

المحاضرة السادسة: نماذج حوكمة الشركات

6-1- تعريف نموذج حوكمة المؤسسات

نموذج الحوكمة عبارة عن تطبيقات وصف وتمثيل لوضع الحوكمة الموجودة في بلد ما، بما يمكننا من التعرف على مختلف العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة، فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات والعلاقات ويصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر وكذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة.

6-2- النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات

يسمى أيضا النموذج المفتوح أو نظام هياكل الملكية المشتتة، ويطبق في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أستراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب أفريقيا وبعض بلدان الكومنولث.

✓ **طبيعة النموذج الخارجي لحوكمة الشركات:** يقوم هذا النموذج على افتراض ان حوكمة المؤسسات تستخدم لحماية المصالح، واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً أو مستثمر مؤسسياً، الذين يعتبرون الفئة الوحيدة ذات المصلحة تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم، ورغباتهم والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال حملة الأسهم، ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم لذا فإن مقياس نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة التي تقدم للمساهمين.

✓ **خصائص النموذج الخارجي للحوكمة:** توجد مجموعة من الخصائص للنموذج الخارجي متمثلة فيما يلي:

- يتصف هذا النموذج بوجود تشتت في الملكية، وبأنه موزع على عدد كبير من المساهمين، حيث توفر القوانين لحماية الأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين تضع حدوداً لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه المؤسسات، وتمنع تجاوز هذه الحدود وبالتالي يكون الصراع حول اختلاف المصالح بين كل من المديرين، وحملة الأسهم المشتتين.

- يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجلس الإدارة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وتقييم الأداء الإداري بموضوعية.

- يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفاء.

- يقوم بإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد، وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية، ويتكون هذا المجلس من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، وإن كان الاتجاه السائد في هذا النموذج هو زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين لزيادة الرقابة على إدارة المؤسسة واحكامها كما يمتاز هذا النموذج بمنع شغل فرد واحد لمنصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير العام).

- يعتبر السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات وآلية نشطة ذات تأثير في النموذج، فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود قوانين الأنجلوسكسوني والتشريعات التي تسهل من ذلك، ويعتمد الملاك في هذا النموذج على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم.
- مشاركة ضعيفة للبنوك والمؤسسات المالية في رأس مال المؤسسات.
- بحث المستثمرين عن معلومات ذات مصداقية حول مردودية المشاريع المستقبلية، لهذا فإنهم لا يشاركون إلا في الاستثمارات التي تمكنهم من الحصول على إيرادات وذلك من خلال المعلومات المعلن عنها في الأسواق.

6-3- النموذج الداخلي للحوكمة

يسمى كذلك النموذج المغلق أو النموذج الموجه بكبار الملاك على نقيض النموذج الأنجلوسكسوني للحوكمة، والقائم بشكل أساسي على تشتت ملكية المؤسسات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات.

✓ **طبيعة النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات:** يأتي النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات الذي يطبق بشكل أساسي في كل من ألمانيا واليابان، والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي في عملية الحوكمة، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسيين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أداؤها.

● **خصائص النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات:** توجد مجموعة من الخصائص المحددة للنموذج الداخلي متمثلة في:

- مساهمة مركزة من خلال سيطرة المستثمر المؤسسي والبنوك والديون تكون متمركزة ومتجانسة.
 - أسواق رأس المال أقل نشاطاً حيث هناك قلة في عدد الشركات المسعرة.
 - تواجد قوي للبنوك في رأس مال الشركات ودوام واستمرار العلاقات المتواجدة بين المؤسسات والبنوك، بالإضافة إلى وجود تشتت ضعيف لرأس المال والعلاقات القائمة بين المستثمرين (المساهمين) والمؤسسة تكون في المدى الطويل تبحث عن الاستمرارية والديمومة، كما أنه في هذا النوع من الأنظمة تصبح البنوك شريكاً، وتتحمل أخطاراً كبيرة لأنها تقدم قروضاً طويلة المدى وذات مبالغ كبيرة، لكن العكس في الأنظمة الموجهة للأسواق فان البنوك في هذا النظام تقوم فقط بتمويل فترات الاستغلال والاحتياجات القصيرة للمؤسسات.
 - كما أن في النظام الموجه للبنوك يكن لهذه الأخيرة أن تصبح دائنة أو مساهمة سواء بصفة مباشرة عن طريق المشاركات، تحويل الديون إلى جزء من رأس المال أو بصفة غير مباشرة عن طريق التفويض أو التوكيل.
- ويمكن توضيح الفروق بين النظام الخارجي والنظام الداخلي لحوكمة الشركات في الجدول التالي:

