



المؤتمر العلمي الدولي
عولمة الإدارة في عصر المعرفة
(15-17 ديسمبر 2012)
جامعة الجنان
طرابلس - لبنان



عنوان البحث
محددات الحوكمة ومعاييرها

إعداد
الدكتور محمد ياسين غادر

2012م / 1433 هـ

الحوكمة GOVERNANCE

ملخص عام

تهدف هذه الورقة إلى إلقاء الضوء على مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، أو ما اصطلح عليه باسم " الحوكمة " .

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، ولقد زاد الحديث مؤخرًا عن حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي والاستثماري والمالي وبرز ضرورة تطبيقها ومتابعة انظمتها في اغلب الإدارات لضمان حقوق المساهمين والمستثمرين والمجتمع.

تعني الممارسات الايجابية لنظامها الحماية لأصول وممتلكات الوحدة الادارية ، وتلعب دور العامل على التقدم الاقتصادي من خلال زيادة فاعلية تدفق رؤوس الأموال".

ويُعبّر مفهوم الحوكمة بشكل عام كمجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة أو المؤسسة من مجلس إدارة ومدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في تلك المنظمة.

ويستند نظام الحوكمة الجيد الى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة وتضمين خطوط التواصل الداخلية والخارجية، ذات الفاعلية، بالإضافة الى تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال وضع وتطوير نظام للقياس والتقييم.

وتناولت الورقة موضوع الحوكمة في القطاع العام، حيث تتشابه حوكمة القطاع العام مع حوكمة الشركات من حيث الإدارة والإشراف والعلاقة مع أصحاب المصالح والتدقيق، وتتمحور حول إدارة ومراقبة الشركات بشكل يخدم كافة اصحاب المصالح

الا ان الجدير بالذكر هو أن هذه الحقيقة لا تلغي وجود مسائل أخرى يتفرد بها القطاع العام كتأثره بالقوى السياسية، واتسامه بالطبيعة الغير ربحية، وهدفه الجوهرى والأساسى هو المصلحة العامة. هذا وتتجه حوكمة القطاع العام من إعداد السياسات وإدارة الأزمات والحوادث العرضية فقط الى المزيد من تحسين لنظام الحوكمة والمزيد من الشفافية.

وفي القطاع الخاص " إن مجلس إدارة أي شركة يعتبر المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتبار أن مجلس الإدارة يهتم أساسا برسم السياسات العليا لأنشطة الشركة، وبالتالي حماية حقوق المساهمين، حيث أن مجلس الإدارة له السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي للشركة، وكلما كان مفصلا أكثر زادت شفافية المعلومات عن الشركة وبالتالي زاد مستوى حوكمتها ".

اما في القطاع العام فأن مفهوم الحوكمة ونطاق عملها والمسؤوليات هو تجاه مجلس الوزراء وتجاه تعيين أعضاء مجالس الادارة في المؤسسات العامة والمديرين العاملين في الوزارات وتحمل مسؤوليات الادارة من كافة الموظفين في الجهاز الاداري العام للدولة.

وتحتاج مطالب ممثلي الشعب والرأي العام الى منهجية واضحة للعمل المالي والاداري من ناحية الافصاح والشفافية وتقييم الاداء، وصولاً الى كيفية إعداد التقارير السنوية التي تتناول كافة اعمال الجهات الحكومية وذلك بهدف تحديد المسؤوليات ورسم السياسات المستقبلية.

وهي بتلك توضح المفهوم العام للحوكمة سواء في وحدات القطاع العام او القطاع الخاص ، وتشرح الاسس والقواعد والاجراءات اللازمة لتطبيقها ، كما تحدد المعايير والمبادئ والمحددات التي تحكمها.

المقدمة

أصبحت الحوكمة " Corporate Governance " من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة ، خصوصاً بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية ، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م ، وأزمة شركة Ernon والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م ، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002 م .

وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلي الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلي دور مراجعي الحسابات وتأكيدهم على صحة البيانات المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع والحقيقة.

بالإضافة إلي ذلك فإن من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هياكل التمويل وعدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها. يضاف الي ذلك نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح المناسب بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة .

وقد نتج عن هذه الانهيارات افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها ، وكذلك انتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة عدم صحة المعلومات المحاسبية الواردة في البيانات المالية للشركات المختلفة والمصادق عليها من المراجعين الخارجيين .

في ضوء ذلك يمكن القول أنه من الأسباب الهامة لإنهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق المبادئ المحاسبية بالإضافة الي نقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية ، وقد انعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقدان الثقة في

المعلومات المحاسبية ، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها ألا وهي جودتها .

نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية ، ولم يقتصر الأمر علي ذلك وحسب بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث علي تطبيقه في الوحدات الإقتصادية المختلفة ، مثل : لجنة كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام 1992 في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance عام 1999، وصندوق المعاشات العامة (Calpers) في الولايات المتحدة الأمريكية ، كذلك لجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999 م ، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات ، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002م ، وفيما بعد التزمت اغلب الدول بتطبيق هذا المفهوم لما يحقق من منافع ومزايا على مستوى كافة الأصعدة سواء كانت اقتصادية او مالية اوحتى ادارية وذلك بهدف حماية اصحاب المصالح والحد من الفساد الاداري والمالي .

