاستقلالية، يجب على المدقق الخارجي الالتزام بمجموعة من الأمور هي:

- ألا يكون من حملة الأسهم الذين لهم السيطرة والقدرة على التأثير في إدارة الشركة.
- ألا يكون حالياً أو خلال السنوات الثلاث الماضية موظفاً في الشركة بوظيفة لها أي شكل من أشكال الصلاحيات التنفيذية.
- ألا يكون له علاقة عائلية مع أحد الموظفين ذوي الصلاحيات التنفيذية في الشركة حالياً أو خلال السنوات المالية الثلاث الماضية.
- ألا يكون أحد المستشارين بالشركة.
- ألا يكون أحد العملاء الأساسيين بالشركة.
- ألا يكون له علاقات تجارية أو أي علاقات أخرى قد تؤثر على قدرته في التصرف بصورة مستقلة.

### آليات دعم دور المدقق الخارجي في الحوكمة

تهدف الآليات الأساسية العملية لدعم دور التدقيق الخارجي في حوكمة الشركات إلى ضرورة حرص المدقق على الارتقاء بجودة التدقيق وتفعيل المساءلة المهنية للمدقق... وفيما يلي أهم هذه الآليات:

## أ- الآليات الأكاديمية

يقع على عاتق الأكاديميين من ذوي الإهتمام بالحاسبة والمراجعة ضرورة التطوير المستمر لبرامج التعليم وتوجيه البحوث لحل مشاكل المهنة والمشاركة في تخطيط وتنفيذ برامج التعليم المهني المستمر، ويمكن تحديد دور الأكاديميين في تدعيم دور المدقق الخارجي في الحوكمة في ثلاث آليات أساسية هي:

1- تطوير برامج التعليم المحاسبي وتوجيه البحوث المحاسبية لحل مشاكل الحوكمة وبرامج التعليم المستمر.

2- ضرورة عقد المؤتمرات في مجال المراجعة ودورها في الحوكمة مع التركيز على مناقشة واقعية لقضية دور المراجعة في إضفاء الثقة على الإفصاح المحاسبي من جهة، وزيادة إمكانية اعتماد أصحاب المصلحة في الشركات على المعلومات المحاسبية التي يصل إليها الإفصاح من جهة أخرى. مع الالتزام بمعايير المراجعة كمقياس للأداء المهني.

3- تحقيق التكامل بين الجامعات في مجال الحوكمة، وذلك من خلال عقد ورش العمل المشتركة بين الجامعات لأغراض تطوير مقررات المحاسبة والمراجعة من منظور حوكمة الشركات.

## ب- الآليات التنظيمية المهنية

تعمل مهنة المحاسبة والمراجعة من خلال تنظيم مهني رسمي يحمي أعضائها وينمي قدراتهم العلمية والعملية باستمرار ويصدر الإرشادات والضوابط المهنية الكفيلة بالارتقاء بمستوى المهنة وبمستوى أعضائها، وهنا يجب على الجمعيات المهنية أن تنفذ عدة آليات لدعم دور التدقيق الخارجي، وهذه الآليات هي:

1- تطوير معايير المحاسبة المالية: يجب على الجمعيات المهنية تطوير المعايير المحاسبية باستمرار حتى يستطيع المدقق الخارجي حيازة مقياس ملائم لصدق القوائم المالية.



2- تطوير معايير المراجعة: في نفس الوقت الذي يتم فيه تطوير معايير المحاسبة المالية ينبغي تطوير معايير المراجعة سواء المعايير المتعارف عليها أو الإرشادات المتخصصة.

3- تفعيل نظام الرقابة على أعمال الزملاء: تهدف هذه الآلية إلى ضمان الالتزام بمعايير التدقيق في أداء الأعمال وإعداد وعرض التقارير.

4- تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر: بناء على الدور الكبير للتدقيق الخارجي في حوكمة الشركات فإن الأمر يتطلب من الجمعيات المهنية اتخاذ اللازم نحو تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر.

5- تفعيل الدور الحوكمي لتقرير المدقق الخارجي: وذلك وفقاً لمسودتي معياري المراجعة الدولية رقم ( 507-607 ) الصادرين عن مجلس معايير المراجعة التابع للاتحاد الدولي للمحاسبين.

ج - الآليات المهنية العملية:

تمثل الوسائل والأساليب والطرق والواجبات الملقاة على عاتق المدقق الخارجي الممارس للمهنة آليات مهنية عملية لها مساهمات إيجابية في دعم دور الحوكمة الإيجابي للمراجعة، ولا يمكن تحقيق هذا الدور ما لم يكن المدقق الخارجي نفسه مقتنعاً بأن دوره في الحوكمة مرتبطاً باستعداده وقدرته على إثراء الممارسة المهنية العملية وإثبات أن للمراجعة دوراً في الحوكمة لا غنى عنه لأصحاب المصلحة في الشركات، ويمكن أن يتحقق هذا الدور من خلال حرص المدقق الخارجي على الارتقاء بجودة المراجعة وتفعيل المساءلة المهنية للمدقق الخارجي.

## مسؤوليات المدقق الخارجي في تفعيل الحوكمة :

### 1- مسؤولية المدقق الخارجي في نظام الرقابة الداخلية

يضم نظام الرقابة الداخلية، الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية، فعلى صعيد الرقابة المحاسبية فإن المدقق الخارجي يعتبر مسؤولاً مسؤولية كاملة عن فحص وتقييم وسائل وإجراءات الرقابة المحاسبية لما لها من تأثير مباشر وارتباط وثيق بطبيعة عمله والأهداف الواجب تحقيقها من عملية المراجعة، كما أن لهذه المعلومات أهمية كبيرة في حماية الأصول وحقوق المساهمين.

أما على صعيد الرقابة الإدارية فإن المدقق الخارجي يهدف إلى التأكد من تنفيذ السياسات الإدارية طبقاً للخطة المرسومة وأن وسائل الرقابة الإدارية لا تؤثر على سلامة الحسابات الختامية أو القوائم المالية موضوع المراجعة أو على نتيجة الأعمال والمركز المالي وإذا وجد عكس ذلك وجب عليه دراسة وتقييم هذا النظام ووسائله.

### 2- اكتشاف الأخطاء والغش

تعتبر مسؤولية المدقق الخارجي في اكتشاف الأخطاء والغش من الوظائف الأساسية في كشف تجاوزات الشركات والتلاعب بمصالح الأطراف التي لها علاقة بالشركة، وتعتبر من أهم أهداف عملية المراجعة.

### 3- اكتشاف التصرفات غير القانونية

ويقصد بذلك مخالفة القوانين واللوائح الحكومية عن طريق إدارة الشركة أو الموظفين. وتنحصر مسؤولية المدقق الخارجي حيال التصرفات غير القانونية في اكتشافها وتقديم التقارير عنها. من الضروري توسيع نطاق مسؤوليات المدققين الخارجيين بخصوص اكتشاف تلك التصرفات عملاً بمبدأ الشفافية والإفصاح السليم.

## علاقة المدقق الخارجي بالفاعلين الداخليين والخارجيين في حوكمة الشركات

### أولاً: أهمية علاقة المدقق الخارجي بالفاعلين الداخليين في حوكمة الشركات.

#### 1- علاقة المدقق الخارجي بمجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة من أهم آليات الحوكمة، لأنه يمثل قمة إطار حوكمة الشركات حيث يناط به تنفيذ الحوكمة والإشراف عليها، كما أنه أهم المنفذين للحوكمة، وهو صانع للضوابط والقرارات والمعتمد للنظم والترتيبات، وهو المسؤول عن الشفافية ونشر المعلومات. وفي ظل هذا الدور الكبير لمجلس الإدارة تتعاظم مسؤولية المدقق في الرقابة والتأكد من شفافية مجلس الإدارة في أداء عمله وتطبيق وإرساء مبادئ الحوكمة وهذا يساعد على تفعيل حوكمة الشركات.

وتحكم علاقة المدقق الخارجي بمجلس الإدارة مجموعة من الضوابط أهمها:

- عدم تدخل المدقق الخارجي في أعمال مجلس الإدارة حتى يحافظ على استقلاليته.
- من حق المدقق الخارجي حضور اجتماعات مجلس الإدارة.
- الحصول على تقرير مفصل من مجلس الإدارة عن الشركة وأدائها المالي والمخاطر التي تتعرض لها.
- يمثل المدقق الخارجي الجهات الحكومية ضد مجلس الإدارة في حالة اكتشاف مخالفات قانونية.
- متابعة كل ما يخص المساهمين والدفاع عنهم ضد مجلس الإدارة.

#### 2- علاقة المدقق الخارجي بالمدققين الداخليين

تعتبر الأعمال التي يقوم بها المدقق الخارجي استكمالاً للمهام الرقابية التي يقوم بها المدقق الداخلي حيث يعد المدقق الداخلي من أهم الفاعلين الداخليين فهو يعمل على

تقييم ووضع نظم الرقابة الداخلية للشركات وبذلك يعمل على تطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح. وتتضمن متطلبات الحوكمة التعاون والتنسيق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي في كافة مجالات العمل. وتعتبر وظيفة المدقق الداخلي والمهام التي يقوم بها مرتكزاً لعمل المدقق الخارجي يستفيد منها عند تحديده لطبيعة وتوقيت ومدى إجراءات مراجعته. كما أن استقلالية المدقق الخارجي تساعده على إبداء رأيه في مدى سلامة وصحة نظام الرقابة الداخلية، ومدى ملاءمة السياسات والإجراءات المتبعة.

ويقدم المدقق الداخلي مجموعة من الخدمات للمدقق الخارجي وهي:

- يستفيد المدقق الخارجي من التقارير التي يعدها المدقق الداخلي في تكوين فكرة سليمة عن مدى قوة نظام الرقابة الداخلية ومدى فاعلية التدقيق الداخلي في ضبط وتحسين تلك النظم.
- يساعد المدقق الداخلي المدقق الخارجي في تزويده بالإيضاحات الكاملة أثناء قيامه بعمله.
- وجود المدقق الداخلي يساهم في تفعيل نظام الحوكمة وتفعيل نظام الرقابة الداخلية، وهذا من شأنه طمأننة المدقق الخارجي ومساعدته في إنجاز أعماله.
- في الشركات المتعددة الفروع قد لا يستطيع المدقق الخارجي زيارة جميع الفروع وإجراء عمليات الجرد فيها في وقت واحد، وهنا فإنه يعتمد على دقة أعمال إدارة التدقيق الداخلي التي تقوم بهذه المهمة.

### 3- علاقة المدقق الخارجي بلجنة المراجعة

من بين مهام لجنة المراجعة دعم وتعزيز فاعلية واستقلالية المدقق الخارجي بالشكل الذي يساعده على إنجاز مهامه دون ضغط أو تدخل من إدارة الشركة، مما يكون له الأثر الإيجابي في تفعيل نظم الحوكمة وزيادة ثقة المساهمين والأطراف الأخرى في القوائم المالية ومن ثم ترشيد قراراتهم الاستثمارية.

ومن هنا يظهر الدور المهم الذي تقوم به لجنة المراجعة تجاه التدقيق الخارجي وذلك من خلال:

- ترشيح وتعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه وإعداد خطاب التكليف الصادر له، وذلك للمحافظة على استقلاليته في وجه الإدارة.
- مساعدة المدقق الخارجي في أداء مهامه والمحافظة على استقلاله، وكذلك الحصول على كافة المعلومات والإيضاحات التي يحتاج لها.
- العمل على حل المشكلات التي قد تنشأ بين المدقق الخارجي والإدارة، مما يؤدي إلى جودة وفاعلية عملية التدقيق.
- تحقيق التنسيق بين المدقق الداخلي والخارجي.
- دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة للموافقة عليها.
- متابعة نتائج الفحص الذي يقوم بها المدقق الخارجي ودراسة وتقييم ملاحظاته، واستلام تقرير التدقيق ودراسة التوصيات الواردة به.

#### 4 - علاقة المدقق الخارجي بالجمعية العمومية

يكمّن دور المساهمين في تفعيل آليات حوكمة الشركات، من خلال ممارسة الجمعية العمومية لضغوط على مجلس الإدارة ليكون عمل المجلس أفضل لإيجاد مناخ ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وتأكيدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم. وبذلك فإن الجمعية العمومية من خلال ما يصدر عنها من توجيهات لمجلس الإدارة ومتابعة الأداء فإنها تحقق الحوكمة. وبناء على ذلك يتضح لنا مدى حاجة المساهمين لدور المدقق الخارجي حيث أن المساهمين يحتاجون إلى الملاحظات التي يبديها المدقق الخارجي في تقاريره، كما يحتاجون إلى المعلومات التي تمدهم بها القوائم المالية

لاتخاذ القرارات، ومن هذه المعلومات عائد السهم والأداء المالي للشركة والقيمة السوقية للشركة. وكل هذا يوضح التكامل بين دور المدقق الخارجي والجمعية العمومية في تحقيق الحوكمة.

## **ثانياً : علاقة المدقق الخارجي بالفاعلين الخارجيين في حوكمة الشركات**

### **1-المستثمرون المحتملون**

تعتبر القوائم المالية المصدر الرئيس لإمداد المستثمرين بالمعلومات اللازمة عن درجة المخاطر المتعلقة بالاستثمار في الأسهم والأداء المالي للشركة ومركزها المالي. ولذلك فإن تقرير المدقق الخارجي عن مراجعة هذه القوائم المالية سوف يدعم ثقتهم فيها ومن ثم زيادة اعتمادهم عليها في اتخاذ قراراتهم.

### **2-هيئة سوق المال**

تعتبر هيئة سوق المال مستخدم هام لتقرير المدققين الخارجيين لما لها من دور إشرافي على سوق الأوراق المالية وبحكم القانون فإن الشركات المقيدة بالبورصة، والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية ملزمة بتقديم صورة من قوائمها المالية وتقرير المدقق الخارجي عليها لهيئة سوق المال.

### **3-المؤسسات التمويلية والاستثمارية**

تعتمد شركات التمويل والبنوك والمؤسسات الاستثمارية مثل صناديق وشركات الاستثمار في الأوراق المالية على المعلومات المالية التي توفرها القوائم المالية للشركات المقترضة، والمستثمر في أوراقها المالية في اتخاذ قرارات منح الائتمان وتشكيل مراجع الاستثمارات في الأوراق المالية، ومن المؤكد أن هذه الشركات تعتمد على المدقق الخارجي في تحديد مدى إمكانية الاعتماد والوثوق في المعلومات التي توفرها قوائمها المالية.