خصائص أنظمة الحوكمة في إطار هياكل الملكية

نظام الداخلين (نظام الملكية المركزة)	نظام الخارجين (نظام الملكية المشتتة)
التحكم من خلال الأسهم/ حقوق التصويت	نموذج المساهمين
اهتمام كبير بالأداء الطويل الأجل	المصالح قصيرة الأجل
امكانية الإساءة إلى حقوق الأقلية من المساهمين	مشاركة أكبر من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين
احتمال تواطؤ والتآمر مع المديرين وأعضاء مجلس الإدارة	يمكن أن تؤدي إلى الافتقار إلى السرعة في اتخاذ القرار
احتمالات اتخاذ القرارات غير الاقتصادية، والتجرد/ التخلص من الأصول وغيرها	افتقار وجود حوافز لمراقبة أعضاء مجلس الإدارة
غالباً ما يشغل المالكون مناصب في مجلس الإدارة	المزيد من الضغوط التنظيمية

6-4- تجارب دولية لحوكمة الشركات لنظام المفتوح

هناك العديد من تجارب الدول في حوكمة وإدارة الشركات، تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات، التشريعات والتنظيمات المعمول بها وطبيعة سوق رأس المال ودرجة أثره في المشهد الاقتصادي للبلد.

أ- النموذج الأمريكي لحوكمة الشركات: يمكن النظر إلى التجربة الأمريكية في مجال الشراكات على أساس مرحلتين، مرحلة ما قبل سنة 2001 أي قبل ظهور فضائح الاختلاسات المالية الكبرى (السرفقات البورصية الكبرى)، حيث كان منطلق سوق رأس المال هو السائد، مما كرس الابتعاد عن السلوك الأخلاقي الرشيد للكثير من الفرق الإدارية في الشركات من خلال الصراع الكبير حول المصالح، حيث تميز عقد التسعينات من القرن الماضي وبداية القرن الجديد بما يلي:

✓ قيام الشركات بربط حوافز الإدارة بقيمة الأسهم من خلال منح مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية حوافزها في صورة أسهم وخيارات الأسهم، يمكن ممارستها على الفور أو لاحقاً، ولذلك أصبح الشغل الشاغل للإدارة هو محاولة رفع القيمة السوقية للسهم، ثارة بعمليات حقيقية وتارة أخرى عن طريق عمليات صورية (الغش والتلاعب في التقارير المالية لا سيما من خلال استخدام الخيارات المتاحة للمحاسبين بسبب المرونة الممنوحة في الاختيار بين السياسات المحاسبية البديلة).

✓ زيادة قيمة أتعاب الخدمات الاستشارية التي يتقاضاها المدقق الخارجي ووصولها إلى نحو ثلاثة مرات أتعاب التدقيق القانوني في بعض الحالات وهو الأمر الذي أدى في كثير من الحالات إلى سكوت المراجع (المدقق) وعدم إثارة مشاكل مع الإدارة حتى لا يتم إسناد هذه الخدمات إلى جهات أخرى مثلاً تواطؤ مكتب دراسات التدقيق ع الإداري في شركة إنرون.