اشكالية البحث :

يتضح مما سبق أن انهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية أدى إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها ، كما أدى إلى فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والبيانات المالية لهذه الوحدات .

ولذلك أدانت هيئه الأوراق المالية الأمريكية عام 2001 م المدير التنفيذي السابق لشركة Sunbeam والمتورط مع شركة Arthur Anderson بإقامة مشاريع وهمية كلفت حملة الأسهم مبالغ كبيره ، اضافة الى قيام شركة Arthur Anderson بارتكاب أخطاء مهنية جسيمة وإصدارها تقارير مراجعة مضلله وغير حقيقية مما أدى إلي تغريمها ايضاً بمبالغ كثيرة كعقوبة مدنيه عليها ، وقد ادى هذا الواقع الى فقدان ثقة مستخدمي البيانات المالية في صحة المعلومات المحاسبية الواردة فيها اضافة الى بروز ازمة جديدة بينهم وبين مراجعي الحسابات عرفت باسم فجوة التوقعات .

انطلاقاً من هذا الواقع كان الاهتمام بتطبيق الحوكمة المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه السلبيات ، وبذلك حاز على اهتمام مختلف الكتاب والباحثين في المجالات المحاسبية والاقتصادية والإدارية والقانونية المختلفة وغيرها ، وأصبحت حقلاً خصباً للبحث والدراسة للاستفادة من مزاياها وإيجابياتها المتعددة .

ويرى الباحث من خلال هذه الاشكالية ضرورة الاجابة عن التساؤلات التالية :

1. هل يوجد علاقة بين تطبيق الحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية ؟
2. هل هذه العلاقة تؤثر على القرارات الادارية لأصحاب المصالح في جميع الوحدات الاقتصادية؟
3. هل يقتصر هذا التأثير على خصائص جودة المعلومات المحاسبية أم يفتح مجالات جديدة ومعايير ومحددات جديدة ؟
4. هل يرتبط وجود هذه المحددات والمعايير فقط بتطبيق الحوكمة أم يمكن إيجادها في ظروف أخرى؟

بناءً على ذلك يجب تحديد ما هي طبيعة هذه المعايير والمحددات اذا ما كان يحقق تطبيقها جودة في المعلومات المحاسبية ؟ وهل لهذه الجودة انعكاسات على سوق الأوراق المالية سواء من حيث تنشيط حركة التعامل أو من حيث التأثير على أسعار الأسهم أو غير ذلك ؟

وهل يساهم تطبيقها في معالجة المشاكل التي تعاني منها الوحدات الاقتصادية ويحقق مصالح الفئات المختلفة ذات العلاقة بهذه الوحدات سواء كانت وحدات تابعة للقطاع الخاص ام وحدات وادارات تابعة للقطاع العام ؟

وتشكل الإجابة على هذه التساؤلات جوهر مشكلة البحث التي يحاول الباحث دراستها لاستخلاص النتائج والوقوف على بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في المجال التطبيقي .

أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين جودة المعلومات المحاسبية وذلك بغرض إعادة الثقة فيها .
2. تحديد محددات ومعايير ومبادئ الحوكمة في إطار عام متكامل .
3. تقديم ورقة عمل بحثية لمؤتمر عولمة الإدارة في عصر المعرفة المنعقد في تاريخ 15-17 (كانون الاول 2012) قاعة المؤتمرات ، جامعة الجنان .

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث للتأكيد على ضرورة التوسع في تطبيق مفهوم الحوكمة في البيئة الاقتصادية الحالية سواء في القطاع العام او القطاع الخاص .
ومع بيان الاستفادة من الحوكمة في تطوير الممارسة المحاسبية وتطوير مهنة المراجعة ، ستحقق جودة المعلومات المحاسبية وستعكس على قرارات المستثمرين وحركة سوق الأوراق المالية ، اضافة الى خدمة المهتمين بهذا الشأن من كتاب وباحثين.

فروض البحث:

1. يتحدد المفهوم الشامل لجودة المعلومات المحاسبية في ظل الحوكمة استناداً الى مجموعة من المعايير والمحددات والمبادئ التي تحكم إعداد هذه المعلومات .
2. هناك ارتباط معنوي بين جودة المعلومات المحاسبية للوحدات الاقتصادية التي تطبق الحوكمة وحركة التداول في سوق الأوراق المالية وأسعار الأسهم لهذه الشركات .
3. هناك ارتباط معنوي ذو ثقة بالبيانات المالية للوحدات الاقتصادية بين مستخدمي تلك البيانات وبين مراجعي الحسابات لها والتي تطبق الحوكمة.

منهج البحث :

تحقيقاً لأهداف البحث سوف يعتمد الباحث على المناهج العلمية التالية:

1. المنهج الاستقرائي: وذلك بهدف دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر الإداري والمحاسبي والمتعلقة بموضوع البحث ، بهدف الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.
2. المنهج المقارن : وذلك بهدف المقارنة بين إسهامات الدراسات الأخرى المتصلة بموضوع البحث ، للوقوف على النتائج التي توصلت إليها وعلى كيفية الاستفادة منها في التغلب على اشكالية لبحث .
3. المنهج الاستنباطي : والذي يعتمد على التفكير المنطقي الإستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب المختلفة للحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية ، واستنتاج معايير ومحددات للحوكمة.

الدراسات السابقة

علي الرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي اهتمت بحوكمة الشركات حسب مجالات استخدامها، سوف يركز الباحث هنا فقط على بعض الدراسات التي أظهرت العلاقة بين حوكمة الشركات والمعلومات المحاسبية وأثر ذلك على سوق الأوراق المالية، وكما يلي :

• دراسة Francis ,et al. عام 2001م

تناولت هذه الدراسة دور كل من المحاسبة والمراجعة في تطبيق حوكمة الشركات وتطوير أسواق المال في عدد من الدول ، وخلصت الدراسة إلى ضرورة وجود الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين ،بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم والتقارير المالية علاوة على دورها في حماية حقوق أصحاب المصالح في الشركات الأمر الذي ينعكس إيجاباً على حركة أسواق المال.

•

• دراسة Good and Seow عام 2002م

تناولت هذه الدراسة تأثير آلية حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية ودور المديرين والمراجعين في ذلك عبر تطبيقها على الوحدات الاقتصادية في سنغافورة ، وقد خلصت هذه الدراسة إلي تأكيد دور المراجعة الداخلية ولجان المراجعة في عملية الحوكمة و في تحقيق جودة التقارير المالية ،بالإضافة إلي أهمية القواعد الأخلاقية في ذلك .

• دراسة درويش عام 2003 م

تناولت هذه الدراسة دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات وذلك من خلال التعرف على أهمية الإفصاح المحاسبي في تطبيق مبادئ الحكومة مع عرض تجارب بعض الدول .
وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها وجود دور فعال للإفصاح المحاسبي والشفافية في تطبيق مبادئ الحوكمة وخاصة في مصر وأن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على البورصات وعلى تحسين أداء الشركات .

• دراسة فوزي عام 2003م

تناولت هذه الدراسة تقييم القواعد والمعايير والقوانين المنظمة لحوكمة الشركات في مصر إضافة الى الجوانب المختلفة لسوق المال .
وخلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها أهمية صدور قواعد الإفصاح الجديد والتي أحكمت الرقابة على الاتجار بالمعلومات الداخلية ، وأدت إلي تطوير متطلبات الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية والاهتمام بالإفصاح الإلكتروني ، وأهمية تفضيل دور لجان المراجعة في الشركات ،علاوة على الدور الفعال لسوق المال في تفعيل الحوكمة .

وفي ضوء هذه الدراسات يجب الإشارة إلي الملاحظات التالية:-

1. ركزت معظم الدراسات التي تناولت الإفصاح وعلاقته بالحوكمة وأثره على المعلومات المحاسبية على عدالة الإفصاح والشفافية وضرورة الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الخاصة بذلك ، كما ركزت أيضاً على الاهتمام بالملاءمة الزمنية أي التوقيت المناسب

في عرض المعلومات ، والاهتمام بالإفصاح الوصفي بجانب الإفصاح المالي الرقمي .

2. على الرغم من تعدد هذه الدراسات لكنها لم تنطرق بشكل مباشر إلى أثر الحوكمة على تحقق جودة المعلومات المحاسبية المفصح عنها ، سواء من جانب مدى توافر الخصائص المختلفة لجودة المعلومات المحاسبية أو من جانب مراعاة الاعتبارات الأخرى التي تحقق جودة هذه المعلومات .

3. نتيجة هذه الدراسات التي تناولت دور عملية المراجعة في عملية الحوكمة سواء كانت مراجعة داخلية أو مراجعة خارجية أو لجان المراجعة كانت تهدف الى تأكيد الثقة في المعلومات المحاسبية المفصح عنها بشكل مباشر ، وبهذا فإنها تسعى بشكل غير مباشر نحو تحقيق جودة هذه المعلومات .

4. ينعكس الاهتمام بتطبيق معايير المحاسبة ومعايير المراجعة بجانب التشريعات والقوانين المختلفة التي تكفل حماية حقوق أصحاب المصالح في الوحدات الاقتصادية ، عند تطبيق مفهوم حوكمة الشركات ، بشكل إيجابي على إسهام هذه الوحدات في سوق الأوراق المالية، وبالتالي يمكن القول بأن التطبيق الفعال لمفهوم حوكمة الشركات يتضمن تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، ويتضمن كذلك تنشيط حركة سوق الأوراق المالية بشكل يحقق أهداف هذه الوحدات بصفة عامة ، وأهداف أصحاب المصالح بها بصفة خاصة .

5. تؤكد الدراسات السابقة على وجود ترابط قوي بين كل من تطبيق حوكمة الشركات وإنتاج المعلومات المحاسبية والتأثير على حركة سوق الأوراق المالية.

6. كما اكدت الدراسات السابقة على ضرورة تطبيق الحوكمة للحصول على معلومات محاسبية ذات مصداقية وثقة ، ولكنها لم توضح ماهي الاصول والاجراءات الواجب اعتمادها ومراعاتها اثناء التطبيق .

لذلك تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتوضيح هذه القواعد وتلك الاجراءات والمعايير والمحددات الواجب تطبيقها لتحقيق نجاح الحوكمة والاستفادة من اهدافها.

خطة البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته بصورة علمية تم تقسيمه اضافة لهذه المقدمة إلى المباحث التالية :

- . المبحث الاول : تعريف الحوكمة والهدف منها .
- . المبحث الثاني : محددات الحوكمة .
- . المبحث الثالث : معايير الحوكمة .
- . النتائج والتوصيات.
- . المراجع والمصادر .

