أطر تطبيق الحوكمة

إعداد الباحث

مهند الناصر العلي

٢٠٠٩- ٢٠١٠

دمشق

أطر تطبيق الحوكمة

مقدمة عامة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ".

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام ٢٠٠٢[١]، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم

---

[١]- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير (دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها) القاهرة، دار الشروق، ٢٠٠٣، ص: ٣٦ – ٣٧.

تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية فاتجهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠١، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة[١].

وعلى ذلك فإن قواعد وضوابط الحوكمة تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع

١- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات(حوكمة الشركات)، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣، ص١١.

تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ[1].

ولكي نستطيع تطبيق الحوكمة في بلد من البلدان، فإن هناك متطلبات عديدة يجب توافرها ضمن قوانين تلك البلد وضمن أسواقها المالية ومصارفها، وضمن حكومتها وحتى ضمن الأفكار السائدة في ذلك المجتمع، فهذه المتطلبات هامة وأساسية في عملية تطبيق الحوكمة، فلا نستطيع الوصول للتطبيق الأمثل إذا تنازلنا أو تغافلنا عن إحداها.

---

[1] -Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp: 6-7.

وهناك عدة أطر يجب العمل عليها لتطبيق الحوكمة ويأتي تعددها واتساعها نظراً لارتباط الحوكمة بعدة مواضيع قانونية ومالية ومصرفية وتعلقها الوثيق بالدولة وبالأفكار السائدة في المجتمع.

وعليه فإننا نقسم دراسة البحث إلى:

١- الإطار القانوني.

٢- الإطار المصرفي والمالي.

٣- الإطار الحكومي والإجتماعي.

المطلب الأول

الإطار القانوني

عندما نقوم بالحديث عن الإطار القانوني الواجب توفره ضمن التشريع القائم ليتسنى لنا تطبيق الحوكمة بشكل فعال فإننا نتحدث عن عدد من المتطلبات نجملها فيما يلي

أولاً- تبني الحكومة لمفهوم الحوكمة :

إن تبني السلطة المشرعة لمفهوم الحوكمة هو ما يضفي على قواعد وإجراءات الحوكمة الصفة القانونية سواء كانت استرشادية أم ملزمة، فيجب على الدولة الإعلان وبشكل صريح وشفاف عن خطواتها المتخذة في مجال الحوكمة وإصدارها دليلاً للحوكمة تلزم به القطاع العام لتحسين أداءه، ولإعطاء قواعد الحوكمة القوة القانونية للتنفيذ .

كما ينبغي التنسيق في حال وجود أكثر من دليل للحوكمة ضمن البلد الواحد بين الجهات المصدرة لهذه القواعد وذلك لمنع التعارض وتخفيف

الروتين ودعم الاقتصاد، وهذه مهمة المشرع القانوني في الإشراف وصياغة قواعد الحوكمة [١].

ثانياً- وجود نظام قضائي عادل ومستقل :

إن وجود نظام قضائي عادل ونزيه هو من أول وأهم متطلبات تطبيق الحوكمة، لأن أي إجراء من إجراءات تطبيق الحوكمة لن يكون له أي أثر يذكر في غياب نظام قضائي عادل يحافظ على القوانين ويحترم الأنظمة[٢].

ففي البداية نحن نتعامل مع شركات ورؤوس أموال وأسواق مالية لها تأثيرها على اقتصاديات الدول، ويجب توفير قضاء نزيه وكفء لهؤلاء ليشعروا معه بالاطمئنان على أعمالهم، ذلك لأن رؤوس الموال تتجه دائماً إلى حيث تشعر بالأمان .

1- Olin"Corporate Governance in Korea at the Millennium, Enhancing International" Stanford Law School, Law and Economics Working Paper, J (2001), No 196.

2-world bank Implementation Iskander, M and Chamlou, N. "Corporate Governance A frame work for World Bank, Group, 1999.