كل هذه العوامل وعوامل أخرى من قبيل المساءلة المحدودة وغياب الكفاءة العالية، أدت إلى تكريس نظام حوكمة جعل مديري الشركات خاضعين للمحاسبة بدرجة أكبر من جانب المساهمين دون بقية الأطراف الأخرى ذات العلاقة، وبالتالي جعل منهم سريعى الاستجابة للسوق بدرجة كبيرة بما تحمله هذه الخاصية من مزايا تتمثل في بدل أقصى الجهود لرفع القيمة

السوقية للأسهم العادية وعيوب تتجسد في محاولة رفع القيمة السوقية للسهم من خلال عمليات صورية باستعمال الغش،
التلاعب والتضليل

أما بعد صدور قانون ساربان أوكسلي سنة 2002، وهو عبارة عن قانون لحوكمة الشركات تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بعد الفضائح المدوية لكل من (world com Enron...ect) وهذا القانون يحتم على جميع الشركات المسعرة في البورصة في الولايات المتحدة الأمريكية - سواء كانت أمريكية أو غير أمريكية- تقديم حسابات تحمل شهادة شخصية من المسيرين إلى اللجنة الأمريكية للرقابة على عمليات البورصة، وكذلك وفقاً لهذا القانون أصبح المدراء يتحملون مسؤولية جزائية عن الحسابات التي تنشرها الشركة، كما يضمن هذا القانون أيضاً استقلالية المدققين في مواجهة الضغوطات التي يمكن أن يمارسها عليهم المديرين التنفيذيين في الشركات.

كما يجب الإشارة إلى أن هذا القانون جاء بناء على تقرير القاضي الفدرالي القاضي الذي تكفل في الولايات المتحدة الأمريكية بمتابعة ملف الإفلاس الاحتياالي لشركة وشغل قبل ذلك منصب رئيس لجنة مراقبة عمليات البورصة الأمريكية، وبناءً على اطلاعه على حيثيات قضية الإفلاس الخاصة بشركة world com ومعرفته الواسعة بميدان عمليات البورصة قام بإعداد تقرير من 149 صفحة تم نشره في ماي 2003، ويتضمن هذا التقرير 78 توصية، وبهذا أصبح هذا التقرير قاعدة لإصلاح نظام حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأصبحت التوصيات والاقتراحات التي قدمت في هذا التقرير تطبق من طرف كبريات الشركات خاصة من خلال ضمان الإستقلالية التامة بين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء مجلس المديرية في الشركة، ونذكر من هذه التوصيات مايلي:

- ✓ منع الجمع بين موظفي المدير التنفيذي الرئيسي CEO ورئيس مجلس الإدارة.
- ✓ وضع سقف للأجور (الحوافز) الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة مع وجوب تخصيص 25% من مداخيل أعضاء مجلس الإدارة لشراء أسهم المؤسسة التي هم أعضاء في مجلس إدارتها.
- ✓ منع أعضاء مجلس الإدارة من العضوية في مجلس إدارتين شركتين مسعرتين في البورصة.
- ✓ التزام مجلي الإدارة بالاجتماع على الأقل 08 مرات في السنة.
- ✓ التزام أعضاء مجلس الإدارة بتلقي كل سنة تكوين خاص من أجل فهمهم الجيد للمؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه.
- ✓ منع عضو مجلس الإدارة من الحفاظ على منصبه لمدة أكثر من 10 سنوات.
- ✓ التزام الشركات بتعويض عضو مجلس إدارة واحد كل سنة، من أجل تجنب دخول المجلس في السلبية بسبب نسج الأعضاء فيه لعلاقات صداقة ومصالح فيما بينهم أو مع أعضاء مجلس المديرية مما يضر بالدور الرقابي للمجلس.
- ✓ منع منح أجور المديرين في شكل خيارات شراء الأسهم.
- ✓ وضع سقف لأجور المديرين، وهذا السقف لا يكن تجاوزه إلا من خلال التصويت من طرف المساهمين.

✓ تقوية وتدعيم الديمقراطية المباشرة الممنوحة للمساهمين في القاعدة في MCI تم ذلك من خلال انشاء موقع أنترنت مخصص للمساهمين الذين يرغبون في إعلام أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين الآخرين بإنشغلاتهم، مع إقرار امكانية التصويت على بعض القرارات من طرف المساهمين دون المرور على الجمعية العمومية.

✓ تأسيس علاقات (روابط) تتركز على تقارب المصالح بين المساهمين والأجراء.