ومما سبق يتضح الدور الكبير للمدقق الخارجي في تفعيل مبادئ الحوكمة حيث إنه

أحد الأجهزة الرقابية في الشركة، الأمر الذي يزيد من درجة الثقة في القوائم المالية. كما أنه مسؤول عن تقييم نظام الرقابة الداخلية واكتشاف الغش والتصرفات غير القانونية، ومن هنا فالتقرير الجيد للمدقق الخارجي سيكون له أبعاد حوكمة إيجابية ومن ثم يتعاظم دور المدقق الخارجي في خدمة المجتمع في بيان مدى التزام الشركة بالقوانين والإرشادات وتطبيق قواعد الحوكمة.

## مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الفاعلين في حوكمة الشركات، حيث إن بناء مجلس إدارة فعال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، فوجود مجلس إدارة فعال يضمن المحافظة على استمرارية التطبيق السليم والسعي الدائم لتطويره لكي يتلائم مع المتغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال بحيث يقوم مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات بوضع الخطة الاستراتيجية للشركة نيابة عن المستثمرين بما يضمن لهم أن رأس المال الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري الشركة بطريقة رشيدة ويستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة، وذلك عن طريق مهمة مجلس الإدارة الرقابية، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة وعدم إنحراف الإدارة التنفيذية بها عن الخط المرسوم لها. ومن خلال هذا الجزء سنحاول التطرق إلى مجلس الإدارة ودوره في ظل حوكمة الشركات.

ويُعرف مجلس الإدارة بأنه "الهيئة العليا التي تحكم الشركة ويتم اختياره من مجموعات مختلفة من المساهمين وهو مسؤول عن مراقبة تنفيذ أهداف الشركة كما حدتها الجمعية العمومية، ويتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين وأعضاء مستقلين". ونظراً لكمية وكبر حجم أعمال مجلس الإدارة التي يقوم بمناقشتها وتحليلها، فإن مجالس الإدارة تقوم بإنشاء العديد من اللجان التي يكون دورها بمثابة الدور الاستشاري للمجلس الذي يتحمل المسؤولية كاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة وتتمثل هذه اللجان في:

- لجنة المراجعة: تساعد المجلس في ضمان صحة البيانات المالية وإجراء الاتصال بين المراجعين الداخليين والخارجيين.
- لجنة الأجور أو لجنة المكافآت: تقوم بتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافأة المناسبة للمديرين التنفيذيين على ضوء مستوى الأداء والتحفيز وحالة التسويق.



- لجنة التعيينات أو الترشيحات: تقوم بالموافقة على مواصفات الوظيفة للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة.

### **مسؤوليات مجلس الإدارة في ظل الحوكمة :**

- ذكرت قواعد حوكمة الشركات مجموعة من المسؤوليات لمجلس الإدارة وهي:
- توفير بيئة رقابية فعالة وإعداد نظام فعال للرقابة الداخلية.
- تحديد هيكل مجلس الإدارة ومهامه الأساسية و دوره الإشرافي على الإدارة التنفيذية وحماية حقوق المساهمين أصحاب المصالح والمعاملة المتساوية لهم.
- التأكد من وضع إجراءات لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل الشركة خاصة الجوانب المالية والإدارية.
- التأكد من توفير الشركة لمعلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء المجلس عامة ولأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين خاصة لمساعدتهم على القيام بواجباتهم ومهامهم.
- تأدية مهامه بما يحقق الصالح العام للشركة وليس لفئة بعينها.
- تحديد أهداف واضحة للإشراف ومراقبة نمو الشركة.
- تحديد المسؤوليات ومساءلة الإدارة.

### **كيفية أداء مجلس الإدارة مهامه في ظل الحوكمة**

هناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق المبدأ المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وهي:

- 1- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق مصلحة الشركة والمساهمين.

- 2- على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- 3- على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح.
- 4- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بعدة وظائف رئيسية وهي:
- استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل، وسياسة المخاطر، الموازنات التقديرية، خطط العمل السنوية، وضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، المصروفات وخطط الاستثمار.
  - الإشراف على فعالية حوكمة الشركة.
  - ضمان الشفافية في عملية ترسيخ وانتخاب مجلس الإدارة.
  - اختيار وتحديد مكافآت ومرتببات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.
  - مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
  - رقابة وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
  - الإشراف على عملية الإفصاح والشفافية.
  - ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة.
- 5- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة. وهنا يجب أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام

أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة وأن تتاح لهم كافة المعلومات ذات الصلة، كما يجب الاستعانة بعدد من الأعضاء غير التنفيذيين ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل.

### الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة في الحوكمة

حددت لوائح ومبادئ حوكمة الشركات مجموعة من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وتتمثل في :

أ- اعتماد التوجيهات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها، وتتمثل في:

- 1- وضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل للشركة.
- 2- المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية والوظيفية بالشركة واعتمادها.
- 3- وضع الاستراتيجية الشاملة للشركة وخطط العمل ومراجعتها.
- 4- الإشراف على النفقات الرأسمالية للشركة، وتملك الأصول والتصرف بها.
- 5- تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة واستراتيجيتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.

ب- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها مثل:

- 1- المراجعة السنوية لفعالية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.
- 2- التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بشفافية على أعلى المستويات.
- 3- التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية.
- 4- وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين.

ج - وضع نظام حوكمة خاص بالشركة والإشراف عليه ومراقبة مدى فاعليته وتعديله عند الحاجة.

د - وضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العمومية لها.

هـ - وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم، ويجب أن تغطي هذه السياسة ما يلي:

1- آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم.

2- آليات تسوية الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح.

3- آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بهم.

4- قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين بحيث تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة، ومراقبة تطبيق هذه القواعد.

5- الدور الاجتماعي للشركة "المسؤولية المجتمعية".

و- وضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين.

### صلاحيات مجلس الإدارة على ضوء نظام الحوكمة

1- الإشراف: يعتبر مجلس الإدارة هيئة مسؤولة عن الإشراف على أداء المدير التنفيذي وتقييم أدائه طبقاً للخطة والأهداف الموضوعية.

2- الرقابة: يرصد مجلس الإدارة أداء الشركة للتأكد من سير الأمور في اتجاه تحقيق مصلحة أصحاب المصلحة وفق الإطار القانوني.

3- الحوكمة: تتمثل في صياغة الخطوط العريضة لسير الأمور في الشركة لتحقيق مجموعة من الغايات التي على أساسها قامت الشركة وبما يضمن مصالح جميع الأطراف.

4- الفصل بين الغايات والوسائل: يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن تحقيق بعض الغايات من خلال بعض الوسائل، والتفريق بين الوسائل والغايات يُمكن المجلس من أداء عمله بفعالية.

### أهمية ودور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

في ظل مفهوم حوكمة الشركات والتي يعتبر مجلس الإدارة أحد أهم الفاعلين فيها. يجب إعطاء مجلس الإدارة درجة كافية من الاستقلال تمكنه من رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب، فيما يخص تحقيق أهداف الشركة وتحقيق مصالح المستثمرين. وبذلك فإن تطبيق مجلس الإدارة ممارسات حوكمة جيدة ستؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال وتحسين مستوى الأداء كما أن المساهمين سيستفيدون عن طريق ارتفاع تقييم الأسهم علاوة على استفادة المجتمع من خلال تحسين درجة الاستقرار الاقتصادي وكافة الفوائد المترتبة عليه. وهذا ما يجعل مجلس الإدارة الأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات.

### كيفية تفعيل دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

يتطلب نظام الحوكمة أن تقوم الشركات بتوفير الضمانات اللازمة التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح، ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وأن عناصر النظام توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات،

ولكي يقوم مجلس الإدارة بدوره، هناك ثلاثة مكونات أساسية يجب أن تتوافر فيه وهي:

1- الإشراف المستقل.

2- قدرة مجلس الإدارة على التنافس.

3- دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة.

1- الإشراف المستقل:

وبذلك فإن وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل سيزيد من الاهتمام بمصالح المساهمين، وبالتالي زيادة صافي الأرباح والعمل على تعظيم قيمة الشركة.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي توفرها مبادئ حوكمة الشركات لضمان استقلالية المجلس وهي:

- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، لكي يصبح المجلس قادراً على ممارسة التفكير في المستقبل.
  - وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.
  - اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء غير التنفيذيين بدون الأعضاء التنفيذيين على انفراد، لبحث أداء الإدارة.
  - يحدد المجلس طرق عمله وخاصة ما يتعلق بكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.
- وهكذا يجب أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين حتى يدعم استقلالية وموضوعية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية تجاه إدارة الشركة.

## 2- قدرة مجلس الإدارة على التنافس:

تعتبر القدرة على التنافس من أهم الآليات التي تحت مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على القيام بواجبهم على أكمل وجه بما يخدم مصلحة الشركة والمساهمين. ويتحقق هذا عندما يعطي القانون الحق للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية عن طريق البيع لطرف ثالث، وهو ما يسمى بالاستحواذ حيث لا تجمد الإدارة لمدة طويلة. وعندما توفر نظم الحوكمة قيام الإشراف الإداري والقدرة على التنافس يصبح الأمر الأكثر احتمالاً هو استبدال المديرين ومجالس الإدارة الذي لا يركزون اهتمامهم على تحسين أداء الشركة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.

## 3- دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة:

من أهم مبادئ حوكمة الشركات مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين استراتيجية الشركة ويتضمن هذا كلاً من:

- استراتيجية كل وحدة من العمل: وتعني كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.
  - استراتيجية الشركة: وتعني الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي بها لإدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل.
- ولمشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية يجب أن يكون على فهم تام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها الشركة، وكيفية التوافق بين هذه الأعمال وإدارتها، كما يجب أن يضع من ضمن جدول أعماله مراجعة الاستراتيجية من وقت لآخر مع توافر عنصر العمل في استقلالية.

وبذلك يتضح لنا أن الإشراف النشط والاستقلالية، والقدرة على التنافس، والمشاركة في الاستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء

الشركة وهي تعتبر أساساً لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة، عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية، من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء مع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء الشركة وتعزيز قيمة الأسهم.

### المؤهلات الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة لضمان التطبيق السليم للحوكمة

تعتبر المهارات والخبرات شرط أساسي لضمان فعالية المجلس في أداء وظائفه، وقد أصدرت العديد من الهيئات العملية مثل مؤسسة التمويل الدولية مجموعة من الإرشادات المتعلقة بالمهارات والخبرات التي يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وتم تصنيفها كالآتي:  
أولاً- الخصائص الشخصية مثل: القيادة، الأمانة، المسؤولية، الرشد والإدراك، السلوك الأخلاقي.

ثانياً- المهارات والخبرات، وهي:

- خبرة في مجال عمل الشركة.
- لديه حساسية بيئية للعمل.
- لديه خبرات خاصة مثل: المحاسبة والتمويل، إدارة المخاطر والرقابة المالية، الإدارة الاستراتيجية.
- الإلمام بالأساسيات اللازمة لفهم الميزانيات والبيانات المالية.



## الوصايا العشر لمجلس الإدارة لتفعيل الحوكمة

قام الاتحاد القومي لمديري الشركات ومؤسسة (ايرنست أند يونغ) بوضع الوصايا العشر التالية لمساعدة مجالس إدارة الشركات على تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقاً لما تحتاج إليه كل شركة منها، وهي:

1- التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاث معاً للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات.

2- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.

3- وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتأكد من حصول المجلس عليها.

4- عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في مجال عمل الشركة والاتصالات القوية

5- التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين ملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالاً على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.

6- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.

7- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص للإعداد للاجتماعات.

8- التركيز على المعلومات مع التركيز في الوقت نفسه على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.

- 9- التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى للملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم الشركة لتحقيق قدر أكبر من التوازن بين مصالحهم ومصصلحة الشركة وأصحابها.
- 10- اتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة والبحث عن الحلول الأفضل لملاءمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة.

## لجنة الترشيحات والمكافآت ودورها تفعيل نظام الحوكمة

1- يجب أن يشكل مجلس الإدارة لجنة للترشيحات والمكافآت وأن يعين أعضائها وفق القواعد الصادرة عن الجمعية العمومية بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة على أن تتضمن القواعد مدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة.

2- تتكون لجنة الترشيحات والمكافآت كحد أدنى من ثلاثة أعضاء على أن يكون من ضمن الأعضاء المعينين عضوان مستقلان، ولا يمكن ان يرأس هذه اللجنة رئيس مجلس الإدارة.

3- تعقد هذه اللجنة اجتماعاتها بصفة دورية حسب ما ينص عليه نظام عملها، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك.

4- ترفع لجنة الترشيحات والمكافآت تقاريرها إلى مجلس الإدارة.

5- يجب أن تحدد لائحة الحوكمة الخاصة بالشركة دور ومسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت.

6- في مجال الترشيحات تختص اللجنة بالآتي:

• التوصية بالترشيح وإعادة الترشيح لعضوية مجلس الإدارة ولجان المجلس والإدارة التنفيذية وفقاً للمتطلبات النظامية والسياسات والمعايير المعتمدة.

• المراجعة السنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة ولجانته وإعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية المجلس ولجانته، واستقطاب طلبات الراغبين في شغل المناصب التنفيذية حسب الحاجة مع مراعاة قواعد الكفاءة والنزاهة، والمؤهلات العلمية وكذلك الخبرات الفنية والقيادية والإدارية التي تساعد على الاستقلال في العمل وسرعة اتخاذ القرار.

- وضع توصيف وظيفي للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين.
- تقييم هيكل وتركيبه المجلس ولجانته وتحديد جوانب الضعف فيها بصفة دورية واقتراح الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- تقييم ومراقبة استقلالية أعضاء مجلس الإدارة ولجانته والتأكد من عدم وجود تضارب في المصالح. بما في ذلك التأكد من استقلالية الأعضاء المستقلين بشكل دوري.
- التوصية فيما يخص تعيين وإعفاء أعضاء الإدارة العليا.
- الإشراف على البرنامج التعريفي والتدريب الدوري لأعضاء مجلس الإدارة.
- وضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- الإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- اقتراح ترشيح وإعادة ترشيح الأعضاء المستقلين للانتخابات بواسطة الجمعية العمومية، والتأكد من عدم انتفاء صفة الاستقلالية عن عضو مجلس الإدارة المستقل.
- التوصية إلى مجلس الإدارة بترشيح وإعادة ترشيح ممثلي الشركة لعضوية مجالس إدارات الشركات المستثمر بها.