ومن ضمن النظام القضائي العادل ينبغي إعداد القضـــاة والمـــوظفين بشكل مؤهل وجيد والعمل على متابعتهم مـــن خـــلال الـــدورات والنـــدوات والاختبارات المستمرة لتحديد مدى استيعابهم لكل ما هو جديد من القـــوانين، كما ينبغي العمل على تدريبهم ورفع كفاءتهم في العمل على كافـــة التقنيـــات المهنية الحديثة وإمدادهم بأحدث الأساليب [١].

كما ينبغي تحديد الأجور لهم بما يتناسب مـــع وضـــعهم الاجتمـــاعي والوظيفي وذلك للحَد من الرشوة والفساد .

ثالثاً- تحديث القوانين :

حتى يتسنى لنا وضع أسس فعالة لحوكمة الشـــركات ينبغـــي العمـــل وبشكل دائم على تحديث القوانين واللوائح التنفيذية، وينبغي العمل على متابعة تطبيقها بالشكل الفعال لخدمة الهدف الذي وضعت من أجله ولخدمة المصلحة العامة أولاً، وبالأخص فيما يهم العملية الاقتصادية فـــإن قـــوانين الشـــركات

---

[١]- إبراهيم العيسوي، مرجع سابق، ص٤٠.

والعقود وقوانين حماية الملكية وقوانين الإفلاس هي القوانين الأهم وهي القوانين ذات الصلة المباشرة والتأثير العميق في تطبيق الحكم الرشيد [١].

١- قوانين الشركات والعقود :

إن القوانين الناظمة للعقود ينظر إليها على أنها القوانين التي تحدد ماهية السوق وطبيعته، ففي غياب القوانين والآليات التي تنظم تنفيذ العقود وإنشاء الشركات وتعطيها القوة القانونية، فحتماً سيؤدي ذلك إلى هروب رؤوس الأموال واتجاهها إلى دول أكثر تنظيماً .

فمن الضروري للشركات وجود حماية قانونية لكافة الأعمال التي تقوم بها من تأسيسها إلى كافة العقود والتي يبرمها مع الغير مع الاطمئنان من إمكانية تنفيذ هذه العقود بالقوة القانونية وملاحقة المقصر عند عدم التنفيذ .

١- د. عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، عمان، مسقط، ٢٠٠٦، ص٣٤.

فمن هذه الناحية فإن أهمية هذه القوانين تمتد للمـوردين والـدائنين والعمـال ورجال الأعمال على حد سواء [١].

٢- قوانين حقوق الملكية :

إن تحديد أنظمة واضحة وشفافة لحقوق الملكية هـو مـن أساسـيات تطبيق الحوكمة، فينبغي وضع قوانين وأنظمة واضحة وبسيطة تضمن حقوق الملكية، وكيفية انتقالها وتبادلها والتنازل عنها.

كما يجب أن تتضمن القوانين كافة المعلومات التي يجـب توافرهـا لتسجيل ملكية عين معينة مملوكة لشخص أو براءة اختراع أو علامة تجارية وإعطاء شهادات بتسجيل تلك العلامات، مما يعتبر معـه كضـمان لهـؤلاء الأشخاص على ملكيتهم، مع السماح بإعطاء تلـك المعلومـات فـي الوقـت المناسب للمستثمرين المهتمين باستثمار أموالهم في تلك الشركات التي تمتلـك علامة معينة أو عين معينة أو تستحوذ على براءة اختراع مسجلة[٢] .

---

[١] د. حسين القاضي، التدقيق الداخلي، جامعة دمشق ، كلية الإقتصاد، ٢٠٠٤، ص٥٥.

[2] UNDP, Governance for Sustainable Human Development, UNDP Governance ,Policy Paper extracted from UNDP web site, Jan. 1997,page12.