ب- نموذج المملكة المتحدة لحوكمة الشركات: يتمثل إطار حوكمة الشركات في المملكة المتحدة في العديد من المبادئ التي نص عليها كل من تقرير Cadbury وتقارير اللجان الأخرى مثل مجموعات Nolan Rutteman، Greenbury نذكر منها مايلي:

✓ ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وأن يحافظ بصفة دائمة على رقابة فعالة على الشركة وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية.

✓ لا بد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسئوليات بما يضمن توازي القوى والسلطة، وذلك حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار.

✓ يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بشكل كافي بالمقارنة مع عدد الأعضاء التنفيذيين بشكل لأرائهم وأصواتهم وزن مهم في مداولات مجلس الإدارة.

✓ لا بد أن يكون لمجلس الإدارة جدولاً رسمياً للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لإتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات رقابة الشركة في يده بشكل مؤكد.

✓ لا بد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة.

✓ ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة (من غير الإدارة التنفيذية) حكم مستقل مسموع حول المسائل الخاصة بالإستراتيجية، الأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية ومعايير السلوك.

✓ يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وأن لا يكون لأعضاء هذه اللجنة أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهرياً على طبيعة عملهم الرقابي أو تتنافى مع ممارسة عملهم بكل استقلالية ونزاهة.

✓ يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراقبة لمدة معينة ولا يكون إعادة تعيينهم تلقائياً.

✓ يجب اختيار لجنة المراقبة من خلال عملية رسمية وهذه العملية وما يتعلق بها من تعيينات يجب أن تكون أمراً معروضاً على المجلس ككل.

✓ يجب أن لا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاث سنوات وفي حالة العكس يجب الحصول على موافقة الجمعية العمومية للمساهمين.

- ✓ يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه أعضاء ورئيس مجلس الإدارة.
- ✓ الحوافز المدفوعة للمديرين التنفيذيين يجب أن تخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسية من أعضاء لجنة المراجعة.
- ✓ يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقديراً متوازناً ومفهوماً لوضع الشركة.
- ✓ لا بد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المدققين.
- ✓ على المجلس أن يضمن وجود لجنة مراجعة تتكون من ثلاث أعضاء على الأقل، مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم.
- ✓ ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية في الشركة.
- ✓ يجب على المديرين وضع تقرير عن مدى فاعلية نظام الرقابة المالية المتبع في الشركة.
- ✓ على أعضاء مجلس الإدارة تقديم تقرير عن مدى استمرارية نشاط الشركة والمخاطر وحالات عدم الأكادة التي يمكن أن يواجهها هذا النشاط.

ج- النموذج الكندي في حوكمة الشركات: تم وضع إطار لحوكمة الشركات في كندا من خلال ترتيبات التي جاء بها تقرير Dey الصادر في سنة 1994 وظهرت نسخة معدلة لهذا التقرير في 2001، فيلجانب التوافق والالتزام فإنه تم الاهتمام بثقافة الحوكمة من جانب المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين وبورصة تورنتو للأوراق المالية وقد ركز هذا التقرير على مسائل عديدة نذكر منها:

- ✓ ما هي الاجراءات التي يجب اتخاذها لتقوية سلطات مجلس الادارة وقدراته على الالتزام بعلاقة بناءة مع الإدارة التنفيذية، وهذا الأمر يقو على الفهم المشترك لدور كل منهما وقدرة المجلس على العمل في استقلالية للوفاء بمسؤولياته.
- ✓ الدور الحاسم الذي لا بد أن يلعبه المجلس في مراقبة أعمال المديرين التنفيذيين ومدى التزامهم بتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ✓ كفاءات تدعيم دور الأعضاء المستقلين (الأعضاء غير التنفيذيين) وضمان تواجدهم وبقوة في الشركات التي تضم مساهمين هامين.