المبحث الاول

تعريف الحوكمة والهدف منها

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

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف ، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".⁽¹⁾

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ".⁽²⁾ وهناك من يعرفها بأنها: " مجموعة قواعد ادارية" تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ".⁽³⁾

وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام العام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الادارية والمالية غير الصحيحة ، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق ضرر بالمصلحة العامة .

⁽¹⁾Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

⁽²⁾Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

⁽³⁾ النشرة الاقتصادية ، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. ، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

ويمكن ان نعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الاداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف اي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص او في وحدات القطاع العام .

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خصوصاً 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 مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002.

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم للتحويل إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجتهت 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 توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة عام 2001.

دفعت تلك الازمات العالم للاهتمام بالحوكمة.⁽⁴⁾ وبناء على ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المنظمة ، ما يؤدي الى تحقيق الحماية لأصحاب الحقوق وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من

⁽⁴⁾ راجع في تفصيل ذلك، كل من:

أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. مرجع سبق ذكره. ص: 11.

- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، 2003. ص: 36 - 37.

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

استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة.

كما تؤكد هذه القواعد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام الملاك، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

كما ظهر مفهوم حوكمة القطاع العام أو ما يعرف بحوكمة الحكومات بشكل تطبيقي في نقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية في عام 2000 حيث عقدت عددا من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا ومحاولة للإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها.

إن أهم ما عنيت به حوكمة القطاع العام هو تكريس تضافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لدرء حدوث الأزمات الإدارية التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية والعامة وإلى فقدان التحكم في النظام الإداري، وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة، أو تشغيل العمليات العامة بشكل يعرف بالأفقي بين دوائر القطاع العام.

وإن تطوير مبادئ ونهج حوكمة القطاع العام هي مسؤولية الجميع بلا استثناء، إلا أن تطبيقها يتطلب العمل الجاد لتفعيل برامج التوعية سواء للإدارات نفسها أو للمواطنين، مع تفعيل الرأي العام والسماح بالمشاركة في صناعة القرارات.

تعد حوكمة القطاع العام مشروعاً وطنياً يبدأ بالإرادة والعزيمة لتكريس الشفافية في القطاعات المشتركة بنظرة أفقية لا عمودية.

ويعمل المشروع على محاور عدة من أبرزها معالجة حالات تعارض المصالح، وانعدام المسؤوليات، وتقليل المخاطر والخسائر المتوقعة بكافة أوجهها، ويعتمد اعتماداً جذرياً على قياس وتقييم الأداء المشترك بين دوائر القطاع العام. فلا يجوز النظر لدائرة دون أخرى.

وهنا فإن تقييم الأداء لا يقصد به الأداء المالي من حيث دراسة وتحليل ميزانيات القطاعات المختلفة بل يعتمد أيضاً على قياس مستوى الخدمة العامة وعلى مقدار المعرفة والنضج الناشئين من جراء تطبيق حوكمة القطاع العام.

تعد حوكمة القطاع العام في أغلب دول العالم مطلباً ملحاً في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت مضى. فقد أولت الدول كامل اهتمامها للتطوير ، بشكل عام ، من خلال المبادرات والمشاريع المختلفة التي ينصب جلها في إصلاح الأنظمة الإدارية والتشغيلية في القطاعات العامة المختلفة.

ونحن في انتظار مبادرات هامة وجدية ذات أهمية لتفعيل حوكمة القطاع العام في لبنان لوضع الحلقة المفقودة في سلسلة التطوير التي نرغب ان تشهدها بلادنا.

وتعود اهمية الحوكمة ، في وحدات القطاع العام ، إلى أهمية تأسيس وتفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية في القطاعات العامة والحكومية، والتأكد من استقلالها، وعدم ارتباطها تنظيمياً بالإدارات التنفيذية المباشرة كما هو معمول به حالياً في أغلب الدول .

ويعد استقلال وحدات المراجعة الداخلية مطلباً أساسياً لدحض أي عارض قد يؤدي إلى تضارب المصالح عند تطبيق الخطط العامة والخاصة المرتبطة بما يصدر عن تقارير المراجعين الداخليين أو الخارجييين فكيف اذا لم تكن هذه الوحدات موجودة اصلاً كما هو الحال في الانظمة الادارية الحكومية الحالية ، ومنها الانظمة الادارية الحالية في اغلب ادارات الدولة في لبنان .

المبحث الثاني محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما : المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

أ - المحددات الخارجية

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد) ، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع .

وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية اضافة الى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الادارية والمالية وفي الاوقات السريعة والمناسبة.