#### 7 - في مجال المكافآت تختص اللجنة بالآتي:

- وضع سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين.
- تحديد الشرائح المختلفة للمكافآت التي سيتم منحها للموظفين، مثل شريحة المكافآت الثابتة، وشريحة المكافآت المرتبطة بالأداء، وشريحة المكافآت في شكل أسهم، وشريحة مكافآت نهاية الخدمة.

- التأكد من أن المكافآت يتم منحها وفق ما هو منصوص عليه في السياسة الموضوعة في هذا الشأن.
  - المراجعة الدورية (سنوية) لسياسة منح المكافآت، وتقييم مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها والمتمثلة في استقطاب الكوادر البشرية والحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة المهنية والقدرات الفنية اللازمة للرفع من شأن الشركة.
  - إعداد تقرير سنوي عن كافة المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، سواء كانت مبالغ أو منافع أو مزايا، أيأ كانت طبيعتها ومسامها، على أن يعرض هذا التقرير على الجمعية العمومية للشركة للموافق عليه.
  - التوصية لمجلس الإدارة حول المسائل المتعلقة بالترشيحات والمكافآت.
  - مراجعة خطط التعويضات الخاصة بأعضاء الإدارة العليا مثل مكافأة نهاية الخدمة وتعويضات الحوادث وغيرها.
- ومن خلال هذا العرض لطبيعة تشكيل وعمل لجنة الترشيحات والمكافآت نرى ان دورها حيوي جداً كإحدى اللجان التي يستند عليها مجلس الإدارة في تعزيز مبادئ الحوكمة، حيث أنها تقوم على الشفافية في العمل وتوفر المعلومات الكافية للمجلس التي تساعد في اتخاذ القرارات لصالح الشركة وعدم تغليب المصالح الشخصية، علاوة على تجنب الغش والفساد المالي والإداري.

## دور لجنة الحوكمة في تطبيق نظام حوكمة فعال

تمارس هذا اللجنة دورها في تفعيل نظام الحوكمة في الشركة من خلال عدة مهام هي:

- 1- التأكد من أن معايير وتطبيقات الحوكمة التي يتم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة تتسق مع المتطلبات الواردة من هيئة أسواق المال بشأن قواعد حوكمة الشركات.
- 2- الإشراف على إعداد وتطبيق دليل الحوكمة ومراجعته وتحديثه عند الضرورة.
- 3- التنسيق مع لجنة التدقيق للتأكد من الالتزام بدليل الحوكمة.
- 4- متابعة أداء كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال مؤشرات الأداء الموضوعية.
- 5- متابعة أية موضوعات متعلقة بتطبيقات الحوكمة، وتزويد مجلس الإدارة (سنوياً كحد أدنى)، بالتقارير والتوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عمل اللجنة.
- 6- إعداد تقرير سنوي يتضمن متطلبات وإجراءات استكمال قواعد حوكمة الشركة ومدى التقيد بها، على أن يتم تضمين هذا التقرير في التقرير السنوي المعد عن أنشطة الشركة

## الحوكمة لدى المصارف المركزية

### "مصرف قطر المركزي - نموذج"

يستحوذ موضوع حوكمة البنوك على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية والهيئات الإقليمية والدولية، وقد تم إصدار عدة أوراق دولية تتضمن معايير وإرشادات لحوكمة البنوك أكدت على أهمية تبنيتها من الجهات الإشرافية وعلى رأسها ما أصدرته لجنة بازل للرقابة المصرفية تحت عنوان (مبادئ تعزيز حوكمة المؤسسات). وقد سبق أن أصدر مصرف قطر المركزي تعليمات لنهج الإدارة أدرجت بكتاب تعليمات البنوك، كما أصدر إرشادات الحوكمة في عام 2008 ولكن في ضوء تطور المتطلبات والإصدارات الدولية الرقابية والتي تلت الأزمة المالية العالمية ترتب على مجالس إدارات البنوك وإداراتها التنفيذية دور ومسؤوليات أكبر تجاه السلطات الإشرافية وتجاه كافة أصحاب المصالح، وبناء عليه أصدر مصرف قطر المركزي في عام 2015 النسخة المعدلة من مبادئ الحوكمة والتي تتضمن أحدث المستجدات وتتناول خمسة عشر مبدأ للحوكمة يتوجب على البنوك الالتزام بها وقد تكون تلك المبادئ في حالات محددة غير قابلة للتطبيق لبعض البنوك وفي مثل هذه الحالات يخضع البنك لمبدأ الالتزام أو التوضيح عن سبب عدم التطبيق.

### مجال التطبيق

حدد مصرف قطر المركزي مجال تطبيق هذه المبادئ في:

- 1- جميع البنوك المرخصة من المصرف.
- 2- عندما يكون لدى البنك شركة تابعة داخل أو خارج قطر، أو فرع خارج قطر فيتعين على البنك إما أن يعد ويطبق سياسة الحوكمة على مستوى المجموعة بشكل يتماشى مع هذه المبادئ أو أن يتحقق من أن سياسة الحوكمة المطبقة بالشركة التابعة متماشية مع هذه المبادئ، طالما لا يتعارض ذلك مع المتطلبات القانونية والتنظيمية والرقابية في البلد المضيف.

3- على فروع البنوك الأجنبية المرخصة من المصرف الالتزام بالضوابط المحددة للوظائف التنفيذية التي تتضمنها هذه التعليمات بالقدر الملائم لطبيعة أنشطتها وبما ينسجم مع الإطار العام لمجموعة البنك.

4- بالنظر إلى تنوع هيكل الملكية والشكل القانوني للبنوك وكذلك حجم وطبيعة الأنشطة التي تقدمها فإنه من غير المقصود أن تطبق جميع هذه المبادئ بشكل متماثل على جميع البنوك، بل يتم التطبيق بالقدر الذي يتناسب مع الظروف الخاصة بكل بنك، كحجم البنك وطبيعة نشاطه ومخاطره وهيكل الملكية والشكل القانوني وغير ذلك من الأمور، على أنه يجب على كل بنك الالتزام بهذه المبادئ بشكل عام مع توضيح الأسباب والظروف الخاصة به التي أدت إلى عدم الالتزام ببعض منها أو تطبيقها بشكل خاص ملائم له وسيكون ذلك محل تقييم المصرف المركزي.

5- على جميع البنوك الالتزام بهذه التعليمات اعتباراً من تاريخ ( 26 يوليو 2015 ) وفي حالة طلب البنك منحه مهلة لتطبيق بعض المتطلبات الواردة في هذه التعليمات فعليه التقدم للمصرف بطلب موضحاً الأسباب والمبررات مع الإطار الزمني للالتزام.

## **المبادئ**

تضمنت النسخة الأخيرة من مبادئ الحوكمة التي أصدرها مصرف قطر المركزي خمسة عشر مبدأً، تغطي كافة متطلبات الحوكمة وتحدد كافة المسؤوليات التي يجب أن تضطلع بها كل جهة من الجهات المنوط بها تطبيق الحوكمة في البنوك. وفيما يلي نتناول كل مبدأ من هذه المبادئ بشيء من الإيجاز.

### **1- المبدأ الأول ( مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة )**

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن إدارة البنك بما في ذلك وضع السياسات والاستراتيجيات وهيكل المخاطر وإطار الحوكمة والتقييم المؤسسية وقواعد السلوك المهني، ويكون المجلس مسؤولاً عن الإشراف على سلامة تطبيقها، بالإضافة إلى



الإشراف على الإدارة التنفيذية وآلية عمل اجتماعات مجلس الإدارة.

## 2- المبدأ الثاني: ( القدرات والشروط المؤهلة لعضوية مجلس الإدارة):

يتناول هذا المبدأ تشكيل مجلس إدارة البنك والشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك أهمية توفير التدريب للأعضاء. حيث يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين بشكل كاف ويتوفر لديهم الفهم الواضح لدورهم في المجلس في ضوء مفاهيم الحوكمة وأن يكون لديهم الحكم السليم والموضوعي فيما يتعلق بشؤون البنك. وركز هذا المبدأ أيضاً على ضرورة أن يكون نصف مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين، وأن يكون ثلاثة منهم على الأقل أعضاء مستقلين لاتخاذ القرارات بصورة سليمة وموضوعية.

## 3- المبدأ الثالث: ( ممارسات مجلس الإدارة وتضارب المصالح):

على مجلس الإدارة تحديد ممارسات الحوكمة المناسبة لأداء مهامه ووضع ما يلزم من وسائل لضمان اتباعها والالتزام بها ومراجعتها دورياً بهدف تطويرها بشكل مستمر، ووضع السياسة والضوابط اللازمة للحد من مخاطر تضارب المصالح. كما يجب على المجلس تقييم أدائه وأداء جميع اللجان وجميع الأعضاء مرة واحدة في السنة على الأقل وفق المهام والمسؤوليات الواجب القيام بها.

## 4- المبدأ الرابع ( لجان مجلس الإدارة)

يتعين على مجلس الإدارة ممارسة مهامه من خلال تشكيل لجان متخصصة من أعضائه بهدف تعزيز فاعلية رقابة المجلس على مختلف أنواع أنشطة البنك والمخاطر التي يتعرض لها بشكل متخصص ومستقل، وبشكل عام يعتمد عدد ونوع لجان المجلس على عدة عوامل على رأسها حجم ونوع أنشطة البنك ومدى تنوعها وتعقدتها وهيكل مخاطره وتشكيله وعدد أعضاء مجلس الإدارة. ومن أهم اللجان، لجنة التدقيق، ولجنة إدارة المخاطر، ولجنة الترشيحات والحوكمة ولجنة المكافآت والحوافز، كما سمحت

المبادئ لمجلس الإدارة بإمكانية تشكيل لجان أخرى ترتبط بأنشطة البنك التنفيذية مثل التسهيلات والاستثمارات والالتزام، كما يمكن تقليص عدد اللجان عن طريق الدمج مع مراعاة عدم تضارب المهام والصلاحيات. وحدد هذا المبدأ كيفية تشكيل هذه اللجان وطريقة عملها والمهام التي يجب أن تقوم بها.

#### 5- المبدأ الخامس ( الإدارة التنفيذية )

يتناول هذا المبدأ تشكيل الإدارة التنفيذية برئاسة الرئيس التنفيذي للبنك، والمسؤوليات المحددة لهم لتنفيذ العمليات والأنشطة وقرارات مجلس الإدارة وفق الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من المجلس وهيكل ومخاطر البنك. كما يتناول الشروط الواجب توافرها في كل أعضاء الإدارة التنفيذية مع التأكيد على التزامهم بتطبيق وتطوير نظام الحوكمة والعمل في ذلك جنباً إلى جنب مع مجلس الإدارة.

#### 6- المبدأ السادس ( إدارة المخاطر )

يحدد هذا المبدأ مهام ومسؤوليات وطريقة عمل لجنة المخاطر وأن تقوم هذه الإدارة بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمخاطر، وفي سبيل ذلك يجب أن يتوافر لهذه الإدارة الصلاحيات والموارد اللازمة ويسهل لها التواصل مع مجلس الإدارة وأن يتمتع المسؤول عنها بصلاحيات ومهام مستقلة عن باقي الأعمال في البنك.

#### 7- المبدأ السابع ( نظام الرقابة الداخلية )

يتعين على مجلس الإدارة أن يتأكد من وجود أنظمة مناسبة وفعالة للتدقيق والتقارير المالية، كما يتعين على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي بما يزيد من فعالية الرقابة الداخلية لتحديد المسؤوليات والفصل بين المهام.

#### 8- المبدأ الثامن : ( وظيفة مراقب الالتزام ):

يجب على كل بنك أن يخصص وظيفة مسؤول لمراقبة الالتزام، وهي وظيفة دائمة

وتعني شخص أو وحدة أو إدارة مستقلة تحدد وتقيم وتقدم الاستشارة وتراقب وترفع التقارير حول مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات والمعايير المطبقة.

#### 9- المبدأ التاسع: ( أسس وسياسة منح المكافآت والحوافز).

يتعين على مجلس الإدارة أن يتحمل المسؤولية الكاملة لتعزيز الحوكمة الفاعلة والممارسات السليمة لمنح المكافآت المالية والحوافز، ولا يجوز أن يعهد بهذه المسؤولية للإدارة التنفيذية. وأن ترتبط سياسة منح المكافآت بالأداء الكلي للبنك وتعمل على اجتذاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة. وللمصرف أن يقيد أو يحدد إجمالي المكافآت المتغيرة كنسبة من صافي الأرباح أو على وجه آخر خاصة إذا لم يلتزم البنك بالمحافظة على متانة قاعدة رأسمال وفقاً للمتطلبات الإشرافية أو حال قيامه بممارسات مصرفية غير سليمة.

#### 10- المبدأ العاشر ( التواصل بين البنك والمساهمين)

يجب أن يتواصل البنك مع مختلف فئات المساهمين بما يضمن مشاركتهم واحترام حقوقهم التي كفلها لهم القانون. ويجب على مجلس الإدارة الالتزام بقانون الشركات التجارية فيما يتعلق بحقوق المساهمين واجتماعات الجمعية العمومية بما في ذلك الدعوة لحضور الجمعية وتحديد المكان والزمان المناسبين والموضوعات التي سيتم مناقشتها وطريقة إدارة الاجتماع. وفي سبيل تعزيز ذلك يجب أن يكون لدى كل بنك موقع إلكتروني لنشر البيانات والتقارير وبيان حقوق المساهمين كما يجب على رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بناء علاقات تواصل مع كبار المساهمين لمعرفة آرائهم والموضوعات التي تهمهم وأن يناقش معهم الحوكمة والاستراتيجيات.

## 11-المبدأ الحادي عشر: ( الإفصاح عن حوكمة البنك ).

يجب أن يقوم البنك بالإفصاح عن نظام الحوكمة لديه بشفافية للمساهمين والمودعين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح والمشاركين في السوق ويتعين على كل بنك أن يكون لديه سياسة يعتمدها مجلس الإدارة للإفصاح والشفافية وفقاً للمبادئ الدولية التي تحكم ذلك عن لجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بمبادئ حوكمة الشركات على أن يتضمن الإفصاح كافة المعلومات التي يتعين الإفصاح عنها وفي الوقت المناسب، وأن يقدم مجلس الإدارة تقريراً سنوياً في اجتماع الجمعية العمومية عن مدى التزام البنك بهذه التعليمات.

