United Arab Emirates University
Scholarworks@UAEU

Dissertations | Electronic Theses and Dissertations

6-2012

The Rules of Corporate Governance in Public Companies in the UAE

Salama Hmoud Hamad AI Ameri

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations

Part of the Medicine and Health Sciences Commons, and the Privacy Law Commons

Recommended Citation
Hamad AI Ameri, Salama Hmoud, "The Rules of Corporate Governance in Public Companies in the UAE" (2012). *Dissertations*. 68.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations/68

This Thesis is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Dissertations by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadl.musa@uaeu.ac.ae.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية القانون

قسم القانون الخاص

قواعد الحوكمة في شركات المساهمة في دولة الإمارات العربية المتحدة دراسة تأصيلية وقانونية مقارنة

رسالة مقدمة من الطالبة

سلامة حمود العامري

كمتطلب أساسي للحصول على درجة الماجستير في القانون الخاص

بإشراف الدكتور: كامران الصالحي

أستاذ القانون التجاري المشارك

كلية القانون – جامعة الإمارات العربية المتحدة

جامعة الإمارات العربية المتحدة
عمادة المكتبات
UAEU
LIBRARIES DEANSHIP
UNITED ARAB EMIRATES UNIVERSITY

UAEU LIBRARIES
1000489124

مكتبات الطالبات بالمقام
M. AQAM LIBRARIES

United Arab Emirates University
Faculty of Law , Graduate Studies
Program in Private Law

THESIS EXAMINATION REPORT

Student ID : 950523201

Student Name : Salama Hmoud Hamad Hamoud Al Ameri

Title of the Thesis : The Governance Rules in Joint Stock Companies in the UAE.

The Thesis Examination as A Partial Fulfillment Master of Law (L.L.M) Degree in Private Law Was conducted on 19/06/2012 Based on Examining the Thesis and the Students Presentation and the Subsequent Discussion , The Committee Recommends:

- [x] Thesis is Satisfactory as is.
- [ ] Thesis is Satisfactory After Minor Modifications.
- [ ] Thesis should be Re-Evaluated After Major Modifications.
- [ ] Thesis is Rejected.

Examining Committee Members:

Thesis Supervisor: Name: Dr.Kameran Husain Al Salihi Signature: ..... Date: 14/6/2012

Member: Name: Dr. Alaa Al Naimi Signature: ..... Date: 14/6/2012

Member: Name: Dr.Hamdi Mohammed Hasan Signature: ..... Date: 14/6/2012

Approval of Program Chairman :

Dr. Abdulla Hasan Signature: ..... Date: 14.6.2012

APPROVAL:

Prof. Jassim Ali Salem AlShamsi

Dean for Faculty Of Law Signature:..... Date : 25-6-2012

جامعة الإمارات العربية المتحدة كلية القانون
COLLEGE OF LAW U.A.E. UNIVERSITY

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى والديّ من هم سبب وجودي....

إلى زوجي لدعمه وتشجيعه المتواصل....

إلى هزاع، طلة، وآمنة زهور حياتي...

المقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة اقتصادية هائلة في المشروعات التجارية سواء من حيث أحجامها وتنوعها أو تعقد عملياتها، وذلك إضافة إلى انفصال الملكية عن الإدارة، والذي أدى إلى تعدد أطراف العلاقة في المنشآت الاقتصادية، مما سبب التداخل والتعارض في المصالح. ومن الطبيعي أن يسعى كل طرف اقتصادي إلى منفعته الذاتية وتحقيق مصالحه فقد تنامت مسائل التلاعب بالبيانات وحسابات الأرباح والخسائر ولاسيما في ظل رقابة مالية هشة لذا أصبحت مسائل الشفافية وأخلاقيات التعامل حديث وسائل الإعلام في معظم دول العالم وبصرف النظر عن حجم تلك المشروعات وسواء كانت مشروعات يمتلكها القطاع العام أو الخاص.

مع ظهور الأزمة العالمية التي أثرت على العالم أجمع ونتيجة للفساد المالي والإداري والافتقار إلى الشفافية في المسائل المالية والإدارية للشركات والمشروعات، تعقدت الأمور وظهرت أزمة الركود في الاستثمارات والبطالة والعجز في ميزانية المدخولات والنمو الاقتصادي القومي. وكنتيجة حتمية لما آلت إليه الأمور ظهرت أهمية نظام الحوكمة الذي يسعى إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة أزمة المخاطر.

ونظراً لأهمية دور الحوكمة في المشروعات على المستوى العالمي أو الإقليمي والمحلي؛ اخترنا هذا الموضوع حتى يتسنى لنا من خلاله إلقاء الضوء على أهمية الحوكمة والدور الذي يمكن أن يلعبه في إلزام المؤسسات المالية بالمبادئ التي يتضمنها، وبيان ماهية تلك المبادئ وكيفية تطبيقها على الشركات المساهمة العامة حيث أن وجود نظام مالي كفء يعتبر من العوامل الأساسية التي تساعد هذه الشركات بل الدول في نجاح تطبيق مفهوم الحوكمة الذي يؤدي إلى إيجاد جو من الأمن والشفافية والإنظباط في التعاملات الاقتصادية ومعالجة الأزمات الاقتصادية وتوفير جو آمن للاستثمارات لدعم الاقتصاد الوطني.

إن تعرض العديد من الشركات العملاقة العالمية لضائقات مالية، والتي كادت أن تطيح ببعضها استدعت وضع قواعد للحوكمة بهدف ضبط التصرفات المالية لأصحاب العلاقة في الشركة. وقد ازدادت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الحرة التي تعتمد بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي من خلال اتساع حجم تلك المشروعات وانفصال الملكية عن الإدارة فلقد شرعت تلك المشروعات في البحث عن

مصادر للتمويل بأقل تكلفة ممكنة تزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق مما أدى إلى اتساع حجم الشركات واتساع الهوة بين الملكية والإدارة وبالتالي ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين ووقوع الكثير من الشركات في الأزمات المالية.

تعتبر حوكمة الشركات في الوقت الراهن إحدى أهم الموضوعات على جدول أعمال المنظمات الدولية والهيئات الاقتصادية والتشريعية في كافة دول العالم. ولاسيما بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة ولقد كانت دولة الإمارات العربية المتحدة من إحدى تلك الدول التي تعرضت إلى أزمة مالية وإن كانت محدودة قياسا لما تعرضت لها الدول الأخرى، مما استدعى إجراء البحوث لتفادي تلك الأزمات والتعثرات الناجمة عن الأزمة المالية العالمية الراهنة. ومن هذا المنطلق بادرت غرفة تجارة وصناعة أبوظبي بتأسيس مركز أبوظبي للحوكمة إيمانا منها بالمزايا العديدة التي تمنحها الحوكمة للشركات والمؤسسات بشكل عام وكان الهدف الرئيسي من تأسيس المركز هو الإسهام في تطوير الاقتصاد المحلي من خلال تشجيع القطاعين العام والخاص على تبني أفضل ممارسات الحوكمة خصوصاً أن دولة الإمارات تهدف إلى تحقيق الرؤية الاقتصادية التي تطمح لها في عام ٢٠٣٠.

ونأمل أن يتزامن سعي هيئة الأوراق المالية والسلع إلى إلزام الشركات المساهمة العامة بتطبيق ضوابط الحوكمة مع الموقف الإيجابي للشركات ولاسيما أنها أبدت بشكل أو بآخر استعدادها الالتزام بهذه الضوابط ولاسيما مع قيام وزارة الاقتصاد على إعداد ضوابط الحوكمة للشركات المساهمة الخاصة ومع سعي الحكومة إلى تطبيق ضوابط الحوكمة على الوزارات والشركات التابعة لها.

ما نشهده في الآونة الأخيرة من نشاطات متزايدة في عدد الندوات وورش العمل التي تتناول جوانب مختلفة من الحوكمة والإقبال الكبير على هذه النشاطات من قبل العديد من الشركات والمؤسسات التي تمثل قطاعات اقتصادية مختلفة في الدولة تعتبر مؤشرات إيجابية نحو تطبيق قواعد الحوكمة ولاسيما بعد إنشاء معهد دبي للحوكمة كمركز استشاري يتعاون مع الشركات الخاصة والجهات الحكومية المختلفة. وبذلك يمكننا القول أن الحوكمة بكامل ضوابطها وقوانينها تتصدر الأولويات الاقتصادية للحكومة والجهات الرقابية والشركات والمستثمرين على حد سواء. حيث تم بناء النواة الأساسية للحوكمة والذي يعتبر بحد ذاته إنجازاً كبيراً.

إن أهمية موضوع الحوكمة الذي له دور كبير في تعديل الأوضاع الاقتصادية والقانونية التشريعية على المستوى العالمي لكثير من الدول ومنها دولة الإمارات بالرغم من أنها تعد فتية فيما يتعلق بموضوع الحوكمة قد دفعتنا إلى اختيار موضوع الحوكمة حتى يكون موضوع الأطروحة في محاولة منا لفهم ما يجري في الواقع الإماراتي بما يتعلق بالجهود والتشريعات التي نأمل من خلالها تطوير المؤسسات المالية والاقتصادية وبالتالي المساهمة في تحقيق أرقى مستويات التطور الاقتصادي والازدهار الاجتماعي في الدولة.

وقد اخترنا عنوان (قواعد الحوكمة في شركات المساهمة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة) حتى تكون بدء الانطلاقة نحو المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية حيث نحتاج إلى المزيد منها بسبب افتقار المكتبات العربية إلى هذه البحوث.

وسنتعرض في بحثنا إلى أهمية الحوكمة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والعوائق التي تتعرض لها مع بيان الحلول وتقييم تجارب الدول في هذا المجال وعلى النحو التالي:

- **الفصل الأول: نشأة الحوكمة وماهيتها وأهدافها وضوابطها القانونية.**

  المبحث الأول: النشأة التاريخية للحوكمة.

  المبحث الثاني: ماهية الحوكمة وأهدافها.

  المبحث الثالث: مفهوم الحوكمة في الفقه الإسلامي.

  المبحث الرابع: الضوابط القانونية للحوكمة.

- **الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لممارسة الحوكمة.**

  المبحث الأول: دور مجلس الإدارة في ممارسة الحوكمة.

  المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لممارسة الرقابة.

  المبحث الثالث: مسؤولية ودور مجلس الإدارة في عمليتي الإفصاح والشفافية.

- **الفصل الثالث: معايير فاعلية الحوكمة في الأنظمة المختلفة.**

  المبحث الأول: المبادئ الأساسية لضمان فاعلية الحوكمة.

  المبحث الثاني: ممارسة الحوكمة في الدول المختلفة.

- **الخاتمة:** حيث ذكرنا فيها رأي الباحث في أهمية الحوكمة وتقييم تجارب الدول والمقترحات لتحسين تفعيل دور الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية.

الفصل الاول
نشاة الحوكمة وماهيتها
واهدافها وضوابطها القانونية

المبحث الأول

النشأة التاريخية لحوكمة الشركات

فكرة الحوكمة ليست وليدة فترة التسعينات من هذا القرن رغم أن اتضاح معالمها كانت مع بداية ١٩٩٩ فهو يرجع في الواقع إلى تراكمات من دراسات وأبحاث حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة على مستوى العالم، وتعرضها لأزمات مالية بين فينة وأخرى وتعريض الاقتصاد الوطني لمخاطر الانكماش كما أن حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها ساهمت بدور كبير في تزايد الاهتمام بالحوكمة.

ويمكن تلخيص مراحل تطور أبعاد الحوكمة بشكل موجز من خلال مراحل عديدة، حيث تعود البدايات إلى مرحلة كساد ما بعد عام ١٩٣٢ وبدأ الاعتراف في حينه بعمق الفجوة بين الإدارة وحاملي الأسهم والسندات وتعارض مصالحهم، من ثم مرحلة ظهور نظرية الوكالة وتنظيم العلاقات ١٩٧٦-١٩٩٠ حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين أصحاب رأس مال الشركة والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال ومع تزايد ظاهرة الحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين اتجهت منظمة التجارة العالمية إلى وضع معايير تساعد الشركات في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

وفي عام ١٩٩٦ – ٢٠٠٠ بدأت مرحلة الدعوة إلى الإصلاح من خلال تبني الحوكمة كنتاج للدراسات التي بينت أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية والإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية إلى الاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة، ومن هذا المنطلق قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (O.C.E.D) التابعة للأمم المتحدة بوضع مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة، كما أن مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية اتجهت لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

وتعتبر الفترة من ٢٠٠١ – ٢٠٠٤ مرحلة العمل من أجل ممارسة الحوكمة وضرورة توثيقها بعد ظهور حالات واضحة من الفشل والفساد المالي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات، وقد كان للبنك الدولي دور بارز في هذا المجال حيث انصب اهتمامه

على الحوكمة، من خلال مجموعة من المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة ووضع الضوابط والإرشادات لتطبيقها وتفعيلها.[١]

أهمية وضرورة الحكومة:

لما كانت الحوكمة تقوم على إيجاد نظام وقائي للشركات والمؤسسات والجمعيات، فهي تعمل على تحقيق المصداقية والشفافية، ومحاربة الفساد والدعوة إلى الأخلاق الحميدة، والقيم والمبادئ العليا، وعلى التمسك بالنسيج القومي للتقاليد والأعراف المهنية التي تشكل ميثاق شرف المهنة.

تعتبر الحوكمة في الواقع ضرورة تقتضيها ضرورات الاستمرار، في ممارسة عمليات الاستثمار أو عمليات الإقراض والاقتراض، وعمليات الادخار، وكذلك جميع الأعمال القائمة على المال والتمويل، والتي تعتمد قراراتها على عوامل الثقة والدقة والشفافية، وتقارير مراقبي ومراجعي الحسابات، ومدى قدراتهم على التحقق من الموجودات والأصول الخاصة بالشركات التي يراجعونها ويراقبون حساباتها، ولاسيما في عصرنا الحالي حيث زاد فيه حجم المشروعات وتنامت أحجام المصالح، وازدادت التشابكات بين الدائن والمدين ومقرض ومقترض ومستثمر ومنفذ استثمار ووكيل تجاري وعميل وموكل وبين ضامن ومضمون وبين مدخر ومودع، وهذه الأمور تحتاج إلى بيانات ومعلومات، وتعتمد على القوائم المالية والمحاسبية والتقارير التي تصدر من مجالس الإدارة في الشركات والمشروعات والتي يتعين أن تكون حقيقية وصادقة ومعبرة عن الوضع المالي لهذه الشركات والمشروعات الاقتصادية.

تكمن أهمية الحوكمة في توفيرها لقدر كبير من الانضباط والتصدي لكافة جوانب التضليل والخداع، وعدم إظهار الحقيقة، لقد تمكنت الحوكمة من بيان حقائق أوضاع الشركات بنشر مزيد من تفاصيل البيانات والمعلومات، وتحقيق قدر كبير من الشفافية لتحقيق المصداقية وسلامة القوائم المالية التي تعبر عن أوضاع الشركات، وتبسيط البيانات التي تضمنتها هذه القوائم لتصبح مفهومة وواضحة وخالية من الغموض، وعن استخدام المصطلحات المركبة والكلمات المبهمة، والمعايير المزدوجة، وكل ما من شأنه أن يؤدي إلى عدم قدرة متخذ القرار على معرفة الحقيقة. وهذا ما يؤكد على أن أهمية الحوكمة ليس عرض للمعلومات فحسب وإنما لإظهار الواقع المالي للشركات والمؤسسات على ما هو عليه وبالتالي

(١) د. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٧، ص٢٧.

تمكين كل فرد ذوي مصلحة مع هذه الشركات والمؤسسات أن يتخذ قراره السليم في ضوء الحقائق والمعلومات.[٢]

الإطار التشريعي والقانوني للحوكمة:

تعبر الحوكمة في جانبها القانوني عن مجموعة القوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات والأوامر الإدارية والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بممارسة الأعمال سواء من حيث الحصول على تراخيص ممارسات العمل وتحديد أشكال ممارساته، وقواعد انضباط لهذه الممارسات، والجزاءات المترتبة على مخالفة هذه القوانين والقواعد، وبذلك يمكن القول بأن العمود التشريعي الذي يستند عليه بنيان الحوكمة يتضمن ما يلي:

١- مجموعة القوانين والتشريعات الصادرة ولوائحها التنفيذية.

٢- مجموعة الإجراءات والأوامر والتعليمات الصادرة من جهة الإدارة.

٣- مجموعة الممارسات والأوامر الإدارية والشروط والضوابط المهيأة لممارسة العمل وصحتها وسلامتها ومطابقتها للمواصفات.

وعادة ما تضم هذه المجموعات، الأعراف والتقاليد والمثل والمبادئ وهيكل القيم والآداب العامة والتي تشكل في مجموعها النظام العام، والذي بدوره يحكم ويتحكم في السلوك وممارسة العمل من خلال عدة زوايا أساسية هي:

الزاوية الأولى: مدى توافق السلوك مع النظام العام وملاءمته مع هيكل القيم والمبادئ والأخلاق الحميدة والمثل العليا للمتجمع من جانب ومع القوانين والتشريعات والضوابط من جانب ثان، ومع أوضاع وظروف المجتمع من جانب ثالث، ومع تطلعات وأهداف الأفراد من جانب رابع ومع قناعات وفهم وإدراك الفرد من جانب خامس.

الزاوية الثانية: من حيث الاعتراف بوجود هذا النظام أساساً، ووجوب احترامه والعمل به، ومن حيث الدفاع عنه وعن ما يمثله هذا النظام.

(٢) د. محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى ٢٠٠٥، ص٣٩.

الزاوية الثالثة: مدى تقبل المجتمع لهذا السلوك في إطار توافقه أو عدم توافقه مع النظام العام، خاصة إذا كانت هناك نظم قانونية تدافع عن احترام النظام العام، ولا تسمح لأي فرد بالخروج عنه أو الاعتداء عليه أو مجرد المساس به.

لقد جاءت الحوكمة لتؤكد أهمية النظام العام، وصيانته، والدفاع عنه باعتباره ضرورة حياة، ومقوماً أساسياً من مقومات الوجود والدعامة الكبرى من دعائم الحوكمة.[٣]

(٣) د. الخضيري المرجع السابق، ص ٧٤.

المبحث الثاني
ماهية الحوكمة وأهدافها

المفهوم اللغوي للحوكمة:

الحوكمة اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس ومعايير، كما أنها لفظ مشتق من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ويرى البعض أنها تعني لغوياً نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.

وقد اعتمد مجمع اللغة العربية مصطلح (Governance Corporate)، كترجمة لمصطلح الحوكمة إلى اللغة العربية.(٤)وعلى الرغم من اتساع دائرة الجدل بين الباحثين وعدم الاتفاق على أنسب ترجمة لهذا المصطلح، إلا أن هناك اتفاق بينهم حول نشأته والغرض منه.(٥)

المفهوم المحاسبي:

توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، وذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية التي تركز على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا أعمال المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا.

المفهوم القانوني للحوكمة:

هو الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وبذلك يمكن القول بأنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة ومن هنا جاء اهتمام القانونيين بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

---

(٤) د. محمد عبد الفتاح العشماوي، إطار محاسبي مقترح لدورة حوكمة الشركات في تنشيط السوق مدخل تحليلي لتفعيل اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الأردنية، عمان، ٢٠٠٥، ص٥٠.

(٥) محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، مجلة إدارة العصر، العدد السادس، الجمعية العربية للإدارة، ديسمبر ٢٠٠٦، ص٣٦.

المفهوم الإداري للحوكمة:

- هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات لتحقيق حرص مجلس الإدارة على حقوق الأطراف ذات المصالح في المؤسسة.
- أو هي ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين.(٦)

رغم انتشار مفهوم الحوكمة والسعي إلى تطبيقه على المستوى العالمي إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له بين المختصين والمهتمين بتطبيقه، وقد يرجع ذلك إلى تعدد أبعاد هذا المفهوم وتأثره بالنواحي التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات.(٧)

وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم، إذ يرى البعض بأن الحوكمة "هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها". ويرى آخرون بأنها:

- مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لزيادة أرباح الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.كما يذهب البعض إلى تعريف الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، والدائنين) من ناحية أخرى.(٨)
- وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي (OECD) الحوكمة بأنها النظام الذي بموجبه يتم التوجيه والتحكم بالشركة.(٩)(١٠)
- وهناك من يعرف الحوكمة على أنها حالة، وعملية، واتجاه وتيار كما أنها في الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة

---

(٦) د. عدنان درويش، المرجع السابق، ص٢٣

(٧) Anonymous-p-a. matter of principle- international financial law review –mar2005-p.1.

(٨) د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص١٥.

(٩) Yadong luo-Global dimensions of corporate governance-black. well publishing2oo7-P2.

(١٠) راجع كذلك: martin hilb-new corporate governance second edition-p9

ويضبط الاتجاه، ويحمي يؤمن سلامة كافة الأطراف، ونزاهة السلوكيات داخل الشركات لتوفير سياج أمان، وحاجز حماية فعال.(١١)

ويتبين من هذه التعاريف بأن الحوكمة تتضمن قواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات في الشركات ومدى الشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها ومدى المساءلة التي يخضع لها مدير ورؤساء تلك المنشآت وموظفوها والمعلومات التي يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين والحماية المقدمة لصغار المساهمين.

وبناءً عليه يمكن القول بأن الحوكمة:

"هو نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المنشأة داخليا وخارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشاة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل".(١٢)

وبناء على ماسبق نرى بأن الحوكمة تعني:

- الحكمة، وما تقتضيها من النصح والإرشاد والتوجيه.
- كما تعني الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم وتتحكم في السلوك.
- كما تعني الاحتكام إلى مؤسسات الحوكمة وإلى الأساس الأخلاقي والثقافي الخاص بها في ضوء التجربة ونطاق الخبرة.

ومن ثم فإن الحوكمة هي حكم وتحكم واحتكام، وهي عملية تحكمية تدخل الأمور في منظومة تفاعلية استهدافية، وهي مبادئ تحكمية بضوابط وقواعد وقوانين تسترشد بها وتستخدمها الشركات من أجل الرشاد والعقل والنضوج، وهي لازمة من أجل المحافظة على الثقة بين أطراف المعاملات.(١٣)

ومما سبق يتبين مدى الخلاف بين الباحثين حول تعريف محدد أو ترجمة لمصطلح (Governance Corporate)، بينما يرى البعض أن الحوكمة هي حوكمة الشركات ويصفها البعض الآخر بالإدارة الرشيدة،

---

(١١) د. محسن الخضيري، المرجع السابق، ص٥٦.
(١٢) د. عدنان درويش المرجع السابق، ص٢١.
(١٣) د. محسن أحمد الخضيري، المرجع السابق نفسه.

أو الإدارة الحكيمة أو الحاكمية المؤسسية، ويرى آخرون أنها بمثابة الإجراءات الحاكمة داخل المؤسسة.(١٤) وفيما يتعلق بدولة الإمارات:

- نجد أن المادة الأولى من القرار الإماراتي رقم (٣٢-ر) لسنة ٢٠٠٧ يعرف الحوكمة بأنها "مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الشركة وفقا للمعايير والأساليب العالمية وذلك من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة مع الأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح".(١٥)

أهداف الحوكمة:

الحوكمة الجيدة تساعد الشركات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية وجذب الاستثمارات لها، وتحسين الاقتصاد بشكل عام.(١٦)حيث يتمثل دور الحوكمة في توزيع الحقوق والمسؤوليات مابين الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة سواء كانوا أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء أو المساهمين، كذلك وضع الإجراءات التي بموجبها يتم إصدار القرارات المتعلقة بمسائل المؤسسة كذلك تحديد أهداف الشركة مع العمل على تحقيقها، مع مراقبة الأداء.(١٧)

ومن أبرز الأهداف التي يؤمل الوصول إليها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة هي الأهداف التالية:-

١- تعزيز عنصر الشفافية في كافة المعاملات والعمليات التي تقوم بها الشركات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
٢- تطوير وتحسين إدارة الشركة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج مع الشركات الأخرى وبناء أسس سليمة لرفع كفاءة الأداء.
٣- تجنب حدوث الأزمات المالية أو التخفيف من آثارها السيئة على الاقتصاد الوطني.

---

(١٤) د. عطا الله وارد، د. محمد العشماوي، د. بسمان الفيصل، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية، ٢٠٠٨، ص٢٨.
(١٥) قرار رئيس مجلس الإدارة رقم (٣٢/ر) لسنة ٢٠٠٧ بشأن ضوابط حوكمة الشركات المساهمة العامة ومعايير الإنضباط المؤسسي.
(١٦) راجع: chery,d,defining moment for good governance (financial executive ,vo1-10.nov 2003-pp-48-50.
(١٧) المرجع السابق، ص٢ Yadong luo-global dimensions of corporate governance- p2

٤- ضمان التعامل العادل مع المساهمين والعاملين والدائنين والأطراف ذوي المصالح خاصة حال تعرض الشركات للإفلاس.

٥- الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي للشركة.

٦- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مما يتيح فرصاً للعمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة.

٧- تحسين كفاءة وفاعلية أداء الشركات وضمان استمرارها ونموها في عالم الأعمال.

٨- إيجاد الهيكل المناسب لتحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وتحسين الأداء الكلي والجزئي.

٩- تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم.

١٠- مراجعة وتعديل القوانين الخاصة بالشركات.

١١- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

١٢- تمكين الشركات من الحصول على التمويل المالي من جانب أكبر عدد من المستثمرين المحليين والأجانب، وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة في الشركات.

١٣- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، وقيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

١٤- تجنب الممارسات المالية والإدارية الخاطئة للشركات ودعم استقرارها ودعم أسواق المال المحلية والدولية.

١٥- رفع وتحسين الكفاءة الاقتصادية على المستويين الجزئي والكلي للشركة.

١٦- إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة بما يؤدي إلى تقليل نسبة المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

١٧- تحسين أداء أنشطة الشركة وضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة، بغية تمكينها من تحقيق أفضل أداء تنافسي في نطاق بيئتها الاقتصادية، ومن ثم رفع عائد رأس المال المملوك، وتحقيق نسبة عالية من القيمة الاقتصادية المضافة.

١٨- رفع مستوى التعاون التجاري بين الشركات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

١٩- الوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.

٢٠- تعزيز العلاقة بين منشآت الأعمال وأصحاب المصالح بكافة فئاتهم.[١٨]

مما سبق نستخلص أن للحوكمة عدة أهداف، فهي تخفض المخاطر، تعزز الأداء، تحسن بصورة كبيرة الدخول إلى الأسواق المالية لما تزرعها من عامل الثقة، وتوسع نطاق التسويق للسلع والخدمات وتحسين القيادة، وتبرز الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

(١٨) د. عطا الله وارد، المرجع السابق، ص٣٧.

المبحث الثالث

مفهوم الحوكمة في الفقه الإسلامي

ذكرنا سابقا أن فكرة حوكمة الشركات تعود إلى فترة الثلاثينات من القرن الماضي وأن الاهتمام الملحوظ بها يرجع إلى منتصف الثمانينات، حيث عملت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على إصدار مجموعة من المبادئ، كما أصدرت العديد من القرارات الرسمية الدولية منها والمحلية تحث على تطبيق مبادئ حوكمة المنشآت مثل صدور قانون ساربنز اوكسلي (Sarbanes-Oxley Act) في عام ٢٠٠٢ في الولايات المتحدة الأمريكية والذي من أبرز ملامحه أنه يجرم المسؤولين الذين يستغلون مناصبهم من أجل الثراء على حساب الأطراف الأخرى، كما أن من أهم بنوده التأكيد على المسؤولين الكبار في المنشآت لتقديم تأكيد شرفي على صحة وسلامة القوائم المالية، وأنها تعكس الوضع الحقيقي للشركة كما تضمن التأكيد على مراجعي حسابات المنشأة ممارسة مسؤولياتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للمنشأة والشهادة على صحتها واعتمادها، وكذلك صدور قانون الأمن المالي في فرنسا الذي يحدد شروط ممارسة مهنة مراجعة الحسابات والتصنيف للمنشآت المدرجة في البورصة، كما فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على المنشآت المدرجة في البورصة، كما أقدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية على وضع قواعد احترازية من خلال اتفاقية بازل ١ أو ما سميت بنسب كوك ثم اتفاقية بازل ٢ أو ما سميت بنسب مكدونا، بدأ بتطبيقها ابتداءً من ٢٠٠٥ بهدف حماية الأموال الخاصة وتقوية السلامة المصرفية.(١٩)

هذا وبالرغم من اعتبارها ابتكاراً عصرياً إلا أن المعايير والقيم المتعلقة بفكرة الحوكمة لها مرادفات في الإسلام، وبما أن الإسلام يملي على المسلم طريقة حياة شاملة فقد أوصى دائما بالأخلاقيات العالية سواء كان ذلك في التعاملات مابين المسلمين أو في تعاملهم مع غيرهم، بما فيها حفاظها على المقاصد، فالمال يعد أحد المقاصد الخمس التي يجب حفظها وحمايتها بكل الطرق والسبل المشروعة. كذلك التوعد بالعقاب على خيانة الأمانة وعدم الإخلاص والغش والتلاعب وتحريم الرشوة وغيرها من المبادئ.

(١٩) شوقي بورقبة، الحوكمة في المصارف الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، ٢٠٠٩، ص .

تعريف الحوكمة من المنظور الإسلامي:

إن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقدية القائمة على العقيدة الإسلامية حيث توضع لها قيودا ومحددات، وترسم لها طريقا يحكم سلوك القائد الإداري والمنظمة الإدارية والأفراد العاملين فيها سواء في علاقاتهم ببعضهم البعض أو في علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم.(٢٠)

فالحوكمة هي الآلية التي تمكن أطراف العلاقة من إقامة علاقات عادلة وما علاقة البائع والمشتري في عقد المرابحة وعلاقة المستثمرين بالملاك في عقد المضاربة إلا أحد هذه العلاقات التي يجب أن تكون عادلة خصوصا في المؤسسات الإسلامية التي تستند إلى جانب أخلاقي وهو العدل في العلاقات التي تؤدي إلى قسمة عادلة للربح المشروط بأن يكون حلالا. والحلال هو أن لا يبغي طرف على آخر وأن يتقاسم الجميع المنافع قسمة عادلة.(٢١)

ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل العبادات والمعاملات والأخلاق في إطار متكامل يستحيل فصل جزء منها عن الأجزاء الأخرى.(٢٢)

ركائز حوكمة الشركات من المنظور الإسلامي:

إذا كانت الشركة تعرف بأنها مجموعة من العقود حسب نظرية المنشأة فإن احترام وتنفيذ هذه العقود أحد ركائز الحوكمة، وقد نص القرآن الكريم والسنة المطهرة على ضرورة احترامها كما أرسى القواعد التي تنظمه وتحفظ الحقوق لجميع أطراف العلاقة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

١- كتابة العقد حفظا للحقوق **﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَّيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ..﴾**(٢٣)، حيث جاء أمر الله تعالى هنا بضرورة الكتابة، سواء وجدت الثقة بين الأطراف أو لم توجد إلا أنها تبقى عملية نسبية وليست مطلقة، فقد أمر سبحانه وتعالى بالكتابة والتوثيق أي كتابة العقد وإن كان الدين صغيراً، فالكتابة هنا تمثل العقد بين الطرفين وكلما كانت

(٢٠) محسن أحمد الخضيري، الإدارة في الإسلام، معهد البحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة السعودية، ١٩٩٠، ص١٤٥.
(٢١) د. جمعة محمد الرقيبي، حوكمة العلاقة بين أطراف التعاقد في الصيغ الإسلامية، (المرابحة والمضاربة)، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ص ١.
(٢٢) محسن أحمد الخضيري، المرجع السابق، ص١٤٥.
(٢٣) سورة البقرة(٢٨٢).