د- النموذج الفرنسي لحوكمة الشركات: يكتسي نظام حوكمة الشركات في فرنسا طابعاً خاصاً، حيث يقع في وسط المسافة بين النموذج الألماني والنموذج الأنجلوسكسوني، فترتيبات قانون 1966 والتعديلات التي طرأت عليها بموجب قانون التنظيمات الاقتصادية الجديدة الصادر في 15 ماي 2001، جعلت النموذج الفرنسي يأخذ عن كلا النموذجين، ومن أهم مظاهر هذه التوأمة بين النموذجين هو اعتراف النظام القانوني الفرنسي بنوعين من هياكل مجلس الإدارة في الشركات الخاضعة للقانون الفرنسي:

✓ البنية الأحادية لمجلس الإدارة حيث تدار الشركة وتراقب من طرف مجلس إدارة واحد يتضمن نوعين من الأعضاء (تنفيذيين وغير تنفيذيين)، وهنا أخذ النظام الفرنسي من النموذج الأنجلوسكسوني.

✓ البنية الثنائية لمجلس الإدارة، حيث تراقب الشركة من طرف مجلس مراقبة وتدار من طرف مجلس مديرية، وهي بنية مستوحاة من النموذج الألماني لحوكمة الشركات.

هذا وانصبت اللجان (Venot1, Venot1.....) التي شكلت من أجل إصلاح نظام حوكمة الشركات في فرنسا على مايلي:

✓ التوضيح الدقيق لمهام وأدوار مجلس الإدارة في الشركات.

✓ الحد من عدد عهديات أعضاء مجلس الإدارة في الشركات.

✓ إدخال أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة.

✓ تكوين لجان في إطار مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة المكافآت ولجنة التعيينات).

✓ ضرورة تحرير ميثاق لعضو مجلس الإدارة يحدد حقوقه وواجباته.

✓ امكانية الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام.

✓ ضرورة الإفصاح عن المكافآت التي يحصل عليها أعضاء الإدارة.

هـ- تجربة ألمانيا في حوكمة الشركات: بعد انهيار كبرى الشركات وما ترتب عنها من أضرار وأزمات مالية ضخمة، لجأت ألمانيا إلى تبني قواعد حوكمة الشركات، بعد موافقة الحكومة الألمانية على الاقتراح المسمى بكنتراق، والذي يتناول أهم القواعد المتمثلة في:

✓ امكانية الشركة بإعادة شراء أسهمها في ظل شروط معينة.

✓ تقليل الأصوات على الأسهم.

✓ لا يوجد قانون يلزم تخفيض عدد أعضاء المجلس الرقابي.

✓ يتم تعيين المدقق الخارجي من قبل المجلس الرقابي وليس من طرف مجلس الإدارة.

✓ عدم امكانية تصويت البنوك مهما كانت حاملة لتوكيلات قانونية.

✓ بإمكان صغار المساهمين رفع دعوى ضد المديرين.

تم إصدار الكود الألماني لحوكمة الشركات سنة 2000، المتضمن لجميع مستويات حوكمة الشركات بما فيها مجلس الإدارة والمجلس الرقابي، كما تناول قضايا أخرى كالشفافية والموضوعية والعدالة والإفصاح، التدقيق الداخلي والخارجي، لكن كل هذا كان اختياري، فلم يكن هناك قانون أو معيار يلزم الشركات الألمانية على اتباع قواعد حوكمة الشركات.

شاركت مقترحات المنظمة الألمانية في سن قواعد حوكمة الشركات، من أهمها:

✓ منح العضوية لكل من مجلس الإدارة والمجلس الرقابي في نفس الوقت.

✓ عدم وجود تضارب مصالح بين أعضاء مجلس الإدارة.

✓ الحفاظ على استقلالية المدقق الخارجي.

✓ فرض تكوين لجان تدقيق.

✓ منع ملكية الشركات التبادلية.

✓ لجوء الشركات الألمانية للرأسمالية.

✓ التخلي عن الاشتراكية.

✓ تسهيل التصويت بالوكالة.

✓ تقديم البنوك لإنذار في حالة التصويت ضد الإدارة.

تعتبر ألمانيا نموذج جيد لتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وهذا بالرغم من عدم فرض اجبارية تطبيقها، إلا أن البورصة

الألمانية عملت على تدعيم تطبيق هذه القواعد.

و- تجربة اليابان في حوكمة الشركات: