النظريَّة السادسة: حوكمة المؤسسات (الحوكمة المؤسسيَّة)

مقدمة: أدَّت الأحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي إلى إعطاء الأولوية إلى الموضوعات المتعلِّقة بالحوكمة المؤسسيَّة. هذه الأحداث تعلَّقت أساساً بالفضائح الماليَّة التي أصابت عدداً من المؤسسات العالميَّة، وخاصَّة المؤسسات الأمريكيَّة، وما تبعها من أحداث متلاحقة في الأسواق المالية من فساد إداري ومحاسبي فضلاً عن ضعف في الرقابة مسَّ الأنشطة المختلفة في المؤسسات المالية وغير المالية، وغير ذلك من الأسباب التي أدَّت بدورها إلى بروز عِدَّة تساؤلات حول ضرورة وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنيَّة ومرتكزات كفيلة بحماية حقوق أصحاب المصالح. كل ذلك أسهم في تحديد نطاق مفهوم الحوكمة المؤسسيَّة وإرساء مبادئها.

أوَّلاً: النشأة والتطور التاريخي للحوكمة المؤسسيَّة

تعود جذور حوكمة المؤسسات إلى (**بيرل ومينز**) اللذان يُعَدَّان أوَّل من تناول موضوع فصل الملكية عن التسيير، وذلك عام 1932، وهذا في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصَّة" الذي يُعنَى بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعَّال للموارد، فضلاً عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن التسيير. وفي عام 1976 قام كل من (جنسين وماكلين) بالاهتمام بمفهوم الحوكمة وإبراز أهميتها في التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والتسيير. وهناك من المهتمين بموضوع الحوكمة المؤسسيَّة من يُرجِعُ جذورها إلى فضيحة ووترغيت[1] (Watergate) في الولايات المتَّحدة الأمريكية عام 1972، هذه الفضيحة تركت انطباعاً سيئاً لدى العامَّة عن حقيقة العمل السياسي ومن نتائج هذه القضية أنَّ عملية تمويل الحملات الانتخابية أصبحت خاضعة للرقابة الفيدرالية.كما استطاعت الهيآت التشريعية والقانونية الأمريكية تحديد أسبابها أيضاً في فشل الرقابة المالية في المؤسسات والإسهامات غير المشروعة والمتمثلة في تقديم رشاوَى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة الفساد عام 1977 والذي تضمن قواعد خاصَّة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواةً لهذا المصطلح بعد أن تعرَّض عدد كبير من المؤسسات إلى انهيارات مالية في مجال القروض والادخار. لقد تمَّ تأسيس هيأة تريدواي (Treadway Commission)[2] عام 1985 وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء عرض الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليل حدوث ذلك. وقدَّمت هذه الهيأة أول تقرير لها عن الحوكمة المؤسسيَّة وقامت بنشره عام 1987 يدعو لوجود بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية. وقد أثار موضوع الحوكمة جدلا كبيراً في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات بعد انهيار كبرى المؤسسات الأمريكية والأوروبية آنذاك، مما قاد المستثمرين والمساهمين في المؤسسات والبنوك إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة في المملكة المتحدة تُدرك أنَّ التشريعات السائدة والنُظُم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي حدَى ببورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة (Cadbury)[3] عام 1991 التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وتحدَّدت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنيب تلك المؤسسات الخسائر الكبيرة. ويعتبر عام 1992 بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة المؤسسات، حيث تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة (لجنة Cadbury) والذي ركَّز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات والحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة، كذلك أشار التقرير إلى دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وهكذا توالت التقارير عن هذه اللجنة.
وبمجرد إصدار تقرير (كادبوري Cadbury) البريطاني أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة المؤسسات لأعمالها وتضمين التقارير بأفضل ممارسات الحوكمة المؤسسيَّة. ثم تطوَّرت فكرة هذا المفهوم وتعزَّزت أكثر نتيجة الجهود المبذولة التي برزت أعقاب الأزمة المالية الآسيوية التي حدثت في أسواق تايلاندا وماليزيا ودول آسيوية أخرى عام 1997. على المستوى الدولي يُعتبر التقرير الصادر عن منظَّمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات" الصادر سنة 1999 والمعدَّل سنة 2004 ثم 2015، أوَّل اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.كما أخذت المنظمات الدولية بالمبادرة إلى إصدار مبادئ وتعريفات كثيرة لحوكمة المؤسسات، ومنها