الثقة أقل كلما زادت الشروط والتفاصيل ولأنه لايمكن للعقد أن يحوي كل التفاصيل، بما فيها كيف يتصرف كل طرف في حالة حدوث أحداث مستقبلية لا يمكن معرفتها وقت كتابة العقد، إذ لابد من تقوية روابط الثقة بين المتعاقدين إلا بالكتابة، ولن تتأتى هذه التقوية إلا بتقوية منظومة القيم والأخلاق التي تربط الأطراف. والآليات المناسبة المتوفرة في أيامنا هذه هي آليات الحوكمة فمجمل فكرة الحوكمة تقوم على ألا يبغي طرف على آخر، فالكتابة أمر ضروري حتى لا يفكر طرف في التنصل من تعهداته الشفوية بل إن الكتابة وحسب الآية الكريمة تحمي الطرف الضعيف (المدين) في العقد إذ منحته الحق في أن يملي على الكاتب صيغة العقد. ومسألة الكتابة لاتنفي وجود الثقة بين المتعاقدين ابتداءً؛ فلولا وجودها لما دخل المتعاقدين في العقد أصلا، كذلك السعي إلى التخفيف من المشكلات التي قد تنشأ في العقود نتيجة عدم انتظام توزيع المعلومات بين أطراف العقد ﴿**وَلا تَسئَمُوا أن تَكْتُبُوهُ صغِيراً أوْ كبيراً إلى أجَلِهِ ذَلِكُمْ أقسط عِندَ اللّهِ وَ أقوَمُ لِلشهَدَةِ وَ أدْنى ألا تَرْتَابُوا..**﴾ [٢٤]. ففكرة الحوكمة بمفهومها العام ما هي إلا تقوية لمنظومة القيم الأخلاقية (التي أمر بها الإسلام) بما يؤدي إلى ترابط الناس لدرجة يمكن معها رفع درجة الثقة والإقلال من تفاصيل العقود.

٢- تضارب المصالح ﴿**وَإِنَّ كَثِيراً مِنَ الْخُلَطاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلى بَعْضٍ....**﴾ [٢٥].

٣- الأمانة في تنفيذ جميع العقود ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ**﴾[٢٦].

٤- تحريم خيانة الأمانة ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لاَ تَخُونُوا اللّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ**﴾[٢٧].

٥- تحريم الغش أو التلاعب في الأسعار أو سوء الأمانة أو التدليس ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لاَ تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ وَلاَ تَقْتُلُوا أَنفُسَكُمْ إِنَّ اللّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا**﴾[٢٨].

٦- تحريم الرشوة للحصول على ميزة غير عادلة[٢٩] ﴿**وَلاَ تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ**﴾[٣٠]

(٢٤) سورة البقرة آية رقم ٢٨٢.
(٢٥) سورة ص (٢٤).
(٢٦) سورة المائدة (١).
(٢٧) سورة الأنفال ٢٧.
(٢٨) سورة النساء ٢٩.
(٢٩) د. جمعة محمد الرقيبي، المرجع السابق، ص٦.

مبادئ حوكمة الشركات من المنظور الإسلامي:

العدالة: بني الفقه الإسلامي على قواعد كلية عامة تتميز بالمرونة والأصالة والتطور، مما يجعل للفقه الإسلامي قدرة خاصة على مواجهة التطور الحضاري في كل زمان ومكان، ومن بين تلك القواعد والضوابط الفقهية التي لها أثرها على التعامل بين الناس في المجتمع، العدالة فتعتبر من المنظور الإسلامي من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية(٣١)، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم، منها قوله تعالى ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُمْ** ﴾(٣٢)، وقوله تعالى ﴿**وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا..**﴾(٣٣). كذلك قوله تعالى ﴿**إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ**﴾(٣٤).

المسؤولية: ويقصد بها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال وباستعداده لتحمل نتائجها. من هذا المنطلق حمل قانون الأخلاق الإسلامي المهنيين على اختلاف فئاتهم المسؤولية عن أعمالهم، إلا أن قانون الأخلاق الإسلامي عندما أقر بمبدأ المسؤولية على الأعمال كان إقراره لهذا المبدأ وفق شروط ومعايير منها:

- **الأهلية**، وذلك بأن يكون الإنسان أهلا لتحمل المسؤولية فإذا ما فقدت الأهلية لفقدان عقل مثلا انعدمت المسؤولية، حيث يقول النبي ﷺ (رفع القلم عن الجنون حتى يفيق، وعن الصبي حتى يدرك، وعن النائم حتى يستيقظ).
- **الإرادة**، وذلك بأن يكون العمل أو الفعل صادرا عن إرادة صاحبه.
- **النية والقصد للإتيان بالفعل**، فإن كان للإنسان نية أو غاية أخرى فإن المسؤولية الحقيقية عند الله تعالى تكون وفق نيته وغايته، ويدل على ذلك قوله تعالى ﴿ **وَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ فِيمَا أَخْطَأْتُم بِهِ وَلَكِن مَّا تَعَمَّدَتْ قُلُوبُكُمْ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَّحِيمًا**﴾ (٣٥)، هذا عند الله تعالى لأنه سبحانه يعلم ما في قلوب عباده من نيات ومقاصد أما بالنسبة للناس وأحكامهم الجزائية فبما أن النيات عليهم غير ظاهرة،

---

(٣٠) سورة البقرة ١٨٨.
(٣١) شوقي بورقبة، الحوكمة في المصارف الإسلامية، المرجع السابق، ص١١.
(٣٢) سورة النساء آية ١٣٥.
(٣٣) سورة الأنعام آية ١٥٢.
(٣٤) سورة النساء آية ٥٨.
(٣٥) سورة الأحزاب ٥.

فإنهم مضطرون لأن يحكموا على أعمال الناس بحسب ما يظهر منها، ومما يظهر منها ما يكون قرينة مرجحة دالة على النية فتؤخذ حينئذ في الاعتبار. وذلك لأن ظاهرة العمل دليل مادي على المراد منه، فإن رافق هذه الظاهرة قرائن تدل على أن المراد منه شيء آخر كانت هذه القرائن أدلة مادية أخرى معارضة وعند تعارض الأدلة يلجأ القاضي إلى الترجيح أو إلى أخذ كل من الدليلين بعين الاعتبار.

- **العلم بالعمل وبما يؤدي إليه العمل من خير أو شر**، والعلم بحكمه الشرعي والأخلاقي، ففي ظاهر قانون الأخلاق الإسلامي أنه لا مسؤولية مع الجهالة التي يعذر بها صاحبها، وللمعرفة بما ينبغي أن يكون من فضائل الأخلاق في مجال المهنة وغيرها طريقان:
  - **الطريق الأول**: ما أودعه الله تعالى في فطرة العقول من موازين ذاتية تدرك بها جملة من الفضائل والرذائل، وما أودعه الله في فطر القلوب والنفوس من مشاعر داخلية يحس فيها الإنسان بطائفة من فضائل الأخلاق ورذائلها، ومن أمثلة ذلك، الظلم الذي يلتقي كافة الخلق على إدراكه.
  - **الطريق الثاني**: الإعلام المباشر أو بواسطة المبلغين ومن خلال هذا الطريق نجد أن الله تعالى قد استخدمه مع خلقه وعباده إذ لم يترك سبحانه وتعالى الناس لما أودع لهم من فطرة أن يعرفوا مجمل الخير والشر والحق والباطل بل أنزل لهم الشرائع ليهتدوا بها؛ حتى تكون عليهم حجة ولذا قال تعالى في بيان ما ألزم به نفسه من إعلام عباده شرائعه لهم ﴿**وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّى نَبْعَثَ رَسُولًا**﴾(٣٦).
- **النسيان**، يعذر به صاحبه باعتبارها حالة من حالات الجهالة لأن الناسي قد ارتفع علمه بالتكليف وقت نسيانه، وكان سببا من أسباب ارتفاع المسؤولية عنه فعن ابن العباس رضي الله عنهما أن الرسول ﷺ قال (إن الله تجاوز عن أمتي الخطأ والنسيان وما استكرهوا عليه) رواه ابن ماجة والبيهقي. إلا أن هناك من النسيان ما لا يعذر به صاحبه فلا ترفع عنه المؤاخذة بسببه وذلك حسب كل حالة.(٣٧)

(٣٦) سورة الإسراء ١٥.

(٣٧) د. محمد عبد الرحيم البيومي، النظرة التكاملية لفكرة المسؤولية في الإسلام، جريدة الإتحاد، تاريخ النشر ٢٧ مايو ٢٠١١.

المساءلة: يقصد بها ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته، وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المجد ومعاقبة المقصر، من خلال نظام داخلي في المنشأة، بحيث توجد الحوافز والعقوبات ويتم تطبيقها على الجميع. ويتمثل كذلك في وجود نظام قضائي عادل وحاسم في الدولة تسري أحكامه على الكل. أما من المنظور الإسلامي فقد وضعت الشريعة في تنظيمها لعقود المعاملات أسساً لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخل بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، وإنما يتعداه إلى الجزاء الإلهي.(٣٨)

إن مبدأ المساءلة يمدنا بالحق في الاستفسار عن تصرفات الآخرين الإدارية كما يمنحهم أيضاً شرحا لوجهة نظرهم حول سلوكياتهم وتصرفاتهم المتعلقة بأداء أعمالهم، ومن ناحية أخرى فإن مبدأ المساءلة في الإدارة تقتضي أن تكون لدى الشخص الصلاحيات التي تمكنه من أداء عمله، والتي من الممكن على أساسها مساءلته عن عمله.

إن مبدأ المساءلة قديم في تاريخ البشرية، وأساس من أسس ترسيخ الأمانة وتحمل المسؤولية نتيجة الأفعال سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات.

ففي التراث الإسلامي مثلا روي عن أبي حميد الساعدي أن النبي ﷺ قد استعمل رجلا من بني أسد يقال له عبد الله بن اللتيبة على صدقة، فلما قدم على رسول الله ﷺ قال: هذا لكم وهذا لي، فقام النبي ﷺ على المنبر فحمد الله وأثنى عليه ثم قال: ما بال العامل نبعثه فيأتي يقول: هذا لكم وهذا لي؟ فهلا جلس في بيت أبيه وأمه أيهدى له أم لا؟ والذي نفسي بيده لا يأتي بشيئ إلا جاء به يوم القيامة يحمله في رقبته، إن كان بعيرا له رغاء أو بقرة لها خوار، أو شاة تيعر ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتي إبطيه، ألا هل بلغت، ثلاثا، قال سفيان الزهري، وزاد هشام عن ابيه عن أبي حميد قال: سمعته أذناي وأبصرته عيناي وسلوا زيد بن ثابت سمعه معي.

أما في عهد عمر بن الخطاب-رضي الله عنه- فقد ظهر هذا التوجيه في تأصيل المساءلة واضحا حيث أنشئت الدووابن منها ديوان الحسبة وهي وظيفة رقابية على الأسواق ونظافة الطرقات والبيع والشراء وجدت المسؤولية والمساءلة عن التصرفات والقصور فيها، وكذلك اشتهر عنه الإحاطة المباشرة بشؤون الرعية ومتابعة الولاة، فقد استحدث مبدأ من أين لك هذا ؟.

---

(٣٨) شوقي بورقبة، الحوكمة في المصارف الإسلامية، المرجع السابق، ص١٢.

كما عرف عن علي بن أبي طالب ﷺ محاسبته للولاة والتركيز على الحقوق العامة وحقوق الأفراد، أما عمر بن عبد العزيز فقد كان مثالاً حياً للحاكم العادل فيما بعد عصر النبوة والخلفاء الراشدين فقد كانت إدارته شاهداً على الإدارة الأمينه؛ حيث عمد إلى رد المظالم إلى أهلها وتطبيق مبدأ عمر بن الخطاب ﷺ من أين لك هذا؟ كما كان شعاره "لا احتجاب على الناس لا للمفاضلة بينهم، بل المساواة قاطعة لا محسوبية".(٣٩)

إن فكرة المساءلة في الواقع هي فكرة يمكن تطبيقها بشكل واسع لتغطي جميع قطاعات المجتمع العامة منها والخاصة الربحية وغير الربحية. حتى يعم الأمان والاستقرار في المجتمع فحين يعلم الفرد أو الجماعة بوجود رقيب وحسيب فإنها تردع الفعل قبل وقوعه أو على الأقل تقلص الأضرار والتعدي.

الشفافية: بمعنى الصدق والأمانة في القول والعمل والدقة والشمولية في المعلومات التي تقدم عن أعمال المشروع، للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال المشروع الذي لهم فيه مصالح. للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة، في إدارة أموالهم والمحافظة علي حقوقهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة(٤٠).

وقد ورد في القرآن الكريم الكثير من الآيات الكريمة التي تحض على الأمانة منها قوله تعالى ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ**﴾(٤١) ، وقوله تعالى﴿**وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ**﴾(٤٢)، وقوله ﷺ (لا إيمان لمن لا أمانة له) حديث صحيح رواه أحمد.

(٣٩) موقع جهاز المراجعة المالية، مؤسسة الشفافية، ليبيا، تاريخ النشر٢٢. يوليو.٢٠١٠.
(٤٠) شوقي بورقبة، المرجع السابق، ص١٣، بتصرف.
(٤١) سورة الأنفال آية ٢٧.
(٤٢) سورة المؤمنون آية ٨.

المبحث الرابع
الضوابط القانونية لحوكمة الشركات

نظراً للأهمية المتزايدة لظاهرة حوكمة الشركات، فقد حرصت العديد من المنظمات الدولية وبورصات سوق الأوراق الدولية بمعظم الدول المتقدمة على إصدار مجموعة من القواعد والمعايير المتضمنة لمجموعة من مبادئ حوكمة الشركات وهي تمثل مرجعية قابلة للتطبيق من قبل صانعي السياسات الاقتصادية بمعظم دول العالم وخاصة في الدول النامية، وترجع الريادة في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أرست مبادئ حوكمة الشركات في جولات متعددة آخرها الإصدار المعاصر لعام ٢٠٠٤ وهو عبارة عن توصيات بغرض مساعدة حكومات الدول النامية في تطوير وتحسين الأبعاد القانونية والتشريعية للشركات العاملة بها ودعم التوجيه نحو العمل بفلسفة الإدارة الرشيدة.

في الواقع بادرت العديد من الدول وخاصة النامية بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات التي أرستها منظمة التعاون والاقتصاد والتنمية وأيضاً بنماذج الحوكمة المختلفة التي أرساها المجتمع الدولي والتي عكست مدخلا للجهود الدولية في مجال حوكمة الشركات.(٤٣)

ومن الضروري القول بأن هناك إجماع على أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من الضوابط الداخلية والخارجية وعلى النحو التالي:

١- الضوابط الخارجية ويقصد بها البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة:

تتضمن هذه الضوابط المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال، وقانون الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع المنافسات الاحتكارية والإفلاس) وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية وترجع أهمية الضوابط

(٤٣) د. محمد العشماوي، الحوكمة المؤسسية، المرجع السابق، ص٣٨.

الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

٢- الضوابط الداخلية:

تشمل الضوابط الداخلية القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة. والمديرين التنفيذيين والتي تؤدي إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.(٤٤)

ومن الجدير بالذكر أنه قد اصبح مستقرا في الدول الصناعية الكبرى ولاسيما في الولايات المتحدة وبريطانيا بأن الأهداف المبدئية والرئيسية للحوكمة هي العمل على تعادل مصالح الرؤساء والمدراء من جهة ومصالح المساهمين من جهة أخرى، حيث نجد في كثير من الأحيان إنفصال الملكية عن الإدارة بحيث لا يشارك المساهمون في الإدارة سواء كان لعدم خبرتهم أو لعدم مهارتهم، إلا أن ذلك لاينفي ضرورة اقتسام المصالح والحقوق بين الإدارة والمساهمين حيث يشارك طرف بماله والآخر بمجهوده في إدارة تلك الأموال وبالتالي لا يجدر تقديم مصلحة أحدهم على الآخر.(٤٥)

وفي هذا الصدد لابد أن نشير إلى أن تقرير كنج لعام ٢٠١٠ يعتبر من أهم المراجع على مستوى العالم في مجال الحوكمة حيث تنطبق توصياته على جميع أنواع المؤسسات والشركات بغض النظر عن شكلها القانوني وطبيعة المجال الذي تعمل فيه ويتناول التقرير موضوعين جوهريين هما إنقاذ المؤسسات من وطأة الأزمة المالية ومسؤولية مجلس الإدارة من موضوع الاستحواذ، ويعتبر هذا التقرير في الواقع خروجا عن المبدأ القديم القائم على "التزم واشرح " إلى "طبق واشرح" وفيما يلي أهم التوصيات التي جاء بها التقرير:

- أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين على أن يكونوا مستقلين وأن تكون مكافآتهم غير مرتبطة بأداء الشركة.
- مطالبة من يترأس المجلس بأن يكون عضوا مستقلا وفي حال عدم وجود عضو مستقل فيلزم توضيح المبررات لمساهمي الشركة.

---

(٤٤) مركز أبوظبي للحوكمة، سلسلة النشرات التثقيفية للمركز، ص١١.

(٤٥) المرجع السابق ، ص٣ -Yadong luo-global dimension of corporate governance.

- أن يتم تعيين اثنين من المدراء التنفيذيين على الأقل في مجلس الإدارة أحدهما رئيس تنفيذي والآخر مسؤول عن التمويل (على عكس تقرير كنج ٢ الذي طالب العضو الأخير أن يكون مديراً مالياً).
- منح صلاحية إقالة الرئيس التنفيذي للشركة لمجلس الإدارة.
- اذا قررت الشركة دفع مكافآت فوق المستوى المتوسط العام السائد في البلد فيجب على المجلس أن يعلل أسباب ذلك في تقرير الحوكمة.
- أن يتم تعيين لجنة التدقيق من قبل المساهمين بدلا من تعيينهم من قبل مجلس الإدارة.
- أن يمارس الرقابة على التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر طرفان مختلفان وأن لايتم المشاركة بكتابة التقارير فيما بينهما.
- أن تقوم الشركة بإعداد تقرير سنوي يتضمن المعلومات عن العمليات المالية والاستدامة (تشمل الحوكمة) على أن يتم مراجعة هذا التقرير من قبل لجنة التدقيق.
- يطلب التقرير من لجنة التدقيق بأن تزود باقي أعضاء المجلس بتوصيات فيما يتعلق بالرقابة الداخلية ومخاطر تكنولوجيا المعلومات وأي خلل في التقارير المالية.
- يقترح التقرير التصويت السنوي لانتخاب رئيس مجلس إدارة الشركة من قبل الجمعية العمومية.[٤٦]

(٤٦) النشرة الدورية لمركز أبوظبي للحوكمة، العدد الأول، مارس ٢٠٠٩، ص٨.

الفصل الثاني
الاطار التنظيمي لممارسة الحوكمة

المبحث الأول
دور مجلس الإدارة في ممارسة الحوكمة

يكمن دور مجلس الإدارة في توفير الضمان للمستثمرين في الشركة بأن استثماراتهم يتم تفعيلها من جانب مديري الشركة بطريقة رشيدة تضمن حسن الأداء الاقتصادي للشركة، وذلك عن طريق مهمة المجلس الرقابية، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة بصفة خاصة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية بصفة عامة، كما يضمن لهم عدم ضياع استثماراتهم في حال إساءة استخدامها من قبل المديرين التنفيذيين. وعلى مجلس الإدارة أن يأخذ في الحسبان أن بعض المديرين اذا ما لم يتم مراقبتهم باستمرار سيفضلون مصالحهم الذاتية على مصالح المستثمرين. كما أنه في ظل غياب الرقابة سيستمر خطر قيام المديرين الذين قد يملكون نسبة كبيرة من أسهم الشركة باستخدام أصول الشركة ومواردها لمصالحهم الذاتية بدلاً من المصلحة العامة للمساهمين، أو في عدم أداء أعمالهم بطريقة تتسم بالكفاءة أوقيامهم بارتكاب أعمال يشوبها الغش والتزوير. وسوف نتناول في هذا الفصل طبيعة وأهمية الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة في حوكمة الشركات مع شرح لأهم الإرشادات الخاصة بعمل مجلس الإدارة واللجان التابعة له.[٤٧]

في الواقع يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية تقييم فعالية ضوابط الرقابة الداخلية للشركة، حيث تشترط المادة ١٠٣ من قانون (Sarbanes_oxly)[٤٨] التزام مجلس الإشراف على الشركة العامة (PCAOB) المعايير الخاصة بالمراجعة والرقابة على الجودة والمعايير الأخلاقية التي يتعين اتباعها عن طريق الجودة والمعايير الأخلاقية التي يتعين اتباعها عن طريق منشآت المحاسبة القانونية المسجلة عند مراجعتها للشركات العامة. هذا ويسمح القانون للمجلس أن يأخذ بعين الاعتبار ما يقدمه المحاسبون من اقتراحات ومعايير للعمل المحاسبي، وبالرغم من ذلك ففي شهر ابريل لعام ٢٠٠٣ أعلن المجلس أنه لن يفوض سلطته وسوف يتحمل المسؤولية الخاصة بوضع معايير المراجعة. وقد تبنى المجلس معايير المراجع

---

(٤٧) د. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٩، ص١١١.

(٤٨) وهو قانون أمريكي ٢٠٠٢ يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية وحسب هذا القانون فإنه سيتم تحميل الرئيس التنفيذي CEO ومدير القطاع المالي CFO مسؤولية شخصية عن إعلان بيانات مالية خاطئه.
وقد جاء هذا القانون إثر تداعيات المخالفات المالية الجسيمة التي أدت إلى انهيار شركتي إنرون وورلدكوم.
Ar.wikipedia.org/wiki/ ساربينز، أوكسلي.

(ASB) المنبثق من المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين كمعايير مراجعة داخلية لمجلس الإشراف المحاسبي على الشركات العامة.ومنذ ابريل عام ٢٠٠٣ أصدر المجلس ثلاثة معايير هي:

معيار المراجعة رقم ١:

حيث يتطلب من مراجعي الشركات العامة أن يشيروا إلى معايير المراجعة والممارسة المهنية الموضوعة عن طريق مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات العامة في تقارير المراجعة الخاصة بالشركات العامة.

معيار المراجعة رقم ٢:

وهو يتناول مراجعات الرقابة الداخلية التي تتعلق بمراجعة القوائم المالية كما تتطلبها المادة ٤٠٤ من قانون (sarbaes_oxley).

معيار المراجعة رقم ٣:

قام المجلس بإصدار هذا المعيار استجابة للحد من اعتماد المستندات المزعومة في قضية إنرون يتضمن هذا المعيار إرشادات حول توثيق المستندات، حيث يجب أن يحفظ المستندات الموثقة لمدة سبع سنوات.(٤٩)

أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات:

يمثل مجلس إدارة الشركة المساهمين في الشركة، والأطراف الأخرى، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى ذلك، فإن المجلس يستمر في الرقابة على أدائها، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

يقوم المجلس في الواقع بممارسة رقابة فعالة على الإدارة التنفيذية العليا، ومحاسبة أو مساءلة الإدارة تجاه المؤسسة ومساهميها، وهذا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا بنية حسنة وبحذر شديد لصالح المؤسسة ومساهميها كما على مجلس الإدارة أن يؤمن الالتزام بالقوانين المرعية آخذاً بعين

(٤٩) د. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص٣٥٠.

الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساو، والوصول إلى المعلومات الدقيقة والمهمة في الوقت المناسب.(٥٠)

في ظل حوكمة الشركات يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة وتحقيق مصالح المستثمرين، وهذا هو السبب في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلالية لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب. وبالتالي فإن تطبيق قواعد الحوكمة تعني المحاسبة أمام مجلس الإدارة مما يؤدي إلى الإنتاج وبالتالي إلى أداء اقتصادي أفضل، إذ أن التأكيد على المحاسبة عن المسؤولية يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على تحقيق أرباح، كما ان الخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء على كافة المستويات في المنشأة. وهناك العديد من الدراسات عن العلاقة بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك علاقة كبيرة لها وزنها من الناحية الإحصائية بين الشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة والتي تم عن طريق مجالس إدارة نشطة مستقلة. وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة لأداء الشركة وحماية حقوق المستثمرين.

ومن ناحية أخرى فإن ممارسة الحوكمة الجيدة من خلال مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في فترة الأزمات الاقتصادية ومجابهة ركود الأعمال مع توفير الضمانات للمستثمرين بأن استثماراتهم ستظل في أمان، ومنع التهاون الإداري من خلال تركيز المديرين على تحسين أداء المنشأة، واستبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم.

إن ممارسة الحوكمة الجيدة، تؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال إلى جانب توسع الاستثمار في سوق الأعمال بكل ثقة والاستمرار فيها، حيث إن الثقة التي توفرها حوكمة الشركات، يؤدي إلى ترحيب المستثمرين بالمساهمة في الشركات ذات الممارسات الجيدة في الحوكمة بصورة أكثر فاعلية من مساهمتهم في الشركات ذات إدارة غير خاضعة للرقابة. وبالتالي فإن الشركات في جميع أنحاء العالم وسواء أكانت مملوكة لعدد كبير من المستثمرين أو عدد قليل من الأفراد أو منشأة تسيطر عليها أسرة، يمكن أن تقوم بتحسين أدائها عن طريق تحسين نوعية ممارسات حوكمة الشركة، حيث سيحقق ذلك الفوائد

(٥٠) عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقاقي، تعزيز حوكمة الشركات، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، ٢٠٠٨، ص٣٥.

لكافة الأطراف التي يعنيها الأمر، فالشركة ستستفيد عن طريق خفض تكلفة رأس المال وتحسين مستوى الأداء، والمساهمون يستفيدون عن طريق ارتفاع قيمة الأسهم، والدولة ستستفيد من تحسين درجة الاستقرار الاقتصادي والفوائد المترتبة عليه. كما أن المسيطرين ماليا على المنشأة قد يصبحون أكثر ثراء عن طريق التحسن الذي يطرأ على القيمة الكلية لأصول المنشأة.

وبذلك يمكن القول بأن الإشراف على المديرين التنفيذيين في الشركة، يمكن مجالس الإدارة الجيدة أن تضمن الأداء الاقتصادي الجيد. كما أن ممارسة الحوكمة بفعالية تميزه تؤدي إلى تخفيض رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمون من أسهم الشركة. وعلى هذا يمكن القول بأن دور مجلس الإدارة يعتبر البداية السليمة والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات.(٥١)

ولا نتفق في هذا الصدد مع الرأي القائل بضرورة منح سلطات للمساهمين وبصرف النظر عن حجم مساهماتهم في رأس مال الشركة أو ترك المجال لهم للتدخل في شؤون مجلس الإدارة بقصد التأكد من أن إدارة الأموال تتم بالصورة المطلوبة، وذلك اتقاءً لأمرين:

أولا: أن المساهمين يهمهم تحقيق الأرباح بصفة غالبة وليس مجرد امتلاكهم لمعلومات تتعلق بإدارة الأموال وما يتطلبها من عمليات استثمارية وإجرائية.

ثانيا: تركيز المساهمين في أغلب الأحيان يكون منصبا على تحقيق العائد على المدى القصير والذي قد يكون على حساب مصلحة طويلة الأمد للشركة، فقد أثبتت التجارب الواقعية إلى وجود خطط تهدف إلى مضاعفة الأرباح خلال فترة زمنية قصيرة لا تتعدى الساعات أو الأيام القليلة في بعض الأحيان، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر في مساحة السطات الممنوحة للمساهمين.

كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات:

ليس هناك نموذج معين للحوكمة الجيدة يمكن تطبيقه في كل الدول أو في كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعا للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، فحوكمة الشركات تتمتع في الواقع بقدر من المرونة والتطور، إن المتطلبات التي يفرضها السوق من

(٥١) د. محمد سليمان، المرجع السابق، ص١١١.

شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بتقييم نظام الحوكمة بها وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح، ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وضمن نظام توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء أعمالها في الشركات. وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك ثلاثة عناصر أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة الناجح وهي:

١. الإشراف المستقل.
٢. قدرة مجلس الإدارة على التنافس.
٣. وضع الاستراتيجية للشركة.

الإشراف المستقل:

إن وجود مجلس إدارة يقظٍ ومستقل أمر بالغ الأهمية في عملية حوكمة الشركات فعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة فإنها تهيئ نفسها للالتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين، وسوف يؤدي ذلك إلى حث إدارة الشركة على تحقيق زيادة في الأرباح والعمل على إنماء قيمة الشركة في الأجل الطويل. من أهم الإرشادات التي توفرها مبادئ حوكمة الشركات لضمان استقلالية المجلس هي:

١. وجود عدد كاف من الأعضاء المستقلين ضمن أعضاء مجلس الإدارة يجعل المجلس قادرا على اتخاذ القرار المستقل، وقد يتطلب ذلك في بعض الأحوال أن تكون غالبية المجلس من الأعضاء المستقلين.
٢. استقلالية وحيادية رئيس مجلس الإدارة.
٣. اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير تنفيذيين بدون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة على انفراد، لبحث أداء الإدارة.
٤. قيام المجلس بتحديد طرق عمله وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

إن حقيقة كون مجالس إدارة الشركات في الواقع العملي تتكون من المديرين التنفيذيين يعتبر مناف للمنطق والحكمة حيث أن مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبرعنصرا أساسيا في إنجاح عملية الإشراف والإدارة، ولا يمكن توقع قيام المديرين التنفيذيين الأعضاء في مجلس الإدارة بالإشراف على أنفسهم كمديرين، وبالتالي تنادي العديد من الهيئات العلمية والبورصات العالمية والمهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم

حوكمة الشركات في الوقت الحالي، بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، بل ذهب البعض منها إلى أكثر من ذلك عندما نادت بأن تكون غالبية المجالس من الأعضاء غير التنفيذيين وذلك حتى يتمكن المجلس من إنشاء اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة، ولجنة المكافآت، ولجنة التعيينات، والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين. ومن ناحية أخرى، فإن وجود مجلس إدارة غالبيته من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية تجاه إدارة الشركة.(٥٢)

معايير استقلال عضو مجلس الإدارة:

تختلف معايير إستقلال عضو مجلس الإدارة من دولة إلى أخرى، ولا يوجد إجماع بهذا الصدد وذلك لاعتبارات محلية سائدة فيها. غير أن هناك العديد من المعايير المشتركة ولاسيما معيار الاستقلالية التي تعتبر من الممارسات الجيدة في الحوكمة. وهنا سنقوم بعرض معايير الاستقلالية كما وردت في ضوابط الحوكمة الموضوعة من قبل هيئة الأوراق المالية والسلع الاتحادي الإماراتي، وذلك لتفادي أي لغط أو إرباك، حيث تنتفي صفة العضو المستقل في الحالات التالية:

- إذا كان العضو موظفا لدى أحد الأطراف المرتبطة بالشركة خلال العامين الأخيرين.
- إذا كان العضو مرتبطا مباشرة بشركة تقوم بأعمال استشارية للشركة أو تقدم استشارات لأي طرف من الأطراف المرتبطة بها.
- إذا كان لدى العضو أية عقود خدمات شخصية مع الشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
- إذا كان مرتبطا مباشرة بإحدى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح والتي تتلقى قدراً كبيراً من التمويل من الشركة أو أحد الأطراف المرتبطة بها.
- إذا كان العضو خلال العامين الأخيرين مرتبطاً أو موظفاً لدى أي من مدققي الحسابات الخارجيين سواء الحاليين أو السابقين للشركة أو مع أي من الأطراف المرتبطة بها.
- إذا بلغت ملكية العضو أو أحد أبنائه القصر أو كليهما في رأس مال الشركة نسبة ١٠%فأكثر.(٥٣)

---

(٥٢) د. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، المرجع السابق ص١١٢ وما بعدها.