٣- قوانين الإفلاس :

من أكثر ما يهم الشركات ورؤوس الأموال هو وجود قوانين واضحة تنظم عملية الإفلاس والتصفية سواءً للشركات أو للتجار وأن تتم هذه التصفية بطريقة منصفة تتيح إعادة الحقوق للدائنين بشكل عادل كما يجب أن تعمل تلك القوانين على تحويل المنشآت الخاسرة على مشاريع منتجة قبل أن تنتهي إلى الضياع النهائي .

ويجب أن تتضمن القوانين التزام المؤسسات والشركات بالإفصاح التام عن ديونها والتزاماتها ليتسنى للمستثمرين الوقوف بالصورة الكاملة على الوضع المادي للشركة أو المؤسسة، ليستطيعوا اتخاذ قراراتهم بشان الاستثمار في تلك الشركة أم لا [١].

١- د. عدنان درويش، مرجع سابق، ص٤٢ومابعدها.

المطلب الثاني

الإطار المصرفي والمالي

ينبغي توافر متطلبات في النظامين المصرفي والمالي ليتم تطبيق حوكمة الشركات بشكل سليم وفعال :

أولاً- في القطاع المصرفي :

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر من الأركان الأساسية لعمل الأسواق المالية والشركات وذلك لأن القطاع المصرفي يوفر السيولة ورأس المال اللازم لعمل الشركات، كما تلعب المصارف دوراً هاماً في عملية الحكم الرشيد (الحوكمة).

فالمصارف تأخذ بعين الاعتبار عند منح الائتمان مدى تطبيق الشركة والتزامها بمعايير الحوكمة وهذا يؤدي إلى تحفيز الشركات على تطبيق الحوكمة وتبنيها[١] .

فعند اعتبار تطبيق الشركة للحوكمة إحدى أهم عوامل منح القروض للشركات فإن ذلك سيحفز هذه الشركة على الالتزام بمعايير جيدة للحوكمة .

ولكن داخل النظام المصرفي هناك عوائق عديدة تواجه تطبيق الحوكمة :

فالمصارف بحد ذاتها تحتاج إلى تطبيق الحوكمة داخل هياكلها، كما أن المنافسة بين المصارف على الحصة السوقية يؤدي إلى التهاون مع الشركات في تطبيق الحوكمة كما أن الوعي مازال قليلاً لدى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين حول أهمية الحوكمة بسبب تفرد الأقلية بالملكيات .

---

[1] -Freeland, C. *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007, page 9.

لذلك يجب وضع سياسات تحفيزية للشركات التي تطبق الحوكمة وذلك لتشجيعها على الاستمرار وتحفيز بقية الشركات على انتهاج تهجها فمن الممكن إعطاء سعر فائدة اقل مثلاً لتلك الشركات التي تطبق الحوكمة بشكل جيد .

كما ينبغي العمل على تقديم العملاء بشكل موضوعي، وهذه تعتبر من الأدوات التي يستطيع البنك من خلالها الوقوف على مدى تطبيق الشركة للحوكمة ومن الضروري إدخال ثقافة الحوكمة ضمن مفاهيم موظفي الائتمان وتوعيتهم لأهميتها[١].

ثانياً- في القطاع المالي :

يمكن التمييز بين اسواق الأوراق المالية وبين الأسواق التنافسية الخارجية ضمن القطاع المالي :

١. ففي أسواق الأوراق المالية فإن وجود شركات تطبق الحوكمة ضمن هذه الأسواق، سينعكس إيجاباً على أسعار أسهم تلك الشركات وسيزيد من

١- د. حسين القاضي، مرجع سابق، ص٦٤.

التعامل بها، وذلك لأن المستثمرين يهتمون وبشكل كبير فيما إذا كانت الشركة تطبق مفاهيم جيدة للحوكمة أم لا، وذلك للاطمئنان على استثماراتهم وأموالهم أين يضعونها .

وعلى العكس فإن السوق سوف يعاقب وبشكل مباشر وفوري الشركات التي لا تنضبط في سلوكياتها مما يؤدي إلى ابتعاد المستثمرين عنها وانخفاض أسعار أسهمها وعوائدها.

لذلك ينبغي على أسواق الأوراق المالية وضع شروط مشددة للإدراج بها تضمن الشفافية والإفصاح وتضمن حكم رشيد للشركات .

٢. أما بالنسبة للسواق التنافسية الخارجية فإن التنافس الشديد بين الشركات الوطنية والأجنبية يدفع بالشركات الوطنية إلى مزيد من الكفاءة والإنتاجية والجودة العالية ويحفزها على تبني سياسات جيدة للحوكمة وذلك لجذب أكبر عدد من المستثمرين إليها .

وكما يجب أن تسود النزاهة ضمن البيئة التجارية المنصفة وينبغي وضع قوانين تمنع الاحتكار [١].

١- فؤاد شرف، الحوكمة ، دمشق، جامعة بوردن، ٢٠٠٨، ص٤٩ ومابعدها.

المطلب الثالث

الإطار الحكومي والاجتماعي

أولاً- في القطاع الحكومي :

يقع على الحكومة العبء الأكبر في إنفاذ حوكمة الشركات وتشجيع العمل بها، وأهم ما يتعلق بالجانب الحكومي هو أن على الدولة وضع إجراءات شفافة وعادلة للخصخصة ونظم عادلة للضرائب، وسياسة واضحة وقوية لمكافحة الفساد، إضافة على إصلاح المؤسسات الحكومية وتقوية الكوادر والهيئات القيادية فيها .

١- فمن ناحية إجراءات الخصخصة :

فإن لسياسة الخصخصة أثر كبير في طريقة ملكية الشركات وفي ثقافة الشركات ذاتها ضمن الدولة، ولذلك فلابد من وجود قواعد واضحة وشفافة وعادلة تبين كيفية إجراء عملية الخصخصة .

ويجب أن تعنى الدولة بشفافية هذه العملية وأن تشرف عليها بطريقة عادلة وقانونية لما لها من أثر على الاقتصاد الوطني فقد تؤثر سلباً عليه وتؤدي إلى انهياره وتدمير بيئة الأعمال بمجملها[١].

٢- نظام عادل للضرائب :

ينبغي القضاء على الإجراءات المعقدة الموجودة ضمن أنظمة الضرائب واستبدالها بإجراءات بسيطة واضحة تتسم بالشفافية وذلك للحد من التلاعب والتهرب الضريبي والازدواج الضريبي، ولمنع الموظفين من التلاعب والدخول في دائرة الفساد .

كما ينبغي أن يكون الإفصاح المالي بشكل بسيط وواضح وغير معقد من قبل الشركات والأفراد وأن يكون ضمن الوقت المناسب وبصورة شمولية تشمل كافة أفراد وقطاعات المجتمع على حد سواء .

١- أولين جاي، حوكمة الشركات في كوريا، ترجمة أنعم الصدي، كوريا، جامعة ستاندفورد، كلية الحقوق،٢٠٠٦، ص٢٨.

٣- مكافحة الفساد :

إن الفساد هو العدو الرئيسي للنمو الاقتصادي، فيجب العمل على وضع قواعد وقوانين واضحة لمحاربة الفساد والمفسدين وللحد من انتشاره ضمن قطاعات المجتمع وخصوصاً القطاع الحكومي فلابد من إصلاح الإدارات والحد من البيروقراطية وتبسيط القوانين واللوائح التي تحكم الإدارات وذلك للحد من تلاعب الموظفين بها وانتشار الرشوة ولتسريع سهولة الأعمال .

ثانياً- في قطاع المجتمع (الاجتماعي) :

يقع على عاتق المجتمع والجهات العامة ووسائل الإعلام دوراً أيضاً في تطبيق الحوكمة من خلال نشر الوعي والثقافة عن أهميتها، والعمل على ملاحقة وفضح المفسدين وكشف النقاب عما يدور في أروقة الأسواق المالية وأسواق الأعمال، وهذا من شانه أن يعطي ضغطاً إيجابياً والتزاماً على صناع القرار للالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوكية الجيدة في التعامل والانضباط .

١-دور وسائل الإعلام :

يعتبر وجود صحافة قوية ونزيهة وحرة عاملاً قوياً لقراءة وتحليل وتجميع كافة المعلومات والنشاطات التي تجري ضمن المجتمع عموماً والأسواق خصوصاً لوضعها في متناول يد المساهمين كافة والمستثمرين وهذا يساعد على الحد من الفساد والالتزام بالضوابط الأخلاقية المثالية ضمن الشركات والأسواق ودوائر الدولة .

٢- جهات الرقابة الخارجية :

إن وجود جهات خاصة تمارس الرقابة على أعمال الشركات والإدارات يعطي عاملاً إيجابياً إضافياً للمدراء الداخليين ولصناع القرار للالتزام بمعايير الجودة والنزاهة وذلك لأن كافة أعمالهم وقراراتهم ستقوم الجهات الرقابية بمتابعتها ودراستها وتسليط الضوء على آثارها ومسوغاتها ونتائجها .

وهنا يمكن أن تلعب مكاتب المحاماة ومكاتب المحاسبة القانونية وجهات التصنيف وجمعيات حقوق المستهلك وجمعيات حماية البيئة إضافة إلى تحليلات البنوك والمؤسسات المالية الدور الأكبر في هذه المجال[١].

٣- شخصيات القطاع الخاص :

إن لرجال الأعمال وغرف التجارة دور هام في نشر وعي الحوكمة وتطبيقه وترسيخ مفاهيمه ضمن طبقة رجال الأعمال، والعمل على تحسين الجوانب الأخلاقية ضمن هذه الطبقة التي لها التأثير الأكبر على الحياة الاقتصادية وعلى حركة رؤوس الأموال [٢].

١- فؤاد شرف، مرجع سابق، ص ٥٥.

٢- أولين جاي، مرجع سابق، ص٣٣.

الخاتمة:

نجد فيما سبق أن الحوكمة تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون فالحوكمة بناء لمجتمع متكامل يتصف بالأخلاق والشفافية وتسوده النزاهة والمساواة بين الأفراد جميعاً، ويغلب عليه المصلحة العامة على الخاصة، وترتبط بجميع جوانب المجتمع وتستمد قوتها من الفكر السليم الذي يرفض الفساد والرشوة ويعمل على بناء مجتمع غني مزدهر مادياً وأخلاقياً، لذلك فإن الحوكمة تفيد أغلب قطاعات المجتمع وتعتمد عليهم في الوقت ذاته، فكلما نمت القيم الأخلاقية بين الأفراد في المجتمع ازدهرت مفاهيم الحكم الرشيد (الحوكمة) وتطورت وطورت معها المجتمع ككل.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات (حوكمة الشركات) ، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣.

٢- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير(دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها) القاهرة، دار الشروق، ٢٠٠٣.

٣-د. عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، عمان، مسقط، ٢٠٠٦.

٤-د. حسين القاضي، التدقيق الداخلي، جامعة دمشق ، كلية الإقتصاد، ٢٠٠٤.

٥- فؤاد شرف، الحوكمة ، دمشق، جامعة بوردن، ٢٠٠٨.

٦- أولين جاي، حوكمة الشركات في كوريا، ترجمة أنعم الصدي، كوريا، كلية الحقوق، جامعة ستاندفورد،٢٠٠٦.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1- Fawzy ,Assessment of Corporate Governance in Egypt, Working Paper Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies, (April 2003).

2- Olin"Corporate Governance in Korea at the Millennium, Enhancing International" Stanford Law School, Law and Economics Working Paper, J (2001). Implementation

3- Iskander, M and Chamlou, N. "Corporate Governance A frame work for World Bank Group , 1999.

4- Freeland, C. *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

5- UNDP, *Governance for Sustainable Human Development*, UNDP Governance Policy Paper, extracted from UNDP web site, Jan. 1997.