## 12- المبدأ الثاني عشر ( البنوك ذات الهياكل المعقدة أو المتشعبة )

يتعين على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والإلمام بالمخاطر التي يمكن أن يشكلها ضمن قاعدة (تعرف على هيكل البنك ومجموعته). ومن أجل تعزيز الحوكمة السليمة للمجموعة المصرفية يمكن إتمام عمليات التدقيق الداخلي الخاص بالكيانات الفردية بعمل تقييم منظم للمخاطر التي يشكلها هيكل المجموعة. ويتعين على البنك أن يناقش مع المصرف والسلطة الإشرافية المطبقة إذا لزم الأمر/ أو يرفع تقريراً إليها، بشأن السياسات والإجراءات الخاصة بإنشاء هياكل جديدة وبمدى تعقيد المجموعة، حيث ينبغي أن يتيح ذلك للبنك مزيداً من التوجيه حول ضمان ممارسة الحوكمة والإدارة الملائمة في هيكله التشغيلي.

## 13-المبدأ الثالث عشر ( الشركات ذات الأغراض الخاصة )

في حالة عمل البنوك من خلال هياكل الشركات ذات الأغراض الخاصة أو هياكل متشابهة أو في دول تحول دون الشفافية الكاملة أو لا تطبق المعايير الدولية، يجب على مجالس إدارتها والإدارة التنفيذية فهم الغرض والهيكل والمخاطر الفريدة من نوعها لهذه العمليات، ويجب أن تسعى أيضاً إلى تقليل المخاطر أو تطبيق قاعدة ( اعرف هيكل البنك ومجموعته ).

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، حسب الحاجة، ملاحظة التحديات والمخاطر المصاحبة لتبني هياكل معقدة للمجموعة كالتى تعتمد على الشركات ذات الأغراض الخاصة أو ذات الصلة، كما يجب على الإدارة التنفيذية والمجلس اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها أو الحد منها وذلك من خلال سياسات وإجراءات

واستراتيجيات ملائمة يعتمدها المجلس بحيث تكون كافية وفعالة لمراقبة ورصد وإدارة جميع المخاطر الهامة الناجمة عن هذه الأنشطة والكيانات.

#### 14- المبدأ الرابع عشر ( حوكمة البنوك المملوكة من قبل الحكومة )

يتعين تطبيق الأسس والمعايير السليمة في اختيار ممثلي الحكومة في مقاعد مجالس إدارة البنوك التي تمتلكها أو تساهم بحصة رئيسة وأهمية المشاركة الفاعلة في اجتماعات مجالس الإدارة. وعلى البنوك المملوكة للحكومة تطبيق مستويات عالية من الشفافية وفق مبادئ الحوكمة، وأن تحترم حقوق أصحاب المصالح وأن يكون لدى مجالس إدارتها الصلاحية والكفاءة والموضوعية للقيام بمهامها علاوة على ضرورة تمتع هذه البنوك بدرجة كبيرة من المرونة والاستقلالية لتوفير الإمكانيات المالية لجذب الكفاءات البشرية المتميزة.

#### 15- المبدأ الخامس عشر: (متطلبات إضافية لحوكمة البنوك الإسلامية):

يجب على البنوك الإسلامية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها بناء على ما تقرره هيئة الرقابة الشرعية للبنك. وأن يكون لدى كل بنك هيئة رقابة شرعية

تتكون من ثلاثة من علماء الشريعة على الأقل وأن يفصح البنك لهذه الهيئة عن طبيعة المنتجات والخدمات المالية التي يطلب الرأي الشرعي فيها بشفافية تامة وأن تكون هناك قنوات اتصال دائمة بين الهيئة الشرعية والمراقب الشرعي ولجنة التدقيق بحيث تبلغ اللجنة مباشرة بجميع ملاحظات وتحفظات الهيئة والإجراءات المتخذة لمعالجتها

أولاً بأول. ويجب على البنوك الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها.

وبجانب البنود السابق تناولها وضع مصرف قطر المركزي ملحقين مكملين لمتطلبات الحوكمة، الملحق الأول فيما يتعلق بالإفصاح عن حوكمة البنك والثاني شروط المرجعية الرئيسة للهيئة الشرعية.

### الملحق الأول: الإفصاح عن حوكمة البنك

بالإضافة إلى أي إفصاح مطلوب من قبل المصرف، والدعامة الثالثة من بازل 3، يقوم البنك بالإفصاح عن مجموعة من البنود بشكل سنوي هي:

- ملكية الأسهم: وتتضمن توزيع الملكية من حيث الجنسية وعدد المساهمين وملكية الحكومة والمساهمين الرئيسيين الذين يمتلكون حصة ملكية أو حقوق تصويتية بنسبة 10% فأكثر وأسماء المساهمين الذين يمتلكون نسبة 5% أو أكثر إذا كانوا يعملون بشكل جماعي فيما بينهم وإجمالي النسبة المئوية للتصويت بجانب الاتفاقيات الخاصة بالعمل الجماعي فيما بينهم.
- مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية: يتضمن ذلك كل ما يخص تكوين مجلس الإدارة والوظائف والمهام الموكلة إليه ومحاضر الاجتماعات وملكية الأعضاء من اسهم البنك والمكافآت المدفوعة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- اللجان: وتتضمن أسماء اللجان وعددها والوظائف الموكلة إليها وعدد الاجتماعات ومكافآت أعضاء اللجان ونوع الأعضاء بين مستقل وغير مستقل.
- حوكمة البنك: ويشمل ذلك التقرير السنوي ودليل حوكمة البنك.

• مدققي الحسابات: ويشمل رسوم التدقيق والخدمات الخارجة عن نطاق التدقيق التي يؤديها المدقق الخارجي والرسوم المتعلقة بها علاوة على أسباب تغيير أو إعادة تعيين المدققين.

• أمور أخرى: وتتضمن معاملات الأطراف ذوي العلاقة، وسائل الاتصال بالمساهمين والمستثمرين، التقرير الخاص حول مناقشة وتحليل الإدارة، نشر البيانات المدققة والمعتمدة من مجلس الإدارة في الصحافة، مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بخصوص وضع القوائم المالية، الخطوات التي يتخذها المجلس لضمان استقلالية قرارات الأعضاء في المعاملات والاتفاقيات التي يكون للأعضاء أو المسؤولين فيها مصالح جوهرية.

### الملحق الثاني: شروط المرجعية الرئيسة للهيئة الشرعية

ويشمل ذلك تعيين هيئة الرقابة الشرعية والشروط المؤهلة لعضوية هيئة الرقابة الشرعية، تعيين هيئة الرقابة الشرعية وتحديد مكافآتها، آلية عمل هيئة الرقابة الشرعية، مهام الهيئة، تقرير الهيئة الذي تعده إلى المساهمين والمصرف وإلى جهات معينة أخرى وفقاً للمعايير المعمول بها، الرقابة الشرعية الداخلية حيث يجب تعيين مراقب شرعي أو أكثر في كل بنك ثم الإفصاح عن مهام المراقب الشرعي الداخلي.

## قواعد الحوكمة في هيئات الأسواق المالية

### (هيئة قطر للأسواق المالية - نموذج)

أصدرت هيئة قطر للأسواق المالية "نظام حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في السوق الرئيسية" بنسخته المعدلة عام 2014. ويقع النظام في عشرة أقسام بجانب أربعة مرفقات تتعلق بالنماذج والإرشادات المطلوبة لتطبيق نظام الحوكمة.

### القسم الأول: تمهيد وتعريف ونطاق الانطباق

تم إعداد هذا النظام للشركات المساهمة المدرجة في السوق الرئيسية، ويتضمن المبادئ والتطبيقات العملية التي ترمي إلى تحسين الحوكمة خاصة على مستوى مجلس الإدارة، الأمر الذي يشكل شرطاً أساسياً لتحسين أداء كل الشركات. وأخذ هذا النظام بعين الاعتبار أفضل المعايير الدولية للحوكمة ومنها على سبيل المثال مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والمعهد المالي الدولي مع تكييف هذه الأحكام وفقاً لخصوصيات دولة قطر، وقانون الشركات التجارية القطري وأنظمة سوق الأوراق المالية.

ويستعرض القسم الأول من النظام بعض المخاطر التي تتعرض لها الشركات مثل مخاطر القصور في الأداء وحصول أعضاء الإدارة التنفيذية على مزايا مغالاة فيها، والتواطؤ مع كبار المساهمين لتبادل المنافع والاستئثار بالمعلومات لشراء أسهم الشركة أو بيعها وتحقيق أرباح طائلة، وكذلك إخفاء معلومات عن مساهمي الشركة أو تزويدهم بمعلومات مضللة بهدف تغطية القصور أو تحقيق منافع شخصية.

وبناء على ذلك فإن الهدف من الحوكمة هو توعية المستثمرين بمثل تلك المخاطر واقتراح الإجراءات التي يمكن من خلالها إدارة تلك المخاطر بفاعلية وبشكل يقلل من احتمالات حدوثها. كما يهدف النظام إلى تفعيل دور المساهمين في مراقبة ومساءلة مجلس الإدارة حول تطبيق هذه الإجراءات.



كما يعالج هذا النظام بعض الجوانب التي تحتاج إلى تنظيم فيما يتعلق بتطبيقات الحوكمة، ويوفر بشكل خاص إطاراً شاملاً لحوكمة الشركات المدرجة في السوق الرئيسية، كما يتناول تشكيل مجلس الإدارة وهيكلته ومسؤولياته ويتضمن مبادئ حقوق المساهمين وتشكيل اللجان وتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية.

ويعالج نظام الحوكمة عدداً من المسائل المهمة منها:

1- تطبيق مبدأ "صوت واحد للسهم الواحد" بدون استثناء بين المساهمين بغض النظر عن عدد الأسهم التي يملكونها.

2- طلب موافقة المساهمين على تغييرات رأس المال، أو أي من عمليات الاستحواذ أو الدمج والشراء، وزيادة رأس المال.

3- تعريف عضو مجلس الإدارة "المستقل" و "غير التنفيذي".

4- المطالبة بانتخاب أعضاء مجلس إدارة مستقلين وغير تنفيذيين.

5- توكيل لجنة التدقيق بمهمة مراقبة عوامل الخطر.

6- تحسين شروط الإفصاح المالي والشفافية، والتوصية باعتماد معايير إعداد التقارير المالية الدولية.

7- طلب وضع ضوابط لتعاملات الأطراف ذات العلاقة بالشركة مثل أعضاء مجلس الإدارة وكبار المساهمين والإدارة التنفيذية وغيرها، للتحكم في تضارب المصالح.

• وحدد النظام مجال التطبيق في:

1- تطبق أحكام هذا النظام على جميع الشركات المدرجة أسهماً في السوق الرئيسية وعلى أي كيان قانوني مدرج حسب الأحوال، وذلك فيما لم يرد في شأنه نص خاص في هذا النظام.

2- يقوم هذا النظام على مبدأ التقيد أو تعليل عدم التقيد، وعلى الشركات الإفصاح عن مدى تقيدها بأحكامه أما في حالة عدم تقيد أي شركة بأي حكم من أحكام هذا النظام يتعين عليها تحديد المادة أو البند الذي لم يتم التقيد به وتبرير وتفسير الأسباب والأسس المنطقية التي دفعتها إلى عدم التقيد بالمادة أو البند المذكور، وذلك ضمن تقرير الحوكمة وفق آلية الإفصاح المنصوص عليها في هذا النظام وبشكل يتمكن معه المساهمون والجمهور على حد سواء من تقييم التزام الشركة بهذا النظام وبمبادئ الحوكمة الرشيدة بصورة عامة.

### القسم الثاني: الالتزام بمبادئ الحوكمة

تم تخصيص هذا القسم لوجوب التزام الشركات بمبادئ الحوكمة وذلك من خلال عدة بنود هي:

أولاً- على مجلس الإدارة أن يتأكد من التزام الشركات المدرجة في السوق الرئيسية بالمبادئ المنصوص عليها بهذا النظام.

ثانياً- على المجلس أن يراجع ويحدث تطبيقات الحوكمة التي يعتمدها، وأن تكون المراجعة بصورة منتظمة.

ثالثاً على المجلس أن يراجع ويطور باستمرار قواعد السلوك المهني التي تجسد قيم الشركة والسياسات والإجراءات الداخلية الأخرى والتي يجب على أعضاء مجلس الإدارة وموظفي ومستشاري الشركة الالتزام بها (يجوز أن تتضمن قواعد السلوك المهني المشار إليه أعلاه على سبيل المثال ميثاق مجلس الإدارة، موثيق لجنة التدقيق، أنظمة الشركة، سياسة تعاملات الأطراف ذات العلاقة وقواعد تداول الأشخاص الباطنيين) وعلى المجلس أن يراجع مبادئ السلوك المهني بصورة دورية للتأكد من أنها تعكس أفضل الممارسات وتلبي احتياجات الشركة.

### القسم الثالث: مجلس الإدارة

يتناول هذا القسم مجلس إدارة الشركة من كل جوانبه حيث نص على أن يعتمد مجلس الإدارة ميثاقاً يسمى ميثاق أعضاء مجلس الإدارة، ويحدد الميثاق بالتفصيل مهام المجلس ومسؤولياته وواجبات أعضائه التي يجب أن يتقيدوا بها تقييداً تاماً. ويجب أن يُصاغ الميثاق المذكور وفقاً لأحكام هذا النظام وطبقاً للنموذج الاسترشادي المرفق بهذا النظام، وأن يؤخذ بعين الاعتبار عند مراجعة الميثاق إلى التعديلات التي يمكن أن تجريها الهيئة من وقت لآخر، كما يجب نشر ميثاق مجلس الإدارة على موقع الشركة الإلكتروني وجعله متوافراً للجمهور.

وحول مهام مجلس الإدارة ومسؤولياته أكد نظام الحوكمة أن يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن إدارة الشركة بشكل فعال وأن يلتزم بمسؤولياته ويمثل كافة المساهمين كما يجب على الأعضاء العمل دائماً على أساس معلومات واضحة وبحسن نية بالعناية والاهتمام اللازمين ولمصلحة الشركة والمساهمين كافة. ومن ضمن مهام المجلس أيضاً التأكد من تقييد الشركة بالقوانين واللوائح والموافقة على الأهداف الاستراتيجية وتعيين المدراء وتحديد مكافآتهم، ويحق للمجلس تشكيل بعض اللجان لمساعدته في بعض الالتزامات.