(٥٣) دليل مجلس الإدارة للشركات المساهمة العامة في دولة الإمارات، سلسلة النشرات التثقيفية، مركز الحوكمة أبوظبي، ص٤.

ويرى البعض أن بعض أعضاء مجلس الإدارة في الشركة وإن توفرت فيهم شروط الاستقلالية ذات التعريف الضيق فإنهم قد يفتقرون إلى الخبرة الحقيقية في الأسواق والقطاعات التجارية والصناعية التي تعمل فيها الشركة وفي هذا السياق فقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه من الصعب من الناحية العملية، العثور على أعضاء يتمتعون بمعرفة دقيقة عن عمليات الشركة ومنتجاتها وطبيعة أسواقها وفي نفس الوقت يمكن اعتبارهم مديرين مستقلين.

في الحقيقة نحن نؤيد هذا الرأي ونرى أن التركيز المفرط في موضوع إستقلالية أعضاء مجلس الإدارة يجب ألا يشغل المجلس عن أهمية العمل بفاعلية عالية وعن العلاقات الاستراتيجية التي تربط بينه وبين إدارة الشركة التنفيذية، إذ أن أهم ما تحتاجها أية شركة هو وجود أعضاء في مجلس الإدارة يتمتعون بشخصية فذة وقوية تتحلى بأخلاقيات مهنيه عالية مدركة لحجم وعظم مسؤولية التعامل مع أموال المساهمين وكونها أمانة يسأل عنها مع ضرورة وجود خبرات وفيرة وكفاءة عالية تمكنهم من اتخاذ قرارات بمعزل عن أية مصالح ومطامع شخصية أو أية ضغوط داخلية أو خارجية.(٥٤)

قدرة مجلس الإدارة على التنافس:

يقصد بها الآلية التي تمكن الأعضاء ذوي القدرة الأفضل على القيام بعملهم، بصفة أكثر فاعلية من أولئك ذوي القدرة الأقل. ومن هنا نرى ضرورة توفير الغطاء القانوني لتمكين المساهمين في استبدال أعضاء مجلس الإدارة في الشركة في حالة إخفاقهم حيث يدفع ذلك مجلس الإدارة ويشجعه على القيام بتحسين أداء عمله. إن الحوكمة الناجحة تضمن قيام الإشراف الإداري الفاعل والقدرة على التنافس ويشجعه من خلال استبدال المديرين ومجالس الإدارة الذين لا يركزون اهتمامهم على تحسين أداء المنشأة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.

دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة:

بدأت مجالس الإدارة في أرجاء العالم بالتحرك نحو إجراء التغيرات الهيكلية في اجتماعات مجلس الإدارة.إضافة إلى القيام بالتغييرات السلوكية التي تتعلق بصلب الموضوعات الخاصة بعمل المجلس. وأهم مبادئ حوكمة الشركات بخصوص هذا الموضوع هو مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الاستراتيجية الذي يعتبر أمرا حاسما. ويتضمن:

---

(٥٤) فوزي ارشيد، النشرة الدورية لمركز أبوظبي للحوكمة، العدد الرابع، ابريل ٢٠١٠، ص٨ بتصرف.

١. استراتيجية وحدة العمل: وتعني كيفية خلق ميزة تنافسية في الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.
٢. استراتيجية الشركة: وتعني الأعمال التي ينبغي للشركة القيام بها والكيفية التي ينبغى بها لإدارة الشركة أن تدير وحدات العمل.

مشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية يجب أن يقوم على فهم تام للأعمال الرئيسية التي تقوم بها الشركة، وكيفية الترابط والتناغم والتوافق بين تلك الأعمال وكيفية إدارتها والقيام بها مثل (الهرم الإداري خطوط السلطة – هياكل الوحدات) ولكي يؤكد المجلس مشاركته في رسم هذه الاستراتيجية مع المحافظة على الاستقلالية في العمل فإنه يجب أن يضع جدول أعمال خاص به يمكنه من مراجعة هذه الاستراتيجية بصورة دورية منتظمة، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والتي لا يمكن تفاديها والتي قد يتطلب قيام الإدارة بإعادة تقييم استراتيجية الشركة من وقت لآخر.

ومما سبق يتضح أن الإشراف النشيط واستقلالية مجلس الإدارة، والقدرة على التنافس، والمشاركة في رسم الاستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة وتعتبر أساسا لضمان قيام مجلس الإدارة برقابة ومحاسبة الإدارة التنفيذية، من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء مع تحسين أداء الشركة وتعزيز قيمة أسهمها.(٥٥)

(٥٥) د. محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، المرجع السابق، ص١١١وما بعدها.

المبحث الثاني
الهيكل التنظيمي لنظام الرقابة الداخلية وممارسة المراجعة الذاتية

يتم تقييم فعالية مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات من خلال القيام بمهمات الإشراف والرقابة، وفي أحيان كثيرة تكون ممارسة الرقابة أهم من ممارسة الإشراف وخاصة في البلدان حديثة العهد بآليات السوق الحر وبالأسواق المالية وبكيفية حماية حقوق المساهمين، ولمعرفة دور مجلس الإدارة الرقابي في ظل مفهوم حوكمة الشركات لابد من التعرف على أفضل الممارسات المطبقة في الشركات العالمية والتي تنادي بها الهيئات العلمية والمهنية الدولية، وذلك من خلال إلقاء الضوء على علاقة مجلس الإدارة بكل من نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وأيضاً كيفية التعامل مع تعارض المصالح وأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركة.

يعتبر نظام الرقابة الداخلية في الشركة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالشركة بصفة عامة، حيث أن نظام الرقابة الداخلية هو النظام الذي يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات وأيضاً المعلومات المتعلقة بالكفاءة والفعالية لأنشطة الشركة ودرجة الالتزام باللوائح والقوانين الخارجية والداخلية. ولا شك أن ازدياد حالات الإفلاس والفشل المالي للعديد من الشركات الأمريكية والانهيارات وعدم استقرار بعض أسواق الأسهم في الآونة الأخيرة، أدى إلى الاهتمامبأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات.

تعريف الرقابة الذاتية (الداخلية):

عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين (AICPA) الرقابة الداخلية بأنها خطة التنظيم والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة الشركة والتي تهدف إلى المحافظة على أصول الشركة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة.

أهداف الرقابة الداخلية:

يتضح من التعريف السابق أن مفهوم الرقابة الداخلية له أربعة أهداف رئيسية وهي:

١. التحكم في الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهي من أهم أهداف مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين ويحدث هذا عن طريق التنفيذ الصارم والدقيق لمختلف التعليمات، إذ يعتبر تصميم وممارسة الرقابة ضمن مسؤولية مجلس الإدارة.
٢. حماية أصول المشروع ويقصد بها حماية المؤسسة لأصولها حماية فعلية ونجد هنا نوعين من الحماية الأولى مادية وهي حماية الأصول من الأخطار الممكن أن تتعرض لها من جراء العوامل الخارجية من سرقة أو تلف، أما الحماية الثانية فهي محاسبية ويقصد بها ارتباط السجلات بالحركات الفعلية للأصول وتتضمن تسجيل جميع تحركاتها حتى يمكن متابعتها بدقة مثل استلام المواد وإدخالها المخزن وغيرها من الأمور.
٣. ضمان دقة وجودة المعلومات، وهي من أهم أهداف الرقابة الداخلية حيث أن توفير المعلومات يعتمد عليها لاتخاذ قرارات صائبة، وبالتالي فإن وجود أي ثغرات في هذا النظام قد يؤثر سلبا على المؤسسة وعلى المتعاملين معها.
٤. تحسين ورفع الأداء، وهي قدرة المؤسسة على الوصول إلى الأهداف التي حددتها وذلك بأقل التكاليف مع المحافظة على نفس الجودة والنوعية ويتم تحقيق هذه الأهداف في ظل وجود نظام معلوماتي ذي جودة عالية في الكم والكيف.(٥٦)

ويتضح من التعريف السابق للرقابة الداخلية بأنها تتضمن العديد من الجوانب المحاسبية والاقتصادية والإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف السابقة. وتتمثل تلك الجوانب في الآتي:

- الجوانب المحاسبية: وتتمثل في حماية الأصول، والتحقق من صحة تسجيل العمليات المحاسبية من قيد وترحيل وخلافه، وبالتالي التحقق من صحة المعلومات الواردة في القوائم المالية.
- الجوانب الاقتصادية وتتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للشركة وذلك من خلال ممارسة العديد من أساليب التخطيط وبحوث العمليات والموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وقياس الأداء الفعلي وإيجاد الانحرافات ودراستها ومعرفة أسبابها ومحاولة تدعيم الانحرافات الملائمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع حدوث الانجرافات السالبة أو الغير ملائمة.

(٥٦) www.acc4arab.com/acc/shothread.php?t=1840

- الجوانب الإدارية وتتمثل في تشجيع كافة العاملين بالشركة على الالتزام بالسياسات والأهداف الموضوعة بواسطة الإدارة.(٥٧)

مقومات نظام الرقابة الداخلية:

يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الدعائم والمقومات الأساسية تضمن من خلالها الرقابة الداخلية الفاعلة للشركات والتي يمكن تحديدها في الآتي:

١- هيكل تنظيمي كفء:

يعتبر وجود هيكل تنظيمي كفء في أي شركة هو أساس عملية الرقابة، والهيكل التنظيمي الكفء هو الهيكل الذي يتم فيه تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الإدارات والأشخاص بصورة واضحة ودقيقة. ويجب أن يكون في الهيكل التنظيمي مسؤول يقيم أداءه باستمرار مع ضرورة إعطاء كل فرد واجبات ومسؤوليات محددة تتناسب مع قدراته، وأيضاً ضرورة وجود مخططات تنظيمية للشركة ككل ولكل قسم.

٢- وجود سياسات وإجراءات لحماية الأموال والتحقق من صحة البيانات والتقارير المالية:

من المقومات الأساسية لوجود نظام كفء للرقابة الداخلية، وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول وضمان دقة وصحة البيانات والتقارير المالية حيث يتم الاعتماد عليها من قبل الإدارة في اتخاذ القرارات، ومن ناحية أخرى يعتمد المستثمرون عليها في تقييمهم للشركة وتحليل أدائها. وتعتمد تلك الدقة على صحة تسجيل البيانات واستخدامها من خلال العمليات المحاسبية، ويتطلب ذلك تقسيم العمل مع وجود مراجعة لكل عملية من الناحية المستندية أو من ناحية تسجيلها، وفي هذا الشأن فإن وجود إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية يعتبر من العوامل الأساسية لإتمام عملية الرقابة.

٣- وجود إجراءات لزيادة الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسة الموضوعية:

يجب أن تكون هناك مجموعة من الإجراءات التي تعمل على زيادة الكفاءة في أداء الوظائف والعمليات داخل الشركة، وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعة، حيث أنه قد تكون البيانات المحاسبية صحيحة ودقيقة ولكن يوجد إسراف في استغلال الموارد المتاحة. ويجب على مجلس الإدارة في

(٥٧) د. محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق نفسه.

هذا الشأن زيادة فعالية الأساليب التي تستخدم لزيادة الفعالية والكفاءة التشغيلية، مثل استخدام نظام الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية.(٥٨)

الإطار المتكامل لنظام الرقابة الداخلية:

في سبتمبر ١٩٩٢ صدر تقرير لجنة (COSO) وهي إحدى اللجان المنبثقة من مجمع المحاسبين الأمريكيين (AICPA) وعن لجنة (Treadway) بعنوان الإطار المتكامل للرقابة الداخلية ويتضمن هذا التقرير المكونات التالية:

١- بيئة الرقابة:

أعطى تقرير لجنة (COSO) أهمية كبيرة لبيئة الرقابة باعتبارها الأساس الذي تبني عليه باقي مكونات هيكل الرقابة الداخلية، وتتكون بيئة الرقابة من العديد من العوامل بعضها ذات صلة بمجلس الإدارة والآخر ذات صلة بتنظيم الشركة. وفيما يتعلق بمجلس الإدارة، فقد ركز التقرير على أهمية دعم المجلس لنظام الرقابة الداخلية من خلال التركيز على أهمية الالتزام به داخل الشركة وتوفير الجو المناسب للتطبيق السليم له في الواقع العملي وتشجيع الالتزام به. أما فيما يتعلق بتنظيم الشركة، فقد أوصى التقرير بضرورة إقرار ميثاق للسلوك الأخلاقي بالشركة وهو ما سوف نتعرض له لاحقا.

وتحتوي بيئة الرقابة أيضاً على عملية الالتزام بالكفاءة والتي تتحقق من خلال وجود مستويات للأداء داخل الشركة مع ضمان الالتزام بتلك المستويات بصفة مستمرة. ولعل فلسفة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومدى التزامها بتطبيق اللوائح والقوانين يعتبر من أهم العوامل التي تضمن الالتزام بالكفاءة بجانب وجود هيكل تنظيمي كفء يحدد السلطات والمسؤوليات بطريقة واضحة ودقيقة.

٢- تقييم المخاطر:

نظراً لكون الشركات معرضة عند مزاولاتها لأعمالها للعديد من المخاطر سواء كانت داخلية أوخارجية، فلا بد من تحديد وتحليل تلك المخاطر وخاصة تلك المتعلقة بأهداف الشركة والتعرف على احتمال حدوثها ومحاولة تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.

---

(٥٨) المرجع السابق نفسه.

٣- أنشطة الرقابة:

تشمل أنشطة الرقابة مجموعة الإجراءات والسياسات والقواعد التي تؤكد الالتزام في تطبيق الاتجاهات الإدارية، وجاهزية الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة. ويتم تطبيق أنشطة الرقابة في الشركة على جميع المستويات والوظائف. تحتوي أنشطة الرقابة على الرقابة على التشغيل والرقابة على الالتزام، حيث تهتم الرقابة على التشغيل بتقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية عن طريق قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وفقا للموازنات التخطيطية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وكذلك متابعة تقارير التشغيل داخل كل قسم، في حين تهدف أنشطة الرقابة على الالتزام إلى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح الخاضعة لها الشركة.

٤- المعلومات والاتصالات:

يعتمد نظام المراقبة الداخلية على إمكانية توصيل المعلومات بالشكل والوقت المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء واجباتهم ومسؤولياتهم من خلال وجود نظام للمعلومات يوفر تقارير تشغيلية ومالية تمكن من أداء الوظائف والرقابة عليها، ويمتد هذا النظام ليشمل المعلومات الخارجية والأنشطة التي تساعد في اتخاذ القرارات.

٥- المتابعة:

ويقصد بها المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات نظام الشركة للتحقق من فعاليته وكفاءته، ويتوقف مدى تكرار المتابعة والتقييم على حجم وطبيعة الشركة. ومن الأدوات المستخدمة لمتابعة هيكل الرقابة الداخلية هو وجود إدارة للمراجعة الداخلية والتي يجب أن تقدم تقارير بنتائج المراجعة إلى المجلس الإدارة عن طريق لجنة المراجعة.(٥٩)

الأطراف والأشخاص المسؤولة عن نظام الرقابة الداخلية

يعتبر نظام الرقابة الداخلية مسؤولية كل فرد بالشركة، بل ويجب أن يحدد في الوصف الوظيفي لكل شخص، وبصفة عامة فإن جميع الموظفين لهم دور في نظام الرقابة الداخلية، كما يعتبر كل شخص مسؤول عن الإبلاغ عن المشاكل أو الأحداث الناتجة عن عدم الالتزام باللوائح والقوانين والتي يكتشفها في أدائه لعمله، لمن هو مسؤول عنه أو يقع تحت إدارته.

---

(٥٩) المرجع السابق نفسه.

يبدأ نظام الرقابة الداخلية عادة من أعلى هيئة في الشركة وهي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا وذلك من خلال قيامهم بإنشاء النظام وتوفير البيئة المناسبة له ومتابعته المستمرة من أجل ضمان فعاليته. إن من أهم مهام لجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس الإدارة هي عملية اعتماد النظام ومراجعته أما عملية التنفيذ فهي مسؤولية الإدارة التنفيذية بالشركة أما عملية المتابعة فهي تخضع في الواقع العملي لإدارة المراجعة الداخلية وفي حالة عدم وجود إدارة مستقلة للمراجعة يقوم المدير التنفيذي للشركة بتعيين شخص أو مجموعة أشخاص على حسب حجم الشركة بمتابعة وتقييم النظام.(٦٠)

وقد نصت المادة ٨ من القرار الإماراتي(٣٢-ر) لسنة ٢٠٠٧ فيم يتعلق بالرقابة الداخلية على مايلي:

١. يجب أن يكون لدى الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية يهدف إلى وضع تقييم لوسائل وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة وتطبيق قواعد الحوكمة فيها على نحو سليم.
٢. يصدر نظام الرقابة الداخلية من قبل مجلس الإدارة بعد التشاور مع الإدارة التنفيذية، ويتولى تطبيق هذا النظام إدارة مختصة بالرقابة الداخلية.
٣. يحدد مجلس الإدارة أهداف ومهام وصلاحيات إدارة الرقابة الداخلية.
٤. على مجلس الإدارة إجراء مراجعة سنوية لضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة والشركات التابعة لها وبيان النتائج التي يتوصل لها واطلاع المساهمين عليها في تقريره السنوي عن حوكمة الشركات.(٦١)

التمييز بين مسؤوليات الإدارة والمراجع:

مسؤوليات الإدارة (٦٢):

- تقبل المسؤولية الخاصة بفعالية الرقابة الداخلية للشركة على إعداد التقارير المالية.
- تقييم فاعلية الرقابة الداخلية على عملية التقرير المالي باستخدام معايير رقابية ملائمة على سبيل المثال إطار (COSO) أو أي إطار تنظيمي بديل تم تطويره عن طريق هيئة مماثلة من

(٦٠) د. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، المرجع السابق، ص١٢٧ وما بعدها.

(٦١) راجع القرار الإماراتي(٣٢ار) لسنة ٢٠٠٧.

(٦٢) مراجعات الرقابة الداخلية على التقرير المالي المؤداه بالارتباط بمراجعة القوائم المالية المعيار الثاني من معايير المراجعة الصادر عن طريق مجلس الإشراف المحاسبي على الشركة العامة PCAOB تم تفعيله ليصبح قابل للتطبيق على كافة الشركات الأمريكية سنة ٢٠٠٥ يوليو ١٥(PCAOB,STANDARD NO.2).

الخبراء. وتدعيم التقييم بدليل إثبات موثق كاف.

- تقديم تقييم مكتوب عن فعالية الرقابة الداخلية للشركة في نهاية السنة المالية الأكثر حداثة.

ويجب على الإدارة أن تؤدي الإجراءات الكافية لتدعييم تقييمها لفاعلية الرقابة الداخلية، ويحظر عليهما بموجب المعيار الثاني استخدام المراجع كجزء من الأساس الخاص بتقييمه لفعالية الرقابة إن فشلت الإدارة في الوفاء بمسؤولياتها المتقدمة يتطلب من المراجع أن يمتنع عن إبداء رأيه عن الرقابة الداخلية بسبب وجود قيد النطاق.(٦٣)

مسؤوليات المراجع

- فهم وتقييم عملية الإدارة الخاصة بتقييم فعالية الرقابة الداخلية للشركة على إعداد التقارير المالية.
- تخطيط وأداء عملية مراجعة الرقابة الداخلية على الشركة.

وتأسيساً على تلك المراجعة يتم تقديم تقرير عن التقييم المكتوب للإدارة عن فعالية الرقابة الداخلية على إعداد التقارير المالية. تلك المسؤوليات تماثل تلك المطلوبة عند مراجعة القوائم المالية.(٦٤)

تقرير الإدارة عن فعالية نظام الرقابة الداخلية:

لتحسين مستوى الإفصاح والشفافية من أجل زيادة درجة ثقة المستثمرين وبقية الأطراف المهتمة بشؤون الشركة، فإن العديد من الهيئات العلمية أوصت بضرورة قيام إدارة الشركة بإعداد تقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية بها.

ويقصد بالتقرير السنوي القائمة التي تعدها الشركات وتوزعها على العاملين والعملاء والمساهمين والعامة من المتعاملين وغير المتعاملين مع الشركة. ومحتويات هذا التقرير السنوي يتضمن معلومات عن نشاط الشركة المالي والإداري والتغيرات التي طرأت على الشركة والخطط المتوقع تنفيذها خلال الفترات القادمة مع معلومات عن الموارد البشرية في الشركة.

ويجب أن يتضمن التقرير السنوي للشركة طبقاً لأفضل الممارسات على ما يلي:

- القوائم المالية.

(٦٣) د.أمين السيد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، المرجع السابق، ص٣٤٧.
(٦٤) د.أمين السيد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، المرجع السابق، ص٣٤٨.

- توضيح الميزات المالية والتجارية للشركة ووضعها المالي.
- المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها الشركة.
- ملخص للتغيرات الخاصة بالظروف الاقتصادية التي مرت بها الشركة.
- مصادر التمويل التي تعتمد عليها الشركة.
- سياسات وإجراءات تحديد وإدارة المخاطر.
- المميزات والموارد التي لم تعكسها القوائم المالية للشركة.
- نبذة عن الخطط المستقبلية للشركة.
- معلومات عن حوكمة الشركات.
- معلمات عن الأنشطة البيئية للشركة.[٦٥]

الهيكل التشريعي لنظام الرقابة الداخلية:

نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه نظم الرقابة الداخلية بالشركات، نجد أن هناك تركيزاً على أهمية وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، ويظهر ذلك في العديد من النظم واللوائح ومنها لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئات السوق المالية، حيث نصت العديد منها على أنه من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة هو وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، ومن ذلك:

١. وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة.
٢. التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.
٣. التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بشفافية.
٤. المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.[٦٦]

---

(٦٥) المطبوعات الصادرة من مركز أبوظبي للحوكمة، البرنامج التدريبي "اساسيات حوكمة الشركات"ص١٤٠.
(٦٦) د. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري المرجع السابق ص١٥٠ وما بعدها.

وقد نصت المادة ٨ فيما يتعلق بالرقابة الداخلية على أنه: "يجب أن تشمل المراجعة السنوية العناصر التالية وذلك على وجه التحديد":

- عناصر الرقابة الأساسية بما فيها الرقابة على الشؤون المالية والعمليات وإدارة المخاطر.
- التغيرات التي طرأت منذ المراجعة السنوية الأخيرة على طبيعة ومدى المخاطر الرئيسية وقدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في أعمالها والبيئة الخارجية.
- نطاق ونوعية الرقابة المستمرة من مجلس الإدارة على المخاطر ونظام الرقابة الداخلية وعمل المدققين الداخليين.
- إبلاغ المجلس أو لجانه بنتائج أعمال الرقابة لتمكينه من تقييم وضع الرقابة الداخلية في الشركة وفعالية إدارة المخاطر.
- حالات الإخفاق أو الضعف في نظام الرقابة التي تم اكتشافها أو الظروف الطارئة الغير متوقعة وقد أثرت أو يمكن أن تؤثر بشكل جوهري على الأداء أو الوضع المالي للشركة.
- فعالية عمليات الشركة المتعلقة بإعداد التقارير المالية والتقيد بقواعد الإدراج والإفصاح.[٦٧]

ثانيا: مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية جزءا من نظام الرقابة الداخلية ككل فمن غير الممكن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية بدون إدارة للمراجعة الداخلية. حيث تعتبر المراجعة الداخلية إحدى فروع الرقابة الداخلية، وتتمتع باحترام وثقة كل من مجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية والمساهمين والجهات الحكومية لما تقدمه من فحص شامل وتقييم موضوعي لأنشطة الشركة. ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه إدارة المراجعة الداخلية، فإن العديد من الإصدارات المهنية وأفضل الممارسات في الشركات العالمية أكدت على أهمية تطبيق مبدأ هام من مبادئ حوكمة الشركات والخاص بقيام مجلس الإدارة بإنشاء إدارة للمراجعة الداخلية عن طريق قيامه باعتماد لائحة عمل إدارة المراجعة الداخلية التي تحدد أهداف وسلطات ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية ووضعها التنظيمي.[٦٨]

---

(٦٧) راجع المادة ٨ من (٣٢/ر) لسنة ٢٠٠٧.

(٦٨) د. محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص١٥٥.

تعريف المراجعة الداخلية:

طبقاً لتعريف مجمع المراجعين الصادر في عام ١٩٩٩ فإن المراجعة الداخلية هي "نشاط محايد موضوعي استشاري ومطمئن يهدف إلى زيادة قسمة عمليات الشركة وتحسينها وتساعد المراجعة الداخلية في تحقيق أهداف الشركة عن طريق أسلوب منتظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة".

ويتضح من هذا التعريف أن خدمات المراجعة الداخلية يمكن وصفها بأنها خدمات وقائية وإنشائية لمجلس الإدارة فهي وقائية؛ لأنها تحمي أموال الشركة وتحمي الخطط الإدارية ضد الانجراف، وإنشائية؛ لأنها تضمن دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسات العامة للشركة ولأنها تدخل التحسينات على الطرق الإدارية والرقابية لتلاحق التطورات الجارية.(٦٩)

وظائف وأهداف إدارة المراجعة الداخلية:

تتمثل الوظيفة الأساسية للمراجعة الداخلية في تقييم الجوانب الرقابية في الشركة بما يساعد الإدارة في أداء وظائفها، حيث تعتبر المخاطر النسبية للأنشطة المختلفة هي العامل الأساسي الذي يؤثر في توجيه وظيفة المراجعة الداخلية. وفيما يلي مجموعة من الأهداف التي تسعى المراجعة الداخلية لتحقيقها:

١- تقييم نظم الضبط الداخلي والمحاسبي، وذلك بهدف:

أ. التأكد من أن النظام المحاسبي سليم.

ب. التأكد من أن هذه النظم هي الأنسب للشركة.

ج. اقتراح التحسينات لهذه النظم بصورة مستمرة.

٢- تقييم الخطط والإجراءات:

ويتم ذلك من خلال العمل على اكتشاف نقاط الضعف أو النقص في النظم والإجراءات التي تستخدمها الشركة، بقصد اقتراح التعديلات والتحسينات اللازمة، ولا يقتصر الفحص على فحص أنظمة المحاسبة أو نظم الرقابة الداخلية بل يجب أن تعطى للمراجعة الداخلية السلطة اللازمة لفحص جميع أوجه نشاط الشركة.

---

(٦٩) المرجع السابق نفسه.

٣- مراعاة التزام الموظفين للسياسات والإجراءات المرسومة:

ويتم بقيام إدارة المراجع الداخلية بمراقبة تنفيذ السياسات والإجراءات وتوضيح هذه السياسات للموظفين في حالة عدم وضوحها أو الاعتراض عليها.

٤- حماية أصول الشركة:

إن وضع وتنفيذ النظم السليمة للمراقبة الداخلية يكفل للشركة حماية أصولها وأموالها ضد ما قد يرتكبه الموظفون من تلاعب أو اختلاس، ومن المعروف أن حماية أصول الشركة لا تقتصر فقط على اكتشاف الغش أو تعقبه ولكن تتمثل أيضاً في تفادي الخسائر الناشئة عن الإهمال أو إساءة الاستعمال مثل خسائر التخزين غير السليم، كما وتشمل الحماية أيضاً إجراء التأمين اللازم على الأصول بالقيمة الكافية لتعويض الخسائر التي قد تنشأ عن الحوادث التي تتعرض لها وإجراء التأمين ضد مخاطر سوء التصرفات المالية للموظفين الذين يتداولون الأصول النقدية أو شبه النقدية.

٥- التحقق من صحة البيانات المحاسبية والإحصائية:

يعتمد مجلس الإدارة في الشركة على البيانات والتقارير المحاسبية والإحصائية في اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير أعمال الشركة وفي رسم سياساتها المستقبلية، وبذلك تلعب المراجعة الداخلية دورا هاما في التحقق واستيفاء هذه البيانات وملاءمتها للأغراض التي ستستخدم فيها وبذلك يتم توجيه الشركة في الاتجاه الصحيح.(٧٠)

وظائف أخرى للمراجعة الداخلية:

بالإضافة للأهداف السابقة فإن إدارة المراجعة الداخلية يمكن أن تخدم الشركة في المجالات التالية:

١. تدريب الموظفين الجدد أو الموظفين القدامى المنقولين إلى وظائف أخرى الذين لم يحصلوا فيها على التدريب الكافي وذلك لأن إدارة المراجعة الداخلية تكون على علم تام بالنظم والإجراءات الخاصة بجميع وظائف الشركة.
٢. وجود إدارة للمرجعية الداخلية وقيامها بواجباتها المطلوبة منها والمتمثلة في الفحص والتحقيق يدعو في ذاته إلى قيام جميع موظفي الشركة بواجباتهم بكل دقة وعناية ويدعو أيضاً إلى منع فرص ارتكاب الغش أو تقليلها إلى الحد الأدنى.

---

(٧٠) المرجع السابق نفسه.

٣. المراجعة الداخلية تساعد المراقب الخارجي وتمنحه الطمأنينة على سلامة أعمال ودقة حسابات الشركة.
٤. القيام بعملية الاستقصاء أو بالبحوث الخاصة التي قد تطلبها الإدارة مثل تحليل أرصدة المصروفات المختلفة.
٥. الاتصال دوريا بالعملاء والتصديق على حساباتهم وإبداء ملاحظاتهم وفحص الحسابات المتأخرة وحث إدارة التحصيل على القيام بواجباتها.
٦. فحص طرق الشراء واستلام البضاعة والتأكد من تنفيذ أوامر الشراء.
٧. فحص طرق وأسلوب البيع والتأكد من الالتزام بالسياسة الانتمائية وتحديد تكلفة المبيعات ومتابعة المردودات.
٨. مراقبة ودراسة عمليات الشركة الصناعية وتحليل حسابات التكاليف والربط بينها وبين الحسابات المالية.

ومما سبق يتضح أن إدارة المرجعية الداخلية تعمل لصالح مجلس الإدارة في الشركة وتعتبرها ساعدها الأيمن إذ عن طريقها تطمئن الإدارة على قيام كل شخص بالعمل المناط به وفي حدود اختصاصه والأوامر المعطاة له، كما تقوم المراجعة الداخلية أيضاً بالتنسيق بين الإدارات المختلفة وذلك بحكم اتصالها بكل إدارة من إدارات الشركة.(٧١)

اختصاصات ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية:

لكي تقوم إدارة المراجعة الداخلية بعملها على الوجه المطلوب عليها مراعاة ما يلي:

١- أن تعمل باستقلال تام عن باقي الإدارات بمعنى أنه لا ينبغي أن تكون تابعة لأي إدارة بالشركة، وهذا الاستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها ومصدر فعاليتها. وغالبا ما تكون إدارة المراجعة الداخلية مسؤولة مباشرة أمام مجلس الإدارة المتمثل في لجنة المراجعة وبهذه الطريقة تكفل تطبيق توصيات إدارة المراجعة الداخلية بسرعة مما يقوي مركزها في الشركة.