---

[1]– Watergate scandal : هو اسم لأكبر فضيحة سياسية في تاريخ أمريكا. كان عام 1968 عاماً سيئاً على الرئيس ريتشارد نيكسون، حيث فاز بصعوبة شديدة على منافسه الديمقراطي همفري، بنسبة 43.5% إلى 42%، مما جعل موقف الرئيس ريتشارد نيكسون أثناء معركة التجديد للرئاسة عام 1972 صعباً جداً. قرر الرئيس نيكسون التجسُّس على مكاتب الحزب الديمقراطي المنافس في مبنى ووترغيت وفي نفس العام 1972 ألقي القبض على خمسة أشخاص في واشنطن بمقر الحزب الديمقراطي وهم ينصِّبون أجهزة تسجيل مموهة. كان البيت الأبيض قد سجل 64 مكالمة، فتفجرت أزمة سياسية هائلة وتوجهت أصابع الاتهام إلى الرئيس نيكسون .استقال على إثر ذلك الرئيس في أغسطس عام 1974 تمت محاكمته بسبب الفضيحة، وفي 8 سبتمبر 1974 أصدر الرئيس الأمريكي جيرالد فورد عفواً بحق ريتشارد نيكسون بشأن الفضيحة وذلك لأسباب صحية.

[2]– هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 لدراسة التقارير المزورة في المؤسسات بعد الانهيارات المالية التي حصلت في مجال الادخار والقروض، إذ تمثل هذه اللجنة كل من : معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي وجمعية المحاسبين الأمريكية ومعهد المديرين الماليين الأمريكي ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي ومعهد المحاسبين الإداريين الأمريكي.

[3]– هي لجنة تدقيق الشؤون المالية للمؤسسات البريطانية، وتتضمن ممثلين عن مستويات الصناعة البريطانية، وتتحدد مهمتها في وضع الممارسات التي تساعد المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل منع حدوث الانحرافات والتلاعب وتجنب الخسائر في هذه المؤسسات.

البنك الدولي، مركز المشروعات الدولية الخاصَّة المنبثق عن غرفة التجارة الأمريكية بواشنطن بالـ و م أ، وعملت هذه المنظمات وغيرها على عقد مؤتمرات ولقاءات لتوضيح هذا المفهوم والعمل على نشره في كافة دول العالم.

وهنا يُطرح السؤال التالي: مالمقصود بحوكمة المؤسسات ؟ هذا ما سنحاول التعرف عليه في النقطة الموالية.

ثانياً: التعريف بحوكمة المؤسسات

أ- **من حيث المصطلح**: "حوكمة المؤسسات" ترجمة لكلمة إنجليزية هي corporate governance؛ فكلمة corporate معناها مؤسسة، وكلمة governance معناها حاكمة، من الإحكام والحاكمية. يرجع أصل مصطلح governance إلى الكلمة اللاتينية gubernator المشتقة من الفعل gubernare بمعنى يقود فدور قائد السفينة gubernator هو مراقبة وتوجيه مسار السفينة. وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث عن لفظ "حكم" نجد أنَّ العرب تقول: حكمت وأحكمت وحكّمت؛ بمعنى: منعت وردَّت؛ ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم، ومن المعاني لكلمة "حَكَم": حَكَمَ الشيء وأحكمه: أي منعه من الفساد. ورغم أن لفظ حوكمة لم يَرِد في القواميس العربية على هذا الوزن، **إلا أنَّ المعنى العام لها من لفظ حكم الذي يعنى كما سبق القول المنع من الظلم والفساد وهو المتَّفق عليه اصطلاحا لكلمة الحوكمة، التي تهدف إلى منع الظلم والفساد كما سيأتي شرحه لاحقاً**، ولقد حاول البعض ترجمة corporate governance إلى: الحاكمية المؤسسيَّة، الضوابط المؤسسيَّة، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيِّدة، الضبط المؤسسي، التحكُّم المؤسسي، الحاكمية المؤسسيَّة، حوكمة المؤسسات ومصطلحات أخرى، إلاَّ أن المصطلح الأكثر شيوعاً وتداولاً من قِبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة المؤسسات و الحوكمة المؤسسيَّة[4].