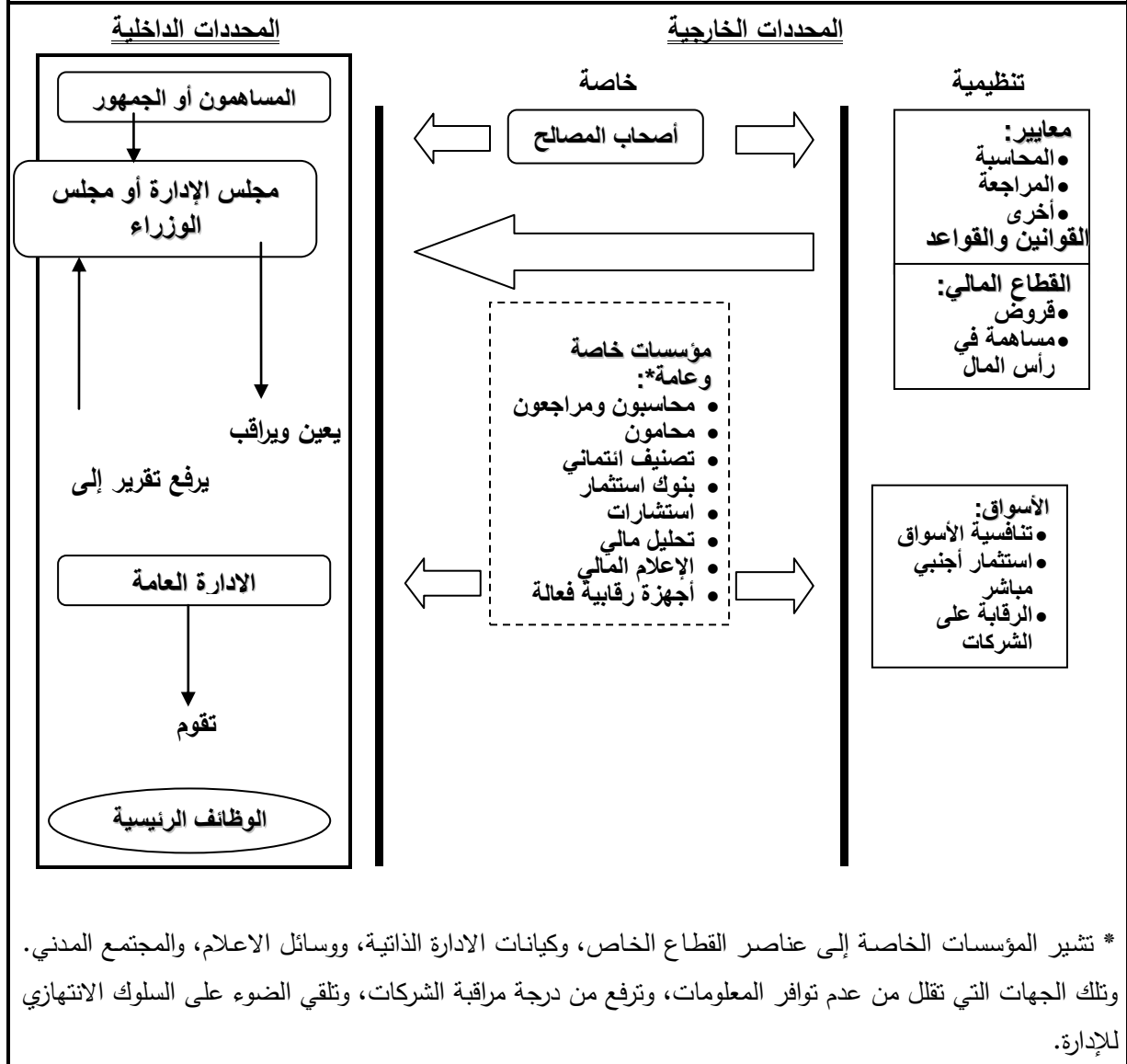
وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.⁽⁵⁾

⁽⁵⁾ Fawzy, S. *Ibid.* pp: 3-4.

ب - المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.⁽⁶⁾

شكل (1): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

⁽⁶⁾ Ibid. p: 4.

وفي النهاية تؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

كما تساهم في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين ، وتساعد على ظهور قطاع عام قادر وفعال يؤمن خدمة ، المجتمع ويوفر معدلات عالية من النمو ، ويحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى كافة مصالحه.

المبحث الثالث

معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. من هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل Basel، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أن التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة اختلفت تماماً كاختلاف المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت هذا المفهوم، وقد قدر لكل جهة بأن تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

أ - معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية⁽⁷⁾

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها أصدرت تعديلا لها عام 2004.⁽⁸⁾ وتتمثل في:

1 - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

⁽⁷⁾ انظر في تفصيل ذلك:

- أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. مرجع سبق ذكره. ص: 11.
- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشورة في:

Egyptian Banking Institute, *Corporate Governance in the Banking Sector Workshop*, March 2006.

Fawzy, S. *Ibid.* pp: 5-6. -

⁽⁸⁾ OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

2 - حفظ حقوق جميع المساهمين

وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3 - المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين

وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4 - دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة السندات والموردين والزائنين .

5 - الإفصاح والشفافية

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6 - مسؤوليات مجلس الإدارة

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

ب - معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)⁽⁹⁾

⁽⁹⁾ فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، مرجع سبق ذكره.

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية،
تركز على النقاط التالية:

- 1 - قيم الشركة وموائيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- 2 - إستراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- 3 - التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- 4 - وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقي الحسابات والإدارة العليا.
- 5 - توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).
- 6 - مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- 7 - الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- 8 - تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

ج - معايير مؤسسة التمويل الدولية⁽¹⁰⁾

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها ، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- 1 - الممارسات المقبولة للحكم الجيد .
- 2 - خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد .
- 3 - إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا .
- 4 - القيادة العليا .

د - معايير الحوكمة للمؤسسات والإدارات العامة

⁽¹⁰⁾ فؤاد شاكر، المرجع السابق.

يمكن اعتبار قواعد حوكمة المؤسسات العامة مكتملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الشركات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها. وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعاً عند وضع مبادئ الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العامة في اي دولة .

وتتقسم هذه المبادئ إلي ست مجموعات :

1. التأكيد علي وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والادارات العامة .
2. اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية .
3. المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك مساهمة الدولة او الافراد) .
4. العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافة ادارات الدولة .
5. الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الاجهزة الرقابية (ديوان المحاسبة . مجلس الخدمة المدنية ، التفنيش المركزي ، واي أجهزة رقابية اخرى) .
6. مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة .

النتائج والتوصيات

.... من خلال هذه الدراسة والدراسات السابقة نستنتج بعض النقاط التالية :

أولاً : في النتائج

1. الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الادارية والاقتصادية لما تحقق من منافع لكافة اصحاب المصالح والمجتمع .
2. الحوكمة نموذج اداري جديد يهدف الى إعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الادارية بهدف اعتماد الادارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الادارية وتفعيل دور اصحاب الملكية .
3. الحوكمة نظام اداري جديد يساعد على الضبط الداخلي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها .
4. من النتائج الهامة للحوكمة انها تؤمن الأبعاد المحاسبية التالية :

أ - تهتم بالمساءلة والرقابة المحاسبية

وتعني بأن يقوم المساهمون بمساءلة مجلس الإدارة، وكل من له دوره في تفعيل تلك المسألة ، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين ، وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسئوليتهم كملاك.

بالإضافة الى ذلك فإن دور مجلس الإدارة إشرافي أكثر مما هو تنفيذي ، وتقع على أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية القيام بتدقيق فعال على كافة الاعمال الادارية والمالية ، كما يجب على مجلس الادارة وضع آليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين من قبل هذا المجلس ، وعقاب على أعضاء مجلس الإدارة من قبل المساهمين إذا لزم الأمر ذلك.

كما يجب تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال المشاركة في جميع القرارات الأساسية للشركة. وفي ضوء ذلك نستنتج بأن المسألة والرقابة المحاسبية التي تتبناها الحوكمة تأخذ اتجاهاً :
الأول ← : المساءلة والرقابة الرأسية من المستويات الإدارية الأعلى إلي المستويات الإدارية الأدنى
الثاني ← : المساءلة والرقابة الأفقية وهي المتبادلة بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية.

ب - تؤمن الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة

تنتج الممارسات السلبية للإدارة في أغلب الشركات بسبب ضعف ممارسة المحاسبة والمراجعة بشكل صحيح ، نتيجة لعدم الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة ، وبالتالي هي بحاجة إلي المزيد من الدعم للوصول إلي الممارسة السليمة لتطبيق تلك المعايير مع إعادة النظر في معايير المحاسبة والمراجعة المطبقة بما يتلائم مع التطور والبيئة الاقتصادية ، مع الأخذ بعين الاعتبار الكثير من الإجراءات لتيسير تطبيق هذه المعايير انسجاماً مع متطلبات الحوكمة.

كما أن تطبيق الحوكمة يحد من الفلسفة الواقعية واستخدام نظرية الوكالة التي تشجع حركة الإدارة في اختبار السياسة المحاسبية التي تراها مناسبة .

وبالتالي فالحوكمة تعارض الاتجاه نحو الالتزام بمعايير محاسبية محددة من قبل الإدارة وحدها، وتساعد في حسم مشكلة إساءة استخدام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة .

ج - تساهم في إيجاد دور لوحدات المراجعة الداخلية

تحترم الحوكمة اصول وقواعد المراجعة الداخلية وتشجع تطبيقها بما تقوم به من مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها ، وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية ، والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من اجل إدارة المخاطر، والرقابة عليها ، من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية .

وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعيةها لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة المراجعة.

د - تؤكد على احترام دور المراجع الخارجي

نتيجة لما يقوم به المراجع الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية علي المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة البيانات المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده ومرفق بالبيانات المالية ، فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهرياً وفعالاً في مجال الحوكمة لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الوحدة الاقتصادية ، كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات ويحد من مشكلة الانحراف الخلفي في الوحدات الاقتصادية .

هـ - تساهم في تفعيل دور لجان المراجعة

يمثل وجود لجان المراجعة أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة بالوحدة الاقتصادية .

وهي تقوم بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية، ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية المراجعة .

علاوة على ذلك وبمجرد إعلان الوحدة الاقتصادية عن تشكيل لجنة للمراجعة يؤمن الثقة بالتعامل باسهمها من قبل المستثمرين ، وله أثر ايجابي على حركة هذه الأسهم بسوق الأوراق المالية .

إضافة الى ذلك توصلت دراسة Memullen وهي دراسة تناولت دور لجان المراجعة في زيادة الثقة في المعلومات المنشورة بالبيانات المالية ، إلى أن الوحدات الاقتصادية التي تملك لجان مراجعة قد انخفض فيها معدل وقوع المشاكل المالية غير القانونية ، بجانب زيادة درجة الثقة في معلومات القوائم المالية وخاصة الوحدات الاقتصادية المقيدة أسهمها في سوق الأوراق المالية.

و - تساهم في تحقيق الإفصاح والشفافية

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها الحوكمة ، لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة ، أو هيئة ، أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية، خصوصاً وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة ، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة .

ز - تحد من دور إدارة الأرباح

تمارس إدارة بعض الوحدات الاقتصادية سياسة إدارة الأرباح لتحقيق الكثير من الأهداف مثل الوصول إلى مستوى التنبؤات التي سبق الإعلان عنها ، أو تجنب الإعلان عن الأرباح أو الخسائر ، أو للحصول على بعض المزايا المرتبطة بالأرباح المرتفعة مثل المكافآت والعمولات ، وبالتالي تعني عملية إدارة الربح قيام الإدارة بالتأثير على أو التلاعب بالبيانات المحاسبية الواردة بالتقارير المالية بصرف النظر عن الهدف من ذلك ، ونظرا للأثر الفعال لإدارة الربح على البيانات المحاسبية فقد تناولتها الكثير من الدراسات مثل :-

DeGeorge, et al. -1999, Healy and Wahlen -1999, Plummer and David, 2000.

ولكن في ظل تطبيق حوكمة الشركات والحد من سلطة الإدارة وإتاحة الفرصة للأطراف الأخرى لحماية حقوقها مع وجود الضوابط المختلفة ، تصبح إدارة الأرباح لا وجود لها ، لذا أشارت نتائج إحدى الدراسات والتي تناولت أثر متغير الحوكمة على ممارسة إدارة الوحدات الاقتصادية لسياسة إدارة الأرباح ، بأن هناك علاقة عكسية بين عدد أعضاء لجنة المراجعة من خارج الوحدة ، وكذلك خبرتهم المالية ، وكذلك عدد الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة ، وبين ممارسة الشركة لإدارة الأرباح .

وبذلك يمكن القول أن دور الحوكمة المساهمة في الحد من سلطة الإدارة في عملية إدارة الأرباح ينعكس بالإيجاب على تحقيق جودة المعلومات المحاسبية.

ح - تساعد على تقويم أداء الوحدات الاقتصادية .

تلعب الحوكمة دورها من خلال المساهمة في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق ، مما يساعدها علي التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة.

كما أن من المعايير الرئيسية للحوكمة هو تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بالوحدات الاقتصادية وحماية أصولها.

وبذلك نستنتج أن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة ينعكس بشكل جيد على أداء الوحدات الاقتصادية بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية ، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة ، بمعنى أن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مفاهيم ومقاييس شاملة لأداء الوحدة الاقتصادية مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو، ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها ، خصوصاً وأن مفهوم الحوكمة يحمل في مضمونه بعدين أساسيين هما:-

- الأول :-الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها .
- الثاني :-الأداء بما يحمله من استغلال للفرص المتاحة من أجل الارتقاء بالوحدة الاقتصادية ككل .

في ضوء طبيعة الأبعاد المحاسبية السابقة لعملية الحوكمة وانعكاساتها على المعلومات المحاسبية يستطيع الباحث الإشارة إلي النقاط التالية :-

• بالرغم من تعدد الأبعاد المختلفة لعملية حوكمة الشركات سواء القانونية أو التنظيمية أو الاجتماعية، إلا أن الأبعاد المحاسبية تحظى باهتمام كبير وتشغل الحيز الأكبر من الإجراءات والأساليب المختلفة لتطبيق الحوكمة في الشركات .

• أن الأبعاد المحاسبية لعملية الحوكمة تغطي ثلاثة مراحل من العمل المحاسبي وهي :-

- مرحلة الرقابة علي العمل المحاسبي وتشمل نوعين من الرقابة أحدهما : الرقابة المسبقة والآخر الرقابة الآخرة للعمل المحاسبي .

- مرحلة الممارسة الفعلية للعمل المحاسبي بداية من الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية وتقويم و متابعة الأداء وإدارة الأرباح ، وانتهاءً بالإفصاح عن نتيجة هذه الممارسة في شكل تقارير وبيانات مالية .

- مرحلة ما بعد الممارسة الفعلية وتشمل أدوار كل من لجان المراجعة والمراجعة الداخلية والخارجية وما تحققه من إضفاء الثقة والمصادقية في المعلومات المحاسبية المفصح عنها .

ط - إنتاج معلومات محاسبية موثوق بها

إن النتيجة النهائية للأبعاد المحاسبية السابقة هو إنتاج المعلومات المحاسبية ذات الاستخدامات المتعددة من الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية ، والتي ، عن طريق هذه المعلومات يمكن المحافظة على حقوق هؤلاء الأطراف تجاه الوحدة الاقتصادية .

لذا تصبح هذه المعلومات من الأهمية لدرجة أن تعد بمستوى شامل من الجودة بحيث يمكن الاعتماد عليها ، وفي الوقت ذاته تعكس ثقة الأطراف الأخرى في الوحدة الاقتصادية وإدارتها، وتزيد من كفاءة سوق الأوراق المالية .

ثانياً : في التوصيات

في ضوء ما سبق يري الباحث ضرورة الإشارة إلي التوصيات التالية :-

1. يجب تكامل الجوانب الفكرية للحوكمة مع الجوانب التطبيقية في خمسة جوانب أساسية هي الأهداف ، والخصائص ، والمقومات ، والمحددات ، والمبادئ ، علاوة على

شموليتها واحتوائها على جميع المفردات النظرية والتطبيقية ، بما فيها القواعد والاجراءات القانونية بشكل يمكن أن يطلق عليه "الإطار المتكامل للحوكمة "

2. ضرورة الالتزام بتطبيق هذه الجوانب في مختلف الوحدات الاقتصادية - وبصفة خاصة الشركات المساهمة- بصرف النظر عن طبيعة نشاطها مما سيؤدي إلى تطوير أدائها ، والتغلب على مشاكلها المختلفة ، وزيادة قدرتها التنافسية ، والتشغيلية، والمالية، والإدارية ، وبالتالي الانعكاس الإيجابي على أسهمها في سوق الأوراق المالية .

3. ضرورة الاهتمام بالأبعاد المحاسبية للحوكمة والتي تظهر بوضوح في مختلف الجوانب الفكرية لها ، وهذا يعكس دور الجوانب المالية والمحاسبية في تكوين الإطار المتكامل لها .

4. ضرورة القيام في ممارسة الرقابة على مختلف جوانب أداء الوحدة الاقتصادية وزيادة الثقة بها وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وتحقيق التواصل مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية .

... وأخيراً ، يؤدي تطبيق محددات ومبادئ الحوكمة الى تحقيق الشفافية ، ويساعد على جذب استثمارات جديدة محلية وأجنبية ، ويؤدي الى تراجع الفساد ، وتطوير القطاعين العام والخاص . وفي النهاية ، تشير إلى أن دور الحوكمة لا يقتصر فقط على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تطبيقها ، ولكن يمتد ليشمل أيضاً توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومات ، والسلطات الرقابية ، والقطاع الخاص، والفاعلين الآخرين من اصحاب الخبرة ، بما فيهم الجمهور .

General Summary

This paper aims to shed light on the concept of the method of practicing the governance powers, or what was termed as “governance”.

There is no doubt that governance started to become very important to the world now. Talks have increased lately about companies’ governance and its role in improving the economical, investment, and financial role. And the necessity of its implementation and follow up in most administrations has appeared in order to ensure the rights of shareholders, investors, and the community.

The positive practices of its method means the protection of assets and properties of the Administrative Unit, and it plays a role in the economical progress through increasing the activity of capital flows.

In general, the concept of governance is considered a set of procedures and processes which are directed through managing and controlling the organizations where the general framework of the governance include the identification and distribution of rights and responsibilities among various parties inside the organization or institution starting from board of directors, managers, shareholders, and other beneficiaries, and it also works on clarifying and establishing the principles and the procedures of decision making in that organization.

The good governance system is based on achieving the perfect level of inspection, control and balanced supervision and the inclusion of the efficient internal and external communication lines, in addition to strengthening culture of responsibility and accountability through putting and developing measurement and evaluation system.

This paper discussed the issue of governance in the public sector, where the public sector governance becomes alike the corporate in terms of management, supervision and relationship with shareholders and auditing. And it focuses on the management and supervision of the companies in a way the serves all the stockholders.

What worth mentioning is that this truth doesn’t cancel the presence of other issues which stays as an exclusive possession to the public sector like its influence with the political power, and it is also characterized by its non-profitable nature, and its main and basic is the public interest. In addition to that, the public sector governance goes just from setting the policies and managing crisis and inessential accidents to care more about improving the governance system and about transparency.

In the private sector “the board of directors of any company is considered the main motive to the governance system the board of directors is interested basically in drawing the supreme policy of the company’s activities, and thus, protecting the rights of shareholders, as the board of directors has the supreme authority in the form, content and the details of the annual report of the company. And the more detailed report the better because it increases the transparency of information about the company, and thus, it increases the level of its governance.

But in the public sector, the concept of governance and the range of its work are toward the council of ministers and toward the appointment of the members of board of directors in the public institutions and general managers in the ministries and holding

the responsibilities of the administration from all the employees in the general administrative system of the state.

The requests of deputies and public opinion need a clear methodology for the financial or administrative work starting from the disclosure, transparency, and the evaluation of the performance, down to reach how to prepare the annual reports that discuss all work of governmental authorities, in order to determine the responsibilities and drawing the future policies.

Thus, it clarifies the general concept whether in the units of public or private sectors, and it explains the required fundamentals, principles, and procedures for its implementation, and it also determines the standards, principles and essentials that rule it.

* * * * *

قائمة المراجع والمصدر

• المراجع باللغة العربية:

- 1 - إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، 2003.
- 2 - النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.
- 3 - مارك هيسيل " محرر "، ممارسة سلطات الإدارة. مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات وسط أوربا، 2001.
- 4 - مركز المشروعات الدولية الخاصة، الإصلاح الاقتصادي اليوم، النشرة الدورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة، أعداد متفرقة.
- 5 - مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الإقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة، مارس 2002.
- 6 - فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية.

• المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Alamgir, M. **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
- 2- Azab, B. **The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
- 3- BIS. **Enhancing corporate governance for banking organizations**, **Basel Committee on Banking Supervision**, February 2006.
- 4- Freeland, **C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks**, paper presented to: Corporate 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– IIF. **Corporate Governance in Poland**. Institute of International Finance. February 2003.

6– Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). **Corporate Governance: A Framework for Implementation**. PP: 119–137. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

7– Fawzy, S. (April 2003). **Assessment of Corporate Governance in Egypt**. Working Paper No. 82. Egypt, the Egyptian Center for Economic Studies.

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

• مواقع الكترونية:

1– www.cipe.org

2– www.nacdoline.org

3– www.encycogov.com