(٧١) المرجع السابق نفسه.

٢- أن تعمل إدارة المراجعة الداخلية ضمن سلطاتها وواجبتها وأن تكون جميع الإدارات على علم بتلك الحقوق والسلطات المطبقة في مراجعة جميع العمليات والدفاتر والسجلات وذلك بناء على لائحة عمل خاصة بها ومعتمدة من مجلس الإدارة.

٣- اعتبار المراجعة الداخلية جزءا من الرقابة الداخلية ومن ثم لا ينبغي الخلط بينهما وبين الضبط الداخلي فالمراجعة الداخلية تتم بعد إتمام العمليات والقيود أما الضبط الداخلي فيتم بطريقة تلقائية في وقت إجراء العملية أو قيدها في الدفاتر.

٤- عدم قيام المراجعة الداخلية بمراقبة المديرين أو وضع استراتيجية لمجلس الإدارة أو إصدار الأوامر إليها.

٥- عدم تدخل إدارة المراجعة الداخلية بطريقة مباشرة في شؤون الموظفين حيث أن العلاقة بين موظفي إدارة المراجعة الداخلية وباقي الموظفين يفترض قيامها على أساس التعاون لغرض الوصول إلى هدف مشترك أي تحسين مستوى أداء الشركة وتطويرها.

٦- لكي تقوم إدارة المراجعة الداخلية بعملها المنوط بها ينبغي أن يكون موظفوها مؤهلين مهنيا في أعمال المحاسبة والمراجعة الإدارية.[٧٢]

الشروط الواجب توافرها في نظام فعال للمراجعة الداخلية

يجب أن يتوافر في نظام المراجعة الداخلية مجموعة من المقومات التي تضمن فعالية النظام وتتمثل هذه المقومات في:

١. التأهيل العلمي والعملي المناسب لأفراد إدارة المراجعة الداخلية.
٢. تخطيط تنفيذ برامج المراجعة الداخلية بكفاءة وفعالية واستمرارية خلال العام وبالتنسيق مع الشركة حتى لا يؤدي ذلك إلى تعطيل أعمالها.
٣. وضوح تقارير المراجعين الداخليين بما فيها الانتقادات والملاحظات التي تحتوي عليها هذه التقارير كما يجب تعقب ذلك واتخاذ الإجراءات اللازمة فورا من جانب الإدارة لتصحيح الأوضاع.

(٧٢) د. محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، نفسه.

٤. رفع تقارير المراجعين الداخليين إلى مجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة ويجب أن تحظى هذه التقارير عموما بتأييد مجلس الإدارة.
٥. يجب أن يؤدي المراجع الداخلي مسؤوليته بما يتماشى مع المعايير المهنية وقواعد السلوك المهني المتعارف عليه فإذا توافرت هذه الشروط فإن المراجع الخارجي يستطيع في هذه الحالة الاعتماد على نظام المراجعة الداخلية في تقليل نطاق الفحص الذي يقوم به.(٧٣)

الوضع التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية:

من خلال العرض السابق لاختصاصات ومسؤوليات ووظائف إدارة المراجعة الداخلية، يتضح لنا أنه يجب أن يكون لها وضع تنظيمي معين يسمح لها أداء عملها بفعالية ونرى إمكانية تحقيق ذلك من خلال تبعيتها إلى جهة لديها السلطات والصلاحيات الكافية لتدعيم استقلالها. هذا وقد أوضحت الهيئات العلمية المتخصصة في دراستها ضرورة تبعية إدارة المراجعة الداخلية إلى مجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة، حيث يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بإعداد تقرير عن نشاط الإدارة بصورة دورية إلى لجنة المراجعة والتي تقوم بدورها إلى مراجعته وعرضه على المجلس، ويجب أن تحتوي هذه التقارير على النتائج الهامة للمراجعة والتوصيات المتعلقة بها، وأيضاً على تقييمها لنظام الرقابة الداخلية بالشركة.

ثالثا: مجلس الإدارة وإدارة المخاطر:

يقوم مفهوم إدارة المخاطر على أن الهدف الأساسي لمجلس إدارة الشركة هو زيادة ثروة المساهمين، وبخلافه يواجه المجلس تحديات عديدة يجعله في موقف صعب في معرفة الأرباح التي قد تستطيع الشركة تحقيقها وبالتالي زيادة رأس مالها. وفي الواقع العملي فإن عدم التأكد من صدقية التقديرات حول إنماء ثروة الشركة يعني تعريض الشركة لمجموعة من المخاطر وضياع الفرص الاستثمارية والتي تؤدي إلى احتمال تخفيض ثروة المساهمين. إن إدارة المخاطر تجعل مجلس إدارة الشركة قادراً على التعامل بفعالية مع حالة وجود مخاطر تهدد الشركة أو الفرص الاستثمارية التي يمكن أن تستغلها الشركة لصالحها، لزيادة ثروة المساهمين عن طريق وضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو وتحقيق أهداف الشركة وبين المخاطر المرتبطة بذلك، في توزيع موارد الشركة بهدف تحقيق تلك الأهداف.(٧٤)

---

(٧٣) المرجع السابق نفسه.
(٧٤) المرجع السابق نفسه.

العلاقة بين المخاطر والأحداث والفرص:

بصفة عامة فإن الأحداث التي تواجهها الشركات يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي أو الإثنان معا. فالأحداث التي يكون لها تأثير سلبي ينتج عنها مجموعة من المخاطر التي قد تعوق زيادة رأس مال الشركة أو تؤدي إلى تخفيضها. في حين أن الأحداث التي يكون لها تأثير إيجابي يمكن أن تخفض التأثير السلبي للمخاطر أو تظهر مجموعة من الفرص التي يمكن للشركة الاستفادة منها. فالفرص تتمثل في إمكانية أن يؤدي وقوع الحدث إلى زيادة قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بزيادة قيمة أسهمها وأرباحها أو وقايتها من المخاطر السلبية.(٧٥)

المشكلات الشائعة في إدارة المخاطر تتمثل فيما يلي:

- إهمال مجلس الإدارة لعملية إدارة المخاطر.
- تركيز الشركة على الرقابة المالية الداخلية فقط.
- عدم وصول مجلس الإدارة إلى إجماع حول أهداف الشركة.
- النظر إلى الرقابة الداخلية باعتبارها نشاطاً من أجل إعداد التقارير فقط.
- اقتصار مسؤولية إدارة المخاطر على قسم المراجعة الداخلية أو شركة التأمين.
- عدم وجود مؤشرات رئيسية للأداء أو عدم وجود تدريب كاف للعاملين على المخاطر.(٧٦)

تعريف إدارة المخاطر:

مما سبق يتضح لنا أن مفهوم إدارة المخاطر هو التعامل مع المخاطر والفرص التي تؤثر على تخفيض أو زيادة رأس مال الشركة، وعلى هذا يمكن تعريف إدارة المخاطر كالتالي:

" إدارة المخاطر هي عبارة عن مجموعة من العمليات، التي يقوم فيها مجلسُ إدارة الشركة والمديرون التنفيذيون، بوضع الاستراتيجيات على مستوى الشركة بهدف تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الشركة، وتقديم الضمانات حول تحقيق الشركة لأهدافها."

ويعكس هذا التعريف مجموعة من المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر والمتمثلة في ما يلي:

---

(٧٥) د. محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق ص ١٥٠ وما بعدها.
(٧٦) البرنامج التدريبي (أساسيات حوكمة الشركات) مركز أبوظبي للحوكمة ص ١٣١.

- أنها مجموعة من العمليات المستمرة والممتدة من خلال الشركة
- كونها تتأثر بالأفراد في جميع المستويات بالشركة
- تطبق عند وضع الاستراتيجيات
- تطبق من خلال جميع المستويات والوحدات بالشركة حيثما تطلبت الحاجة إليها
- يتم تصميمها بهدف تحديد الأحداث المحتملة والتي إذا وقعت فإنها سوف تؤثر على الشركة، وأيضاً بهدف إدارة المخاطر المرتبطة بتلك الأحداث لكي تكون في مستوى مقبول للشركة
- تلك العمليات قادرة على توفير معلومات مناسبة لمجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية وقت الحاجة إليها
- هي آلية بمعنى أنها وضعت أساساً لضمان تحقيق أهداف الشركة.(٧٧)

إذا فإدارة المخاطر هي عبارة عن مجموع السياسات والإجراءات أو الممارسات والتي تصوغها المؤسسة والمتعلقة بتحديد أو تحليل معايير الخطر التي تجابه الشركة بهدف التحكم بها أو تقليصها أو تجنبها أو نقلها أو إزالتها بشكل تام. ونحن نتفق مع هذا التعريف، باعتباره جاء جامعا مانعا في وصف العملية وإحاطتها لأكبر قدر من القدرة على السيطرة على الوضع.(٧٨)

أهداف إدارة المخاطر:

على مجلس الإدارة عند وضع استراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بالشركة أن توازن بين احتمالات النمو والأرباح وبين المخاطر المرتبطة بتوزيع مواردها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بحيث يؤدي إلى إنماء قيمة أسهم الشركة، وفي هذا السياق تتمثل أهداف إدارة المخاطر في القيام بالتالي:

١. وضع مواصفات المخاطر المقبولة التي تواجه الشركة: وذلك عن طريق قيام إدارة الشركة بالأخذ بنظرالاعتبار ماهية مستوى المخاطر المقبولة للشركة عندما تقوم بتقييم البدائل الاستراتيجية ووضع الأهداف الخاصة بها ووضع الآليات المناسبة لإدارة المخاطر المرتبطة بتلك الأهداف.

(٧٧) د. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، المرجع السابق، ص١٥٠ وما بعدها

(٧٨) د. محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق نفسه.

٢. رفع مستوى القرارات المتعلقة بالتعامل مع الخطر: حيث تقوم إدارة المخاطر بتوفير القدرة على تحديد واختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الخطر، والتي تتمثل في تجنب الخطر أو احتوائه.
٣. تخفيض الخسائر والمفاجآت التي تحدث للعمليات التشغيلية: تعمل إدارة المخاطر على تحسين قدرة الشركة على تحديد المخاطر المحتملة ووضع الأساليب المناسبة للتعامل معها وهذا يؤدي بدوره إلى تخفيض نسبة المخاطر غير المتوقعة وما يرتبط بها من التكاليف أو الخسائر التي تحدث للعمليات التشغيلية.
٤. تحسين القدرة على الاستفادة من الفرص؛ أي دراسة جميع الأحداث التي يمكن أن تواجهها الشركة، وجعل الإدارة في وضع يمكنها من تحديد وتفعيل الفرص التي تنتج من وقوع بعض الأحداث التي يكون لها تأثير إيجابي على الشركة.
٥. تحسين القدرة على زيادة رأس المال: إن عملية حصول الإدارة على معلومات كاملة عن المخاطر يمكنها من تقدير رأس المال الإجمالي المطلوب، وتحسين عملية توزيعه على الأنشطة التشغيلية.(٧٩)

دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر:

يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة فكرة واضحة عن المخاطر الرئيسية التي تواجه الشركة. وسياسة مناسبة لإدارة تلك المخاطر. حيث يعتبر معرفة المجلس للمخاطر الرئيسية التي تواجه الشركة من الأمور الأساسية لوضع الاستراتيجيات والخطط التشغيلية المناسبة في إدارة المخاطر. فعملية اختيار الاستراتيجيات والخطط التشغيلية المناسبة تعتمد بدرجة كبيرة على مجموعة من القرارات المتعلقة بتحديد المخاطر التي يمكن أن تتحملها الشركة وقدرتها على تحديد تلك المخاطر وتقييمها وإدارتها من أجل تخفيض أثرها على الشركة.(٨٠)

مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه إدارة المخاطر:

مجلس الإدارة لديه مجموعة من المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر منها:

---

(٧٩) د. محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق نفسه. راجع كذلك ص٣٧١ الفقرة الثانية وما يليها من LINDA S.SPEDDING –DUE DILIGENCE HANDBOOK-ELSEVIER2009

(٨٠) المرجع السابق نفسه.

- معرفة أنواع المخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركة في عملياتها التشغيلية.
- مناقشة واعتماد السياسة العامة للشركة تجاه المخاطر.
- مناقشة واعتماد مستويات المخاطر العامة التي تتحملها الشركة والمسؤوليات الخاصة بكل خطر والمساحة المسموح بها لكل من الوحدات والعمليات التشغيلية.
- تقييم سياسات إدارة المخاطر والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يتم أيضاً قيدها في المستندات الداخلية بالشركة واعلام جميع الموظفين بها.
- اعتماد نظام إدارة المخاطر بالشركة حيث على المجلس التأكد من أن هذا النظام يتناسب مع طبيعة وحجم ودرجة المخاطر التي تواجهها الشركة ومن فعالية إجراءات النظام وخاصة التأكد من استقلالية الأفراد القائمين بتطبيقه على الموظفين بالوحدات والأقسام التشغيلية المختلفة. فيما يتعلق بالشركات التي لديها قسم خاص بإدارة المخاطر، يجب على مدير ذلك القسم رفع تقاريره مباشرة إلى مجلس الإدارة بعيدا عن المدير التنفيذي للشركة وذلك لضمان استقلالية القسم وزيادة فعاليته في أدائه لواجباته.
- مطالبة المديرين التنفيذيين بوضع نظام مستقل يتميز بالدقة والموضوعية يتعلق بإبلاغ المجلس عن المستوى العام للخطر المحدق بالشركة وأي مشاكل تواجههم في حالة تعدي المخاطر المستويات المقبولة واقتراح الإجراءات المناسبة للتغلب على تلك المشاكل.
- مطالبة إدارة الشركة بوضع نظام للرقابة تتوافر به مجموعة من الإجراءات والطرق المناسبة التي تضمن معالجة المخاطر التي تواجهها الشركة في الحدود المقبولة.
- المراجعة بصفة مستمرة لمستويات الأخطار المقبولة ومدى ملائمة السياسات الموجودة فعلا في ظل التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة.
- تقييم أداء المدير المسؤول عن إدارة المخاطر أو مدير قسم إدارة المخاطر وذلك إذا قامت الشركة بإنشاء قسم مستقل لذلك.

في الواقع نجد أن الشركات وحسب طبيعة عملياتها التشغيلية تواجه العديد من مستويات الخطر، ولكن المهم عند قيام المجلس باختيار مستوى الخطر المناسب للشركة التأكد من أن نظام المتابعة وإدارة المخاطر يتناسب مع مستوى ذلك الخطر. ولكي يتمكن المجلس من معرفة أنواع المخاطر الرئيسية التي

تواجه الشركة في عملياتها التشغيلية يقوم المجلس بمطالبة إدارة الشركة بصفة دورية بإعداد تقرير عن تلك المخاطر وعن جودة إدارتها والتعامل معها.

ومن ناحية أخرى، يجب على المجلس متابعة المخاطر التي يصعب قياسها بصفة دورية وعمل الاحتياطيات لمواجهتها. ويمكن للشركة بهذا الصدد أن تستعين بالمختصين من خارج الشركة لمساعدتها في تقييم نظام إدارة المخاطر المطبق بالشركة أو على المجلس أن يوفر برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر لتحسين قدرة أعضاء المجلس للقيام بتلك المسؤوليات. ومن المفيد للمجلس مطالبة المديرين التنفيذيين بوضع وثيقة توضح المصطلحات المستخدمة في وصف المخاطر وآلية معينة تؤدي إلى وجود وتحسين الاتصال بينهم وبين المجلس.

يعتبر مجلس الإدارة هوالمسؤول عن نظام إدارة المخاطر التي تواجهها الشركة عن التقييم الدوري لفعالية هذا النظام. وتعتبر الإدارة التنفيذية للشركة مسؤولة أمام المجلس عن تنفيذ ومراقبة السياسات الخاصة بإدارة المخاطر ودمجها في الأنشطة اليومية للشركة. وينبغي على المجلس أيضاً وبالتعاون مع المديرين التنفيذيين القيام برسم استراتيجية المخاطر الخاصة بالشركة. ومن الضروري أيضاً إيصال هذه السياسات إلى جميع الموظفين وذلك لضمان دمج وإدارج استراتيجية المخاطرة ضمن لغة وثقافة الشركة.[٨١]

نستخلص مما سبق أن إدارة مخاطر الشركة تهدف في الواقع إلى زيادة احتمالية تحقيق الشركة لأهدافها، وعليه يجب إعلام إدارة نظام مخاطر الشركات بعمليات تطوير استراتيجية النشاط بالشركة وتخطيط الأنشطة حيث أن التطبيق الناجح لإدارة مخاطر الشركة يتطلب استيعابها على كافة مسؤوليات الشركة. كما لابد من إعلام الأطراف بأن وضع وتطبيق نظام إدارة مخاطر الشركة يحتاج إلى مشاركة الإدارة العليا للشركة ومجلس الإدارة في سبيل تحقيق الهدف المنشود.[٨٢]

رابعا: مجلس الإدارة والسلوك الأخلاقي:

نظراً لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركة ودوره في تفعيل النظام الرقابي داخل الشركات، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة بضرورة تواجد دليل للسلوك الأخلاقي في الشركة

(٨١) د. محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص ١٥٢ وما بعدها.
(٨٢) البرنامج التدريبي (أساسيات حوكمة الشركات) مركز أبوظبي للحوكمة، ص١٣٢.

يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة. ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقيم واللوائح، والتركيز على حظر تعامل العاملين في أسهم الشركة في حالة توافر معلومات داخلية لديهم بشكل قد يؤثر على قيمة الأسهم بالسوق، وضرورة قيام العاملين على حماية معلومات الشركة وضمان سريتها، مع ضرورة منع العاملين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر على معاملات الشركة. وذلك إضافة الى حظر قيام العاملين بالشركة بإعطاء أي رشاوى للغير.

ونظراً لأهمية وجود دليل السلوك الأخلاقي داخل الشركات ركزت العديد من الهيئات العلمية والمهنية على أهمية دور مجالس إدارة الشركات في تحسين سمعة الشركة والقضاء على التلاعبات في أسواق المال الذي ينشأ نتيجة تسريب المعلومات من قبل العاملين.(٨٣)حيث أن هذا الدور يشمل المراعاة الأخلاقية بالإضافة إلى المسؤولية تجاه المجتمع، وليس تحقيق الأرباح فقط فمصالح الشركة في تحقيق الأرباح يجب أن لاتتعارض مع مصالح المجتمع بل يجب أن تكون مترابطة ومتزامنة. فالمجتمع له توقعاته حيال الشركة في كونها تتصرف بشكل مسؤول تجاه المجتمع من الناحية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بما يعود على المجتمع بالنفع.(٨٤) فالهدف الأساسي من إقامة الشركات في المجتمعات هو خدمتها وخدمة أفرادها بما يعود عليها بالنفع فلابد من توازن العلاقة بين الشركة والمجتمع على جميع الأصعدة.

أهداف سياسة السلوك الأخلاقي بالشركة:

هناك مجموعة من المعايير الهامة التي أنتجتها الممارسات العملية في الشركات الدولية والتي بادرت مجالس الإدارة في الشركات بالأخذ بها عند وضع سياسة السلوك الأخلاقي بالشركة وتهدف هذه السياسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الالتزام بتحقيق مستوى عال من السلوك الأخلاقي.
- تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة عدم الالتزام به.
- تنمية ثقافة أخلاق المهنة داخل الشركة وتطبيقها على أعضاء مجلس الإدارة المديرين والموظفين بالشركة بالمساواة.

(٨٣) د. محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص ١٥٥ وما يليها.
(٨٤) المرجع السابق، YADONG LUO-PAGE 198-199.

ونرى ضرورة تأكيد الشركة على رغبتها في إرساء وتحسين السلوك الأخلاقي بها. ولما كان السلوك الأخلاقي ليس مجرد البقاء ضمن الإطار القانوني فلابد من تدعيم ثقة المستثمرين أصحاب المصالح والمجتمع، وهذا يتطلب تقييماً مستمراً لسياسة السلوك الأخلاقي ومراجعتها وتعديلها سنويا ونشرها على موقع الشركة الالكتروني على شبكة الإنترنت، وتتضمن السياسة الأخلاقية الفاعلة ما يلي:

أولاً: قيم الشركة:

ويقصد بها القيم التي تتمسك بها الشركة في جميع علاقاتها الخارجية والداخلية وعلى النحو الآتي:

- تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية.
- الريادة.
- حماية حقوق المساهمين.
- حماية البيئة.
- رضا العملاء.
- إدارة الشركة بإخلاص وأمانة.

ثانياً: مبادئ أخلاقيات الشركة:

يجب أن توضح الشركة أنه في أدائها لعملها عليها أن تلتزم بالسلوك الأخلاقي في جميع أنشطتها، وأن المعايير الأخلاقية التي تتمسك بها الشركة مبنية على المبادىء التالية:

- الإخلاص.
- الأمانة.
- العدل.
- الشفافية.

وفي المقابل، تتوقع الشركة نفس المعاملة من جميع الأطراف التي تتعامل معهم. حيث أن المعايير الأخلاقية تركز على المساهمين، الموظفين، العملاء، أصحاب المصالح، الحكومة، والمجتمع بصفة عامة. وتقوم هذه المعايير الأخلاقية على:

- احترام اللوائح والقوانين والتشريعات بالدولة التي تعمل بها الشركة.
- احترام حقوق الإنسان.

- إدارة الشركة بأمانة وعدالة والبعد عن الرشوة والفساد والأعمال المشابهة الغير مقبولة في ممارسة عملها وعدم إعطاء أو استلام هدايا إلا في حدود عادات بيئة الأعمال التجارية والتي تكون فيها تلك الهدايا غير ذات قيمة.
- خلق مزايا متبادلة في جميع علاقات الشركة.
- إنشاء وتدعيم الثقة بين الشركة والمجتمع.
- احترام البيئة التي تعمل بها الشركة.

ثالثاً: المعايير الأخلاقية لعلاقة الشركات مع أصحاب المصالح:

١- علاقة الشركة بالموظفين:

يجب أن توضح الشركة بأنها تعتبر موظفيها هم أساس نجاحها، وأن تتعامل معهم باحترام وثقة وعلى أساس علاقة طويلة الأجل وفقا لقانون العمل بالدولة التي تعمل بها كما عليها احترام حقوق الإنسان، وعدم استخدام الأطفال في العمالة. كما عليها الالتزام بتوفير ظروف عمل صحية وآمنة للموظفين. وفيما يخص بتعارض المصالح التي قد تؤثر على علاقات الموظفين والإداريين بالشركة، فإنها ملزمة بمنع حدوث هذا التعارض، وفي حالة عدم إمكانية تسوية ذلك من قبل الموظفين والإداريين، فيجب عليهم إعلام المشرفين عليهم وأن يتم استبعادهم من العمليات المتعلقة باتخاذ القرارات.

وعلى الشركة أن تعامل جميع موظفيها بمساواة فيما يتعلق بتعيينهم وترقيتهم وأن تتبع سياسة خاصة بالمكافآت الخاصة بهم تقوم على الموضوعية وعدم المحاباة. وأن يتم تقييم الموظفين ومكافأتهم بناء على مقاييس موضوعية لأدائهم، كذلك على الشركة أن تقوم بتنظيم برامج تدريبية وإتاحتها لجميع الموظفين من أجل تنمية المهارات الخاصة بهم.

ومن الضروري أن تمنع الشركة أي استخدام أوإفصاح للمعلومات الداخلية من قبل الموظفين أوالمديرين، وفي حال خرق هؤلاء لهذه القاعدة فللشركة الحق في تطبيق الإجراءات اللازمة والفعالة التي تمنع تداول المعلومات الداخلية. وفيما يخص الشفافية في التعامل مع الموظفين، فعلى الشركة امتلاك نظام للاتصال بالموظفين عن طريق عقد اللقاءات معهم واستشارتهم فيما يتعلق بالأمور الخاصة بظروف عملهم والموضوعات الأخرى التي تهمهم.

٢- علاقة الشركة بالعملاء:

يعتبر إرضاء العملاء من أهم أولويات الشركة، لذا عليها أن تقدم لهم منتجات وخدمات آمنة وعلى درجة عالية من الجودة وبسعر مناسب حيث أن توفير خدمات ما بعد البيع هي التي تحدد علاقة الشركة بالعملاء، وعلى الشركة أن تسعى لتحقيق وعودها للعملاء.

٣- علاقة الشركة بالمتعاملين معها:

يجب أن توضح الشركة بأن علاقتها مع المتعاملين معها (الموردين، المقاولين، الشركاء،..إلخ) مبنية على الاحترام والثقة والعدالة، كما عليها تشجيع شركائها في العمل على مشاركتهم في تطبيق المعايير الأخلاقية، لذا فإن الشركة ملزمة بتطبيق جميع القوانين المتعلقة بغسيل الأموال بالدولة التي تعمل بها، وأن تلتزم بذلك في التعامل مع الموردين والعملاء وباقي الأطراف التي تتعامل معهم والذي يفترض فيهم تطبيق القوانين وشرعية مصادر رأسمالهم.

٤- علاقة الشركة بالدولة:

يجب على الشركة أن تدفع الضرائب المستحقة عليها وفي مواعيدها المقررة، وأن تلتزم بتطبيق جميع التشريعات واللوائح والقوانين المتعلقة بعملها مع التزامها بالمواثيق واللوائح الاختيارية مثل لائحة حوكمة الشركات. وأن تملك التراخيص القانونية لأداء عملها.

٥- علاقة الشركة بالمجتمع:

على الشركة أن تعتبر نفسها جزء من المجتمع الذي تعمل به وتلتزم بأن تكون علاقتها بالمجتمع مبنية على الاحترام والثقة والأمانة والعدالة، وأن تسعى إلى خلق فرص عمل لأفراد المجتمع، وأن تعتبر حماية البيئة من أولوياتها عن طريق تخفيض النفايات والانبعاثات والاستخدام الأمثل للطاقة في جميع العمليات التشغيلية والأنشطة الخاصة بالشركة ووفقا لمعايير عالية من العناية متفقة مع المعايير الدولية. وعلى الشركة أن تلتزم بمساعدة مجتمعها عن طريق تدعيم مجموعة من الأنشطة الخيرية والتعليمية والأنشطة المشابهة، وأن تسعى لبناء علاقات جيدة مع المنظمات غير الحكومية من أجل بناء مجتمع أفضل والمحافظة على استقرار وأمان المجتمع ككل.

رابعاً: التطبيق:

١- الحاجة لطلب النصيحة:

إن العديد من القرارات ولاسيما تلك المتعلقة ببيئة عمل تتميز بتعقيداتها حيث قد تحتوي على العديد من التقديرات فيما يختص باختيار الأسلوب الأخلاقي المناسب، في هذه الحالة فإنه يحق لجميع العاملين والمديرين بالشركة استشارة مختص أخلاقيات المهنةبالشركة والذي بدوره يقوم بإعطاء النصح والإرشاد وفقا لدليل السلوك الأخلاقي بالشركة.

٢- المسؤولية:

كل شخص مسؤول عن سلوكه فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي وهذا يسري على جميع موظفي ومديري الشركة وفق عقد تعيينهم بالشركة فجميع رؤساء الإدارات مسؤولون أمام المدير التنفيذي فيما يخص تطبيق الدليل الأخلاقي في إدارتهم والتأكد من ان المديرين والموظفين يفهمونه جيدا، ويقع على عاتق رؤساء الإدارات تقديم تأكيدات بأن جميع المديرين والموظفين ملتزمون بتطبيق جميع البنود الواردة بالدليل الأخلاقي في جميع عملياتهم، وعلى المدير التنفيذي بالشركة تقديم تلك التأكيدات إلى مجلس الإدارة.

خامساً: مجلس الإدارة وتعارض المصالح:

نظراً لأهمية تعارض المصالح الذي قد ينشأ داخل المجلس بين الأعضاء وأثر ذلك على الدور الرقابي داخل المجلس، فقد نادت العديد من الهيئات الدولية بضرورة الانتباه إلى هذا الموضوع لما له من أثر سيئ على أداء الشركات وعلى ثقة المستثمرين في مجالس الإدارة. وقد نصت العديد من التشريعات في الدول العربية على معالجة موضوع تعارض المصالح ووضعت الضوابط التي تمنع عضو مجلس الإدارة من تفضيل مصلحته الشخصية على مصلحة الشركة ومصلحة المساهمين. ومن هذه الضوابط قيام مجلس إدارة الشركة بتبنى سياسة إزالة التعارض بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من جهة وبين مصلحة الشركة من جهة أخرى. ولا شك أن تعارض المصالح داخل مجلس الإدارة وبين المديرين التنفيذيين يؤثر على الشق الإشرافي والإداري داخل المجلس ويؤدي إلى تجاوزات وانحرافات

تؤثر بشكل مباشر على مصداقية أعضاء مجالس الإدارات في قيامهم بمهامهم وفي الثقة التي يوليها المستثمرون في مجلس إدارة الشركة والرقابة على عملياتها.[٨٥]

هذا وقد نصت المادة الخامسة[٨٦]من قرار رئيس مجلس الإدارة رقم (٣٢-ر)لسنة ٢٠٠٧:على ضرورة مراعاة أولوية مصالح الشركة ومساهميها عند نشوء تعارض في المصالح.

أما عن كيفية التعامل مع تضارب المصالح، فيتم التعامل معه في مرحلتين:

المرحلة الأولى: تحديد المسألة التي تنطوي على تضارب مصالح ووضع مسؤولية الإبلاغ عن هذا التضارب في المقام الأول على عاتق صاحب العلاقة حيث أنه الشخص الوحيد الذي لديه معلومات كاملة عن ذلك ولكن هذا لايعفي باقي أعضاء مجلس الإدارة من المسؤولية حيث يتعين عليهم اليقظة والحذر من احتمال ظهور هذه المسألة وضرورة معالجتها.

المرحلة الثانية: تحديد العلاج المناسب والذي قد يكمن في عدد من الخيارات على مجلس الإدارة اتخاذها عند ظهور أول ملمح من ملامح تضارب المصالح فيها، ومن هذه الخيارات:

- القيام بالمتابعة الحثيثة للموضوع والتـــأكد من إزالة أي شبهة.
- عدم إشراك العضو صاحب العلاقة في التصويت في القضية.
- تكليف أعضاء آخرين بالقيام بالمهام التي يقوم بها العضو صاحب العلاقة.
- تحويل العضو صاحب العلاقة بشكل مؤقت أو دائم من مهمته الحالية إلى القيام بمهمة أخرى.
- حجب بعض المعلومات الخاصة بالشركة عن العضو صاحب العلاقة.
- الطلب من العضو صاحب العلاقة التنازل عن المصلحة الخاصة لما فيه المصلحة العامة.
- إقالة العضو صاحب العلاقة من منصبه في مجلس الإدارة كآخر الحلول.[٨٧]

(٨٥) د. محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص١٥٧.
(٨٦) قرار رئيس مجلس الإدارة رقم٣٢ار لسنة ٢٠٠٧.
(٨٧) دليل مجلس الإدارة للشركات المساهمة العامة، سلسلة النشرات التثقيفية٢٠١٠، مركز ابوظبي للحوكمة، ص٧.

المبحث الثالث
مسؤولية مجلس الإدارة
في الإفصاح والشفافية عن المعلومات

المقصود بالافصاح: هو كشف أمرما أو توضيح أمر ما، أي إعلام متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية لاتخاذ قراراتهم سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى القومي.(٨٨)

وبذلك يمكن القول بأن الإفصاح يتمثل في إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة من قبل جميع الأطراف المعنية بالشركة من خلال وجود إجراءات تتميز بالشفافية، فالإفصاح الدقيق في الوقت المناسب يُعتبر شيئاً أساسياً للمساهمين الحاليين والمرتقبين وللجهات الإشرافية وباقي أصحاب المصالح حيث إن إمكانية الحصول على المعلومات تساعد المستثمرين في حماية استثماراتهم بالشركة ويساعدهم أيضاً في ممارسة حقوقهم المتمثلة في الإشراف على إدارة الشركة مما يؤدي في النهاية إلى زيادة قدرتهم في المشاركة واتخاذهم للقرارات الصحيحة. ومن ناحية أخرى يساعد الإفصاح على إمكانية محاسبة إدارة الشركة أمام مستثمريها، ومما لاشك فيه أن وجود سياسة إفصاح سليمة سوف يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين بالشركة.

إن وجود نظام إفصاح قوي وحقيقي هو أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات وهو بالتالي ما يمنح المساهمين الثقة في أن أموالهم تتم إدارتها على أسس مدروسة وموثوقة. وقد اثبتت التجارب في أسواق الأسهم الضخمة والنشيطة، أن الإفصاح أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين، حيث يمكن لنظام الإفصاح القوي أن يساعد على اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض من ذلك فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يعني ولادة سلوك غير أخلاقي، وبالتالي ضياع سمعة السوق وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للشركة ومساهميها فحسب بل وللاقتصاد في مجموعه أيضاً. لذا يطلب المساهمون الحاليين والمستثمرين المحتملون الوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية كي يتمكنوا من اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة والملكية وسعر الأسهم والسندات، إذ أن عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها يؤدي إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل وزيادة تكلفة رأس المال وينشأ عنه ضعف في تخصيص الموارد.

---

(٨٨) البرنامج التدريبي، اساسيات حوكمة الشركات، مركز أبوظبي للحوكمة، ص١٣٤، بتصرف.

ويساعد الإفصاح في الواقع في تحسين مستوى فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط الشركة وسياساتها وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقات الشركات مع المجتمعات التي تعمل فيها. ويثبت ذلك مدى إيجابية الإفصاح ولا سيما أنه لا يتطلب أية أعباء إدارية أو تكلفة غير معقولة على الشركات كما لا يتوقع أيضاً من الشركات أن تفصح عن معلومات قد تسبب خطراً أو تهديداً لمركزها التنافسي؛ إلا إذا كان الإفصاح ضروريا لتوفير المعلومات الكاملة لاتخاذ القرارات الاستثمارية ولتجنب تضليل المستثمر، لهذا تسعى كثير من الدول إلى تطبيق فكرة الأهمية في المعلومات والتي يمكن تعريفها – بأنها المعلومات التي قد يؤدي حذفها أو تحريفها إلى التأثير على القرارات الاقتصادية التي يتخذها مستخدمو المعلومات.

إن مسألة التوقيت في الإفصاح قد تكون شديدة الأهمية في بعض الأحيان، كالإفصاح عن كافة التطورات المهمة التي تنشأ في التقارير الدورية المنتظمة، ونشر التقارير في نفس الوقت لكافة المساهمين بما يضمن المعاملة المتساوية، ويجب على الشركات محافظتها على علاقاتها الوثيقة مع المستثمرين والمشاركين في السوق وأن تبذل عناية خاصة لعدم انتهاك مبدأ المساواة.[٨٩]

المقصود بالشفافية:

ويقصد بها الحصول على المعلومات والتفسيرات التي تمكن الفرد والجماعة من العمل في بيئة صحية خالية من الغموض والأسرار لكي يتمكنوا من ممارسة الأعمال واتخاذ القرارت بالشكل الصحيح والأسلوب الأمثل. ومن البديهي أن يترتب على تبني الشفافية بناء جسور من الثقة في المؤسسة وزرع روح الإنتماء إليها، مما يدفع العاملين فيها إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وخلق الرغبة في التطوير والتجديد وبالتالي النجاح في تحقيق الأهداف.

دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية:

يلعب مجلس الإدارة دوراً محورياً وأساسياً في الإفصاح والشفافية، فمجلس الإدارة وفق قواعد حوكمة الشركات هو المسؤول عن وضع سياسة مكتوبة للإفصاح تحدد المبادئ والأهداف والإجراءات التي تحكم عملية الإفصاح عن أنشطة الشركة. وفي هذا الصدد نجد جميع لوائح حوكمة الشركات التي تم إصدارها في الدول العربية تؤكد على إلزام مجلس الإدارة على وضع تلك السياسة في شكل مكتوب

(٨٩) الحوكمة المؤسسية، المرجع السابق، ص١١٥.

وعرضها على الجمعية العامة للمساهمين.[٩٠] وهذا ما قد نص القرار الإماراتي في مادته الخامسة/ تتضمن مهام أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على سبيل المثال لا الحصر منها كما تنص هذه المادة/ على مجلس الإدارة وضع قواعد مكتوبة بخصوص تعاملات أعضاء مجلس إدارة الشركة وموظفيها في الأوراق المالية المصدرة من قبل الشركة أو الشركة الأم أو الشركات التابعة أو الشقيقة لها.[٩١]

ومن الجدير بالذكر أن الهدف من كتابة هذه القواعد هو إيجاد مصدر معلوماتي موثق كمرجع للعودة إليه في حال النزاع أو الخلاف حتى يكون أساساً يعول عليه للموظفين وكحجة لهم أو عليهم.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية:

وهي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديموقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر، نشأت سنة ١٩٤٨ عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية (OEEC) وبعد فترة تم توسعتها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية. وفي سنة ١٩٦٠ تم إصلاحها لكي تكون منظمة تمنح فرصة تمكن الحكومات من مقارنة التجارب السياسية والبحث عن إجابات للمشاكل المشتركة، وتحديد الممارسات الجيدة وتنسيق السياسة المحلية والدولية، وهي تشكل منتدى للضغط والتي يمكن أن تكون حافزا قويا لتحسين السياسات وتنفيذها عن طريق سن قوانين غير ملزمة والتي يمكن أن تؤدي أحيانا إلى المعاهدات الملزمة.[٩٢]

ينص المبدأ الخامس من مبادئ حوكمة الشركات والتي صدرت عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية في إبريل ٢٠٠٤ على التالي:

"ينبغي على حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركة". وفي هذا الصدد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الخامس المتعلق بالإفصاح والشفافية وهي:

---

(٩٠) الحوكمة المؤسسية، المرجع السابق ص ١١٦ كذلك د. محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص١٨٦ وما بعدها.

(٩١) راجع القرار الإماراتي السابق الذكر.

(٩٢) ويكيبيديا الموسوعة الحرة.http://ar.wikipedia.org/wiki

أولا: ينبغي أن يتضمن الإفصاح (على سبيل المثال لا الحصر)على المعلومات التالية:

١- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة:

تعتبر القوائم المالية المعتمدة من المدقق المالي (auditor) والتي تظهر الأداء المالي والمركز المالي للشركة (وتتضمن في معظم الأحوال ميزانية الشركة وقائمة الأرباح والخسائر وقائمة التدفقات النقدية والملاحظات على القوائم المالية) من أكثر المصادر استخداما للحصول على المعلومات عن الشركة، وتهدف هذه القوائم إلى تمكين القيام بالإشراف السليم وتوفير الأساس لتقييم الأسهم. كما أن مناقشات الإدارة وتحليلها للعمليات عادة ما تتضمنها التقارير السنوية. وتعتبر وهذه المناقشات مفيدة إلى أقصى حد إذا ما تم نشرها جنبا إلى جنب مع ما يصاحبها من قوائم مالية، ويهتم المستثمرون بالمعلومات التي قد تُلقي ضوءاً على الأداء المستقبلي للشركة.

٢- أهداف الشركة:

بالإضافة إلى الأهداف التجارية للشركة يجب تشجيعها للإفصاح عن السياسات المتصلة بأخلاقيات الأعمال والبيئة والسياسات تجاه الالتزامات العامة الأخرى. وقد تكون هذه المعلومات هامة بالنسبة للمستثمرين والمستخدمين الآخرين لإجراء تقييم أفضل للعلاقات فيما بين الشركات والمجتمعات التي تعمل فيها والخطوات التي اتخذتها هذه الشركات لتنفيذ أهدافها. ويضمن وجود ذلك قيام الشركات بوضع دليل للسلوك الأخلاقي.

٣- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت:

تعني الحقوق الأساسية للمستثمرين حقهم في الحصول على معلومات عن هيكل الملكية في الشركات وحقوقهم مقابل حقوق الملاك الآخرين، وينبغي أن يشمل ذلك الحق في الحصول على المعلومات عن هيكل مجموعة الشركات والمساهمين فيها والعلاقة فيما بين وحدات المجموعة، وينبغي أن يؤدي هذا الإفصاح إلى شفافية الأهداف وطبيعة وهيكل المجموعة وغالبا ما تتطلب الدول الإفصاح عن بيانات الملكية في رأس مال الشركة ولاسيما عند تخطي المالكين لحدود معينة للملكية وقد يتضمن الإفصاح بيانات عن كبار حملة الأسهم وغيرهم ممن يسيطرون بشكل مباشر أو قد يسيطرون على الشركة عن طريق حقوق تصويت خاصة عن طريق أو اتفاقيات بين المساهمين أو امتلاك كتل ضخمة من الأسهم وموجودات الشركة.

٤- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدراة والتنفيذيين الرئيسيين والإحاطة بمعلومات كافية عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وأسس عملية اختيارهم للمديرين الآخرين في الشركة:

غالباً ما يطلب المستثمرون معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، كلا على حدة وعن كبار التنفيذيين أيضاً حتى يقيموا خبراتهم ومؤهلاتهم علما أن أي احتمالات لتعارض المصالح قد يؤثر على حسن حكمهم على الأمور وبالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة فإن المعلومات ينبغي أن تتضمن معلومات عن مؤهلاتهم وملكياتهم من الأسهم في الشركة وعضويتهم في مجالس إدارة شركات أخرى وما إذا كان يمكن اعتبارهم أعضاء مستقلين، حيث أن الإفصاح عن العضوية في مجالس إدارة الشركات الأخرى ضرورية، ليس فقط لأنه يشير إلى الخبرة واحتمالات الضغط الذي يواجه عضو مجلس الإدارة في تنظيم مواعيد أعماله ولكن أيضاً لأنه قد يكشف عن احتمالات تعارض في المصالح ويفصح بشفافية عن درجة الارتباط بين مجالس الإدارة.

وقد انتهت دول عديدة إلى أن الشركات ينبغي أن تفصح عن عملية الاختيار، وخاصة إذا كان المجال مفتوحا أمام المرشحين وينبغي توفير هذه المعلومات مقدما لاتخاذ القرار بواسطة الجمعية العامة للمساهمين أو على أساس مستمر إذا ما كان قد طرأ تغيير مادي على الموظف.

وفي هذا الصدد فإن المعلومات عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، يعتبر موضوعا يهم المساهمين ولا سيما في ظل الارتباط بين المكافأة وأداء الشركة. ويتوقع عادة من الشركات أن تفصح عن معلومات مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين حتى يمكن أن يقوم المستثمرون بتقييم التكاليف والمنافع لنظم المكافآت ونظم الحوافز مثل خيارات الأسهم في أداء الشركة كما أن الإفصاح عن الحالة الخاصة بإنهاء خدمة عضو مجلس الإدارة أو إحالته على التقاعد أصبح من المواقع الهامة في عملية الإفصاح، ولاسيما فيما يتعلق بالمكافأة عن نهاية الخدمة. بل أصبح الآن مطلباً إلزامياً بموجب القانون في عديد من الدول. وفي هذه الحالة تنادي بعض التشريعات بالإفصاح عما يتقاضاه عدد معين ممن يحصلون على أعلى المكافآت من التنفيذيين بينما يقتصر الأمر في بعضها الآخر على مناصب محددة بعينها.(٩٣)

(٩٣) الحوكمة المؤسسية، المرجع السابق ١١٥وما بعدها.

ولأهمية هذه المسألة وضرورتها فقد نص القرار الإماراتي على أنه: "يجب أن يتضمن النظام الأساسي للشركة طريقة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة ويجوز أن تكون هذه المكافآت راتبا معينا أو بدلاً عن حضور الاجتماعات أو مزايا عينية أو نسبة معينة من الأرباح، كما يجوز الجمع بين الإثنين أو أكثر منها "، ومع ذلك إذا كانت المكافآت نسبة معينة من أرباح الشركة فلا يجوز أن تتجاوز هذه النسبة ١٠% من صافي الأرباح بعد خصم المصروفات والاستهلاكات والاحتياطات التي قررتها الجمعية العمومية، وبعد توزيع أرباح على المساهمين بنسبة لا تقل عن ٥%من رأس مال الشركة. (٩٤)

٥- العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة أو أقاربهم:

من الأمور التي يهتم السوق بمعرفتها هي مدى اهتمام إدارة الشركة بتحقيق مصالح جميع المستثمرين فيها، ومن أجل هذا فإنه قد أصبح من الأمور الأساسية بالنسبة للشركة هي الإفصاح التام للسوق عن العمليات الهامة المتصلة بأطراف من الشركة سواء أكانوا أقاربهم أم لا، كذلك سواء كان الإفصاح لكل فرد على حدة أو في شكل مجمع.

٦- عوامل المخاطرة المتوقعة:

يحتاج مستخدمو المعلومات المالية وكذلك المشاركون في السوق إلى معلومات عن المخاطر المادية المتوقعة، ويقصد بها المعلومات الخاصة بالصناعة أو المناطق الجغرافية التي تعمل فيها الشركة، ومخاطر الأسواق المالية بما في ذلك أسعار الفوائد، ومخاطر العملة والمخاطر المتصلة بالمشتقات وبعمليات التداول خارج الميزانية والمخاطر المتصلة بالالتزامات البيئية. ولا يتم وفق مبادئ الحوكمة الإفصاح عن هذه المعلومات بتفصيل أكبر مما هو ضروري لإعطاء معلومات كاملة للمستثمرين عن المخاطر المادية المتوقعة بالسبة للشركة.

٧- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين:

يجري تشجيع الشركات بل وإلزامها في بعض الدول على تقديم معلومات عن الموضوعات الرئيسية المتصلة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركة، وقد يتضمن ذلك الإفصاح عن العلاقات بين الإدارة والعاملين والعلاقات مع أصحاب المصالح الآخرين مثل الدائنين والموردين والمجتمعات المحلية، وتتطلب بعض الدول إفصاحا مكثفا عن المعلومات الخاصة بالموارد

(٩٤) راجع المادة (٧) من القرار.

البشرية، ومن الطبيعي أن يؤدي الإفصاح عن سياسات الموارد البشرية مثل برامج تنمية وتدريب الموارد البشرية ومعدلات الاحتفاظ بالعاملين وخطط ملكية العاملين لأسهم الشركة إلى توفير معلومات هامة عن نقاط القوة التنافسية للشركة بالنسبة إلى المشاركين في السوق.

٨- هياكل وسياسات الحوكمة (نظام سياسة الحوكمة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها):

ينبغي على الشركات الإفصاح عن ممارستها في حوكمة الشركات وقد أصبح ذلك وفي عدد من الدول مطلبا إلزاميا كجزء يجب أن تتضمنه التقارير النظامية. كما تلزم بعض الدول الشركات تنفيذ مجموعة مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها أو وافقت عليها السلطة المختصة بقيد الأسهم مع تقدير التقارير عنها على أساس "الالتزام أو التفسير" ويعتبر الإفصاح عن هياكل وسياسات الحوكمة الخاصة بالشركة وخاصة ما يتعلق بتقسيم السلطة بين المساهمين والإدارة وأعضاء مجلس الإدارة من الأمور الهامة لتقييم حوكمة الشركة.

ثانياً: ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي:

من المتوقع أن يؤدي تطبيق معايير الإفصاح إلى تحسين جوهري في قدرة المستثمرين على الإشراف على الشركة من خلال تقديم تقارير لهم يمكن الوثوق بها وفي تحسين النظرة إلى أداء الشركة، وتعتمد نوعية المعلومات على المعايير التي تم على أساسها تنظيم هذه المعلومات وكيفية الإفصاح عنها للمستثمرين. في الواقع يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات معايير عالية النوعية ومعترف بها دوليا يمكن أن تعمل على تحسين الشفافية عن طريق مقارنة القوائم المالية والتقارير المالية الأخرى فيما بين شركات الدول، وينبغي أن يتم وضع هذه المعايير من خلال عمليات مفتوحة مستقلة وعلنية تتضمن القطاع الخاص والأطراف الأخرى المهتمة مثل الاتحادات المهنية والخبراء المستقلين. ويمكن تحقيق المعايير المحلية ذات النوعية المرتفعة عن طريق جعلها متناسقة مع أحد المعايير المحاسبية الدولية المعترف بها، وفي كثير من الدول يطلب من الشركات العاملة فيها أن تستخدم هذه المعايير.

ثالثا: ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقلة مؤهلة لتقديم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة:

إضافة إلى ضرورة اعتماد القوائم المالية واعتبارها تمثل بشكل معقول المركز المالي للشركة، فإن تقرير المراجعة ينبغي أن يشمل أيضاً رأيا بشأن الطريقة التي تم بها إعدادها وتقديمها، وينبغي أن يساهم هذا في تحسين البيئة الرقابية في الشركة. وقد ازدادت المطالبات باستخدام المراجعين الخارجيين من قبل لجنة مراجعة مستقلة تابعة لمجلس الإدارة، على أن يتم التعيين الفعلي بواسطة تلك اللجنة، وفضلا عن هذا فإن المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية تتبنى مبادئ استقلال المراجع ودور حوكمة الشركات في الإشراف على استقلال المراجع، إن معايير استقلال المراجع ينبغي أن تنشئ إطار مبادئ من القيود والسياسات والإجراءات الأخرى ونواحي الإفصاح.

ومن الجدير بالذكر فإنه باعتبارها توفر الإشراف على نواحي نشاط المراجعة الداخلية، كما ينبغي أيضاً تكليفها بالإشراف على العلاقات الشاملة مع المراجعين الخارجيين منهم بما في ذلك طبيعة الخدمات الأخرى بخلاف المراجعة التي يقدمها المراجع للشركة. وقد يؤدي تقديم المراجعين الخارجيين لهذا النوع من الخدمات غير المتعلقة بالمراجعة إلى إفساد استقلالهم وقد يتضمن قيامهم بمراجعة ما يعملونه هم شخصيا. وللتعامل مع هذه العلاقة التي قد تنشأ بين المراجع الخارجية والشركة فقد نادت الكثير من الدول الآن بالإفصاح عن المبالغ المدفوعة للمراجعين الخارجيين مقابل الخدمات غير المتعلقة بالمراجعة. وتتضمن أمثلة النصوص الأخرى التي يقوم على أساسها استقلال المراجعين ما يلي:

١. الحظر التام أو التحديد الشديد فيما يتعلق بطبيعة الأعمال غير المتعلقة بالمراجعة التي يمكن أن يقوم بها المراجعون لعملائهم الذين يؤدون لهم أعمالهم المراجعة.
٢. التغيير الإلزامي للمراجعين، إما بتغييرهم كشركاء أو في بعض الأحيان تغيير شركة المراجعة.
٣. فرض حظر مؤقت على استخدام المراجع السابقة من جانب الشركة التي تمت مراجعتها.
٤. منع المراجعين أو أقاربهم من لعب دور مالي في الشركة أو شغل أي منصب إداري في الشركات التي يقومون بمراجعتها.

وفي هذا الصدد فقد ذهبت بعض الأنظمة المالية في بعض الدول إلى اتخاذ إجراء تنظيمي مباشر وذلك بتحديد نسبة مئوية للدخل الذي يمكن للمراجعين أن يحصلوا عليه مقابل الأعمال بخلاف المراجعة من عميل محدد أو تحديد النسبة المئوية الإجمالية من دخول المراجعين الذي يمكن أن يحصلوا عليها من عميل واحد.

رابعاً: ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، حيث عليهم واجب بالنسبة للشركة وهو القيام بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة بحيث تقوم لجنة المراجعة بالتوصية باستخدام المراجعين على أن يتم تعيينهم إما عن طريق هذه اللجنة أو ما يعادلها أو بواسطة الجمعية العامة للمساهمين مباشرة باعتبارها إحدى الممارسات الجيدة نظراً لأنها توضح أن المراجعين الخارجيين ينبغي أن يكونوا قابلين للمساءلة أمام المساهمين. كما على المراجعين الخارجيين واجب العناية المهنية تجاه الشركة وليس تجاه أي فرد أو مجموعة من مديري الشركة الذين قد يتعاملون معهم فيما يتعلق بأعمالهم.

خامساً: ينبغي على قنوات بث المعلومات توفير فرصة عادلة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة بحيث تكون جميع قنوات بث المعلومات على نفس المستوى من حيث المعلومات التي تبثها. ولما كان الإفصاح عن المعلومات غالبا ما تنص عليها التشريعات، فإن حفظ المعلومات وإمكانية الوصول إليها قد يكون أمرا معقدا ومكلفاً، فقد يتم حفظ التقارير القانونية في بعض الدول بواسطة نظم الحفظ الالكتروني وطرق استعادة البيانات، وتتجه بعض الدول الآن إلى تجميع وتكامل مصادر المعلومات عن الشركة بما في ذلك حفظ ملفات المساهمين عن طريق شبكة الإنترنت وغيرها من تكنولوجيا المعلومات التي تتيح الفرصة لبث المعلومات بشكل سهل وميسر بعيد من التعقيد.

سادسا: ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بشكل بعيد عن أي تعارض جاد في المصالح مما قد يؤدي إلى فقدان الثقة بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو مشورة.

ومما يلاحظ أنه رغم وجود مراجعين مستقلين أكفاء وتسهيل بث المعلومات في الوقت المضبوط، فإن عددا من الدول قد اتخذت خطوات لضمان نزاهة هذه المهن والأنشطة التي تستخدم للتحليل وتقديم

النصائح إلى السوق المالي، بعيدا عن التناقضات مع الالتزام بالنزاهة وبذلك يمكن توفير حوافز للشركات ومجالس إدارتها لاتباع ممارسات جيدة لحوكمة الشركات.

إن تناقض المصالح غالبا ما يثير القلق وقد يؤثر في الرأي وطريقة الحكم على الأمور، وقد يكون هذا هو الحال عندما يكون من يقدم المشورة يسعى أيضاً إلى تقديم خدمات أخرى إلى الشركة المعينة، أو حينما تكون له أيضاً مصلحة مادية مباشرة في الشركة، أو في منافستها وهذا التناقض في المصالح يؤثر في عملية الإفصاح والشفافية، وبالتالي في المعايير المهنية لمحللي بحوث سوق الأوراق المالية ووكالات التصنيف الائتماني وبنوك الاستثمار وغيرها.

وتشير التجارب إلى أن الحل الأفضل هو الإفصاح التام عن تعارض المصالح والأساليب التي تختارها الشركة للتعامل معها، ومن المهم بصفة خاصة الإفصاح عن الكيفية التي تضع بها الشركة هيكل الحوافز للعاملين فيها لإلغاء التناقض في المصالح ولاشك أن الإفصاح عن هذه الأمور بصورة شفافة ودقيقة يسمح للمستثمرين بأن يدركوا حجم المخاطر التي سيتعرضون لها ومدى احتمال التحيز في المشورة والمعلومات.(٩٥)

المتطلبات التشريعية للإفصاح والشفافية للمعلومات:

نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الإفصاح والشفافية في المعلومات في زيادة ثقة المستثمرين بالشركة وإمكانية اتخاذ قرارات استثمارية سليمة مبنية على بيانات كاملة ودقيقة، نجد أن البيئة التشريعية بالدول العربية ألزمت الشركات بضرورة الإفصاح والشفافية وحددت معايير تمثل الحد الأدنى للإفصاح الذي يجب أن تقوم به الشركات، والتي تتمثل في التالي:

١. يجب أن يعتمد مجلس الإدارة القوائم المالية الأولية والسنوية للشركة والمصادقة عليها من قبل عضو مفوض من مجلس الإدارة ومن الرئيس التنفيذي والمدير المالي، وذلك قبل نشرها وتوزيعها على المساهمين وغيرهم.
٢. يجب أن تقدم القوائم المالية الأولية والسنوية وتقرير مجلس الإدارة للمساهمين فور اعتمادها من مجلس الإدارة.

(٩٥) الحوكمة المؤسسية، المرجع السابق، ص١١٥.

٣. أن تعلن الشركة عبر موقعها الإلكتروني عن قوائمها المالية الأولية والسنوية فور اعتمادها من مجلس الإدارة.
٤. يجب على الشركة أن تزود هيئة السوق المالية في البلد التي تعمل بها وتعلن للمساهمين عن قوائمها الأولية التي يجب إعدادها وفحصها وفقا لمعايير المحاسبة الصادرة عن الدولة وذلك فور اعتمادها وخلال فترة لا تتجاوز خمسة عشر يوما من نهاية الفترة المالية التي تشملها تلك القوائم.

مسؤولية المجلس فيما يتعلق بالتقرير السنوي للشركة:

المقصود بالتقرير السنوي للشركة بالقائمة التي تعدها الشركات وتوزعها على العاملين والعملاء والمساهمين وعامة المتعاملين وغير المتعاملين مع الشركة. ويحتوي التقرير السنوي على معلومات عن نشاط الشركة المالي والإداري والتغيرات التي طرأت على الشركة والخطط المتوقع تنفيذها خلال الفترات القادمة مع معلومات عن الموارد البشرية في الشركة.(٩٦)

هذا وقد جاء في القرار الإماراتي في نص المادة (٧) تعريفاً لتقرير مجلس الإدارة على أنه: "التقرير الموقع من قبل رئيس مجلس إدارة الشركة والمقدم إلى الهيئة سنويا أو عند الطلب خلال الفترة المحاسبية التي يشملها التقرير أو عن الفترة اللاحقة حتى تاريخ نشر التقرير السنوي والذي يجب أن يتضمن كافة البيانات والمعلومات الواردة في النموذج المعتمد من قبل الهيئة – والمرفق بهذا التقرير– وبشكل خاص مايلي:

- متطلبات ومبادئ استكمال نظام حوكمة الشركات، وكيفية تطبيقها.
- المخالفات المرتكبة خلال السنة المالية وبيان أسبابها، وكيفية معالجتها وتجنب تكرارها مستقبلا.
- كيفية تشكيل مجلس الإدارة حسب فئات أعضائه ومدة عضويتهم، وكيفية تحديد مكافآت المدير العام أو المدير التنفيذي أو الرئيس التنفيذي للشركة المعين من قبل مجلس الإدارة.(٩٧)

وفيما يتعلق بمسؤولية مجلس الإدارة فإنها تعتبر مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح فيما يتعلق بتقييم الأداء الإداري، حيث يجب عليه أن يقدم تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين

(٩٦) أساسيات حوكمة الشركات، مركز أبوظبي للحوكمة، المرجع السابق، ص١٣٩.
(٩٧) المادة ٧ من ذات القرار السابق الذكر.

في نهاية كل عام في شكل تقرير سنوي. وتتفاوت المتطلبات المتصلة التي يجب إطلاع المساهمين عليه وكذلك أسلوب الإعلام به من دولة لأخرى، ولكن دائما يتناول التقرير معالجة للحسابات السنوية للشركة والتي تم إعدادها بواسطة إدارة الشركة وتم مراجعتها بواسطة مراجعين خارجيين، ويعزى هذا إلى أن المراجعة الخارجية عادة ما توفر مراجعة مستقلة للطريقة التي أعدت وقدمت بها حسابات الشركة، حيث ينطوي هذا على طمأنة لكل من لديه مصالح مالية في الشركة.

وفي هذا الشأن تمارس المراجعة الخارجية دوراً هاماً للتحقق من قيام الشركة بواجباتها والالتزام بمسؤوليتها ولاسيما فيما يتعلق بالتقارير السنوية التي تصدرها وتكمن دور المراجعة الخارجية فيما يلي:

أولا: يصدر المراجعون الخارجيون تقييمهم للتقرير من خلال إطار المعايير المحاسبية المعروفة واستيعاب كون المعالجات المحاسبية قد تختلف مما يمكن أن تؤدي إلى إظهار مواقف مالية مختلفة للشركة، كما أن الأعراف المحاسبية التي تستند إليها التقارير تختلف اختلافا ملحوظا من دولة لأخرى. وعلى سبيل المثال المعايير الأمريكية تعكس تقليدا مؤاده أن الحسابات تقدم صورة صادقة وحقيقية للشركة بينما المعايير الألمانية قائمة على مبدأ الحذر.

ثانياً: تتم المراجعة في ظل افتراض استمرار الشركة في العمل خلال المستقبل القريب وكون أعضاء مجلس الإدارة مطالبون رسميا بإثبات صحة هذا الافتراض عن طريق التنبؤ بالتدفقات النقدية، والتي قد يترتب على غيابها انهيار الشركة دون سابق إنذار، لذلك أصبح من الضروري أن يتفهم أعضاء مجلس الإدارة أن استمرار نشاط الشركة يعتمد على معاييرالمراجعة. ومن المهم هنا التأكيد على أن حسابات الشركة يتم إعدادها بواسطة الشركة وليس من قبل المراجعين، أما مهمة المراجعين فهي قاصرة على إيضاح ما إذا كانت هذه الحسابات تعبر بدقة عن مركز الشركة المالي بمعنى أنها توفر قدرا من التأكيد على أن هذه الحسابات خالية من البيانات المضللة أو المزورة بالرغم من أن المجلس هو المسؤول عن جدية البيانات ومنع المضللة منها.

ومن الضروري هنا التأكد من نزاهة العلاقة بين المراجعين ومجلس إدارة الشركة التي يتم مراجعة قوائمها المالية، ورغم أن المجلس هو الذي يعين أو يوافق على تعيين المراجعين، لذا تجب مراعاة ألا يعمل المراجعون بالقرب من الإدارة فمثل هذا القرب يمكن أن تنتج عنه في بعض الأحيان علاقات بين الطرفين قد يكون من شأنها التأثير على نزاهة عملية المراجعة. ونظراً لتنافس المراجعين على العمل

للشركة فإنه يمكن أن يضروا بمصالح المساهمين، وأخيرا فإن البيانات المضللة بشأن المركز المالي للشركة قد يصعب كشفها أو إثباتها بواسطة أشخاص من خارج الشركة حتى لو تمكن المراجعون من إثارة الشكوك بوجود تزوير فإن المساهم قد لا يكون في مركز قوي يسمح له بمواجهة الإدارة أو تبليغ الجهات المسؤولة.

وفيما يتعلق بالجوانب التشريعية التي تحكم إعداد التقرير السنوي للشركة فقد نصت العديد من لوائح الحوكمة على كيفية إعداد التقرير السنوي والمعلومات التي يجب أن تذكر فيه، هذا وأن الشركة ملزمة بأن ترفق بقوائمها المالية السنوية تقريرا صادرا من مجلس الإدارة يتضمن عرضا لعملياته خلال السنة المالية الأخيرة، والعوامل المؤثرة على أعمال الشركة ليتمكن المستثمر من تقويم أصول الشركة وخصومها ووضعها المالي. ويجب أن يحتوي تقرير مجلس الإدارة على الآتي:

١- وصف لأنواع الأنشطة الرئيسية للشركة ومجموعتها، وفي حالة وصف نوعين أو أكثر من النشاط يجب إرفاق بيان بكل نشاط وتأثيره على حجم أعمال الشركة التجارية وإسهامه في النتائج.

٢- وصف لخطط وقرارات الشركة المهمة (بما في ذلك إعادة هيكلة الشركة، أو توسعة أعمالها، أو وقف عملياتها) والتوقعات المستقبلية لأعمال الشركة وأي مخاطر تواجهها.

٣- خلاصة على شكل جدول أو رسم بياني لأصول وخصوم المصدر ونتائج أعماله للسنوات المالية الخمس الأخيرة أو منذ التأسيس أيهما أقصر.

٤- تحليل جغرافي لإجمالي إيرادات الشركة وإجمالي إيرادات شركاتها التابعة.

٥- ايضاح لأي فروقات جوهرية في النتائج التشغيلية عن نتائج السنة السابقة أو أي توقعات معلنة من الشركة.

٦- إيضاح لأي اختلاف بين المعايير المحاسبية المطبقة وبين المعايير المحاسبية الصادرة عن الدولة التي تعمل بها.

٧- اسم كل شركة فرعية تابعة ونشاطها الرئيسي، وموطنها والمحل الرئيسي لعملياتها.

٨- تفاصيل عن الأسهم وأدوات الدين الصادرة لكل شركة تابعة.

٩- وصف لسياسة الشركة في توزيع الأرباح.

١٠- بيان وجود أي مصلحة وحقوق خيار وحقوق اكتتاب تعود لأعضاء مجلس إدارة الشركة وكبار التنفيذيين وأزواجهم وأولادهم القصر في أسهم أو أدوات دين الشركة أو أي من شركاتها التابعة، مع بيان أي تغير في تلك المصلحة أو تلك الحقوق خلال السنة المالية الأخيرة.

١١- المعلومات المتعلقة بقروض الشركة (سواء كانت واجبة السداد عند الطلب أو غير ذلك) وكشف بالمديونية الإجمالية للشركة ومجموعتها وأي مبالغ دفعتها الشركة سداداً لقروض خلال السنة. وفي حالة عدم وجود قروض على الشركة، فعليه تقديم إقرار بذلك.

١٢- وصف لفئات وأعداد أي أدوات دين قابلة للتحويل إلى أسهم، وأي حقوق خيار أو مذكرات حق اكتتاب أو حقوق مشابهة أصدرتها أو منحتها الشركة خلال السنة المالية مع إيضاح أي عوض حصلت عليه الشركة مقابل ذلك.

١٣- وصف لأي حقوق تحويل أو اكتتاب بموجب أدوات دين قابلة للتحويل إلى أسهم، أو حقوق خيار، أو حق اكتتاب، أو حقوق مشابهة أصدرتها أو منحتها الشركة.

١٤- كما يجب أن يتضمن تقرير مجلس إدارة الشركة ما يلي:

- أنه تم إعداد سجلات الحسابات بالشكل الصحيح.
- أن نظام الرقابة الداخلية أعد على أسس سليمة وتم تنفيذه بفعالية.
- عدم وجود شك عن قدرة الشركة على مواصلة نشاطها.

١٥- إذا كان تقرير المحاسب القانوني يتضمن تحفظات على القوائم المالية السنوية، وطلبت الهيئة العامة معلومات إضافية، يجب أن يوضح تقرير مجلس الإدارة تلك المعلومات كما تم تقديمها للهيئة.

١٦- في حالة توصية مجلس الإدارة باستبدال المحاسب القانوني قبل انتهاء ثلاث سنوات مالية متتالية، يجب أن يحتوي التقرير على ذلك، مع بيان أسباب التوصية بالاستبدال.

١٧- أسماء الشركات المساهمة التي يكون عضو مجلس إدارة الشركة عضوا في مجالس إدارتها.

١٨- تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه على النحو الآتي: عضو مجلس إدارة تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة مستقل.

١٩- وصف مختصر لاختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسية ومهماتها مثل لجنة المراجعة، ولجنة الترشيحات والمكافآت، مع ذكر أسماء هذه اللجان ورؤسائها وأعضائها وعدد اجتماعاتها.

٢٠- بيان عن المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل من الآتي:

- أعضاء مجلس الإدارة.
- خمسة من كبار التنفيذيين ممن تلقوا أعلى المكافآت أوالتعويضات من الشركة، يضاف إليهم الرئيس التنفيذي والمدير المالي إن لم يكونا من ضمنهم.

٢١- أي عقوبة أو جزاء أو قيد احتياطي مفروض على الشركة من الهيئة أو من أي جهة إشرافية أو تنظيمية أو قضائية أخرى.

٢٢- نتائج المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية بالشركة.[٩٨]

(٩٨) الحوكمة المؤسسية، المرجع السابق ١١٤-١١٧كذلك د. محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ص١٨٦ وما بعدها.

الفصل الثالث
معايير فاعلية الحوكمة في الدول المختلفة

المبحث الأول
المبادئ الأساسية لضمان فاعلية الحوكمة

هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة، وبصفة خاصة في الأسواق الاستثمارية المختلفة وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والتي تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر على تفعيل الحوكمة في الشركات.

وأهم هذه المعايير هي ما يلي:

١. مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة الشركات ومدى سهولة الحصول عليها ووضوح نصوصها وسلامة صياغتها وسهولة فهمها ومدى كفاية تفاصيلها واتساقها مع حزمة التشريعات الأخرى ومدى وجود تعارض أو تضارب وعدم التوافق فيما بينها وبين التشريعات الأخرى.

٢. مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات ولاسيما في توجيه مسار العمل, وفي تحديد مجالات النشاط، وهذه المشاركة أمر بالغ الأهمية، حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه وللرقابة ولتحسين الإشراف ولتحقيق مزيد من الشفافية، كما أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتظهرها وتعمل في الوقت ذاته على معالجة أي قصور أو أي انحراف وبشكل مؤثر وسريع، وإصلاح أي خطأ قد يحدث في الشركة.

٣. مدى وجود فصل وتقسيم في العمل والأدوار بين رئيس مجلس الإدارة وبين المسؤول التنفيذي الرئيسي (العضو المنتدب/المدير العام التنفيذي) ولاسيما أن هذا الفصل قد يفرز نتائج هامة تتصل بتحديد الرؤية الاستراتيجية واختيار ورسم السياسات التنفيذية المختلفة والتي تطبق من وقت لآخر في العمل ومدى توافقه أو اتساقه مع احتياجات ومتطلبات العمل ومصالح أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المشروع.

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

ومن هذه اللجان:

أ- لجان استشارية فنية لديها الخبرة والمعرفة والدراية الكاملة بالجوانب الفنية.

ب- لجان دراسة تحليلية لبحث المشكلات، وعرض الحلول التي تتوصل إليها.

ت- لجان إدارية متخصصة تتناول جوانب الإدارة التنفيذية، ومتابعة الأعمال والتدخل الفوري بمعالجة الانحرافات إن وجدت.

وتقوم هذه اللجان في نهاية المطاف بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة، وعرض حقيقة ما يجري في الشركة، والإحاطة بعناصر الخطة، ومجالات وحجم الخطر، ووسائل حماية الشركة من الوقوع في الخطر أو حيلولة الاستمرار في هذا الخطر.

٥. مدى درجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع امتيازات من يتم التعاقد معهم وكم الأداء والتحسين والتطوير الذي تم ومدى تناسب الدخل الذي حصلوا عليه مع النتائج التي تم الوصول إليها، ومن ثم الحكم على مدى كفاءة مجلس الإدارة، ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجلس في شغل هذه المناصب، أو القيام بإحلال أفراد آخرين محلهم ولتحقيق أفضل النتائج.[٩٩]

٦. هذا ولابد التحقق من أداء الشركة من أجل تحقيق أهدافها وأغراضها المتفق عليها ومراقبة تقارير الأداء مع وضع قواعد إجرائية لحوكمة الشركة والإشراف والرقابة على تطبيقها من قبل مجلس الإدارة.[١٠٠]

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

ونرى من الضروري هنا التطرق إلى المعايير التي ساهمت في تبينها، ففي الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من ٢٧ إلى ٢٨ أبريل عام ١٩٩٨ طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة الشركات، ولتحقيق هذا الهدف قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص لمهمة وضع مبادئ غير ملزمة لحوكمة الشركات تمثل

(٩٩) د. محسن الخضيري، المرجع السابق، ص١٢٣.

(١٠٠) هذا ما نصت عليه المادة ٥ من القرار الإماراتي.

وجهات نظر الدول الأعضاء في هذا الصدد. وقد تمت الاستفادة في هذا الصدد من إسهامات عدد من الدول من غير أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإضافة إلى إسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي, وقطاع الأعمال، والمستثمرين والاتحادات المهنية، وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع. هذا وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات في اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في ٢٧ مايو ١٩٩٩.

تستهدف هذه المبادئ مساعدة حكومات الدول الأعضاء وحكومات الدول غير الأعضاء في جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات في تلك الدول بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأوراق الأسواق المالية والمستثمرين والشركات وغيرها من الأطراف التي تلعب دوراً في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات وتركيز تطبيق المبادئ على الشركات التي يتم تناول أسهمها في البورصات، مع إعداد أدوات في حدود معينة لتحسين أساليب حوكمة الشركات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في البورصات، ومن بينها الشركات الخاصة المغلقة والشركات المملوكة للدولة. تعتبر هذه المبادىء من قبل الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بمثابة مبادىء مشتركة وضرورية لتطوير أساليب حوكمة الشركات، لذا يجب أن تكون هذه المبادئ موجزة ومفهومة، وسهلة الوصول إليها من قبل المجتمع الدولي.

ورغم أهمية هذه المبادىء فإنها لا تستهدف أن تحل محل مبادرات القطاع الخاص في مجال الصياغة التفصيلية.

وتغطي هذه المبادئ المجالات التالية:

١- حقوق المساهمين.

٢- المعاملة المتكافئة للمساهمين.

٣- دور أصحاب المصالح.

٤- الإفصاح والشفافية.

٥- مسؤوليات مجلس الإدارة.

- **المبدأ الأول: حقوق المساهمين:**

١- من الضروري أن يتم حماية حقوق المساهمين في إطار حوكمة الشركات وتشمل مايلي:

أ- الحقوق الأساسية للمساهمين وهي:

ب- تأمين أساليب تسجيل الملكية.

ت- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.

ث- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة.

ج- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

ح- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

خ- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

٢- حق المساهمين في الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها:

أ- التعديلات في النظام الأساسي أو في عقد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.

ب- طرح أسهم إضافية.

ت- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

٣- حق المساهمين في المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، وإحاطتهم بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت، ويشمل ذلك مايلي:

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

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

ت- تمكين المساهمين من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورية أو بالإنابة

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

٥- السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال متسم بالشفافية.

٦- ضمان الصياغة الواضحة وينطبق ذلك على القواعد والإجراءات التي تحكم ممارسة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، وينطبق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادية يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم المختلفة.

٧- عدم استخدام الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

٨- ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون للشركة في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

- **المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين:**

يجب أن يكفل حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، على حد سواء ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وينص هذا المبدأ مايلي:

١. أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
٢. أن يكون للمساهمين – داخل كل فئة – نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أيه تغيرات مقترحة في حقوق التصويت معروفة للمساهمين.
٣. أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
٤. أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لهم كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.
٥. منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
٦. أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أي مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

- **المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:**

يجب أن تنطوي قواعد حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون وتشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة. ومن هذا المنطلق نرى ضرورة ضمان الحوكمة واحترام حقوق أصحاب المصالح وأن يتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم، كما يجب أن تسمح حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، وأن تتاح فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

- **المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية:**

ينبغي أن تكفل قواعد حوكمة الشركات الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، ومن أهم المبادىء الأساسية في عملية الإفصاح والشفافية مايلي:

١- يجب أن يشتمل الإفصاح، على سبيل المثال لا الحصرعلى المعلومات التالية:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- أهداف الشركة.
- حق الأغلبية من حيث المساهمة في قرارات الجمعية العمومية للشركة وحقوق التصويت.
- أسماء أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
- عوامل المخاطرة المنظورة.
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

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

٣- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقلة، بهدف إتاحة المراجعة الخارجية والموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.

٤- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدميها على تلك المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

- **المبدأ الخامس: مسؤولية مجلس الإدارة:**

يجب أن تتيح حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، وأن تكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين. وتمارس هذه المسؤولية على النحو التالي:

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

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

٣- يجب أن يمارس مجلس الإدارة أعماله بالتوافق مع القوانين السارية مع الأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

٤- يمارس مجلس الإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

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

ب- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعته حينما يقتضي الأمر ذلك، ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.

ت- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

ث- متابعة وإدارة تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، كإساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.

ج- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، عن طريق وجود مراجع مستقلة وإيجاد نظم الرقابة الملائمة وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بأحكام القوانين.

ح- متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.

خ- الإشراف على عملية الإصلاح والاتصالات.

٥- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية، وذلك من خلال:

أ- أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الّذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن أمثلة تلك المسؤوليات التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

ب- يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.(١٠١)

مسؤوليات مجلس الإدارة فيما يتعلق بضوابط الحوكمة:

هناك عدد من المسؤوليات الواقعة على عاتق مجلس الإدارة حسب ضوابط الحوكمة المحلية وأخرى مستمدة من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فيما يتعلق بالحوكمة منها:

أولا: إعداد وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية ووضع أهداف يتعين على الإدارة التنفيذية تحقيقها، ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة، والإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ. وتعتبر سياسة المخاطر إحدى النواحي المهمة بالنسبة لعمل مجلس الإدارة والتي لها صلة وثيقة باستراتيجية الشركة وتتضمن هذه السياسات تحديد أنواع ودرجات المخاطر التي تتقبلها الشركة في سبيل تحقيق أهدافها.

---

(١٠١) مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، ٢٠٠٣، ص ٥١-١٤٥.

ثانياً: الإشراف على تطبيق معايير الحوكمة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر ويتضمن الإشراف على الحوكمة من جانب مجلس الإدارة قيامه بالمتابعة المستمرة لهيكل الشركة وذلك للتأكد من وجود خطوط واضحة لمساءلة الإدارة التنفيذية في جميع عمليات الشركة.

ثالثاً: تحديد المكافآت والأجور في الشركة والإشراف على كبار التنفيذيين فيها واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

رابعاً: مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين على المدى الطويل، ففي عدد من الدول يعتبر من الممارسات الجيدة قيام مجلس الإدارة بوضع سياسة المكافآت والأجور التي تخص أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بالشركة.

خامساً: ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي ووفقا للقواعد المعمول بها. وتعمل هذه الممارسات على تشجيع المساهمين للقيام بدور نشط في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

سادساً: رقابة وإدارة أو إزالة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة واستغلال عمليات مرتبطة بالأطراف ذات صلة القرابة.

سابعاً: ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك التدقيق المستقل في ظل وجود نظم سليمة للرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

ثامنا: يتعين على مجلس الإدارة أن يقرر بوضوح وظائف ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الشركة كما يوجد في بعض الشركات الآن موظف لعلاقات الاستثمار يقدم تقاريره مباشرة إلى مجلس الإدارة ومن أهم المسؤوليات التي يجب على مجلس الإدارة القيام بها هو الإشراف على عمليات الإفصاح من حيث طبيعة المعلومات المفصح عنها ودقتها.[١٠٢]

(١٠٢) دليل مجلس الإدارة للشركات المساهمة العامة، سلسلة النشرات التثقيفية ٢٠١٠، مركز أبوظبي للحوكمة، ص١٠.

المبحث الثاني
تجربة ممارسة الحوكمة في الدول المختلفة

تجربة بريطانيا:

بسبب ماكان يتم سابقاً في بريطانيا من إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين، اتحدت بورصة الأوراق المالية في لندن ومجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى من أعضاء لجنة كادبيري ولجنة أخرى وذلك بهدف مراجعة المشكلات وضمان عودة الثقة في أسواق لندن.

في الواقع كانت هذه الفرصة هي الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن حوكمة الشركات، فقد كانت سمعة لندن كمركز تجاري على المحك (نتيجة التعرض لانتقادات) وبدأ تقرير كادبيري يثيراحتجاج مجتمع الأعمال الذي بدأ يشعر بأنه قد حوصر بكم هائل من اللوائح الجديدة، وتمثل البنود (١) الواردة في التقرير توجهات للممارسات السليمة التي كانت تقاومها شركات عديدة في البداية، ويشمل التقرير مجموعة من المبادىء على النحو التالي:

١- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وأن يمارس بصفة دائمة رقابة كاملة وفاعلة على الشركة وأن تتابع أعمال الإدارة التنفيذية.

٢- تقسيم واضح ومقبول للمسؤوليات في رئاسة الشركة بما يضمن التوازن في اتخاذ القرار (Power and Authority) حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار.

٣- أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بنسبة متوازنة بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين (المنتدبين) وبشكل يجعل لآرائهم وزناً هاماً.

٤- لابد أن يكون لمجلس الإدارة جدول رسمي للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارت ولضمان أن تكون توجهات ورقابة الشركة في يد الجلس بشكل مؤكد.

٥- وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة وذلك على حساب الشركة.

٦- يتعين أن يكون لكل عضو من أعضاء المجلس حق الإطلاع على خدمات سكرتارية وأمانة الشركة المسؤولة عن المجلس لضمان سلامة إجراءات المجلس واتباعه القواعد المطبقة.

٧- ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة (من غير الإدارة التنفيذية) حكمٌ مستقل مسموع في المسائل الخاصة بالاستراتيجية والأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية ومعايير السلوك.

٨- يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإرادة وألا يكون لأعضاء لجنة المراجعة أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة عملهم الرقابية أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل بعيداً.

٩- يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة وألا يكون إعادة تعيينهم تلقائيا.

١٠- يجب أن يتم اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية وإصدار أوامر التعيين، يجب أن تكون أمرا خاصا بالمجلس .

١١- يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاث سنوات بدون موافقة المساهمين.

١٢- يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس المجلس والأعضاء الأعلى أجرا.

١٣- ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسية من أعضاء لجنة المراجعة.

١٤- يقع على عاتق مجلس الإدارة وضع تقييم شفاف لوضع الشركة.

١٥- على المجلس الحفاظ على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.

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

١٧- ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية للبيان للمراجعين حول مسؤولياتهم عن التقارير.

١٨- يجب على المديرين تقييم مدى فاعلية نظام الشركة للرقابة الداخلية.

١٩- يجب على أعضاء المجلس إعداد تقاريرعن الأعمال مع افتراضات أو متطلبات معززة ضمن قواعد الحوكمة والتي تشمل:

- الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة.
- التصدي لإساءة استخدام صلاحية تقرير الأجور ومزايا أعضاء المجلس.

- ضمان وجود الرقابة الجيدة على التشغيل.
- ضمان سريان مبادئ إشراف أفضل وذلك من خلال لجنة المراجعة.

ومن أهم مقومات تقرير كادبيري مايلي:

أ-الصراحة openness:

ويعتبر ذلك ضرورياً من جانب الشركات وفي الحدود التي يتطلبها الوضع التنافسي وذلك لبناء الثقة بين منشأة الأعمال وكل الذين لهم مصلحة 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 بدقة أداء الشركات.

ب-النزاهة (الاستقامة): (Integrity)

ويقصد بها أن تكون التقارير المالية أمينة وأن تقدم بصورة متوازنة ومعبرة عن حالة الشركة ومن الطبيعي أن تعتمد نزاهة التقارير على نزاهة أولئك الذين يعدونها ويعرضونها.

ج-المساءلة: (Accountability)

تعتبر الإدارة مسؤولة أمام مساهميها، ويقع على عاتق كل منهما عبء القيام بدوره وجعل المسؤولية فعالة، فمجالس الإدارة في حاجة إلي تحقيق هذا من خلال جودة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين، في حين يقوم المساهمون بممارسة مسؤولياتهم بشكل إيجابي أولاً بأول وعدم انتظار حدوث خلل حتى تتم المساءلة.

وهناك مجموعة من التوصيات وأعمال اللجان التي أثرت في نظام الحوكمة في بريطانيا، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

معايير روتمان: (Rutteman)

في عام ١٩٩٣ أصدرت مجموعة العمل برئاسة بول روثمان توصيات حول إمكانية تنفيذ توصيات كادبيري، الصادر في أكتوبر ١٩٩٣ وقد أخذت هذه التوصيات بالرأي القائل بأنه يجب على الشركات المسجلة في سوق البورصة أن تضمن الرقابة الداخلية، ولكنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية، التي تشمل النظم التي تصب في الحسابات الختامية ولكنها لا تمتد إلى متطلبات التقارير المتعلقة

بنظم العمل التي تدعم استراتيجية الشركة، فمراجعة الرقابة المالية الداخلية وأخذها في الاعتبار وإعداد التقارير عنها لا يكلف تكاليف إضافية والشركات الكبرى يتم مراجعتها بواسطة مراجعين خارجيين ومهمة مراجعة الرقابة المالية كانت نزيهة بشكل معقول رغم أن الحاجة إلى التقرير عن فاعليتها أثارت بعض الصعوبات، وذلك لأن الرقابة لا يمكن مطلقا أن تكون فعالة بالنسبة ١٠٠%، فأحيانا بالرغم من الدقة والنزاهة من جانب المراقبين فقد توجد بعض الأخطاء التي لا يمكن اكتشافها لسبب أو لآخر.

معايير جرين باري (Greenbury):

ركزت هذه المعايير على موضوع الرشاوى والإكراميات التي تدفع للوزراء من مجموعات الضغط وغيرهم، وكذلك كيف تلقى المديرون أتعاباً مبالغاً فيها.

ولعلاج القلق المتصاعد من أصحاب المصلحة أنشئت لجنة "ريتشارد جيري بيري" بواسطة اتحاد الصناعات البريطاني في عام ١٩٩٥ لتعد تقريرا مستقلا عن مكاتب المديرين، وقد وضع التقرير ميثاقا لأفضل الممارسات في تقديم الافصاحات عن مكافآت الأعضاء، وفيما يلي بعض من مستخرجات تقرير لجنة "جرين بيري" والتي تضمنت ما يلي:

١- تجنب تعارض المصالح قدر الإمكان، وينبغي على مجالس الإدارات في هذا الصدد إنشاء لجنة لمكافآت الأعضاء من غير المديرين (لجنة المراجعة) لتكون مرجعية متفق عليها لرسم سياسة الشركة في منح مكافآت الإدارة التنفيذية وحزمة المكافآت المرتبطة بها لكل من الأعضاء التنفيذيين بما في ذلك حقوق المعاش وأي مدفوعات مكافآت أخرى.

٢- ينبغي على مجالس الإدارات وضع أحكام مرجعية واضحة بالنسبة للجان المكافآت، وهذا يتطلب من هذه اللجان ما يلي:

أ- أن تحدد باسم مجلس الإدارة والمساهمين السياسة العريضة للشركة حول مكافآت المديرين التنفيذيين والمجموعة الكاملة للمكافآت الفردية لكل من الأعضاء الذين يشغلون مناصب في الإدارة التنفيذية والإدارة العليا.

ب- حصول أعضاء الإدارة التنفيذية على تشجيع مادي ومعنوي لتعزيز أداء الشركة وضمان حصولهم على مكافآتهم بشكل عادل وحسب مساهماتهم الفردية.

ج- يجب أن تتوافق المكافآت مع الممارسة الأفضل، مع توضيح الأسباب وراء استحقاق المكافآت وبدون مبالغات.

د- يجب على أعضاء الإدارة التنفيذية أن يقدموا تقاريرهم مباشرة إلي المساهمين نيابة عن المجلس للإعلان عن قراراتهم.

٣- وبالنسبة لتقرير لجنة المكافآت للمساهمين فيجب أن يكون الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تقديم إفصاحات الشركة إلى المساهمين عن مكافآت أعضاء المجلس ويجب أن يكون التقرير باسم المجلس وأن يكون في قسم منفصل ملحق بالتقرير السنوي للشركة وقوائمها.

٤- ويجب أن يبرر السياسة العامة مكافآت الإدارة التنفيذية والمكافآت الفعلية التي تقاضوها بما في ذلك حقوق المعاشات المكتسبة بالنسبة لأعضاء المجلس بالاسم والمبالغ التي تقاضوها مع إلزام كل عضو بالخضوع لقواعد المراجعة.

لجنة (Hampel):

تشكلت عام ١٩٩٥ هذه اللجنة برئاسة سير رونى هامبيلو وبمعرفة بورصة لندن للأوراق المالية وجهات أخرى وكانت مهمتها تحديث حوار عن حوكمة الشركات وضمان النوايا التي قررها كادبيري وقد قررت هذه اللجنة بوجوب قيام أعضاء مجالس الإدارة مراجعة مدى فاعلية الرقابة الداخلية.

وقد جاء في التقرير بأن مصطلح الفعالية (Effectiveness) مفهوم صعب لكل من أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين، وقد يفهمه البعض على أنه وجه من أوجه الرقابة والتي لايمكن أن تمحى الأخطاء والتحريف والخسارة، حيث لايوجد في الواقع نظام رقابة فعال بنسبة ١٠٠% ضد الخطأ البشري، ولذلك أوصى تقرير مجموعة العمل بأن بيان مجلس الإدارة يجب أن يعترف بمسؤولية المجلس عن نظام الرقابة المالية الداخلية، ولكنه أوضح أن هذا النظام يمكن أن يكون فقط تأكيدا معقولا ضد التحريفات الجوهرية أو الخسارة، كما أوضح الإجراءات الأساسية لتوفير رقابة مالية فعالة، كما شجع أعضاء المجلس(وإن لم يطلب منهم ذلك) أن يذكروا آراءهم حول فاعلية نظام الرقابة المالية الداخلية، إلا أن عدداً قليلاً من الشركات التزمت بهذا.

وقد تم اقتراح تعديل النقطة ٤/٥ من ميثاق كادبيري لتكون على النحو الآتي: "يجب أن يشمل تقرير أعضاء المجلس على الرقابة الداخلية للشركة".

ويشير تقرير لجنة (Hampel) إلى أن الرقابة المالية الداخلية يقصد بها الرقابة الداخلية للحفاظ على الأصول وإمساك سجلات مالية سليمة وموثوقة المعلومات والمستخدمة للإفصاح، وكذلك تشجيع عمليات ذات كفاءة وفاعلية تتطابق مع القوانين واللوائح.

الكود الموحد (Combined Code)

تم تجميع التوصيات المقدمة من كادبيري والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات في كود موحدعام ١٩٩٨، وقد أصبح هذا الكود جزءا من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية، إلا أنه لايزال هناك فجوة لأن هذا الإرشاد كان خليطا من الأدلة السابقة، وقد أصبح واضحا كذلك أن أحكام حوكمة الشركات لها علاقة أيضاً بالمنظمات غير المقيدة في البورصة.

لجنة (Turnbull)

استمر الحوار حول حوكمة الشركات من خلال عمل السير تيرنبول الذي أعد تقريرا قصيرا في عام ١٩٩٩، وقد قام بهذا العمل مجموعة بواسطة (ICAEW) سنة ١٩٩٨ وبدعم من بورصة لندن للأوراق المالية، مركزا على أحكام تقارير الرقابة الداخلية وفق الكود الموحد، وقد كانت خلاصة التوجيه كما يلي:

أ- يجب أن يعكس التقرير المقدم واقع ممارسة الأعمال بطريقة صحيحة بحيث توضح أن الأعمال تجسد أهداف الشركة.

ب-يتم الاستمرار في تطوير الأعمال لتتلاءم مع التغيرات البيئة.

ت-تمكين كل شركة من إجراء التطبيقات التي تلائم ظروفها الخاصة.

ويتطلب هذا التوجيه من أعضاء مجالس الإدارات تأكيد قيام الشركة بتنفيذ متطلبات الكود فيما يتعلق بالرقابة الداخلية وتقديم التقرير إلى المساهمين عن عدمه.

وحسب تقرير لجنة (Turnbull) يجب أن تشمل التقارير السنوية للشركات المقيدة مايلي:

- وجوب قيام مجلس الإدارة بالحفاظ على نظام للرقابة الداخلية للحفاظ على أموال المستثمرين وأصول الشركة.

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا مرة على الأقل في كل سنة بتقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية وأن يقدموا إلى المساهمين تقريراً حول هذا الموضوع، كما ويجب أن يشمل عملية المراجعة والتقييم جميع أوجه الرقابة بما فيها الرقابة المالية والتشغيلية والتوافق وإدارة المخاطر (فقرة٣).
- بيان وصفب عن كيفية تطبيق المبادئ الواردة في القسم(١) من الكود الموحد وتقديم الإيضاحات التي تمكن المساهمين من تطبيق هذه المبادئ فقرة A/٥.
- يجب أن تكون الشركات قادرة وبحرية على توضيح سياساتها بخصوص الحوكمة في ضوء المبادئ الموضوعة مع توضيح ظروف وأسباب الأخذ باتجاه معين (فقرة٦).

تجربة الولايات المتحدة:

يعود تاريخ الحوكمة في الولايات المتحدة إلى القرن التاسع عشر، إلا أنه تطور وفق المفهوم المعاصر من خلال قانون ساربينز اوكسلي(Sarbans Oxley) الذي يعود إلى سنة ٢٠٠٢،[١٠٣] قانون ويوجب هذا القانون الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية، وحسب هذا القانون فإنه سيتم تحميل الرئيس التنفيذي (CEO) ومدير القطاع المالي (CFO) مسؤولية شخصية عن إعلان بيانات مالية خاطئة، وقد جاء هذا القانون إثر تداعيات المخالفات المالية الجسيمة التي أدت إلى انهيار شركتي إنرون وورلدكوم.[١٠٤]

ومن خلال الأدبيات الاقتصادية للحوكمة نجد أن شركة (BERLEAND MEANS) الأمريكية كانت أول من تناول قضية فصل الملكية عن الإدارة عام ١٩٣٢. وما يتبع ذلك من نتائج والتي تتمثل في:

- تأكد الممولين من أن مديري الشركات لن يهدروا رأس مال الشركة.
- تأكد الممولين من أن أعضاء مجلس إدارة الشركة يستخدمون بطرق لا تخدم مصالح الشركة والممولين.[١٠٥]

(١٠٣) www.itgovernance.co.uk/corpgov-usaspx

(١٠٤) Ar.wikipedia.org/wiki

(١٠٥) عدنان قباجة، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، المرجع السابق، ص١١.

تماثل تجربة الولايات المتحدة تماما تجربة المملكة المتحدة، وذلك بالرغم من أن هياكل مسؤولية الشركة ولجنة بورصة الأوراق المالية SEC تختلف في بضع الجوانب. مبادىء الحوكمة في الولايات المتحدة (Core Corporate Governance Princples) تنص على مايلي:

أ- يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين.

ب-يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين(على الأقل مرة في السنة) بدون رئيس مجلس الإدارة أو الأعضاء غير المستقلين.

ث-عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي، فإن المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين.

ذ- إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين تقوم بالأعمال التالية:

- المراجعة
- تعيين الأعضاء
- تقييم أعمال المجلس والحوكمة.
- تقييم أجور التنفيذيين والإدارة.
- التأكد من مدى توافق أعمال الشركة مع القوانين وأخلاقيات المهنة.

ر- عدم قيام أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة للشركة.

ز- التأكد من أن مكافآت الأعضاء يتم من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة.[١٠٦]

تجربة كندا:

تم تأسيس المجلس العام للمحاسبة عام ٢٠٠٢ بهدف تقديم إرشادات جديدة حول الإجراءات التي يمكن تبنيها من قبل الشركات لتحقيق حوكمة كفوءة،[١٠٧] وبهدف الارتقاء بمستوى الحوكمة كأحد السياسات التي انتهجتها كندا لمواكبة التطور الحاصل في دول العالم المتقدمة بالأخص في الولايات المتحدة الأمريكية.

نشر تقرير(Dey) في عام ١٩٩٤ (وهي عبارة عن دراسة للحوكمة الكندية قامت بها بورصة تورنتو التي تضمنت ١٤ توصية لمساعدة الشركات المدرجة في البورصة الكندية في سعيها لتطبيق قواعد

(١٠٦) د.عبد العال، المرجع السابق، ص٢٢.
(١٠٧) عدنان قباجة، المرجع السابق، ص١٣.

الحوكمة).[١٠٨] وقد وضع هذا التقرير إطارا لحوكمة الشركات في كندا. في نوفمبر عام تم تعديل هذا التقرير ٢٠٠١ حيث تضمن إلى جانب التوافق والالتزام ، ضرورة الاهتمامبيناء ثقافة الحوكمة، وقد ركز هذا التقرير على مسائل أساسية عديدة:

أ- اتخاذ إجراءات لتقوية سلطان مجلس الإدارة وقدراته على الالتزام بعلاقة ناضجة وبناءه مع الإدارة وعلى اساس الفهم المشترك لدور كل منهما وقدرة المجلس على العمل باستقلالية للوفاء بمسؤولياته.

ب- منح مجلس الإدارة الدور الحاسم في تقييم أعمال المديرين التنفيذيين.

ج- أن يكون دور الأعضاء المستقلين حيويا لدى الشركات التي بها مساهمين من ذوي النفوذ المالي.

وقد توصل هذا التقرير إلى ما يلي:

١. هدف حوكمة الشركات هو رفع مستواها لتكون في وضع تنافسي قوي، ولكون مجالس الإدارات هي الوكيل المسؤول عن أصول الشركة، فإن سلوكياتهم يجب أن تركز على زيادة قيمة تلك الأصول حيث يلعب مجلس الإدارة دوراً هاماً لبناء شركة ناجحة وتعزيز قيمة المساهمين.

٢. لايعد الإفصاح مجرد أداة لتغيير السلوك، فقد أوضح تطور الأسواق المالية أن الإفصاح يعزز النظام ويزيد الكفاءة.

٣. يجب على مجالس الإدارة توظيف أفراد ذوي خبرات عالية ومتعددة، وكفاءات متنوعة، فتنوع الخلفية والخبرة يضيف قيمة لمناقشات ومداولات مجلس الإدارة.

٤. قيام مجالس الإدارة بالمشاركة إيجابياً وبانتظام في وظيفة التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، ويجب أخذ هذه الوظائف في الاعتبار بشكل متكامل بحيث يكون التخطيط الاستراتيجي قائما على أساس التعرف على فرص الاستثمار وتوسيع الأسواق والمخاطر المحيطة. فالتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة يجب أن تستجيب للتغيرات في البيئة الخارجية والتطورات الداخلية. مسألة المرونة والاستجابة أمر حاسم، وبهذا المعنى فإن

---

(١٠٨) www.openpages.com/solution/sarbaes-oxley/deyreport definition.asp

التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتسع ويشمل وضع خطة عمل وتقديرات الفرص والمخاطر في كافة المجالات.

٥. يجب على مجالس الإدارة الإشراف على العمليات التي تضعها لتحديد فرص الأعمال ومخاطرها، وعليها أن تأخذ في الاعتبار مدى سعة ونوع المخاطر التي تقبل الشركة تحملها بحسب قدرتها ومدى استعدادها، وأن ترصد نظم وعمليات إدارة المخاطر، ومن الضروري قيام المجلس بمراجعة مدى تغير البيئة الاستراتيجية وتشخيص المخاطر الأساسية للأعمال بالفرص التي تظهر أمامها وكيفية إدارتها وماهية التعديلات التي يجب الأخذ بها.[١٠٩]

الحوكمة الكندية قد تأثرت في الوقت الراهن وبشكل واسع بقواعد حوكمة الولايات المتحدة الأمريكية القائمة على قانون ساربينزأوكسلي وغيرها، ويكمن سر ذلك في كون معظم المساهمين في البورصة الكندية من المستثمرين خارج كندا وهم في معظمهم من الأمريكيين مما يفسر تأثرهم بسياسات وقواعد الحوكمة الأمريكية التي جلبوها معهم.[١١٠]

ثانياً: تجربة فرنسا:

أما في فرنسا فقد وجدت عوامل عديدة جعلت أطراف السوق أكثر اهتماما بقواعد الحوكمة وإدارة الشركات، ومن أبرز تلك العوامل هي زيادة وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس. وقد تولت ذلك أهم منظمتين لأصحاب الأعمال في فرنسا وهما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة واللتان قامتا بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت برئاسة فينو (Vienot) رئيس الجمعية العمومية والذي أصدر تقرير فينو في عام ١٩٩٥. وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمامإلا أن التقرير لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات كما لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، ويتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات منها:

---

(١٠٩) د. محمد عبد العال، المرجع السابق، ص٢٣.

(١١٠) McMillan Binch llp.corporate governance in Canada.2004.published by globe white page.page2

١. يجب على كل مجلس أن يضم عددا لايقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير تنفيذيين.
٢. يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم.
٣. يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة الشركة.
٤. يجب أن تكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، ويجب أن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل على أن يكون أحدهم مستقلا.
٥. يجب على الشركات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من الأعضاء الذين يخدمون في أكثر من خمس شركات.
٦. على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية للشركة، وعلى الشركات أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.

وكانت المشكلة المتعلقة بتقرير فينو هي أن الالتزام به كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى الحق في الإشراف عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ فينو ومن الطبيعي أن يترتب على ذلك نتائج سلبية، حيث لايتوقع الالتزام بخطط أو مبادئ تطويرية مالم تكن ملزمة. في عام ١٩٩٦ قام مجلسا الشيوخ في فرنسا بالتحقيق ودراسة قواعد حوكمة الشركات وترتب على هذه الدراسة صدور تقرير ماريني ١٩٩٦ الذي اشتمل على مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة من الموضوعات يرتبط بعضها بشؤون حوكمة الشركات.

ورغم قيام السياسة الاقتصادية في فرنسا على عدم النزاهة والجدية في تعيين المدراء وفي عدم إلزامية الحوكمة مقارنة بالمملكة المتحدة والولايات المتحدة إلا أنها من الناحية المالية كانت تحقق قدرا عاليا من النجاح الاقتصادي مما أدى إلى جذب المستثمرين من مختلف الدول للإستثمار في السوق الفرنسية، إلا أن نجاح المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية في جذب المستثمرين بسبب تبني هاتين الدولتين لقواعد الحوكمة مما أدى إلى تأثرالمستثمرين في فرنسا بتلك القواعد القادمة من تلك الدولتين، وجعلها تأخذ بمبادئ الحوكمة بشكل واسع وجدي وصارم، مما ارتقى بها إلى درجات الصدارة في مجال الحوكمة على مستوى العالم مما أهلها إلى أن تشغل المرتبة الثالثة على مستوى العالم بعد

المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وذلك وفق دراسة أجرتها (Davis global Advisores ranking) عام ٢٠٠٢ كذلك في عام ٢٠٠٣ من قبل (standard &poors) وذلك في مجال الشفافية والإفصاح.(١١١)

رابعاً: تجربة روسيا:

رغم محاولة روسيا إصدار قوانين وقواعد الحوكمة في السنوات الأخيرة إلا أن تطبيقها العملي واجه مشكلة من قبل الحكومة نفسها والشعب أيضاً وذلك بسبب النظام الاشتراكي الجائر سابقاً حيث كانت الحكومة هي المالك الوحيد للمشاريع، بالإضافة إلى الفساد المنتشر في الحكومة والشركات؛ لذا أصبح من العسير تطوير وتطبيق الحوكمة، مما جعلها في أدنى المستويات وبالتالي عدم تحقيق أي نوع من الجذب للمستثمرين، ويضاف إلى ذلك كون قواعد الحوكمة غير ملزمة بقوة القانون، كما تتدخل الحكومة في المشاريع التجارية الخاصة، ولا تحترم حقوق الملكية ولاسيما فيما يتعلق بدفع التعويض المنصف، وقد أدى ذلك إلى عدم تشجيع المستثمرين سواء من داخل أو خارج روسيا، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الاهتمامبالحوكمة كحل فالوضع في روسيا أشبه بالدوران في دائرة مفرغة.

لقد أحرزت روسيا تقدما عندما قامت بإصدار قانون حوكمة الشركات، حيث ساعد هذا القانون والصادر عام ٢٠٠٣ في رفع معايير الحوكمة إلى المستويات المقبولة لدى المستثمرين الدوليين، وفي هذا المجال يعد الإفصاح والشفافية من أبرز مجالات التقدم في روسيا.(١١٢) إلا أنه لا يزال هناك الكثير مما يجب على روسيا أن تفعله لكي تستفيد استفادة كاملة من مزايا العولمة.، وكما قلنا فالإفصاح والشفافية هي من ابرز مجالات التقدم في مجال حوكمة الشركات في روسيا، حيث يكشف تقرير الحوكمة الروسية السنوية والربع السنوية المزيد من التفصيل عن الأداء المالي والأداء غير المالي للشركات بمايتطلبه الأداء غير المالي من شمولية.

وقد ازداد عدد الشركات الروسية الكبرى التي تصدر تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية (IAS) والمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا (GAAP)، ومما هو جدير بالذكر أن معهد قانون وحوكمة الشركات طالب الشركات الروسية بممارسة الشفافية والإفصاح المطبقة فيها، كما حققت الشركات الروسية تقدما ملحوظا في مجال إعداد وعقد اجتماعات سنوية للمساهمين، ورفع مستوى وعي المساهمين بحرصهم في

---

(١١١) Corporate governance in france.gerard charreaux,peter wintz
press.or/additional-files/book-corp-govern/sample-chapter04.pdf www.virtusinter

(١١٢) تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، ماس، المرجع السابق، ص١٣.

حضور هذه الاجتماعات والمشاركة في التصويت. وكما تحسنت إجراءات حوكمة الشركات في مجال إعداد الوثائق الداخلية للشركة، حيث ينص قانون الشركات الروسية على أن تتضمن لوائح كل شركة مساهمة وضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين، ومجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة وخدمة الرقابة المالية، وخدمة المراجعة الداخلية.

ورغم هذه الانجازات ما تزال معظم الشركات الروسية تحتاج إلى تحسينات عملية في العديد من المجالات ذات الأهمية مثل الإفصاح عن الملكية وهيكل الملكية ووضع قواعد واضحة للدمج والتملك وإعادة التنظيم وتسديد الأرباح واستقلالية مجالس الإدارة والأعضاء. ويتوقع البعض أن تساهم المصارف الروسية والأجنبية بقوة في تطوير حوكمة الشركات في القطاع الصناعي، عن طريق قيام تلك المصارف بتقييم الحوكمة في الشركات المصدرة للأسهم مثل تقييم عوامل المخاطرة وربط تكلفة الانتماء بهذا العامل. ومع ذلك فإن المصارف الروسية في الوقت الحالي لا تهتم بذلك عند قيامها بتقييم مخاطر المقترضين، وقد أكد هذا الاتجاه مسح أجرته المؤسسة الدولية للتمويل عن ممارسات حوكمة الشركات في المصارف الروسية.وعلاوة على ذلك، فإن المصارف الأجنبية العاملة في روسية لاتبدي أي اهتمام منظم بالحوكمة في الشركات المقترضة ولا تربط بين تكلفة الائتمان ومستوى الحوكمة في الشركة المقترضة.

وبناء على ما تقدم، يجب على الهيئات التنظيمية وأسواق الأوراق المالية وهيئات التصنيف الوطنية وجمعيات الأعمال والمستثمرين أن يركزوا جهودهم في مجال حوكمة الشركات على مساعدة الشركات القيادية الروسية على تنفيذ مبادئ الحوكمة الجيدة التي ستؤدي إلى أكبر عائد اقتصادي. ولكي تتطور معظم هذه الشركات لابد أن تحول نفسها إلى شركات مساهمة مغلقة بحيث يصبح نوع ملكيتها متناسباً مع طبيعة عملها أما إنشاء نفس نظام الحوكمة المطبقة في الشركات الغربية بما لها من خصائص تتعلق بأفضل الممارسات الغربية فلن تكون هناك جدوى اقتصادية بالنسبة للشركات الروسية لما لها من خصائص خاصة حيث أنها في مرحلة التخلص من تأثيرات النظام الاشتراكي السابق.[١١٣]

(١١٣) WHITE PAPER IN COROPRATE GOVERNANCE IN RUSSIA BY RACHINSKY & STEPANOV 2007 SEARCH BY GOOGLE.
راجع كذلك د. محمد سليمان، المرجع السابق، ١٠٢ وما بعدها.

خامساً: تجربة البرازيل:

مع ازدياد عولمة الاقتصاد في العالم أصبحت الشركات البرازيلية بحاجة إلي إعادة تنظيم أوضاعها، وذلك بسبب سوء أوضاعها وانتشار الفساد وضعف تطبيقها لقواعد الحوكمة مما أبعد الكثير من المستثمرين وجعلهم يتجهون إلى غيرها من الأسواق العالمية ذات السمعة الجيدة كالولايات المتحدة مما أنذر بالخطر على السوق البرازيلية وأصبح لابد للشركات التي تهدف إلى أن تصبح أوأن تظل قادرة على المنافسة عالميا أن تسعى إلى الحصول على قدر كبير من الأموال للتحديث التكنولوجي، وقد أرغمت التكلفة الرأسمالية المرتفعة كثيراً من الشركات على السعي نحو مصادر بديلة للتمويل. بالإضافة إلى العمل على تحسين الأوضاع وبشكل جاد سعت سوق الأوراق المالية بساو باولو (BOVESPA) أو بورصة ساو باولو إلى إيجاد حوافز وآليات جديدة للشركات بغرض الحصول على التمويل اللازم من أسواق رأس المال البرازيلية على أسس منتظمة. ومن أجل هذا قامت بورصة ساو باولو بإنشاء شريحة القطاع الخاص أو السوق الجديد(Novo Mercado) في شهر ديسمبر ٢٠٠١ وعلى الرغم من كون الغرض من هذه المبادرة هو تشجيع مبادرة القطاع الخاص فإنها حظيت بتأييد عدد من المؤسسات الحكومية البرازيلية بضمها اللجنة البرازيلية للأوراق المالية والبورصات ولجنة القيم المنقولة والهيئة الإشرافية لصناديق المعاشات وبنك التنمية الوطني. وتقوم هذه المؤسسات بشكل منتظم بتشجيع الشركات على القيد في السوق الجديدة، بالإضافة إلى هذا فقد لقيت مبادرة السوق الجديدة، دعما هاما من مؤسسة التمويل الدولية (IFC) والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمجموعة الاستشارية للقطاع الخاص التابعة للبنك الدولي بشأن حوكمة الشركات، والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات. وأصبحت السوق الجديدة مهيأة لتداول أسهم الشركات التي تقوم اختياريا باتباع ممارسات إضافية لحوكمة الشركات تفوق تلك التي يتطلبها القانون، وبمعنى آخر فإن القيد في هذه الشريحة الخاصة يعني الالتزام بمجموعة من قواعد حوكمة الشركات التي توسع من دائرة حقوق المساهمين، واتباع سياسات من شأنها تشجيع شفافية أكبر من خلال الإفصاح ونشر معلومات شاملة وبالتالي أصبحت ملزمة بما يلي:

١. تقديم معلومات حديثة عن التعويم الحر.
٢. إرفاق تقرير مراجعة خاصة في القوائم ربع السنوية ويصدره مراجع مستقل.
٣. عقد اجتماع سنوي واحد على الأقل للمحللين وغيرهم من الأطراف ذوي المصلحة.
٤. نشر جدول بمواعيد الأحداث الهامة في الشركة.

٥. توفير معلومات عن أي خطط باختيارات الأسهم.
٦. تقديم قوائم مالية موحدة مع البيانات ربع السنوي وقوائم للتدفقات النقدية وحسابات موحدة.
٧. نشر معلومات عن كل أنواع التداول في أسهم الشركات التي يملكها المديرون والمساهمون أصحاب النسب الحاكمة وأعضاء المجلس المالي على أساس شهري.
٨. توفير معلومات عن العقود الجارية مع كل طرف مرتبط بالشركة عندما تزيد القيمة المتعاقد عليها عن ٢٠٠٠٠٠ أو ١%من حقوق ملكية المساهمين وفقا لما نشرته الشركة أيهما أكبر.

تعتبر الشركات المقيدة في السوق الجديدة في البرازيل متميزة بصفة رئيسية لأنها لا تصدر سوى أسهم عادية (ذات حقوق تصويت)إلى جانب التزامها بعدم إصدار أسهم ممتازة (أي ليست لها حقوق تصويت) في المستقبل. وتوجد مجموعة من القواعد التي تحكم السوق الجديدة وهي:

١. حقوق التلازم، أي أن الشخص الذي يريد شراء المركز المالي لأحد المساهمين يجب أن يقدم عرضا معادلا لكافة المساهمين الآخرين، وأن كل مساهم يحصل على نفس المعلومات ونفس الفرصة.
٢. إذا كانت الشركة ترغب في القيد أو كانت ترغب إلغاء عقدها مع السوق الجديدة يلتزم المساهم بعمل عرض عام الأسهم القائمة لديه بسعر يوضح على أساس القيمة الاقتصادية للشركة لما يحدده تقييم الخبراء.
٣. يجب أن يكون مجلس إدارة الشركة مكوناً من خمسة أعضاء على الأقل مع تحديد مدة عضوية كل منهم سنة واحدة.

في الواقع يتم تشجيع كافة الشركات المقيدة في بورصة ساو باولو على اتخاذ خطوات نحو الالتزام بتنفيذ مطالب المستثمرين الحالية بشأن حوكمة الشركات، قامت بورصة ساو باولو بإنشاء عدة مستويات لحوكمة الشركات، تختلف في صرامتها من حيث ما تتطلبه من الشركات في أن تصبح أكثر شفافية بالإفصاح عن معلومات عن القوائم المالية ومعلومات عن تداول الأسهم الذي يقوم به الموجودون داخل الشركة وعن المعاملات الذاتية، والالتزام بمستويات أكثر صرامة حيث يتطلب من الشركات التمسك بكافة الالتزامات المبينة في اللوائح التنظيمية للسوق الجديدة.

وقد تعهدت مجالس إدارة الشركات وإدارة السوق والمساهمون بالمحافظة على اتباع هذه الالتزامات عن طريق توقيع عقد مع بورصة ساو باولو، وتقوم بورصة ساو باولو بدورها في تحمل مهمة الإشراف

وضمان تنفيذ القواعد والأحكام المنصوص عليها، ومن إحدى ابتكارات السوق الجديدة إنشاء هيئة تحكيم السوق (Mercado Arbitration Panel) لتسوية النزاعات بين المساهمين والشركات مع قيام هيئة التحكيم بتوفير وسيلة لكل من الشركات والمساهمين لحل النزاع بسرعة عن طريق خدمات أعضاء الهيئة الذين يتمتعون بالخبرة في الموضوعات الخاصة بالشركات وأساليب تسوية المنازعات والموافقة على الالتزام بقرارات هيئة تحكيم السوق الجديدة.

وكان الهدف الأساسي من إنشاء هذا السوق هو تخفيض توقعات المستثمرين للمخاطرة، ومن ثم تعزيز قيمة الأسهم وتوسيع السوق. وقد هبطت توقعات المخاطر إلى أدنى حد بصفة خاصة بفضل الحقوق والضمانات التي منحت للمساهمين وبسبب المعلومات الإضافية التي تم الإفصاح عنها، وهو ما يساعد على تخفيض الاختلاف في المعلومات بين إدارة الشركة والمشاركين في السوق، وكلما زادت دقة توقع المخاطر والتقنيات الخاصة بها كلما أدى ذلك إلى أسعار أكثر دقة لقيمة الأسهم.

ونظراً لتنامي التأييد من جانب الشركات لمعايير السوق الجديدة، فقد أعلنت مؤسسات الوساطة المالية والمستثمرون وعدد كبير من المنشآت عن عزمها على الالتزام بهذه القواعد أو عن عزمها للقيام بطرح عام والتمسك بقواعد حوكمة للشركات أكثر تشددا. وعلى الرغم من أن عدداً من الشركات الجديدة سيطلب القيد في السوق الجديدة، والالتزام بقواعد الحوكمة بنطاق واسع بعد انتشار تلك القواعد لما تقدمها من امتيازات، ومن هذه المزايا ما يعود على الشركة نفسها أو المستثمرين أو الدولة. وقد حث هذا عددا أكبر من الشركات على الارتفاع بمستواها من أقسام القيد التقليدية إلى المستويات الجديدة وجذب مستثمرين جدد إلى سوق الأوراق المالية البرازيلية، ومن أجل هذا فإن بورصة ساو باولو ترحب بالدعم الذي تلقاه من مجتمع الاستثمار العالمي.(١١٤)

سادساً: تجربة سلطنة عمان:

كان انهيار سوق مسقط للأوراق المالية في عام ١٩٩٨ بمثابة نقطة تحول كبيرة في مسار التشريعات في سلطنة عمان وذلك فيما يتعلق بشركات المساهمة العامة، حيث إن قيام السوق بنفسها بدور الرقابة والتداول والإيداع والتحويل وحفظ السجلات والقيام بإجراءات الرهن والحجز على الأوراق المالية، أدت إلى طغيان دور السوق في عمليات النشاط اليومي من تداول وغيره على الدور الرقابي، وبالتالي استغلال

(١١٤) Corporate governance in brazil, Bernard s.black,Antonio gledson di crvalho, Erica gorga, social scince research net work.http:paper.ssrn.com/abstract=1152454.

البعض لهذا الوضع مما شكل أحد العوامل المهمة في إضعاف الثقة بالسوق وبالتالي انهياره، فما كان من الحكومة إلا أن ارتأت ضرورة التعديل في التشريعات القائمة وإنشاء إطار مؤسسي يتوائم مع احتياجات السوق ويحافظ على مصلحة المستثمرين، ويتماشى مع أفضل القوانين والممارسات والخبرات العالمية.

ولغرض تفعيل الدور الرقابي وتنظيم كافة العمليات المتعلقة بسوق رأس المال. صدر قانون سوق رأس المال بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٨/٨٠عام ١٩٩٨، وبموجب هذا القانون تم هيكلة سوق مسقط للأوراق المالية إلى ثلاثة أجهزة منفصلة هي:

- الهيئة العامة لسوق المال.
- سوق مسقط للأوراق المالية
- شركة مسقط للإيداع وتسجيل الأوراق المالية

وتعتبر سوق مسقط للأوراق المالية أول سوق عربية تقوم بفصل الجانب التشريعي والرقابي عن الجانب التنفيذي[١١٥].

إلا أن التنظيم التشريعي لحوكمة الشركات في السلطنة لم يكتمل إلا بصدور ميثاق الشركات عام ٢٠٠٢ بموجب التعميم رقم ٢٠٠٢/١١.

ومما سبق نستخلص أن انهيار سوق مسقط للأوراق المالية هو الحدث المهم في حياة الحوكمة في السلطنة، أما على مستوى التشريع فيعتبر ميثاق الشركات هو الأهم إذ يعتبر وبحق ميثاقا شاملا لتنظيم وإدارة شركات المساهمة العامة والذي يعد الأول من نوعه على مستوى الدول العربية جمعاء.[١١٦]

حوكمة الشركات بعد صدور ميثاق تنظيم وإدارة الشركات المساهمة العامة عام ٢٠٠٢:

كما ذكرنا سابقا يعتبر هذا الميثاق نقطة تحول في تاريخ التنظيمات القانونية المتعلقة بحوكمة الشركات والصادرة في السلطنة وتظهر أهمية هذا الميثاق في كونه ملزما للشركات ويمتاز بالنواحي التالية:

---

(١١٥) يحيى سعيد عبدالله الجابري، تطور سوق رأس المال، التجربة العمانية، ورقة عمل مقدمة لأعمال الملتقى التاسع لمجتمع الأعمال العربي، الدوحة، قطر ديسمبر٢٠٠٥، ص٢.

(١١٦) المرجع السابق نفسه.

أولا: يعتبر الميثاق شاملا؛ لأنه يجمع كل ما صبت إليه الهيئة وكذلك الشركات ذاتها والوزارات المعنية في مسألة الحوكمة، فعالج الميثاق إدارة الشركة ونشاطها واختصاصاتها وأدخل عناصر جديدة في تشكيل المجلس بشكل إجباري (الأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين)على أن يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل من الأعضاء المستقلين (عضوان كحد أدنى) وأدخل كذلك لجنة للتدقيق بالشركة التي تتشكل عضويتها من بعض أعضاء المجلس، حيث تتكون من ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على الأقل معظمهم من الأعضاء المستقلين هذا بالإضلفة إلى أنه قد استحدث إصلاحات عديدة في إدارة الشركات كاستحداث شروط جديدة يتعين توافرها في أعضاء مجلس الإدارة والإفصاح ونظام المراقبين الداخليين بالشركة. كما أن تطبيق تلك المبادئ هو الذي حفز على إنشاء جهة رقابية حكومية هي" الهيئة العامة لسوق المال".

ثانياً: يعتبر الميثاق ملزما إذ أنه على خلاف التنظيمات السابقة من الهيئة والتي تتسم بكونها توصيات لتطوير الإطار التنظيمي والإشرافي لمجالس إدارات شركات المساهمة، فإن هذه الأحكام الواردة في الميثاق ملزمة استنادا للبند رقم ١ من التعميم رقم ٢٠٠٣/١ والذي نص على أن "تعد الأحكام الواردة في الميثاق ملزمة وتسري على كافة شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية وصناديق الاستثمار التي تأخذ شكل شركة مساهمة عامة.(١١٧)

يتضح مما سبق أن سلطنة عمان كانت في العام ٢٠٠٢ الدولة العربية الأولى التي أصدرت ميثاقاً متكاملاً لتنظيم وإدارة شركات المساهمة العامة، يتصف هذا الميثاق بأفضل المعايير الدولية، حيث جاء متكاملا من حيث مبادئ الحوكمة من إفصاح وشفافية وأمور حوكمية مختلفة تتعلق بشؤون مجلس إدارة شركات المساهمة العامة، بالإضافة إلى أن السلطنة حصلت على الترتيب الأول كأفضل دولة خليجية تطبق معايير الحوكمة وفقا للتقرير الذي أصدره المعهد الدولي للتمويل ومعهد حوكمة التابع لمركز دبي المالي، في سبتمبر ٢٠٠٢. ويعود السبب في ذلك إلى الجهود التي بذلتها الهيئة العامة لسوق المال بالسلطنة، وكذلك تعاون شركات المساهمة العامة في هذا الميدان.ويدل على ذلك بوضوح المستوى العالمي والمتقدم للنظم والتشريعات التي تطبقها السلطنة على شركات المساهمة العامة وإدارتها التنفيذية

(١١٧) حامد سلطان البوسعيدي، عرض لتجربة سلطنة عمان في اصدار وتطبيق ميثاق تنظيم الشركات، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة القانون التجاري وتنظيم الشركات، وزارة العدل بسلطنة عمان بالتعاون مع برنامج تطوير القانون التجاري التابعة لوزارة التجارة الأمريكي يناير ٢٠٠٨.

بما يتضمن حماية حقوق كافة المتعاملين في سوق الأوراق المالية، وضمان إيجاد سوق تتمتع بالعدالة والشفافية.

يضاف إلى ذلك الندوات والمؤتمرات والبرامج التي تقيمها السلطنة فيما يتعلق بموضوع الحوكمة في سبيل تعزيز مبادئ الحوكمة وإثراء الثقافة الحوكمية بين الجهات المعنية والشركات العامة والخاصة بما هو متعارف عليه دوليا. ومد جسور التعاون مع الدول الخليجية والعربية وعلى المستوى العاملي فيما يتعلق بحوكمة الشركات.

ومما يؤكد ذلك العمل الدؤوب تخصيص الجائزة السنوية المسماة "كأس السلطان قابوس في حوكمة الشركات" حيث تمنح لأفضل شركة مساهمة وأخرى لأفضل شركة حكومية وثالثة تمنح لأفضل شركة خاصة تطبق معايير الحوكمة.(١١٨)

سابعاً: تجربة الإمارات العربية المتحدة:

أصدرت وزارة الاقتصاد القرار رقم ٣٢/ر لسنة ٢٠٠٧، والذي يتعلق بضوابط حوكمة الشركات المساهمة العامة ومعايير الانضباط المؤسسي حيث عرَّفت فيه حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق الإنضباط المؤسسي في إدارة الشركة وفقا للمعايير والأساليب العالمية وذلك من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة مع الأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

وقد أنيط لمجس إدارة الشركة وضع القواعد الإجرائية لحوكمة الشركة والإشراف والرقابة على تطبيقها وذلك بما لا يتعارض مع أحكام القرار.(١١٩)

ويمثل تقرير حوكمة الشركات أهمية كبيرة وهوالتقرير الذي يتم توقيعه من قبل رئيس مجلس الإدارة والمقدم للهيئة سنويا أو عند الطلب خلال الفترة المحاسبية والذي يتضمن كافة البيانات والمعلومات الواردة في النموذج المعتمد من قبل الهيئة، والمرفق بهذا القرار.(١٢٠)

---

(١١٨) سالم سلام الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص٥٨.

(١١٩) المادة ٥ من من القرار رقم ٣٢/ر لسنة ٢٠٠٧.

(١٢٠) المادة ١٤ من ذات القرار.

ويعتبر هذا القرار الوسيلة الذي من خلاله تتم المراقبة والمساءلة على تطبيق قواعد حوكمة الشركات حيث رتب الجزاءات المترتبة على عدم الالتزام ومخالفة أحكام القرار. إلا أن هذا القرار لم يكن إلزامياً بل أعطى الشركات فترة زمنية لا تتجاوز ثلاث سنوات لتعديل الشركات أوضاعها وفقا لأحكام تلك الضوابط والمعايير.

سريان أحكام وقواعد الحوكمة:

تسري أحكام القرار على جميع الشركات والمؤسسات التي أدرجت أوراقا مالية لها في أحد أسواق الأوراق المالية في الدولة وعلى أعضاء مجلس إدارتها.

ويستثنى من تطبيق أحكام هذا القرار – الشركات والمؤسسات المملوكة بالكامل للحكومة الاتحادية أو إحدى الحكومات المحلية.كذلك تعفى البنوك والمصارف وشركات التمويل وشركات الاستثمار المالية وشركات الصرافة وشركات الوساطة النقدية والخاضعة لرقابة المصرف المركزي. كذلك الشركات الأجنبية المدرجة في أحد أسواق الأوراق المالية.(١٢١)

كما أصدرت وزارة الاقتصاد الإماراتي القرار رقم ٥١٨ لسنة ٢٠٠٩ والذي يلزم كل الشركات المدرجة في أسواق الأوراق المالية بالدولة بالالتزام بضوابط حوكمة الشركات ومعايير الانضباط المؤسسي وبذلك أصبحت هيئة الأوراق المالية والسلع هي المنوطة بالإشراف والرقابة والتحقق من التزام الشركات بتفعيل أحكام القرار.

وقد تضمن القرار– تعريف حوكمة الشركات – نطاق تطبيقها – مجلس الإدارة – رئيس مجلس الإدارة – أعضاء مجلس الإدارة – لجان المجلس – مكافآت الأعضاء – الرقابة الداخلية – لجنة التدقيق – مدقق الحسابات الخارجي – تفويض الإدارة – حقوق المساهمين – قواعد السلوك المهني – تقرير حوكمة الشركات – الجزاءات الإدارية. ووفقاً لهذا القرار يجب على الشركات والمؤسسات التي أدرجت أوراقا مالية لها في أحد أسواق الأوراق المالية تعديل أوضاعها خلال مدة تنتهي في ٢٠١٠/٤/٣٠.(١٢٢) وبذلك أصبح قرار حوكمة الشركات إلزاميا على جميع الشركات المساهمة في الدولة. هذا وقد تم وضع

(١٢١) المادة الأولى من القرار الوزاري رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٠بشأن ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي.
(١٢٢) المادة ١٦ من ذات القرار.

جزاءات إدارية على كل من يخالفها.حيث يجوز للهيئة عند الإخلال بالأحكام الواردة بهذا القرار توقيع أيا من الجزاءات الآتية:(١٢٣)

- توجيه إنذار إلى الشركة لإزالة أسباب المخالفة.
- تعليق إدراج الورقة المالية للشركة.
- إلغاء الإدراج.
- الغرامة المالية التي لا تجاوز الحد الأقصى المنصوص عليه في القانون.

ومن الضروري هنا التطرق إلى مركز أبوظبي للحوكمة:

تم افتتاح هذا المركز في يناير ٢٠٠٩ في إمارة أبوظبي، من قبل غرفة تجارة وصناعة أبوظبي للمساهمة الفعالة في تطوير الاقتصاد المحلي، وذلك من خلال تشجيع ودعم القطاعين العام والخاص على تبني أفضل الممارسات الدولية في تطبيق قواعد الحوكمة. ويكمن السبب وراء تأسيس هذا المركز في نشر الوعي وتعزيز الكفاءات المحلية وتزويد الشركات والمؤسسات الحكومية بالخدمات الاستشارية اللازمة. إن موضوع الحوكمة قد اصبح اليوم ذا أهمية كبرى على مستوى العالم بشكل عام وعلى الاقتصاد المحلي بشكل خاص خصوصا مع النمو الكبير الحاصل في مجال الأسواق المالية، باعتبار أن هذه الأسس قضية أخلاقية وعمل أساسي ومهم في شرف المهنة وحسن أداء الشركة في السوق.

أهداف المركز:(١٢٤)

يهدف هذا المركز إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توفير خدمات استشارية بما يختص بأنظمة وقواعد الحوكمة ومساعدة مؤسسات القطاعين العام والخاص على التحقق من تطبيق أنظمة وقواعد الحوكمة.
- نشر الوعي وتطوير الكفاءات المحلية في مجال الحوكمة، من أجل تحسين بيئة العمل في دولة الإمارات ككل، بهدف ترسيخ البيئة الاقتصادية في الدولة، للمساعدة في نمو الاقتصاد الوطني وتشجيع الاستثمار.

ويتم تحقيق ذلك من خلال:

- توفير خدمات المشورة المتخصصة في مجال حوكمة الشركات.

---

(١٢٣) المادة ١٥ من القرار الوزاري ٨٤ لسنة ٢٠١٠ بشأن تعديل ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي.
(١٢٤) سلسلة كتيبات ونشرات مركز أبوظبي للحوكمة.

- توفير خدمات استشارية متخصصة في أنظمة الحوكمة وقواعدها عبر التحقق من تطبيق أنظمة الحوكمة. بالإضافة إلى المساعدة في عملية التطبيق.
- توفير خدمات مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية.
- إعداد الأبحاث والدراسات المتعلقة بالحوكمة ونشرها عبر الوسائل المتعددة مثل المطبوعات والمذكرات.
- توفير برامج التطوير المتخصصة في مجال الحوكمة والمواضيع الأخرى المتعلقة بها.
- تنظيم المؤتمرات وحلقات النقاش الجماعي الهادفة لمناقشة مختلف المواضيع المتعلقة بحوكمة الشركات في المنطقة وزيادة الوعي عند الجمهور.

الخاتمة

الخاتمة

تلعب المؤسسات المالية دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية والتجارية، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، حيث أنها تؤثر على معظم مناحي حياة المجتمع السياسية والدبلوماسية والعسكرية والتطوير الصناعي والزراعي وغيرها.

وبغية إنعاش هذه المؤسسات وجعلها قادرة على إنعاش الاقتصاد المحلي وجذب الاستثمارات الأجنبية يتوجب عليها أن تتعامل مع قواعد الحوكمة بشكل جدي وتأخذ بعين الاعتبار أهمية تطبيقها في كافة المراحل ومما يؤدي إلى تحقيق منافع للمجتمع برمته.

إن أسواق المال العالمية لاتزال تعاني ما خلفتها الأزمات المالية والتي طالت الكثير من دول العالم بسبب فساد برامج الاستثمار التي تسود العالم بالنظام الرأسمالي الذي يعتمد على الفائدة والاقتراض الربوي، إضافة إلى فساد الذمم والذي أدى في نهاية الأمر إلى هز أسواق المال العالمية وإلى زعزعة ثقة المستثمرين بالمؤسسات المالية، مما دفع الدول إلى السعي إلى إيجاد حلول للأزمة ؛ ومن هنا تجلت ضرورة الإرتقاء بمعايير وضوابط الحوكمة وممارستها كما يجب لزيادة كفاءة وقدرة مؤسساتها المالية لتنمية الاستثمارات المحلية الوطنية وكذلك جذب الاستثمارات الأجنبية.

وقد أظهرت الدراسات والواقع العملي أن المؤسسات المالية التي تطبق قواعد الحوكمة بشكل جيد وجاد، وتعتمد على بيانات ومعلومات مالية صحيحة في تعاملاتها أقدر من غيرها على استقطاب أموال المستثمرين المحلية والعالمية إليها دون الحاجة إلى الكثير من الدعاية والإعلان والوعود المُبالغ في العوائد؛ إذ نجحت هذه المؤسسات في تحقيق سمعة طيبة ودخول قوي في السوق بعكس المؤسسات المالية ذات التطبيق الضعيف أو السيء لقواعد الحوكمة، فاليوم أصبح لدى المستثمرين والمساهمين نوع من الثقافة والوعي بأهمية الشفافية والوضوح وتوفير بيئة آمنة لإدارة استثماراتهم.

فقد أظهرت التجارب العملية في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا إلى أن قواعد الحوكمة أصبحت مطلبا رئيسيا لجذب أكبر عدد من المستثمرين والمساهمين، حيث تتوافر البيئة التي تملؤها الشفافية والوضوح والصدق في القوائم المالية وتحقق الفصل بين الإدارة والملكية في المؤسسات المالية من خلال وجود أعضاء مستقلين ضمن أعضاء مجالس الإدارة في تلك المؤسسات، ووجود لجان التدقيق الداخلي القائم على النظم والأصول المتعارف عليها.

إن الدول الغربية ذات الاقتصاد القوي باتت تعرف جدية مسألة تطبيق قواعد الحوكمة وأثرها الكبير على الاقتصاد والأسواق المالية، والتي تؤثر بالتالي بشكل كبير على مكانتها السياسية والعسكرية وغيرها، فالحوكمة لديها لم تعد خيارا وإنما أمر لابد منه للبقاء قويا ومهابا في الخارطة الدولية، ونرى أثر الاهتمامبالحوكمة من خلال المعاهد والمؤسسات التي أنشئت وذلك لزيادة الوعي بقواعد الحوكمة، وتدريب المديرين التنفيذيين في البنوك والشركات والمؤسسات المالية، كذلك المؤتمرات الدولية، والدراسات والمؤلفات الواسعة في هذا المجال.

أما إذا نظرنا إلى عالمنا الإسلامي والعربي فإننا وللأسف نرى أن تطبيق المبادئ والمعايير الخاصة بالحوكمة ضعيفة جدا؛ وذلك بدليل وجود حالات الإفلاس والتعثر المالي نتيجة سوء الإدارة والإفصاح المحاسبي غير الكفء في مؤسساتها.

إن أهم ملامح ضعف حوكمة المؤسسات المالية في الدول العربية مرتبط بتركيبة مجلس الإدارة ومدى قيامهم بمسؤولياتهم، إضافة إلى السطحية في إعداد التقارير وعدم الاهتمام بقضايا الإفصاح والشفافية وضعف الرقابة والإشراف إلى جانب عدم تطوير القوانين والأنظمة المرتبطة بحوكمة المؤسسات المالية ووجود غياب نسبي لبعض المفاهيم الجوهرية مثل: المساءلة والمسؤولية وحرية الرأي والتعبير، وجدية الالتزام بالقوانين والأحكام القضائية، كذلك عدم توفر آليات واضحة وفعالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي.

إن الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية والإسلامية بشكل عام لابد وأن تلحق بالركب العالمي فيما يتعلق بأنظمة الحوكمة ففكرة الفساد المالي والإداري في كثير من مؤسساتنا تحتم التطوير والسعي إلى إنشاء أنظمة متكاملة ومتينة في مجال حوكمة مؤسساتنا ؛ وذلك لأن قواعد وأنظمة الحوكمة تعتبر من أهم الأركان والشروط الواجب توافرها لدى الدولة الساعية لجذب الاستثمارات إليها، خاصة وأن بيئة الأعمال المحلية والعالمية تشهد توجها قويا نحو تبني مفهوم الحوكمة كجزء من برنامج الإصلاحات الاقتصادية ومحاربة الفساد المالي والإداري والمحسوبية المعوقة للاستثمار.

ولا يوجد في نظرنا نظام موحد للحوكمة ينطبق على كافة الشركات في الدول المختلفة، ولا نرى ضرورة أن تكون قواعدنا نسخة منسوخة من مبادئ الدول الكبرى فنحن في نهاية الأمر لدينا قيمنا التي تحكمنا وتحكم اقتصادنا بما لا يتعارض مع ديننا وظروف بيئتنا الخاصة؛ فأساس قواعد الحوكمة لابد وأن

تكون من شريعتنا الغراء بالأخص فيما يتعلق بتطبيق القواعد العامة، ومن العدالة في العقود، وتحمل مسؤولية ما لدى الإنسان من حقوق الناس بما يرضي الله، والاستعداد للوقوع في المساءلة في حال التقصير في الدنيا والآخرة، وغيرها من المبادئ.وليس هناك ما يمنع من الأخذ بالأنظمة الغربية فيما يتعلق ببعض المسائل بما لا يتعارض مع ديننا ومجتمعاتنا، فهناك من المبادئ والمحددات الدولية العامة للحوكمة والتي أصدرتها الهيئات الدولية المتخصصة في هذا المجال مثل صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي وغيرها بما تعتبر من مبادئ عامة تكون عونا وإرشادا للدول الراغبة في تطبيق قواعد الحوكمة على مؤسساتها المالية، كما أنه من الممكن لكل دولة من دول العالم أن تضيف من المبادئ ما يتماشى مع أوضاعها الاقتصادية والقانونية الخاصة بها.

إن الدول العربية في سبيل انتهاجها مبدأ التطوير لابد وأن لا تغفل أهمية الدور التوعوي والتثقيفي في مجال حوكمة الشركات؛ فلها في سبيل ذلك أن تسعى إلى إنشاء المعاهد المتخصصة في مجال الحوكمة وأن يكون دورها منصبا على ما يلي وذلك على سبيل المثال لا الحصر...

- توفير خدمات معلوماتية استشارية فيما يتعلق بقواعد وأنظمة الحوكمة للقطاع العام والخاص.
- السعي إلى نشر الوعي والتثقيف بأهمية الحوكمة وفكرته ومبادئه بما يؤدي إلى دفع عجلة النمو الاقتصادي.
- إعداد البحوث والدراسات المتخصصة في مجال الحوكمة، مع إقامة الندوات والورش العملية وتوزيع المطبوعات التي تنشر الوعي بالحوكمة على مختلف المؤسسات المالية.
- أن تكون هذه المعاهد مرجعا لمجالس الإدارة في حال أشكل عليهم أمر فيما يتعلق بتطبيق قواعد الحوكمة.
- تدريب المدراء التنفيذيين والمراجعين وكل من له علاقة بتطبيق الحوكمة في الشركات وتأهيلهم لمعرفة القواعد والأسس التي عليها تطبق معايير الحوكمة المؤسسية الرشيدة.
- أن يكون لها دور رقابي عبر التحقق من تطبيق أنظمة الحوكمة من عدمه، ومدى الجدية والفاعلية.

إن مجالس الإدارة في الدول العربية تعتبر فتية جدا فيما يتعلق بموضوع حوكمة الشركات وإنشاء المعاهد يعتبر أداة تثقيفية، وهذا ما رأيناه لدى معهد الحوكمة الإماراتي حيث يلعب دوراً هاماً في نشر الوعي والمساهمة الفاعلة لتحقيق التطوير الحوكمي المنشود، ونأمل من الدول العربية أن تسعى وبشكل

جاد إلى إنشاء هذه المعاهد لغايات إحداث التطوير في ضوابط الحوكمة ومعايير الانظباط المؤسسي وممارساتها في المؤسسات المالية، ووضع اسس لتقييم أداء هذه المؤسسات.

ولايقل عن ذلك أهمية قيام الجهات المختصة في الدول العربية إلى إجراء مراجعة شاملة للتشريعات والقوانين المتعلقة بموضوع الحوكمة إن وجدت، والعمل على تلافي الثغرات والتكرار الموجود في التشريعات المطبقة، وضرورة المتابعة والـتأكد من تطبيقها بالصورة المطلوبة، وذلك من قبل المؤسسات والجهات المعنية، كذلك سن تشريعات حديثة تتناسب مع العصر، مع فرض الرقابة الصارمة عليها وترتيب الجزاءات على المخالفين وإنشاء الجوائز التكريمية للملتزمين بل وللمبدعين في هذا المجال اسوة بما قامت به سلطنة عمان وذلك بإنشائها جائزة للحوكمة تمنح لمستحقيها في هذا المجال.

ومن الضروري توظيف وسائل الإعلام لخدمة الحوكمة وذلك بأن تساهم في رفع مستوى الوعي بأهميته لدى المساهمين وأصحاب المصالح بطريقة واضحة ومتوازنة ومسؤولة، وبذلك يتحقق مبدأ الإفصاح والشفافية بشكل حقيقي حيث يتفاعل المجتمع المدني في معرفة أحوال الحوكمة في المؤسسات المالية وواقعها العملي، وبالتالي خلق فرص مستقبلية أفضل لتلك المؤسسات لوجود العلم المسبق والعلني بسياساتها وممارساتها، مما يدفع الشركات لأن تتنافس في سبيل الحصول على السمعة الطيبة وتوسيع أسواقها.

ونرى ضرورة الاستفادة من تجارب بعض الدول ولاسيما دولة البرازيل التي قامت بتقسيم الشركات المدرجة في البورصة إلى ثلاث فئات تختلف في درجة تطبيقها لقواعد الحوكمة تتدرج في التطبيق التام والصارم وأخرى أقل بثلاث مستويات فتختار الشركات ما يناسبها ويناسب أوضاعها وبالتالي يقبل المستثمرون على التعامل مع الشركة تبعا لذلك بفرض العلم المسبق بدرجة حوكمتها.

وقد أثبت الواقع العملي أن الشركات ذات الحوكمة الصارمة هي الأكثر نجاحا وإقبالا عليها من قبل المستثمرين.

المنهج الإسلامي هوالعلاج للفساد المالي:

إن الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالحوكمة في المجتمعات هو الفساد المالي ومن أكبر أسباب الفساد المالي في المجتمع ما هو أساسا ناشئ من ضعف القيم الدينية والإيمانية، وعدم استحضار خشية الله في التعاملات بين الناس، حيث انتشر الكذب والظلم والنفاق والرياء والأنانية والجشع والطمع والمادية، بحيث أصبح الإنسان مرتبطاً بدنياه لا أكثر، فلم يعد يرى حياة بعد هذه الحياة، ولا مساءلة أخروية بعد أن

يكون قد وجد طريقا يتملص به من السلطات القانونية؛ وذلك بعد أن انتشرت وسائل التملص كالرشاوي وشهادة الزور للمساعدة على أكل أموال الناس بالباطل. فلم يعد للضمير صوت يسمع.

كذلك التدليس والغرر والجهالة والغش القائم على تقديم معلومات باطلة عن السلع أو الخدمات مخالفة للحقيقة والواقع، ومع انتشار التكسب من الوظيفة حيث أصبح الكثيرون يسعون إلى تحقيق أكبر المكاسب من خلال مناصبهم بدون وجه حق. وظهور ما يسمى بالعمولات الوهمية والتي لا تخرج عن كونها رشوة محرمة وكسباً باطلاً.

وفي هذا الصدد نرى أن معالجة الفساد المالي قد يكون باتباع المقترحات التالية:

- تبني التربية الدينية والأخلاقية العالية للنشء القائمة على النهج المحمدي الكريم القائم على تقوى الله بتحري الحلال وتجنب الحرام، لتوعية الناس بما أحل الله وحرم في المعاملات بمعرفة الكسب الطيب الحلال للسعي إليه، ومعرفة الحرام منها لتجنبها.
- تطبيق مبدأ المساءلة في الحوكمة على كل المؤسسات المالية لكشف المفارقات والفساد المالي والإداري ومعاقبة مرتكبيها.
- حسن اختيار العاملين على أموال الناس ممن يعرف بالكفاءة العلمية والفنية والقيم الإيمانية والأخلاقية العالية.
- وجود أجهزة فعالة للرقابة للتصدي لكافة أوجه الفساد والحد منها.
- تشديد العقوبات على المفسدين ليرتدع كل من تسول له نفسه بالفساد أو أكل أموال الناس بالباطل أو أي صورة من صور الاعتداء على حقوق الغير.

إن الحوكمة حل لابد منه لكافة الدول بما فيها الدول العربية والإسلامية ومن ضمنها دولة الإمارات العربية المتحدة حتى تكون لنا بصمة عالمية وحتى ننهض باقتصادنا فالحوكمة تعني السمعة الدولية الجيدة، ولابد أن نسعى للحصول عليها حتى نتمكن من التعامل مع المؤسسات الدولية والقبول بالتقيد بمتطلبات المنظمات الدولية، وذلك بما يتفق معنا دون الحاجة إلى الانجراف الأعمى فنحن نسعى إلى الارتقاء باقتصادنا النامي وليس التعثر، فلابد من الحكمة في إيماننا بضرورة التغيير للارتقاء على أن يتم ذلك بخطوات مدروسة.

وفي الختام نسأل المولى عز وجل أن يوفق أمتنا العربية والإسلامية وأن يجعل دولة الإمارات في مصاف الدول الناجحة والمتقدمة وباقتصاد قوي لايستهان به.

وفقنا الله إلى ما يحبه ويرضاه.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- جمعة محمد الرقيبي، حوكمة العلاقات بين أطراف التعاقد في الصيغ الإسلامية (المرابحة والمضاربة)، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني.
- حامد سلطان البوسعيدي، عرض لتجربة سلطنة عمان في إصدار وتطبيق ميثاق تنظيم الشركات، ورقة عمل مقدمة لندوة القانون التجاري وتنظيم الشركات، المنظمة من قبل وزارة العدل بسلطنة عمان وبالتعاون مع برنامج تطوير القانون التجاري التابعة لوزارة التجارة الأمريكي، يناير ٢٠٠٨.
- سالم بن سلام الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة، دار أسامة للنشر، عمان، ٢٠١٠.
- سلسلة المطبوعات والكتيبات التثقيفية والإرشادية الصادرة من مركز أبوظبي للحوكمة. أبوظبي الإمارات العربية المتحدة.
- شوقي بورقبة، الحوكمة في المصارف الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر ٢٠٠٩.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات تطبيقات الحوكمة في المصارف٢٠٠٥الدار الجامعية- مصر.
- طارق عبد العال، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية٢٠٠٩ الدار الجامعية.
- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٧.
- عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقاقي، تعزيز حوكمة الشركات، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، ٢٠٠٨.
- عطا الله وارد، د.محمد العشماوي د.بسمان الفيصل، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية.٢٠٠٨.
- لطفي أمين، المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال، الدار الجامعية، ٢٠٠٥

- محسن الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
- محسن محمد الخضيري، الإدارة في الإسلام ،معهد البحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة السعودية، ١٩٩٠.
- محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، مجلة إدارة العصر، العدد السادس، الجمعية العربية للإدارة، ديسمبر ٢٠٠٦.
- محمد عبد الفتاح العشماوي، إطار محاسبي مقترح لدورة حوكمة الشركات في تنشيط السوق مدخل تحليلي لتفعيل إقتصاد المعرفة كلية الاقتصاد والعلوم الأردنية، عمان، ٢٠٠٥.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري ٢٠٠٩، الدار الجامعية، مصر.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، ٢٠٠٣.
- النشرة الدورية لمركز أبوظبي للحوكمة –العدد الرابع–ابريل ٢٠١٠.
- يحيى سعيد الجابري، تطور سوق رأس المال التجربة العمانية، ورقة عمل مقدمة لأعمال الملتقى التاسع لمجتمع الأعمال العربي، الدوحة قطر ،ديسمبر ٢٠٠٥.

المراجع الأجنبية:

- Chery D-Defining moments for good governance-financial executive-vo1-10.nov 2003.
- Corporate governance in Brazil, Bernard S.Black, Antonio Gledson de Carvalho, Erica Gorga, Social Sciance research network.
- Linda s.Spendding-Due Diligence-hand book Elsevier2009.
- MacMillan Binch llp.Corporate Governance in Canada paper.published by globe white page.page 2
- Martin hilb –new corporate governance –second addition.
- Matter of Principle- International financial law review-march 2005-p.1Anonymous-p.a
- White paper in corporate governance in Russia, by Rachinsky & Stepanov.2007. search by google.
- yadong luo-Global dimensions of corporate governance-black-well publishing-2007.

- بالإضافة إلى العديد من المواقع العربية والأجنبية على شبكة الإنترنت.

مثالها: Ar.wikipedia.org/wiki/ ساربيز اوكسلي.

- www.acc4arab.com
- www.adccg.ae
- www.alitihad.ae
- www.wikipedia.org/wiki/uk-corporate-governance
- www.itgovernance.co.uk/corpgov-usaspx
- www.ar.wikipedia.org/wiki/
- www.openpages.com
- www.virtusinterpress.org
- www.investopedia.com
- http://paper.ssrn.com/abstract=1152454

الفهرس

الموضوع	الصفحة
المقدمة	٥
الفصل الأول: نشأة الحوكمة وماهيتها وأهدافها وضوابطها القانونية	٩
المبحث الأول: النشأة التاريخية لحوكمة الشركات	١١
المبحث الثاني: ماهية الحوكمة وأهدافها	١٥
المبحث الثالث: مفهوم الحوكمة في الفقه الإسلامي	٢١
المبحث الرابع: الضوابط القانونية لممارسة الحوكمة	٢٩
الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لممارسة الحوكمة	٢٨
المبحث الأول: دور مجلس الإدارة في ممارسة الحوكمة	٣١
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لممارسة الرقابة	٤١
المبحث الثالث: مسؤولية ودور مجلس الإدارة في عمليتي الإفصاح والشفافية	٦٦
الفصل الثالث: معايير فاعلية الحوكمة في الأنظمة المختلفة	٨١
المبحث الأول: المبادئ الأساسية لضمان فاعلية الحوكمة	٨٣
المبحث الثاني: تقييم ممارسة الحوكمة في الدول المختلفة	٩٢
الخاتمة	١١٥
قائمة المصادر والمراجع	١٢٣
الفهرس	١٢٩

EXECUTIVE SUMMARY

EXECUTIVE SUMMARY

The Rules of Corporate Governance in Public Companies in the UAE

Salama Hmoud Hamad Al Ameri, LL B, *Candidate for* LL M
UAE University, Al Ain

Due to the recent upheavals and deteriorating global economic outlook, a healthy re-evaluation and attention is being focused on the role of corporate governance in global economic and legal debate among policy makers and experts. The urgency has been expedited by the global financial crisis of 2007-2008 ("Financial Crisis") which had negative impact on all corners of the globe. The United Arab Emirates ("UAE") was also affected by the Financial Crisis, albeit in a limited and manageable manner than many other countries around the world.

As a result of the Financial Crisis and its impact, UAE responded with measures to contain and deflect future crisis by focusing on preventive measures to dampen and lessen both foreseeable and unforeseeable negative impacts to local economy.

Among the main responses was the set up of the Center for Corporate Governance by the Abu Dhabi Chamber of Commerce and Industry, to benefit local companies and institutions to enhance their corporate structures and maintain confidence to match the international best practices. The aim has been to encourage the regional companies, particularly those which operate in the UAE to adopt and achieve the aims of the 2030 Economic Vision, international competitiveness, transparency, inward and expansive investments, and economic sustainability.

The importance of Corporate Governance lies on the big role that it plays in boosting investor confidence in the market, stabilizing corporate performance, and generally elevating the economic and legal status and profile of countries in the global arena. Although the UAE is considered a relatively young country having recently celebrated its 40th national day, its proportionate economic weight is considerable and well respected. Therefore, the challenges for young or emerging nations, especially those aspiring to play weighty roles in international economic activities, as the UAE does, dictates that we explore and understand the role of corporate governance, the efforts required to be exerted in the development of corporate governance practice, the required legislations, the likely benefits, and the sophistication and the desired levels of our economic and social progress as a result of adoption of rules from among the best practices, whether internally derived or imported from outside our environment.

The general title of the paper, "The Rules of Corporate Governance in Public Companies in the UAE", was chosen to reflect an attempt and effort to "jump start" academic and professional debate, discussions, research, commentary, and further studies in this critical and vital area for our economic progress and expected wider and significant global role for the UAE.

Secondly, despite the importance of the subject matter, the available Arabic library resources relevant to this critical topic and practices in the region, and especially the UAE, is lacking. The detailed and great works on the subject matter, mainly from the US, Europe and other advanced countries have yet to be translated and made available in Arabic. Translated works would enable us to make even more serious attempts to craft and adopt our own best practices suitable and

commensurate with our social environment, background, and culture, but at the same time maintaining high standards by combining the West's best practices with our own rules and practices derived from among our lifelong social, cultural, and religious practical experiences.

Thirdly, the overwhelming and powerful roles and activities the ever present corporations play in our daily economic and commercial lives have become critical, unavoidable, and essential as they affect major aspects of our social, political, diplomatic, and economic progress in relations with each other, regionally, and globally. Due to their roles and functions, corporate activities and presence in societies are connected with local community developments, progress, and benefits, thus making it essential that their set up, operation, and functions are controlled in a manner that benefits all stakeholders by being transparent and just their operations and the way they are managed.

It is also well known that developed countries with strong economies early on realized the seriousness of applying adequate corporate governance rules to stimulate and enhance interest in local and foreign investments in their markets and industries which in turn have had positive effects on their financial, economic, political, and military strengths in the global arena.

Best corporate governance practices have inevitably meant increased inward investments in the local country's economy due to investors' reliability and confidence in the structure and transparency of their investments in the companies or the countries' general economic activities and outlook.

Therefore, the adoption of best practices of corporate governance for countries seeking to raise their economic activities to the level of advanced and developed countries is not a matter of choice but rather is necessary. It is and shall remain an essential passport to becoming a global power or even a regional economic power, and therefore, a political, diplomatic, military, and influential power player.

The operative practice of advanced and developed countries such as the US, Britain, France, Germany and now the so called BRICS countries (Brazil, Russia, India, China, and South Africa) have shown that enforcement of strong rules of Corporate Governance have become main requirements to attract the largest number of possible investors and shareholders because it is viewed that such jurisdictions are likely to have the legal capacity to maintain market and corporate transparency and judicious fairness in their economic activities and services. After all, good governance in organizations, based on openness, clarity, and honest accountability enhances public trust and civic engagement.

On the other hand, when we view the matter of corporate governance including openness and accountability in most of the Arab and Islamic countries, we are, in most cases, resigned to the fact that the legal requirements for and the enforcement of corporate governance are disappointingly weak and fraught with examples of events, situations, and actions of board and management malpractice, non-transparency in the board composition or decision making, violations of fiduciary duties of those who are trusted with management of public assets, corruptions, failures or bankruptcy of otherwise viable companies, which continue to transpire

without adequate legal repercussion or meaningful penalties for those who violate the blind civic trusts granted to them.

Another sign of weak or ineffective corporate governance rules in the Arab and Islamic countries relates to the issues associated with the makeup or composition of the board of directors of public corporations, undertaking of fiduciary duties and responsibilities, inadequate or delayed release of annual reports, toleration of or failure to effectively eradicate corruption, non-transparent conducts and activities related to corporate affairs, and basically general failures to sustain or forcefully promote good corporate values, profitability, honesty, fairness, shareholder interests, and social responsibilities.

Therefore, in order for these Islamic and Arab countries to achieve similar level of corporate governance activities, or even exceed those of the so called developed countries, we must adopt honest, complete, fair, and socially recognizable best practices for our corporate trustees, their enforcers, and those who deal with them.

There is no one specific or unified corporate governance system that fits all jurisdictions, or their social values, or cultural nuances. There is no solution in carbon-copying any one of the developed countries' model that would satisfy our cultural and economic requirements, nor would wholesale adoption of certain market and corporate rules and regulations resolve our unique civic expectations, responsibilities, social environment, and most importantly, our basic inseparable religious practice and duties on matters of commerce and economy.

In light of these facts, it is not surprising that most of the aspects (if not all) of best practices of corporate governance enumerated in this paper may be derived directly from Islamic principles and practice, and Teachings of the Prophet (PBUH) associated with human relationships, trading, commerce, dealings, compact, contract, and economic activities. These principles and activities involves adherent to and strict compliance with fairness in contract, taking responsibilities of what belongs to others, fiduciary responsibilities, honesty in dealings, openness and not to revoke our promises, accepting and embracing personal liabilities during lifetime and hereafter, and other similar principles derived from other sources including those from the advanced countries, BRICS, IMF, OECD, and others which are compatible and essential to honest dealings.

Therefore, societies such as ours may opt to apply and fulfill the principles of best corporate governance practices that are directly sourced from enumerated religious practice and faith along with compatible international best practices. The solution for achieving a uniformed, complete, transparent, and fair corporate governance principles and practice reside in adopting the readily available general tenets of our faith associated with best human values and behavior including steadfast stand against all forms of: corruptions, unfairness, excessive materialism, selfishness, greed, cheating, misleading action or misinformation, circumventing personal accountability, illicit gains, betrayal of or trampling on the rights of others, and similar disdainful acts.

الحمد لله رب العالمين

Shrieen
Digitally signed by Shrieen
DN: cn=Shrieen, o=UAEU, ou=Libraries Deanship, email=shrieen@uaeu.ac.ae, c=AE
Date: 2017.11.02 12:58:13 +04'00'