ب- **من حيث المفهوم**: تُوجد عدَّة تعريفات لمفهوم الحوكمة المؤسسيَّة وهي إن اختلفت من حيث الألفاظ إلا أنَّ دلالاتها متقاربة، ومن أجل مزيد من التعرُّف على الحوكمة المؤسسيَّة نُورد بعض التعاريف الخاصَّة بها في ما يلي:

1- من أوائل من اهتم بهذا الموضوع هي منظَّمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)[5]، حيث قدَّمت أوَّل تعريف للحوكمة المؤسسيَّة عام 1999 بأنَّها: " ذلك النظام الذي يُوضِّح كيفية إدارة المؤسسات المالية والرقابة عليها". ثم أعادت المنظَّمة النَّظر في مفهوم الحوكمة المؤسسيَّة عام 2007، وخرجت بمفهوم أكثر عُمقاً وشموليَّةً في كثير من الجوانب وأوضحت بأنَّ الحوكمة المؤسسيَّة هي: "مجموعة من العلاقات مابين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما أنَّها تُبيِّن الآليَّة التي تُوضِّح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، ومن ثَمَّ فإنَّ الحوكمة المؤسسيَّة الجيِّدة هي التي تُوفِّر لكلّ من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تَصُبُّ في مصلحة المؤسسة وتسهيل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، وبالتالي تُساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة.

2- الحوكمة المؤسسيَّة هي "ذلك النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافيَّة ومحاسبة المسؤوليَّة".

3- الحوكمة المؤسسيَّة هي "القواعد والنظم والإجراءات التي تُحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح المرتبطة بها".

4- حوكمة المؤسسات هي الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وُجُودَها، وتُركِّز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكوميَّة، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة.

5- إنَّ حوكمة المؤسسات تعني بشكل عام، القوانين والقواعد والمعايير التي تُحدِّد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالمؤسسة من جهة أخرى. وبشكل أكثر تحديداً يُقدِّم مصطلح حوكمة المؤسسات إجابات لعدَّة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المساهمون أن لا تُسيءَ الإدارة استغلال أموالهم؟ وكيف يتأكَّد هؤلاء المساهمون أنَّ الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحيَّة وقيمة أسهم المؤسسة في الأجل الطويل؟ وما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسيَّة للمجتمع؟ و أخيراً كيف يتمكَّن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعَّال ؟

6- هي فن ممارسة الرشادة والعقلانيَّة، وتعظيم الثقة، وتوظيف الموارد وزيادة تنمية القيمة المضافة، وفي الوقت ذاته تحقيق حِكمة السلوك والتصرُّفات الإداريَّة ومحاربة الفساد الإداري.

من الاستعراض العامّ لهذه التعاريف يتَّضح أنَّ مفهوم الحوكمة مُتَعدِّد، يدور حول وضع الضوابط التي تضمن حسن إدارة المؤسسات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصِلة بالمؤسسة، ويَحُدُّ من التصرُّفات غير السليمة للمديرين التنفيذيين فيها، وتفعيل دور مجالس الإدارة بها بعدما أظهرت الوقائع والأحداث حالات عديدة من التلاعب في أموال العديد من المؤسسات بواسطة الإدارة أدَّت إلى إفلاسها.

---

[4]- أصدر مجمع اللغة العربية بالقاهرة اعتماده لهذا اللفظ (**حوكمة**) كترجمة لمصطلح (**governance**) في 20 ماي 2003.

[5]- **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD Organization for Economic Cooperation and Development** : هي منظمة دولية تهدف إلى التنمية الاقتصادية وإلى إنعاش التبادلات التجارية، تتكون من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. أنشأت المنظمة في 30 سبتمبر 1961 بعد أن حلَّت محل منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي OEEC التي تأسست سنة 1948 للمساعدة على إدارة مشروع مارشال لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية.

وهذا المعنى للحوكمة يتَّفقُ مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية من الأصل، وليس كحالة طارئة كما في الحوكمة، فالمال وملكيتُه يُعتبر أحد المقوِّمات الخمس التي يُعتبر حفظها وحمايتها بتحقيق النفع منها ومنع الفساد عنها، أحد المقاصد الأساسية للشريعة الإسلاميَّة، ومن هنا وفي مجال المؤسسات وما يتعلَّق بها، جاءت الأحكام الشرعيَّة للمؤسسات بجميع أنواعها، وكذا عقد الوكالة، من أجل تنظيم علاقة الإدارة بالمؤسسة والمساهمين.

وبعد هذا كله، يبرز السؤال التالي : ما هي الأطراف الفاعلة في الحوكمة المؤسسيَّة ؟

ثالثاً: الأطراف الفاعلة في الحوكمة المؤسسيَّة

هناك أربعة أطراف رئيسية مرتبطة بالحوكمة المؤسسيَّة هي :

- **المساهمون** : يقدم المساهمون رأس المال للمؤسسة مقابل الحصول على الأرباح وزيادة قيمة المؤسسة.
- **مجلس الإدارة** : يمثل المصالح الأساسية للمساهمين، حيث يقوم باختيار الإدارة وتقديم التوجيهات العامة للمديرين التنفيذيين ويشرف على أداء الإدارة.
- **الإدارة العليا** : وهي مسؤولة عن الإدارة اليومية للعمل في المؤسسة وتقديم التقارير لمجلس الإدارة ، ومسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين.
- **أصحاب المصالح** : وهم كل الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة ولها مصلحة معها مثل الموظفين، الموردين، الدائنين،...الخ.

وبعد هذا كله، تبرز مجموعة من التساؤلات هي:

- ألا توجد في القوانين القائمة المنظِّمة للمؤسسات ضوابط كافيَّة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح ؟
- ألا توجد نُظُم وأساليب إدارية تضمن كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسات؟
- ألا توجد معايير محاسبيَّة ونُظُم لمراجعة الحسابات لتوفير معلومات دقيقة وكافيَّة وصادقة عن أعمال المؤسسات؟

إنَّ المتتبع لكل هذا لا يمكنه إنكار وجود تقدُّم علمي كبير في كل هذه المجالات.

إذن لماذا الحوكمة ؟ وما الذي يمكن أن تُضيفه إلى ما هو موجود ؟ هذا ما سنحاول التعرُّف عليه في النقطة الموالية.

رابعاً: أسباب ظهور حوكمة المؤسسات

إذا كانت المؤسسات موجودة منذ زمن طويل، فإنَّه طرأت عليها عوامل جديدة أفرزتها العولمة جعلت الحوكمة تأخذ مكان الصدارة في الاهتمام العالمي، ومن أهمِّ هذه العوامل ما يلي:

1- التغيرات في وضع المساهمين: كان المستثمرون في السابق يشترون أسهم المؤسسات المحلية، وبالتالي كان من السهل عليهم متابعة أعمال المؤسسات التي يساهمون فيها، أمَّا في ظِل العولمة وما أتاحته من الإمكانية لأيِّ مستثمر أن يشتريَ أسهماً لأي مؤسسة في أيِّ مكان في العالم، فإنَّه يَصعُب عليه متابعة أعمال هذه المؤسسات بطريقة مباشرة، وبالتالي جاءت الحوكمة لتوفير الحماية للمساهمين خاصَّةً صِغَار المساهمين والأجانب.

2- الانفتاح في مجال الأسواق المالية على مستوى العالم جعل حركة تداول الأسهم مستمرة، وأصبح الهدف من شراء الأسهم لدى الغالبية هو إعادة بيعها لجني فروق الأسعار، التي يخضع تحديدها لسلوك المضاربة، وبالتالي فُقِدَت صلة المشاركة لدى المساهمين لدرجة أنَّ البعض يقول: إن المقولة الشائعة التي تعني أنَّ المساهمين هم المالكون للمؤسسات المساهمة الكبيرة ما هي إلا عبارة مُضلِّلة، فهم مالكون للأسهم وليس للمؤسسة.

3- سيطرة المديرين التنفيذيين على مقدِّرات المؤسسة واستغلالها لصالحهم بالدرجة الأولى، وذلك إمَّا لضُعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ مع المديرين التنفيذيين، خاصَّة مجلس الإدارة الذي يكون أعضاؤُه من كبار المساهمين، وبالتالي تَحقَّق هنا ما تنبَّأ به آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" عام 1776 حيث قال: "إنَّ مديري المؤسسات المساهمة لا يُمكن أن يُتوقَّع منهم مراقبتها بنفس الحماس الذي يراقب فيه الشركاء في شركة خاصَّة مصالحهم عادةً، ذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الشخصيَّة الخاصَّة، ومن الطبيعي أن يستتبع هذا شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه المؤسسات".

4- الصوريَّة في مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذيَّة لإخفاء انحرافاتها بالتلاعب في الحسابات.

5- شراسة المنافسة بين المؤسسات والتي تقوم على الإستراتيجية العسكرية التي تُعنَى بإلحاق الهزيمة بالعدو، والعدو هنا هو المؤسسات المنافسة، وإلحاق الهزيمة بها هو العمل بكل السُبُل لإقصائها من سوق السلعة أو النشاط، وكل ذلك جعل السوق ساحة حرب لا ساحة تنافس شريف، ممَّا عمَّق تعارُض المصالح حتى بين

المساهمين والإدارة التنفيذية وسائر أصحاب المصالح الآخرين، ومن هنا كانت الحاجة ماسَّة لوجود ضوابط لتنظيم العلاقات بين هذه الأطراف وهو ما تعمل الحوكمة على إيجاده.

6- الفساد الذي استشرى في المجال الاقتصادي والمالي وأدَّى إلى سِلسِلة من الانهيارات وحالات الإفلاس العديدة لكُبريات المؤسسات في العالم من أبرزها ما يلي:

أ– انهيار وإفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 بحجم خسائر بلغت حوالي 60 مليار دولار أمريكي من أموال المودعين من مختلف دول العالم.

ب– انهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام 1994 بخسارة قُدِّرت بمبلغ 179 مليار دولار.

ت– الأزمة التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا عام 1997 وأدَّت ليس فقط إلى إفلاس بعض المؤسسات، وإنَّما إلى انهيار اقتصاديات الدول خاصة تايلاندا.

ث– انهيار وإفلاس **مؤسسة إنرون** للطاقة التي تعمل في مجال توزيع الغاز الطبيعي في الولايات المتَّحدة الأمريكية وأوروبا وغطَّت أعمالها نحو 40 دولة ووصل حجم تعاملاتها إلى أكثر من 100 مليار دولار أمريكي، ووصل سعر السهم فيها إلى حوالى86 دولارا للسهم، وفى عام 2001 انهارت المؤسسة، حيث خسر المستثمرون فيها حوالي 60 مليار دولار بعد أن هبط سعر السهم فيها إلى أقل من 45 سنتا.

ج– انهيار وإفلاس **مؤسسة وورد كوم** الأمريكية للاتصالات ثاني أكبر مؤسسة في هذا المجال، ولها سبعون فرعاً في نحو 65 دولة وكان سعر السهم فيها حوالي 60 دولاراً، وفي منتصف عام 2002 انهارت المؤسسة بخسائر بلغت حوالي 50 مليار دولار وهوى سعر السهم فيها ليصبح أقل من9 سنتات.

وهكذا توالت سلسلة الانهيارات للعديد من المؤسسات الكبرى في جميع أنحاء العالم، فعلى سبيل المثال فإنه في عام 1997 انهارت وأفلست 82 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ رأسمالها نحو 17.2 مليار دولار، ثم ارتفع العدد عام 2000 ليصل إلى 176 مؤسسة برأسمال يقدر بنحو 94 مليار دولار.
ولقد أظهرت التحقيقات أنَّ العامل المشترك بين كل هذه الانهيارات هو الفساد بكل صُوره:

- الفساد الإداري : المنسوب للمديرين التنفيذيين باستغلال أموال المؤسسات لصالحهم.
- الفساد المالي : المنسوب للمسؤولين في البورصات بالتعامل في أسهم هذه المؤسسات بالاحتيال والعمليات الصورية.
- الفساد المحاسبي : المنسوب لمراقبي الحسابات في مكاتب المراجعة الدولية بالإقرار بصحة الحسابات والقوائم الماليَّة لهذه المؤسسات على خلاف الحقيقة.
- الفساد السياسي : والذي ظهر بتقديم إدارة المؤسسات رشاوى مباشرة أو بصورة غير مباشرة بالإنفاق على الحملات الانتخابية لكبار المسؤولين السياسيين في الدولة لشراء ذممهم مقابل التغاضي عن التصرُّفات غير الأخلاقيَّة للإدارة في أموال المؤسسة.

وكل ذلك يجمعه فساد الذمم وانعدام الأخلاق، خاصَّة إذا علمنا أنَّ كل ذلك كان يتم بالتواطؤ بين الأشخاص المفروض فيهم أنَّهم أُمنَاء على المؤسسات، وكل ذلك كان العامل المباشر الذي أدَّى إلى الإسراع نحو الحوكمة وجعلها تحتلُّ مكان الصدارة في الاهتمام بواسطة الحكومات في كل دولة وعلى المستوى العالمي بواسطة العديد من المنظمات المالية والاقتصادية.

وهنا يُطرح السؤال التالي : ماذا يمكن للحوكمة أن تُقدِّمه لإصلاح ذلك ؟ هذا ما سنحاول التعرف عليه في النقطة الموالية.

خامساً: أهمية وأهداف الحوكمة

يمكن القول بأنَّ الهدف الإستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلَّة وبراهين تُثبت أنَّ إدارة المؤسسات تُجرِي الأعمال وفقاً للممارسات السليمة وبشكل يُؤدِّى إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حدٍ ممكن، وهذا ما يجعل للحوكمة أهميتها في تحقيق ما يلي:

1- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية التي يمكن أن تُواجه المؤسسة إلى أقل حدّ ممكن.
2- كبح مخالفات الإدارة وضمان التنسيق الفعَّال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.
3- تحسين مستوى الأداء المالي للمؤسسة.
4- تحسين الوصول إلى الأسواق المالية العالمية للحصول على التمويل اللازم وإيجاد سوق نشِطة للأوراق المالية التي تُصدرها المؤسسة.
5- زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها المؤسسة.
6- تحقيق أفضل وضع تنافسي للمؤسسة.
7- إظهار الشفافية والقابلية للمساءلة.
8- زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني.
9- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الإستراتيجية الاستثمارية السليمة.

10- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات.

11- الحفاظ على سمعة المؤسسة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقيَّة (أخلاقيات المهنة).

12- ...الخ.

وبالجملة فإنَّ الحوكمة تعمل على إيجاد بيئة أعمال صالحة تسودُها الثقة والقيم الأخلاقية الفاضلة بما يحفظ الحقوق وبما يعود على المجتمع بالخير والتقدُّم والحياة الطيبة التي أساسها الإيمان والعمل الصالح، وهذا ما أرشدنا إليه القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُواْ يَعْمَلُونَ﴾ (الآية 97 من سورة النحل).

وهنا نتساءل :كيف للحوكمة أن تُحقِّق ذلك ؟ هذا ما سوف نحاول التعرف عليه في النقطة الموالية.

سادساً: خصائص ومبادئ (مجالات) الحوكمة المؤسسيَّة

من أجل بناء نظام سليم للحوكمة، أو إصلاح نُظم حوكمة قائمة، فإنَّ منظَّمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) قامت بوضع هيكل متكامل لنظام الحوكمة بالمشاركة مع العديد من المنظَّمات الدولية، مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظَّمة الشفافيَّة الدوليَّة المعنيَّة بمكافحة الفساد، قطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنيَّة، إضافةً إلى عدد من الدول من غير الأعضاء في المنظمة، وقد أقرَّ مجلس المنظمة على المستوى الوزاري هذا الهيكل في 26-27 ماي 1999 ويلقى نظام الحوكمة المعتَمد قبولاً عالمياً سواءً من الحكومات أو قطاع الأعمال والاستثمار أو أسواق المال والباحثين. في عام 2004 تم تعديل المبادئ الخاصَّة بالحوكمة المؤسسيَّة. في أفريل 2015، تمَّ بحث مبادئ الحوكمة في منتدى OECD /G20 لحوكمة المؤسسات، وعقب هذا الاجتماع، أعتمد مجلس منظَّمة التعاون والتنمية الاقتصادية هذه المبادئ في 8 جويلية 2015. وبعد ذلك قُدِّمَت هذه المبادئ لقادة مجموعة الـ 20 في 15-16 نوفمبر 2015 في أنطاليا بتركيا، حيث أقرَّتها وأطلقت عليها مبادئ OECD /G20 للحوكمة المؤسسيَّة. تهدف هذه المبادئ الجديدة إلى مساعدة واضعي السياسات على تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسَّسي لحوكمة المؤسسات وذلك بهدف دعم الكفاءة الاقتصادية والنمو المستَدام والاستقرار المالي ويتحقَّق ذلك في المقام الأول عن طريق توفير الحوافز المناسبة للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكذلك الوسطاء الماليين ومقدِّمي الخدمات وذلك في إطار من الضوابط المتعلِّقة بهذا الشأن. وفي ما يلي استعراض لأهم الخصائص و المبادئ الجديدة للحوكمة المؤسسيَّة :

أ – الخصائص التي يقوم عليها نظام الحوكمة: و تتمثَّل في الآتي:

1- العدالة بين الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة وهم المساهمون ومجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون والعاملون في المؤسسة وأصحاب المصالح، مثل زبائن المؤسسة، الموردون، الدائنون، البنوك والمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة،...الخ، بحيث يحصُل كل طرف على حقوقه ويُؤدِّى التزاماته.
ومن المنظور الإسلامي فإنَّ العدالة تُعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعيَّة، تساندها قيمة الوفاء بالعقود، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم منها قول الله عزَّ وجلَّ ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُونُواْ قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاء لِلّهِ ﴾[الآية 135 من سورة النساء] وقوله تعالى ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُواْ﴾[الآية 152 من سورة الأنعام] وقوله سبحانه وتعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ بِالْعُقُودِ﴾[الآية 1 من سورة المائدة].

2- المسؤولية : بمعنى تحديد المسؤولية المقرَّرة على كل طرف بدقَّة والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة.
ومن المنظور الإسلامي فإنَّ مسؤولية كل طرف في المؤسسات حدَّدتها الشريعة بشكل دقيق ويساند أداءها في التطبيق بجانب دور وليِّ الأمر دافع ديني عقائدي، لأن أيَّ مسؤوليَّة يتحمَّلها المسلم بناءً على تعاقد مع غيره لا يكون مسؤولا فقط أمام من تعاقد معه، إنما هو مسؤول أولاً أمام الله عز وجل الذي أمر بالوفاء بالعقود.

3- المساءلة : بمعنى ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المجِّد ومعاقبة المقصِّر من خلال نظام داخلي في المؤسسة للحوافز وللعقوبات وتطبيقه على الجميع، وكذا وجود نظام قضائي عادل وحاسم وسريع في الدولة. المساءلة تعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما وتقييم العمل . فمجلس الإدارة يخضع لمساءلة المساهمين، والمدير العام يخضع لمجلس الإدارة، والمدراء التنفيذيون يخضعون لمساءلة المدير العام، والموظَّف يخضع لمساءلة مديره المباشر، وهكذا.
ومن المنظور الإسلامي فإنَّ الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات وضعت أُسُساً لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقرَّرت عقوبات حاسمة لمن يَخِلُّ بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، وإنما يوجد الجزاء القدري من الله عز وجل يَطال الإنسان حتماً خاصَّة في حالات تمكن الإنسان من الإفلات من رقابة البشر والعقوبات الإدارية.

4- الشفافية : بمعنى الصدق والأمانة والدقَّة والشمول للمعلومات التي تُقدَّم عن أعمال المؤسسة للأطراف الذين لا تُمكِّنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال المؤسسة التي لهم فيها مصالح واحتياجهم إليها للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم والمحافظة على حقوقهم وتمكينهم من اتخاذ

القرارات السليمة في علاقاتهم بالمؤسسة، ومن المعروف أنَّ **المحاسبة** هي المصدر الرئيسي والرسمي لهذه المعلومات، وبالتَّالي تتطلَّب الحوكمة وجود **نظام محاسبي سليم** والاعتماد في المعالجة المحاسبية على **معايير محاسبيَّة معتمدة ومقبولة دولياً** وإخضاع حسابات المؤسسة للمراجعة على مستوى المراجعة الداخلية وعلى مستوى المراجعة الخارجية بواسطة **مراقب حسابات خارجي مستقل** يُعيِّنُه ويحدِّد أتعابَه الجمعية العمومية للمساهمين بشكل حقيقي وليس كما يحدث الآن شكلياً حيث الكلمة الأولى في ذلك للإدارة التنفيذية.

ولسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قِيم الصدق والأمانة والحثِّ عليهما بشكل عامّ، إضافةً إلى موقفه من الكذب وشهادة الزُّور فهي تُعتَبر من الكبائر.

5- **الانضباط** : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

6- **الاستقلالية** : وهنا يتم تحييد أيَّة تأثيرات وضغوطات سلبية على العمل وعلى القرار في المؤسسة.

7- **المسؤولية الاجتماعية** : أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

ب – مبادئ (مجالات) الحوكمة : لقد اشتمل هيكل نظام الحوكمة الذي وضعته منظَّمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على مبادئ ست (6) للتطبيق. حدَّدت في كل مبدأ الأهداف المطلوبة والآليَّات اللازمة للوصول إليها، وهذه المبادئ هي:

المبدأ الأوَّل : ضمان وجود إطار عام وفعَّال للحوكمة المؤسسيَّة

يجب على إطار الحوكمة المؤسسيَّة تعزيز وجود أسواق شفَّافة وعادلة، توزيع فعَّال للموارد ، ويجب أن تكون متَّسقة مع سيادة القانون وتدعِّم الإشراف والإنفاذ الفعَّال (Effective supervision and enforcement).

أ– ينبغي تطوير إطار لحوكمة المؤسسات للتأثير على الأداء الاقتصادي الكلّي وسلامة السوق والحوافز التي تخلقها للمشاركين في السوق وتعزيز أسواق شفَّافة تعمل بكفاءة.

ب– يجب على المتطلَّبات القانونية والتنظيمية التي تؤثِّر على ممارسات حوكمة المؤسسات أن تكون متَّسقة مع سيادة القانون وشفَّافة وقابلة للتنفيذ.

ت– ينبغي أن يتمَّ تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة بوضوح لخدمة المصلحة العامة.

ث– يجب أن تدعم تشريعات السوق المالية الحوكمة الفعَّالة.

ج– يجب أن تتمتَّع السلطات التنظيمية والتنفيذية والرقابية بالصلاحيات الكافية والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنيَّة وموضوعية، وينبغي أن تُتَّخذ الإجراءات الرقابية في الوقت المناسب وأن تكون شفَّافة وواضحة.

ح– ينبغي تعزيز التعاون عبر الحدود من خلال الاتِّفاقيات الثنائية والمتعدِّدة الأطراف لتبادل المعلومات.

المبدأ الثاني : الحقوق والمعاملة المتساويَّة للمساهمين

يجب على إطار الحوكمة المؤسسيَّة حماية وتسهيل ممارسة المساهمين، بما في ذلك الأقليَّات والمساهمين الأجانب لحقوقهم ويجب أن يكون لجميع المساهمين فرصة لإنصافهم بشكل فعَّال في حال تم انتهاك حقوقهم.

المبدأ الثالث : المؤسسات الاستثمارية وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء

يجب على إطار الحوكمة المؤسسيَّة توفير الحوافز السليمة وأن تكون هذه الحوافز متاحة لأسواق الأسهم لتعمل بطريقة تساهم في تطبيق أفضل لممارسات الحوكمة.

المبدأ الرابع : دور أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسيَّة

ينبغي أن يعترف إطار الحوكمة المؤسسيَّة بحقوق أصحاب المصالح التي نصَّ عليها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة وتشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة وفُرَص العمل واستدامة المشاريع السليمة مالياً.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة المؤسسيَّة الإفصاح الدَّقيق وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلِّقة بالمؤسسة، بما فيها الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة وحوكمة المؤسسة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب على إطار الحوكمة المؤسسيَّة ضمان قيام مجلس إدارة المؤسسة بالتوجيه الإستراتيجي للمؤسسة والرَّصد الفعَّال للإدارة وتحمل المسؤولية الكاملة تُجاه المؤسسة والمساهمين.[6]

سابعاً : محدَّدات الحوكمة المؤسسيَّة

أشارت الدراسات إلى أنَّ هناك اتفاق على أنَّ التطبيق الجيد للحوكمة المؤسسيَّة يتوقَّف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحدِّدات :

أ- **المحدِّدات الداخليَّة** : تُشير المحدِّدات الداخليَّة إلى القواعد والأسُس التي تُحدِّد كيفيَّة اتخاذ القرارات وتوزيع السلُطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يُؤدِّي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

ب- **المحدِّدات الخارجيَّة** : تُشير المحدِّدات الخارجيَّة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظِّمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال، المؤسسات وتنظيم المنافسة، منع الممارسات الاحتكارية، الإفلاس) ، كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، كفاءة الأجهزة والهيآت الرقابيَّة في إحكام الرقابة على المؤسسات،...الخ. ترجعُ أهميَّة المحدِّدات الخارجيَّة لكون وُجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة وتُقلِّل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاصّ.

ثامناً : مقوِّمات الحوكمة المؤسسيَّة

تُوجد للحوكمة المؤسسيَّة عدَّة مُقوِّمات من أبرزها ما يلي :

1- القناعة الكاملة لإدارة المؤسسة بقبول قواعد ومبادئ الإشراف والرقابة.
2- توافر الثقة بين الأطراف المعنيَّة في المؤسسة.
3- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة.
4- إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.
5- نظام اتصالات مُتطوِّر وبتقنيات حديثة يُسهِّل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة.
6- الإجراءات والسياسات الفاعلة المتضمِّنة التوجيه، الإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.
7- ...الخ.

أستاذي المقياس : د.سمية دربال – أ.سامي بن خيرة

[6] – لتفصيل المبادئ سالفة الذكر يمكن العودة إلى الموقع الرسمي لمنظَّمة التعاون والتنمية الاقتصادية على الرابط التالي:
https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264265455-ar.pdf?expires=1607268546&id=id&accname=guest&checksum=663A50C486BF319E762CD5412D63439C