وفيما يخص رئيس مجلس الإدارة نبه النظام على أنه لا يجوز الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي أو أي منصب تنفيذي آخر، كما يجب ألا يكون لشخص واحد في الشركة سلطة مطلقة لاتخاذ القرارات. ويكون رئيس المجلس مسؤولاً عن حسن سير عمل مجلس الإدارة، ولا يجوز له أن يكون عضواً في أي لجنة من لجان المجلس، وأن يوافق على جدول أعمال كل اجتماع من اجتماعات المجلس ويتأكد من قيام المجلس بمناقشة جميع المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب علاوة على تشجيع جميع الأعضاء على المشاركة في تصريف شؤون المجلس وضمان وجود

قنوات تواصل مع المساهمين وتعزيز مشاركة أعضاء المجلس غير التنفيذيين بصورة خاصة مع ضمان إجراء تقييم سنوي لأداء المجلس.

وحدد النظام تشكيل المجلس بأن يتضمن أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين على ان يكون ثلث الأعضاء على الأقل مستقلين والأكثرية أعضاء غير تنفيذيين، وأن يكون لدى الأعضاء المهارات والخبرات اللازمة لتأدية مهامهم بصورة فعالة، ويشترط على المترشح لمنصب عضو مجلس الإدارة المستقل ألا تزيد نسبة تملكه من رأس مال الشركة عن عدد الأسهم المطلوبة لضمان عضويته في مجلس الإدارة.

وبخصوص ضمان عدم تضارب المصالح يجب على الشركة أن تعتمد وتعلن عن قواعدها وإجراءاتها التي تتعلق بإبرام الشركة لأية صفقات تجارية مع طرف أو أطراف ذي علاقة. ويجب عدم إبرام أية صفقة مع طرف ذي علاقة إلا على ضوء سياسة الشركة في هذا الشأن وفي مناخ من الشفافية والإنصاف والإفصاح مع ضرورة موافقة الجمعية العمومية. وإذا كان هذا الطرف عضواً في مجلس الإدارة فإنه يجب مناقشة الأمر في المجلس في غياب العضو مع ضرورة الإفصاح عن هذه الصفقات في التقرير السنوي.

وأعطى النظام الحرية لمجلس الإدارة في إنشاء بعض اللجان تكون تابعة له للإشراف على تنفيذ بعض المهام وللمساعدة المجلس في إنجاز أعماله بما يحقق ضمانات أكثر لنظام حوكمة فعال. ومن هذه اللجان: لجنة الترشيحات، ولجنة المكافآت، ولجنة التدقيق. وقد تم تحديد مهام ووظائف كل لجنة من هذه اللجان مع التأكيد على ضرورة توافر الشروط التي تساعد المرشحين لهذه اللجان على أداء عملهم. مع الالتزام باعتماد ونشر إطار عمل كل لجنة من هذه اللجان بشكل يبين سلطاتها ودورها وأن يتم العمل في جو من الشفافية.

## القسم الرابع: الرقابة الداخلية

نص النظام على أن تعتمد الشركة نظام رقابة داخلية بموافقة مجلس الإدارة وذلك لتقييم الأساليب والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر وتطبيق نظام الحوكمة على أن يتضمن نظام الرقابة الداخلية معايير واضحة للمسؤولية والمساءلة في أقسام الشركة. ويشمل نظام الرقابة وحدة إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي والتأكيد على أن كل تعاملات الأطراف ذات العلاقة تتم وفق الضوابط الخاصة بها.

- وحدد النظام مهام وحدة التدقيق الداخلي في:

- 1- تدقيق نظام الرقابة الداخلية والإشراف على تطبيقه.
- 2- أن تكون وحدة التدقيق مستقلة في عملها.
- 3- أن تدار من قبل فريق عمل كفاء ومدرب تدريباً مناسباً.
- 4- يتاح لها الوصول إلى كل الأنشطة.
- 5- ترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال لجنة التدقيق التابعة للمجلس. على أن يتضمن التقرير ما يلي:-
  - إجراءات الرقابة والإشراف على الشؤون المالية والاستثمارات وإدارة المخاطر.
  - تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا في تطبيق نظام الرقابة الداخلية.
  - تقيد الشركة بالقواعد والشروط التي تحكم الإفصاح والإدراج في السوق.
  - تقيد الشركة بأنظمة الرقابة الداخلية عند تحديد المخاطر وإدارتها.
  - كل المعلومات ذات الصلة التي تصف عمليات إدارة المخاطر في الشركة.

• مقارنة تطور عوامل المخاطر في الشركة والأنظمة الموجودة لمواجهة التغييرات الجذرية أو غير المتوقعة في السوق.

واشترط النظام أن يعد تقرير التدقيق الداخلي كل ثلاثة شهور.

### القسم الخامس : المدقق الخارجي

حدد النظام بعض الأمور بخصوص المدقق الخارجي وهي:

• يتم تعيين المدقق الخارجي بناء على توصية لجنة التدقيق وقرار الجمعية العمومية للشركة بإجراء تدقيق خارجي مستقل سنوي وإجراء مراجعة نصف سنوية للبيانات، ويهدف التدقيق إلى التأكيد على أن البيانات المالية تعد وفقاً لنظام الحوكمة والقوانين واللوائح ذات الصلة، والمعايير الدولية.

• يتعين على المدققين الخارجيين التقيد بأفضل المعايير المهنية، ويجب أن يكون المدقق الخارجي مستقلاً، ولا يكون لديه تضارب مصالح، ولا يجوز للشركة التعاقد معه على تقديم خدمات استشارية غير التدقيق المالي.

• يتعين على المدقق الخارجي حضور الجمعية العمومية لتقديم التقرير السنوي والرد على الاستفسارات.

• يكون المدققون الخارجيون مسؤولين أمام المساهمين، وينبغي بذل العناية المهنية المطلوبة عند القيام بالتدقيق، ويتوجب عليهم إبلاغ هيئة الأسواق المالية وأية هيئة رقابية أخرى في حال عدم اتخاذ مجلس الإدارة الإجراء المناسب فيما يتعلق بالمسائل المثيرة للشبهة التي أثارها المدققون أو حدودها.

• يتعين على جميع الشركات المدرجة في السوق تغيير مدققيها الخارجيين كل خمس سنوات كحد أقصى.

## القسم السادس : الإفصاح

- على الشركة التقيد بجميع متطلبات الإفصاح بما في ذلك التقارير المالية، والإفصاح عن عدد أسهم أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين وكبار المساهمين، كما يجب الإفصاح عن المعلومات والسيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة وكذلك أسماء أعضاء اللجان المختلفة المشكلة من قبل المجلس.
- على المجلس أن يتأكد أن جميع عمليات الإفصاح التي تقوم بها الشركة تتيح معلومات دقيقة وصحيحة وغير مضللة.
- يجب أن تكون التقارير المالية مطابقة لمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية، ويجب أن يتضمن تقرير المدققين الخارجيين إشارة صريحة عما إذا كانوا قد حصلوا على كل المعلومات الضرورية.
- يجب توزيع التقارير المالية المدققة للشركة على جميع المساهمين.

## القسم السابع : حقوق المساهمين

يتناول هذا القسم الحقوق العامة للمساهمين وعناصر الملكية الأساسية حيث أوجب ضرورة تمتع المساهمين بجميع الحقوق الممنوحة لهم بموجب القوانين واللوائح ذات الصلة بما فيها نظام الحوكمة ونظام الشركة الأساسي، ويتعين على مجلس الإدارة أن يضمن احترام حقوق المساهمين بما يحقق العدالة والمساواة.

ومن بين هذه الحقوق الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبشكل منتظم ويشترط في ذلك أن يكون للشركة موقع إلكتروني تنشر فيه جميع الإفصاحات والبيانات والمعلومات ذات الصلة ويجب أن يتضمن عقد التأسيس حق المساهمين في الدعوة إلى الجمعية العمومية وعقدها في وقت مناسب، وإدراج بعض البنود ومناقشة البنود المدرجة على جدول الأعمال وطرح الأسئلة وتلقي الأجوبة عليها.

ومن بين الحقوق أيضا الخاصة بالمساهمين، الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمعاملة المنصفة للمساهمين وممارسة حق التصويت على أن يكون ذلك وفق أحكام واضحة يتضمنها عقد الشركة التأسيسي ونظامها الأساسي. وفيما يتعلق بحق المساهمين في توزيع الأرباح لا بد أن يقدم مجلس الإدارة إلى الجمعية العمومية سياسة واضحة تنظم وتوضح طريقة توزيع الأرباح.

### **القسم الثامن: حقوق أصحاب المصالح الآخرين**

في المادة (30) حدد النظام حقوق أصحاب المصالح الآخرين وجعلها مادة ملزمة ومن هذه الحقوق:

- 1- أن يتمكن أصحاب المصالح من الحصول على معلومات موثوق بها وكافية وذات صلة وذلك في الوقت المناسب وبشكل منتظم.
- 2- معاملة الموظفين وفقاً لمبادئ العدل والمساواة دون أي تمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين.
- 3- يجب وضع سياسة للمكافآت لمنح حوافز للعاملين ولإدارة الشركة بما يخدم مصلحة الشركة مع الأخذ في الاعتبار أداء الشركة على المدى الطويل.
- 4- على مجلس الإدارة اعتماد آلية تسمح للعاملين بإبلاغ المجلس عن أية تصرفات مثيرة للريبة في الشركة عندما تكون هذه التصرفات غير قانونية أو مضرّة، مع ضمان الحماية والسرية للموظف الذي يبلغ عن هذه التصرفات.



## القسم التاسع: تقرير الحوكمة

ألزمت هيئة الأسواق المالية الشركات بإعداد تقرير سنوي عن الحوكمة يوقعه رئيس مجلس الإدارة، على أن يقدم التقرير إلى الهيئة سنوياً أو في أي وقت تطلبه. ويجب تضمين بند تقرير الحوكمة بجدول أعمال الجمعية العمومية وتوزيع نسخة منه للمساهمين خلال الاجتماع.

وينبغي أن يتضمن تقرير الحوكمة كل المعلومات المتعلقة بتطبيق أحكام هذا النظام مثل: الإفصاح عن إجراءات الرقابة الداخلية، الإفصاح عن أية مخالفة ارتُكبت خلال السنة وبيان أسبابها وطريقة معالجتها وسبل تفاديها في المستقبل، الإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة ولجانها ومسؤولياتهم ونشاطاتهم خلال السنة المالية، الإفصاح عن الإجراءات التي تتبعها الشركة لتحديد المخاطر الكبيرة التي قد تواجهها وطرق تقييمها وإدارتها، الإفصاح عن تقييم أداء المجلس والإدارة العليا في تطبيق نظام الرقابة الداخلية.

## القسم العاشر: تطبيق النظام

• تصدر الهيئة القرارات والتفاسير والتعاميم والمبادئ الإرشادية اللازمة لتنفيذ أحكام هذا النظام وفقاً لما تراه مناسباً في الوقت الذي تحدده، والإشراف على حسن تطبيقه بما في ذلك إجراء التحقيقات، والتحقق من المعلومات، وفرض العقوبات والغرامات والجزاءات، وكل إجراء آخر من إجراءات التنفيذ المنصوص عليها في القوانين واللوائح ذات الصلة.

• للهيئة أن تعدل هذا النظام من وقت لآخر، وقد تم تفعيل النظام بعد إصداره ونشره في الجريدة الرسمية.

وبجانب أقسام النظام السابق ذكرها والتي جاءت في (32) مادة تضمن نظام الحوكمة عدد أربع مرفقات من شأنها تفعيل هذا النظام والمساعدة في تطبيقه وتقييم أداء مجلس الإدارة في تطبيقه وهذه المرفقات هي:

1- المبادئ الإرشادية لترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

2- نموذج ميثاق مجلس الإدارة.

3- إرشادات لإعداد ميثاق الحوكمة.

4- نموذج تقرير الحوكمة.

---

## الفصل الرابع

دور الحوكمة في التنمية الاقتصادية

و الإصلاح الاقتصادي

---



في هذا الفصل سنتطرق إلى الحوكمة كأداة للتنمية، حيث تعاضم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في معظم الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود السابقة، وخاصة بعد الانهيارات والأزمات المالية التي شهدتها بعض دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في أعوام 1997، 2001، 2002 وتعود أسباب هذه الانهيارات إلى الفساد الإداري والمالي وافتقار إدارة الشركات إلى إدارة سليمة في الرقابة والإشراف، ونقص الخبرة والكفاءة. ومن هذا المنطلق برزت الحاجة إلى حوكمة الشركات وأهميتها في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التنمية الشاملة سواء في الدول الناشئة أو الدول المتقدمة.

وسيتم تناول الفصل من خلال ثلاثة محاور هي:

- الفساد وآثاره ودور الحوكمة في مكافحته.
- الإصلاح الإداري ودور الحوكمة في تفعيله.
- الحوكمة كأداة للتنمية.

وذلك من مبدأ وضع اليد على الداء وتشخيصه حتى يسهل تقديم الدواء؛ حيث إن من أهم أولويات إنجاز التنمية محاربة الفساد ووجود بيئة إدارية ومناخ استثماري صحي يسمح بتحقيق التنمية.



## الفساد الإداري ومظاهره وأسبابه

### تعريف الفساد:

وردت تعاريف عديدة للفساد، إذ لا يوجد تعريف واحد محدد له، إلا أنها تمحورت جميعها حول مضمون واحد وهو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية، سواء كانت مادية أو معنوية.

وقد عرفه صندوق النقد الدولي FMI على أنه: "علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى تحصيل الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد".

أما تعريف منظمة الشفافية الدولية فيحمل تعبيراً بليغاً وشاملاً إذ تعرفه على أنه: "إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص". وبالتالي فينطوي هذا التعريف الأخير على عدد من العناصر الأساسية هي:

- ينطبق التعريف على القطاعات الثلاثة للحوكمة الخاص والعام والمجتمع المدني.
- يشير إلى سوء الاستخدام النظامي والفردى الذي يترواح بين الخدع والأنشطة غير القانونية والإجرامية.
- يغطي كلاً من المكاسب المالية وغير المالية.
- يشير إلى أهمية منظومة الحوكمة في ضبط وتنظيم كيفية ممارسة السلطة.
- يلقي الضوء على التكاليف غير الفعالة المصاحبة للفساد وتحويل الأموال في الاتجاه غير المخصص لاستخدامها.

## أسباب ظهور الفساد المالي والإداري

- ضعف أجهزة الرقابة وعدم استقلاليتها.
- غياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتفرض العقوبات على مرتكبيه.
- تهميش دور المؤسسات الرقابية، وقد تكون هي نفسها تعاني من الفساد.
- ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها.
- توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.
- غياب حرية الإعلام وعدم السماح لها وللمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة مما يحول دون تطبيق أسس الحكومة.
- حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع من أجل السيطرة على مؤسسات الدولة.
- عدم الإفصاح عن تضارب المصالح وبالتالي عدم وجود سياسة واضحة لمعالجة مثل هذه الحالات مما ينتج عنه تغليب المصالح الشخصية على الصالح العام.
- غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين، وعدم تحديد المهام والمسؤوليات داخل الشركات.

## مظاهر الفساد المالي والإداري

ينطوي الفساد على آثار بالغة الخطورة مدمرة للاقتصاد والمجتمع، حيث يتسبب في تسرب الأموال بطرق غير مشروعة إلى جيوب مرتكبي الفساد وغالباً تجد طريقها إلى خارج البلد، بدلاً من توظيفها داخل البلد لجلب المنفعة العامة. ويمكن تحديد مظاهر الفساد في:



- الانحرافات المالية وعدم الالتزام بالقواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي والإداري.

- انتشار الرشاوي والاختلاس والتهرب الضريبي.

- المحسوبية في التعيينات والمراكز الوظيفية دون النظر إلى الكفاءة.

- استغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصالح العامة.

- انتشار المحاباة في تفضيل جهة على أخرى في التعاقدات للحصول على مصالح معينة .

- تشويه القرار الاقتصادي وتكون الخيارات والقرارات خاطئة وينتج عنها تحويل الخدمات إلى جماعات المصالح المكتسبة دون أن تستفيد منها الفئات التي هي في أشد الحاجة إليها.

- تراجع معدلات التنمية والاستغلال السيء للثروات.

- فقدان الثقة في مناخ الاستثمار.

### آثار الفساد المالي والإداري

إن للفساد المالي والإداري في الشركات المساهمة تكلفة خاصة، حيث يتم الحصول على مكاسب مالية وامتيازات أخرى على حساب المجتمع مما ينتج عنه ارتفاع أسعار السلع والخدمات علاوة على التأثير على نوعية وجودة السلعة وموعد وكيفية التسليم، وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى فيما يتعلق باختيار الموردين والمقاولين. وبصفة عامة يمكن رصد بعض الآثار الاقتصادية للفساد ومنها:

- خفض التوظيف فيؤدي انتشار الفساد إلى وضع العراقيل أمام التوسع في إنشاء المشروعات وزيادة تكاليف ممارسة الأعمال.

- تدني كفاءة الاستثمار وإضعاف مستوى الخدمة. بسبب الرشاوي التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها.
- للفساد أثر مباشر في تراجع حجم الاستثمار الأجنبي، فيحرم المجتمع من نقل المهارات والتكنولوجيا كما يضعف التدفقات الاستثمارية أو يعطلها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية.
- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية.
- ضياع حقوق صغار المساهمين.
- التأثير على الموارد وحجم التمويل وبالتالي انكماش الشركات وتآكل حصتها السوقية.

### تأثير الفساد على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

عندما ينتشر الفساد الاقتصادي في المجتمع وترتفع معدلاته فإن ذلك يتسبب في كارثة على التنمية وخصوصاً في جانبها الاقتصادي، فهو يؤدي إلى نقص الفعالية والكفاءة الاستخدامية للموارد الاقتصادية وعدم الاستغلال العقلاني والرشيد لها، وهذا ما يعرقل النمو الاقتصادي ويدفع المستثمرين إلى التشكك في متانة هذه المؤسسات والشركات التي ضربتها الرشوة والابتزاز كما يؤدي ذلك إلى انخفاض مستويات الاستثمار وارتفاع تكلفة أداء الأعمال وعدم الثقة في التعاقدات.

### تأثير الفساد الاقتصادي على معدل الاستثمار

يمثل الفساد عائقاً كبيراً للنمو الاقتصادي من خلال الاستحواذ على الربح مما يؤثر سلباً على النمو سواء بالنسبة لأصحاب الاستثمارات المحلية أو الأجنبية، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة الفساد والاستثمار فكلما ارتفع الفساد

انخفض حجم الاستثمار، فالفساد يهدد استقرار البيئة الاستثمارية، ويتسبب في ارتفاع تكلفة المشاريع ويهدد نقل التكنولوجيا ويضعف الأثر الإيجابي لحوافز الاستثمار بالنسبة للمشاريع المحلية والأجنبية. ويؤثر الفساد الاقتصادي سلباً على النمو الاقتصادي عبر عدة قنوات منها:

• يتسبب الفساد الاقتصادي في خفض معدلات الاستثمار، ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي، ومن خلاله تخفيض معدل النمو الاقتصادي، لأن الفساد يمثل حجر عثرة أمام سرعة إنجاز الإجراءات كما أنه يعتبر نوعاً من الضرائب الإضافية على رجال الأعمال مما يدفعهم إلى تقليل استثماراتهم في الدول التي يوجد فيها الفساد والبحث عن مناخ أفضل للاستثمار.

• يؤثر الفساد على الكفاءة والاستثمار والنمو حيث إن التكاليف الإضافية للفساد والنتيجة عن الرشوة أو زيادة الوقت اللازم للحصول على الخدمة تمثل زيادة في تكاليف تداول السلعة أو الخدمة، وهذا يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد والتأثير سلباً على الكفاءة الإنتاجية، ويجعل المستهلك يدفع سعر السلعة أو الخدمة أعلى من تكلفتها الحقيقية.

• نتيجة للغش وتدخّل الوساطة في اختيار المشروعات فإن هذا يؤدي إلى تدني نوعية المنشآت، وهذا كله يؤثر سلباً على مناخ الاستثمار، ويزيد من تخوف المستثمرين من الاستثمار في بيئة يسود فيها الفساد ولا تخضع لمعايير أو ضوابط أو قوانين وتشريعات واضحة وشفافة.

### تأثير الفساد على البعد الاجتماعي للتنمية

من المعروف أن هناك ثلاثة مؤشرات أساسية تعبر عن البعد الاجتماعي للتنمية وهي: مؤشر الدخل الذي يعبر عن مستوى المعيشة، ومؤشر الصحة الذي يُحدد بمتوسط عمر الإنسان، ومؤشر التعليم الذي يُحدد بمستوى جودة رأس المال البشري، ويؤثر الفساد

الاقتصادي على البعد الاجتماعي من خلال عدم العدالة في توزيع الدخل والزيادة من حدة الفقر بالإضافة إلى الرفع من كلفة الخدمات الضرورية كالصحة والتعليم، وهذا ما يؤثر سلباً على الرفاهية الاجتماعية والتنمية البشرية المستدامة.

### تأثير الفساد الاقتصادي على سوق الأوراق المالية

يعتمد سوق الأوراق المالية على الشفافية في إتاحة المعلومات المتعلقة بالشركات التي تطرح أوراقاً في الأسواق المالية، سواء كانت هذه المعلومات عن النسب المالية أو الميزانية الختامية التي تعكس الوضع الحقيقي لنشاط الشركة ومدى جدارتها الائتمانية، ولكن بسبب الفساد وعدم الشفافية يتم انتهاج إجراءات محاسبية غير حقيقية ومضللة، بحيث يتم إعداد حسابات للأرباح والخسائر تعكس وعاء ضريبياً منخفضاً بغرض التهرب الضريبي، وموازية مع ذلك يتم إعداد حسابات أخرى تظهر معدلات مرتفعة للربحية تُشترى في أسواق المال بقصد الترويج للاكتتاب في الأسواق المالية لهذه الشركات وينتج عن ذلك تضليل المستثمرين في الأوراق المالية، بحيث بعد فترة زمنية من إدراج الأوراق المالية في البورصة وبداية تداولها من طرف عدد كبير من المستثمرين الماليين يحدث انهيار لأسعارها.

ومن مظاهر الفساد أيضاً في السوق المالي إنشاء شركات وهمية بأوراق مزورة تقوم بجمع مبالغ مالية كبيرة من المدخرين، وقد تتجح في طرح أوراق مالية وهمية بطرق احتيالية، حيث تقنع الكثير من المدخرين باستثمار أموالهم من خلال هذه الشركات في أنشطة عالية الربحية بشكل مبالغ فيه، ثم يتبين بعد ذلك أنها شركات صورية للنصب والاحتيال وأنها غير قانونية.

كذلك قد تعرف السوق المالي العديد من الممارسات غير الأخلاقية من قبل شركات السمسرة التي تقوم باستغلال ثقة العملاء، وإبرام الصفقات نيابة عنهم، أو تشجيعهم على إبرام صفقات دون أن يكون ذلك على أساس من الشفافية أو المعلومات الصحيحة بما يضر بمصلحة المستثمرين، ويكون هدف السمسار هو الحصول على

عمولة من صفقات البيع والشراء التي يبرمها لعملائه سواء كانت هذه الصفقات مربحة أو خاسرة، وكلما زاد عدد وقيمة الصفقات كلما زادت حصيلة السمسرة.

وبالتالي يؤدي الفساد وعدم الشفافية إلى تدهور أسواق المال واحتمال انهيارها وإفلاس العديد من الشركات وضياع المدخرات لصغار المستثمرين المتعاملين في البورصة. وهذا ما حدث مع شركة "انرون" للطاقة الأمريكية التي قامت بالتواطؤ مع شركة "ارثر اندرسون" التي تعتبر من أهم الشركات العالمية في المحاسبة والتدقيق من خلال نشر تقارير مزيفة عن مركزها المالي، وكذلك شركة "ورلدكوم" الأمريكية للاتصالات التي واجهت الإفلاس بسبب التضليل في القوائم المالية.

وبذلك فإن استفحال الفساد في السوق المالي يتسبب في فقدان ثقة المستثمرين فيه وعدم فعاليته في جذب المدخرات وتممية الاستثمار، وهذا يؤثر سلباً على النمو الاقتصادي المستدام والذي يتطلب توفير سوق مالية تتميز بالكفاءة والفعالية والشفافية.

### **تأثير الفساد الاقتصادي على الفقر وتوزيع الدخل**

• يؤدي الفساد إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية مثل التعليم، السكن والصحة وهذا بدوره يقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها، مما ينعكس سلباً على الفئات الفقيرة الأكثر حاجة لهذه الخدمات، الشيء الذي يزيد من حدة الفقر والمعاناة لهذه الفئات الضعيفة.

• يؤدي الفساد إلى تراجع معدلات الاستثمار وبالتالي تراجع معدلات النمو الاقتصادي، وهذا ما يقلص من فرص العمل ويوسع من ظاهرة البطالة، مما يتسبب في تدني مستويات المعيشة للفئات الفقيرة في المجتمع.

• يتسبب الفساد في الإخلال بمبدأ العدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع وعدم تكافؤ الفرص، حيث تختفي المعايير الموضوعية في الحصول على الوظائف والمنافع وفرص الاستثمار لتحل محلها الاعتبارات الشخصية والمصالح المادية المرتبطة بالفساد وغياب الشفافية في المعاملات.

## أبعاد الفساد المالي والإداري

من الممكن تحديد ثلاثة أبعاد للفساد المالي والإداري وهي:

أ - البعد السياسي: يتمثل الفساد المالي والإداري في الإدارة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد، ولا تمتلك المبادرات لمكافحة، حتى وإن طرحت إصلاحات فإن هذه الإصلاحات تنقصها الجدية والرغبة الصادقة في الإصلاح. وغياب الإدارة السياسية يؤدي إلى غياب دور المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية وبذلك يتلاشى الحافز الذاتي لمحاربة الفساد وتتعطل آليات الرقابة وتصبح الهيئات الرقابية مهمشة.

ب - البعد الاقتصادي: يتمثل في البطالة وتدني الرواتب والأجور وتغليب المصالح الشخصية على الصالح العام، وانخفاض معدلات الاستثمار واهتزاز أسواق المال. فضلا عن غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة وكثرة الصفقات التجارية المشبوهة أو الناتجة عن عمليات الفساد وعدم الشفافية.

ج - البعد الاجتماعي

يتجلى البعد الاجتماعي للفساد عندما يصبح لكل شيء ثمن يقاس به وتراجع القيم الوظيفية وخدمة الناس أمام الرشوة والمحسوبية، وبذلك يتحول الفساد إلى ثقافة اجتماعية ويصعب علاجه.

## دور الحوكمة كأداة لمكافحة الفساد

يؤدي الفساد إلى انخفاض مستويات الاستثمار وارتفاع تكلفة أداء الأعمال وعدم الثقة في التعاقدات، وبذلك يؤثر على الصحة العامة للاقتصاد. وللحد من الآثار الضارة للفساد على الاقتصاد لا بد من اتخاذ بعض الإصلاحات. والتي تأتي في مقدمتها حوكمة الشركات حيث تستطيع الحوكمة تقليص فرص الفساد، كما أن الحوكمة الفعالة تعني حضور قيم الشفافية فيحصل المستثمرون على المعلومات المهمة في الوقت المناسب، ولا يتم اتخاذ القرارات خلف الأبواب المغلقة ويصبح متخذو القرار مساءلين عن أفعالهم. ويتصرف المديرون بما فيه مصلحة الشركة وليس مصالحهم الشخصية.

إن حوكمة الشركات بوصفها أداة لمكافحة الفساد تقلص من فرص العاملين والمديرين في إساءة استغلال المنصب أو الانخراط في ممارسات فاسدة. فعلى مستوى القيم يؤدي تركيز حوكمة الشركات على واجب المدير في الولاء والحرص على عدم استغلاله لمنصبه، وفرض عقوبات على المديرين الذين يقدمون مصالحهم ومكاسبهم الشخصية على مصلحة الشركة ومكاسبها. كذلك يؤدي دور المدير المستقل إلى تقليص احتمالات استغلال المنصب. كما أن المدير المستقل يمكن أن يشارك في لجنة المراجعة التي يشكلها مجلس الإدارة لتوفير ضمان مستقل لمصادقية المراجعة.

## دور الحوكمة في الإصلاح الإداري

### أ - مفهوم وأهداف الإصلاح الإداري

عُرف الإصلاح الإداري بأنه سلسلة من التحسينات التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الإداري في التغييرات البسيطة في أساليب العمل، وكذلك أي تغيير أصلي في العمل وفي التنظيم الإداري للجهاز والأفراد ونظرة الناس لجميع هذه الأمور مما يدعو لتغيير في أنماط سلوك الأفراد وأساليب التنظيم.

وعُرف أيضاً بأنه: "التغييرات المستمرة والشاملة في المجالات الإدارية المتعددة بقصد تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية".

وهناك تعريف آخر هو: "الجهود الرامية إلى زيادة فعالية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها".

ويلاحظ من هذه التعريفات أن جوهر عملية التغيير والتطوير مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل، عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلتها باستمرار وفقاً للمتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية أو فنية أو تقنية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وإحداث نقلة نوعية في الأداء مع تقليص التكاليف.

ويجب الإشارة إلى أن الحاجة إلى الإصلاح لا تنتهي أبداً وإنما هي عملية ديناميكية مستمرة، ولا تعني الحاجة إلى الإصلاح أن هناك حالات مرضية تستوجب العلاج وإنما تبقى الحاجة إلى التطوير باقية بقاء الشركة أو المؤسسة أو الجهاز الإداري ككل.



## ب - أهداف الإصلاح الإداري

يقوم الإصلاح الإداري على مجموعة من الأهداف والغايات، وتحدد أهدافه باستراتيجية متكاملة، ويعتبر تحديد أهداف الإصلاح الإداري عملية منظمة ومدروسة قائمة على أسس واعتبارات محددة تفرضها عوامل وظروف معينة.

ويمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري في الآتي:

- محاربة الخلل والفساد باستئصال أسبابه، وتحسين مستوى الموارد وتحقيق مزيد من الفعالية والانتاجية.
- ترشيد عملية الإنفاق عن طريق وضع وضبط آليات تسيير مالي فعالة.
- تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات وحدات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات العائد الكبير.
- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاج وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الإنتاج.
- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.

- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.
- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى وحدات الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور.
- دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع، وأن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للشركات والمؤسسات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية.
- اعتماد تقييم الشركات والمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك الشركات والمنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة، والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- تطوير القدرات الذاتية لوحدات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع خطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة للمستجدات.

## ج - الخطوات اللازمة للوصول لاستراتيجية الإصلاح الإداري:

1- إعداد أدلة تنظيمية حديثة لاستخدامها كمراجع للمستويات الإدارية تتضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات من أجل خلق علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية والتداخل في إنجاز الأعمال.

2- تطوير القيادات الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لديها من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

3- إشاعة مفاهيم العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز الولاء لدى العاملين وتهيئتهم لعمليات التطوير.

4- نشر ثقافة الحوكمة وشرح مزاياها للمؤسسات والمجتمع.

5- التركيز على اعتماد أساليب المحافظة على الموارد البشرية وتعزيز دورها في العملية الإنتاجية وتطبيق معايير لتقويم أداء القيادات التنفيذية مع مراعاة ظروف العمل وتعزيز دور السلامة المهنية.

6- الاهتمام ببرامج تقويم الشفافية والنزاهة والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري.

7- استخدام التقنيات الحديثة في بناء قواعد المعلومات للإسهام في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسات واتخاذ القرارات.

8- زيادة فعالية العملية التدريبية وربط التدريب بتقويم الأداء وتعزيز حالات الإبداع والتطوير.

9- العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات الموارد البشرية طبقاً لدراسات شاملة بهدف الارتفاع بمستوى الأداء الفردي والجماعي.

- 10- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات تجاه المستهلكين من حيث النوعية والصلاحية وجودة الاستخدام وحماية البيئة.
- 11- تطوير الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبل وحدات الجهاز الإداري لتتماشى مع متطلبات التطور والنهوض بالأداء.
- 12- توفير المستلزمات اللازمة للتأهيل لتطبيق المواصفات القياسية في الإنتاج والخدمات.
- 13- تعزيز أواصر التعاون مع المنظمات والهيئات ذات العلاقة بأمور الإصلاح المالي والإداري والحوكمة والشفافية.

#### د- محاور استراتيجية الإصلاح الإداري

تضم استراتيجية الإصلاح عدة محاور هي:

- 1- التنظيم وإعادة التنظيم.
  - 2- تنمية الموارد البشرية وتطويرها.
  - 3- تطوير نظم وأساليب العمل.
  - 4- إعادة النظر بالقوانين والتشريعات.
  - 5- رفع كفاءة الأداء وتطوير الجودة في إنتاج السلع والخدمات.
  - 6- وضع أطر فعالة للحوكمة والشفافية ومراقبة تطبيقها.
- وإذا كانت برامج الإصلاح الإداري تهدف إلى الحد من الفساد الإداري والمالي فإنها أيضاً تهدف إلى مواكبة المستجدات العلمية في الإدارة من أجل إحداث نقلة نوعية في التنمية وترشيد استخدام الموارد.

## هـ - أهمية الحوكمة في الإصلاح الإداري

يشير المفهوم الواسع للإصلاح الإداري إلى المدخل الذي ينظر إلى الحوكمة كنظام يتكون من هياكل مختلفة تؤدي وظائف متنوعة. وأن هذه الهياكل مترابطة ومتناسقة فيما بينها، وبذلك فإن المفهوم الشامل للإصلاح الإداري يتمحور حول إدخال أنماط تنظيمية جديدة بحيث تلائم أنواع النشاط الجديد مع إدخال نظم وقواعد وإجراءات للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة بالإضافة إلى تحقيق العلاقات الإشرافية والإدارية والاستشارية بين هذه التنظيمات من ناحية وبين التنظيمات الجديدة والقديمة من ناحية أخرى. فضلاً عن توفير القيادات النشطة والواعية والمؤمنة بهذه الإصلاحات من ناحية أخرى، وكذلك التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذ وإحداث التغيير المطلوب. ومن ذلك نستنتج أن الهدف الأساسي لعملية الإصلاح الإداري هو تأهيل الشركة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها بفاعلية عالية ومن ثم تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع.

وكما ذكرنا سابقاً أن الحوكمة تعني وجود نظم معينة تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء بشكل عام. أي أنها تشمل مقومات معينة لتقوية الشركة ودورها وتأثيرها في المجتمع على المدى البعيد، كما أن مفهوم الحوكمة ظهر ابتداءً من أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية وتزايدت أهمية المفهوم نتيجة التحول إلى النظم الرأسمالية التي تعتمد على الشركات الخاصة بشكل كبير لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي.

وبناء عليه فإن مفهوم الإصلاح الإداري يشير إلى ترابط بين مفهوم الحوكمة والإصلاح سواء من حيث المسببات والإجراءات أو من حيث الأسس والأهداف وكذلك هناك تفاعل وتغذية عكسية فيما بين الآليات المعتمدة في تحقيق كل منهما فالإصلاح الإداري ونظام الحوكمة تعني في جوهرها التغيير باتجاه التقدم والتطور وباتجاه تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

ويمكن تلخيص دور الحوكمة في الإصلاح الإداري فيما يلي:

1- إن ضمان حقوق الملكية يستند إلى تشريعات ونظم نافذة لتنظيم العلاقات بين جميع الأطراف. كما أن الحوكمة تعتبر وسيلة ناجحة لإجراء الإصلاحات الإدارية ومواكبة التطورات الحاصلة بما يصب في النهاية في الحفاظ على الممتلكات والموارد وتطويرها واستخدامها بالشكل الأمثل، بجانب تفعيل دور المؤسسات الرقابية ودعمها وضمان استقلاليتها للحفاظ على المال العام وتميمته لتحقيق التنمية الاقتصادية .

2- إن نظام الحوكمة بما يمثله من قوانين وتعليمات وأسس يمثل في حقيقته اتجاهاً إصلاحياً يوفر أساساً ثابتاً وثقة كاملة لكافة الأطراف بحيث يوفر هذا الأساس ضماناً للجدوى الاقتصادية المستهدفة.

3- يعد الإفصاح من المبادئ الأساسية التي أشارت إليها المعايير المحاسبية الدولية بمثابة تطوير الأسس والقواعد المعتمدة في التدقيق والتي أشارت إليها مبادئ الحوكمة. ويشمل الإفصاح الإعلان عن أهداف الشركات التي تسعى إلى تحقيقها وكذلك المركز المالي والمؤشرات الإحصائية والمزايا العينية والنقدية التي يحصل عليها القائمون على الإدارة، علاوة على المخاطر التي قد تتعرض لها أعمال الشركة والإجراءات التي تتخذها الشركة لتطبيق متطلبات الحوكمة وكل هذا يؤدي إلى تكوين صورة واضحة لدى المهتمين والمتعاملين وكافة الأطراف ذات الصلة بالشركة.

## حوكمة الشركات أداة للتنمية

ترتبط الرؤية التقليدية لحوكمة الشركات ارتباطاً كبيراً بالفصل بين الملكية والإدارة، وهي من المشاكل التي تنشأ بين أصحاب الشركات ومديريها، حيث من المحتمل حدوث تضارب بين مصالح الملاك والمديرين في الوقت الذي يحتاج فيه الملاك إلى ضمانات تكفل تصرف المديرين بما فيه مصلحة الشركة وليس بما فيه مصلحتهم الشخصية. وهنا يأتي دور حوكمة الشركات بما توفره من آليات لضمان قيام مديري الشركات بالتحركات المناسبة ضمن أهداف ومصالح الشركة.

ورغم هذا الدور المهم للحوكمة وما توفره من ضمانات لقيام مجلس الإدارة بعمله والمحافظة على حقوق حملة الأسهم والتأكيد على آليات الإفصاح، رغم كل هذا إلا أن الحوكمة أصبحت لها دور أكبر أهمية يرتبط بالاقتصاد الوطني ككل والارتفاع بمعدلات التنمية، مثل قدرتها على الحد من الفساد ومنع حدوث الانهيارات المالية وجذب الاستثمارات ونجاح برامج الخصخصة وهي كل من الأمور التي تبرز دور الحوكمة في جعل الاقتصادات تتمتع بالعافية العامة.

أولاً: دور الحوكمة في اجتذاب الاستثمار

ثانياً: دور الحوكمة في تدعيم القرارات الاستثمارية

ثالثاً: دور الحوكمة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية

رابعاً: دور الحوكمة في رفع معدل الاستثمار

خامساً: دور الحوكمة في استقرار أسواق المال

سادساً: دور الحوكمة في ترشيد الموارد وعدالة التوزيع

سابعاً: دور الحوكمة في تعزيز مبدأ الشفافية والمحاسبة

## أولاً : دور الحوكمة في اجتذاب الاستثمار

تبرز أهمية الحوكمة في زيادة الاستثمار من خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية القانونية لحقوق المساهمين في الشركات، كما تبرز أهميتها في تنمية وتشجيع الاستثمار من خلال إرساء قواعد تؤدي إلى زيادة ثقة المساهمين في الشركة، ويتم ذلك من خلال الشفافية في التعامل مع المساهمين؛ حيث إن حماية مصالحهم واطمئنانهم على أموالهم المستثمرة في الشركة من أهم الأولويات، لأن هذا يؤدي إلى رفع أسعار أسهم الشركة ودعم مركزها التنافسي مما يؤدي إلى جذب استثمارات جديدة. وتجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، وتجنب حدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي، من خلال مجموعة من المعايير التي تدعم استقرار الأسواق وحمايتها من التلاعب والفساد وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والحد من التقلبات الشديدة بها وبما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي.

ومن جهة أخرى تؤدي الحوكمة إلى تطوير الأسواق المالية من خلال حماية المستثمرين، فالأسواق المالية والوسطاء الآخرين يساعدان في جلب الاستثمارات والمدخرات من خلال وجود حلول خلاقة للمشاكل المالية التي يمكن أن تتعرض لها الأسواق المالية.

وهناك عدة طرق يمكن للحكومة أن تساعد بها الشركات والاقتصاديات على اجتذاب الاستثمارات وهي كالآتي:

1- إن تعزيز مبدأ الشفافية في عمليات الشركات، وفي إجراءات المحاسبة والتدقيق، وفي عمليات الشراء، وفي كافة العمليات يؤدي إلى تفعيل دور الحوكمة في الحد من الفساد؛ لأن الفساد يضر بالاستخدام الأمثل لموارد الشركات ويمحو قدرتها التنافسية، ويعمل على نفور المستثمرين بعيداً عنها.



2-إن إجراءات الحوكمة تعمل على تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على وضع استراتيجيات سليمة للشركة، والتأكد من أن كل العمليات تتم لأسباب سليمة وحسب حاجة الشركة، وأن المرتبات والمكافآت تعكس الأداء. وهذه الإجراءات هي التي تساعد على اجتذاب الاستثمارات وتعزيز الأداء.

3-إن اتباع معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين، يؤدي إلى قيام نظام قوي لحوكمة الشركات يساعد على منع وقوع الأزمات المالية، كما يساعد على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات إخفاقات الشركات، مما يوفر التعامل العادل لكافة أصحاب المصالح والأطراف ذوي العلاقة بالشركة.

4-إن الأخذ بمبادئ حوكمة الشركات يؤدي بدوره إلى تعزيز ثقة الجمهور بنزاهة عملية الخصخصة، كما يساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهو ما يؤدي إلى زيادة العمالة والنمو الاقتصادي.

5-يستدعى تطبيق الحوكمة في الدول النامية والصاعدة وجود وإنشاء التشريعات والمؤسسات القائمة على أساس السوق لأن وجود هذه المؤسسات يساعد الحوكمة على القيام بعملها، وبالتالي مواجهة الظواهر السلبية التي تواجهها اقتصاديات هذه الدول مثل سوء استخدام حقوق مساهمي الأقلية ونقص حقوق الملكية، وانتهاك العقود، ونهب الموجودات. وبالتالي فإن الحد من هذه الظواهر السلبية وإخضاعها للعقاب يعطي طمأنينة للمستثمرين ويشجعهم على ضخ استثماراتهم في الشركات.

## ثانياً: دور الحوكمة في تدعيم القرارات الاستثمارية

تعرف حالة عدم تماثل المعلومات بأنها الحالة التي تكون فيها المعلومات متاحة ومعروفة لطرف واحد، لكن الطرف الثاني لا تتوفر لديه مثل هذه المعلومات، وتؤدي هذه الحالة إلى عدم كفاءة الأسواق؛ لأن معظم المستثمرين سيكونون غير قادرين على الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية. حيث إن كفاءة

الأسواق لا تتحقق إلا في حالة تماثل المعلومات بين كافة الأطراف المتعاملة فيها وذلك حتى يكون تأثير المعلومة على الأسعار وأحجام التداول كامل وسريع.

ومن هنا يأتي دور الحوكمة في تشجيع الاستثمار في الأسواق المالية من خلال تحقيق أفضل مستويات الجودة في المعلومات المحاسبية من حيث المصدقية وزيادة الفهم والتفسير، وهو ما يحتاج إليه المستثمرون في التعرف على الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بين البدائل الاستثمارية واتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيف مواردهم بصورة ناجحة. وهو الهدف الأساسي للأسواق في حماية المستثمرين من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وحمائتهم من خلال المراقبة. لذلك يجب أن يكون الإفصاح مكتملاً وحيادياً.. ويأخذ الإفصاح عن المعلومات عدة أشكال هي:

أ - تعد القوائم المالية المعتمدة من قبل المدقق الخارجي والتي تُظهرُ الأداء المالي والمركز المالي للشركة من أكثر المصادر استعمالاً للحصول على المعلومات عن الشركات وتساعد في القيام بالإشراف السليم وتوفير الأساس لتقييم الأسهم. كما يهتم المستثمرون بالمعلومات التي تلقي الضوء على الأداء المستقبلي للشركة.

ب - معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة وعن كبار التنفيذيين وتشمل سياسة مكافأتهم، ومعلومات عن مؤهلاتهم، وعملية الاختيار وعضويتهم في مجلس الإدارة في الشركة والشركات الأخرى.

ج - ضرورة تعزيز مصداقية الإفصاح عن المعلومات الهامة المتعلقة بملكية الأغلبية من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة ودون تأخير.

د - على مجلس الإدارة وضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح، والتزامها بالإفصاح عن المعلومات للمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، ويجب أن يكون الإفصاح واحترام القوانين واللوائح مستنداً إلى معايير موضوعية.

هـ - الإفصاح عن نوعية القوائم المالية التي تصدرها الشركة، هل هي سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية.

و- الإفصاح عن الالتزامات الاجتماعية للشركة، أي لا بد من ربط الشركة بالمجتمع المحيط بها، وما يترتب على تلك الالتزامات من كلف وإيرادات في قوائم منفصلة عن القوائم الرئيسية وبشكل واضح وتفصيلي.

ز- نشر المعلومات بهدف توضيح سياسات الشركة، وممارستها فيما يتعلق بإعداد المعلومات المالية وغير المالية عن الشركة ونشرها والتي تشمل توقيت إصدار هذه القوائم التي سيتم الإفصاح عنها.

ح - الإفصاح عن السياسات المتعلقة بأخلاقيات الإدارة تجاه البيئة والمجتمع والالتزامات العامة الأخرى، ويقصد بالأخلاق مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحدد السلوك الإداري وتحكم على توجهه وهل هو صحيح أم خاطئ، وتتمثل أهمية هذه القواعد في أنها تحدد مجموعة من الخطوط التوجيهية للمدراء في صنع القرار. وبالنسبة للمستثمرين فإنهم يعتمدون على مثل هذه المعلومات لإجراء تقييم أفضل للعلاقات فيما بين الشركات والمجتمعات التي تعمل فيها والخطوات التي اتخذتها هذه الشركات لتنفيذ أعمالها.

ط - أن تلتزم الشركة بشروط الإفصاح كافة وبموجب القوانين والنظم والقواعد التي تحكم الإفصاح العادل، فضلاً عن التعامل مع المستثمرين والمحللين الماليين بالتساوي فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات.

### ثالثاً: دور الحوكمة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية

إن تطبيق نظام جيد للحوكمة يعمل على محاربة شتى أنواع الفساد وتحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد الاقتصادية، والرفع من الكفاءة والفعالية الاقتصادية في تنفيذ مختلف مشاريع

التنمية المستدامة والعمل على تحقيق نمو اقتصادي مستدام. وهذا يعمل على تحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، كما يحسن من نوعية حياة المواطنين ومستوى معيشتهم ويضمن لهم العيش الكريم والرفاهية الاجتماعية، ويقوي من أواصل التضامن والتواصل الاجتماعي ويقص من الفوارق بين مختلف طبقات المجتمع، ويدفع المواطنين إلى المشاركة في عملية التنمية عندما يكونوا مطمئنين إلى السياسات والإجراءات المطبقة. الأمر الذي يساعد على تحقيق التنمية البشرية المستدامة.

#### رابعاً : دور الحوكمة في رفع معدل الاستثمار

من المعروف أن هناك علاقة عكسية بين الفساد ومعدل الاستثمار، فانخفاض معدل الفساد يزيد من معدل الاستثمار والعكس صحيح، حيث إن انتشار الفساد له آثار سلبية وخطيرة على جلب وتوطين الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية، كما أنه يتسبب في سوء تخصيص الموارد والثروات الوطنية، وهذا ما ينعكس سلباً على معدل النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.

وعليه فإن تبني مبادئ وأسس الحوكمة وما تضمنه من شفافية وتعزيز نظم المساءلة والرقابة والمحاسبة يعمل على تعزيز وتفعيل الاستثمارات المحلية والأجنبية والرفع من معدل النمو الاقتصادي، وذلك من خلال خلق بيئة استثمارية مستقرة تكون حالة الشفافية فيها مرتفعة. وهذا يؤدي إلى تخفيض تكلفة إنجاز المشاريع، وبالتالي تحفيز المستثمرين على الرفع من استثماراتهم، مما ينعكس إيجاباً على حجم الموارد المتاحة للاقتصاد وحسن تخصيصها واستثمارها في المشاريع التي تخدم مختلف جوانب التنمية المستدامة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية. كما أن تطبيق الحوكمة يعمل على تخفيض وقت وتكلفة إنتاج السلع والخدمات وذلك من خلال القضاء على الفساد الذي يشوب مراحل الإنتاج وهذا يزيد من الكفاءة والفعالية الإنتاجية والتوزيعية مما يشجع الاستثمارات وتوطين ونقل التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في إقامة مشاريع التنمية المستدامة. هذا علاوة على أن تطبيق الحوكمة يسمح بتحقيق العدالة

والمساواة في توزيع مختلف الصفقات والعقود، وهذا يتيح الفرصة لمختلف الكفاءات والقدرات لإبراز مواهبها وإبداعاتها فتساهم في النمو الاقتصادي. وعليه فإن الحوكمة الرشيدة لها دور كبير وفعال في خلق بيئة ومناخ استثماري مستقر تحكمه ضوابط وتشريعات واضحة وشفافة تساعد على جلب وتوطين الاستثمارات الجادة التي تكون لها القدرة على خلق قيمة مضافة للاقتصاد وتحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

### خامساً: دور الحوكمة في استقرار أسواق المال

يؤدي التطبيق الجيد لنظام الحوكمة إلى تطوير الأسواق المالية والتخصيص الكفاء لرؤوس الأموال، كما أن تفعيل النظم القانونية ينتج عنه حماية المستثمر، وتأتي أسواق الأسهم من خلال متطلباتها السعرية، والبورصات بضوابطها وقواعدها الصارمة في مقدمة الآليات التي تضمن تطبيق الحوكمة. وتعمل الحوكمة على التحكم في أداء الشركة من خلال منع أو الحد من ارتكاب المخالفات والتصرفات غير القانونية، الشيء الذي يزيد من درجة الثقة في قوائمها المالية بما يؤثر على سلوك وقرارات الاستثمار وبالتالي تداول الأسهم في السوق.

ومن جهة أخرى فإن تطبيق الحوكمة وما يصاحبها من شفافية وإفصاح يساعد على إتاحة المعلومات المتعلقة بالشركة التي يجري التداول على أسهمها في الأسواق المالية الأمر الذي يعمل على القضاء على الفساد وعدم تضليل المستثمرين في الأوراق المالية. وبالتالي حماية أسواق المال وعدم ضياع المدخرات وجذب المزيد من رؤوس الأموال التي تزيد من استثمارات الشركات وترفع حصتها في التنمية ويعظم من القيمة السهمية لها ويدعم تنافسيتها في أسواق المال.

### سادساً: دور الحوكمة في ترشيد الموارد وعدالة التوزيع

تؤكد الحوكمة على مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والإدارية والمالية، والتأكيد على الشفافية، مما يساعد على سرعة اكتشاف التلاعب

والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ القرارات والإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على مسيرة الشركة. لذا عندما تخضع الإدارة للمحاسبة يتمكن المجتمع من ترشيد أكبر للموارد واستثمارها بأفضل شكل ممكن سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مالية أو حتى عنصر الوقت. وعليه فإن المحاسبة تساعد على النمو الاقتصادي. وتؤكد كافة الدراسات أن من أبرز الآثار الاقتصادية للشفافية والحوكمة تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق وتخفيض تكاليف المشروعات، وحماية المستثمرين، وتوفير الثقة في السوق، ومن ثم زيادة كفاءة الاقتصاد ككل. وعلى العكس من ذلك فإن غياب الحوكمة والشفافية يؤدي إلى إهدار الموارد وعدم استخدامها الاستخدام الأمثل، كما يعطل دوران منظومة التنمية ويقلل من كفاءة عملياتها وفعاليتها سياستها، مما يؤدي إلى حالة من عدم الرضا في المجتمع.

### **سابعاً: دور الحوكمة في تعزيز مبدأ الشفافية والمحاسبة**

يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها من الالتزام بالإفصاح عن هذه المعلومات، أي أن تحقيق الشفافية يعتمد على توفير المعلومات وعدم حجبها وهذا من أهم أركان وركائز الحوكمة التي تقوم على مبدأ الإفصاح السليم عن المعلومات وضرورة توافرها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب.

ومما لا شك فيه أن توافر المعلومات يؤدي إلى تحقيق الشفافية، وعندما تتحقق الشفافية يمكن تطبيق وتعزيز القدرة على المحاسبة، وبالتالي تزيد ثقة كافة الأطراف في الشركة سواء كانت هذه الأطراف داخلية وهم العاملين في الشركة الذين يهمهم وجود سياسة عامة عن هيكل الشركة والقواعد المنظمة لعملها ونشاطها، وآليات التوظيف فيها. أو الأطراف الخارجية وهم الجمهور والمستفيدين والمستهدفين من نشاط الشركة وجميع الأطراف ذات المصلحة. كما تعمل الشفافية على تطوير استراتيجيات الشركات طبقاً لمبدأ الفاعلية والمهنية وتحسين الرقابة الداخلية وانتظام التقارير المالية وبذلك تحد من الفساد وإساءة استغلال المنصب. وفي النهاية إنجاز معدلات أعلى من التنمية المستدامة.

---

## المراجع

---





## المراجع

- 1 - طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات)، الدار الجامعية، 2005.
- 2 - المعتصم بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2008.
- 3 - أحمد السيد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 4 - جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، 2014.
- 5 - طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 6 - محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
- 7 - نعيم حسين القحطاني، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، مؤسسة جدير للاستشارات والتدريب، البحرين، 2017.
- 8 - محمد سمير الصبان، محمد الفيومي محمد، المراجعة بين التنظيم والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت 1990.
- 9 - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
- 10 - إبراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2010.
- 11 - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.

- 12 - نصر علي عبدالوهاب، شحاتة السيد شحاتة، الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 13 - حسين أحمد عبيد وشحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 14 - شراد محمد أصيل، المراجعة الخارجية كألية لتنفيذ مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر، دراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، 2015/2016.
- 15 - الأشهب إلياس، مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2014/2015.
- 16 - عمر شريقي، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015.
- 17 - محمد شريف توفيق، قراءات من الإنترنت في حوكمة الشركات: الأهمية والمبادئ والمصطلحات، دراسة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2005.
- 18 - بوقرة رابح، مداخلة بعنوان، الحوكمة: المفهوم والأهمية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة المسيلة، مايو 2012.
- 19 - نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 8، 2003.
- 20 - هادي محمود، أسس الشفافية الإدارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 71، 2008.
- 21 - سارة بوسعيد، دور استراتيجية مكافحة الفساد الاقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة بين الجزائر وماليزيا، دراسة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر 2012/2013.

- 22 - ألكسندر شكولنيكوف، حوكمة الشركات كأداة تنمية.
- 23 - علي الصاوي، مداخلة بعنوان: ماهية المساءلة والشفافية ودورهما في تعزيز التنمية الإنسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، مارس 2009.
- 24 - العماري الطاهر، دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات، دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، 2012/2013.
- 25 - محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، يونيو 2007.
- 26 - حبار عبدالرازق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.
- 27 - لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي، مرباح ورقلة، 2011/2012.
- 28 - شفق عبدالحافظ، وسام عبدالرازق، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري، وزارة الصناعة والمعادن، بغداد.
- 29 - لائحة حوكمة الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.
- 30 - نظام حوكمة الشركات المساهمة في دولة قطر
- 31 - مبادئ حوكمة البنوك (مصرف قطر المركزي).



# الفهرس

5.....	المقدمة.....
9.....	الفصل الأول: الإطار العام للحوكمة.....
55.....	الفصل الثاني: قواعد الحوكمة في الدول والمنظمات والمؤسسات الدولية.....
109.....	الفصل الثالث: قواعد الحوكمة عند الجهات الرقابية.....
197.....	الفصل الرابع: دور الحوكمة في التنمية الاقتصادية والإصلاح الاقتصادي.....
228.....	المراجع.....



# إصدارات المؤلف

الدكتور هاشم السيد

[www.halsayed.com](http://www.halsayed.com)

- خواطر مصرفية
- الموسوعة المصرفية القطرية (الجزء الأول - الجزء الثاني)
- النقود في قطر
- حكايات مصرفية
- موسوعة المصارف الإسلامية
- نافذة الأحزان (رواية)
- همسات الصيف (رواية)
- نهاية الطريق (رواية)
- كفاية ذل (رواية)
- ملحمة الغدر (رواية)
- عناقيد المال
- المعركة الحاسمة
- خاطرة قلم (خاطرة)
- فوضى عالم المال و الأعمال
- ملحمة الضاد (مونودراما)
- ملحمة الغدر (مونودراما)
- أحبوا بني تميم
- ملحمة صخرة (مونودراما)
- عبد الرحمن بن عوف في عالم الثراء
- فسيلة الحياة (رواية)
- الشركات المساهمة في ميزان الحكمة
- بين القبرين (رواية) قريباً
- القواعد الذهبية في إدارة الأزمات من سورة يوسف - قريباً

