**مجلة كلية الحقوق – الجامعة اللبنانيه**

 17/7/2017

**"الهويه الذاتيه لقواعد الحوكمة "**

 **محاكمة الحوكمة في عصر العولمة**



**إعداد**

**المستشار القانوني الدكتور محمود علي ملحم**

الاستاذ الدكتور محمود ملحم : كلية القانون الكويتيه العالميه – أستاذ محاضر في فرنسا –الكويت

المقدمه :

لا شك أننا في عصر إتسعت فيه مناحي الحياة و تبدلت بتبدله إحتياجات الأفراد و الجماعات و تشابكت المصالح و تنوعت المعاملات و إنطلقت الأفكار متجاوزة الحدود . إلا أن لكل لغة قانونية في بيانها صبغة ، إذا زالت زال منها كل لون من ألوان عبقريتها.. كما أن لكل فكر قوانينه و أخلاقه و عاداته التي لا تستطيع أية حدود ، بل و لا يستطيع التاريخ أن يوقفها أو يمليها فهو وحده الذي يضطلع بوصفها و مراعاتها . فقد نتغذى بثقافة واحدة و قد تتجه وجوهنا شطر آفاق واحدة ، و لكننا مع ذلك قد لا نتفق في النهاية إزاء ما نراه .. لذلك ، علينا أن نعتقد في الواقع في وجود معرفة لا شعورية و إرتباط لا شعوي بين الأفكار و مفارقات لا شعورية بين الآراء يمكن بموجبها لكل فكرة أن تستبدل دوما بأخرى .. كما علينا أن نعترف ببعض النتائج التي تمدنا بالكثير الذي يتطلب الروية و التفكير .. و السبيل إلى ذلك ، النقد الموضوعي المجرد البناء البعيد عن الإنفعال و التأثر بما مضى من أفكار و نظريات و معتقدات .. النقد الذي لا يقف عند تحليل الأفكار و إعطاء الأحكام ... النقد الحارس الأمين الحر النزعة المفتوح الآفاق الخارج من حدود الذات لتذوق مطلق فكرة و الدعوة إليها أو هجرها حسب درجة الإقتناع و الإقناع ..

قبل الغرق في غياهب تحليل و نقد زلزلة الحوكمة و إرتداداتها الحتمية على بعض المسلمات الثابتة في المحراب القانوني ، نرى من المفيد توضيح ما يعين على تصويب مسار القلم و الوقوف في أول الطريق على بر الأمان .. فلقد صبنا في مجرى التأمل و الكتابة روافد كثيرة ، منها رافد الخوف من الجمود ... رافد المغالاة في اللوم و التجريح .. رافد مواجهة عقول و قلوب عليها أقفالها إستراحت لإجتهاد السلف و نظمه دون إعمال الذهن في البحث و التأصيل و حسن التقييم ..

وجدنا ، بنهاية المطاف ، أنه لا بد مما لا بد منه .. فعقدنا العزم على الخروج عن المألوف و المساجلة في " قواعد الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية و تأثيرها على الحق في الخصوصية " مساجلة الراغب في بلوغ الحق ، القاصد وجه الحقيقة ، الراغب في التعرف على المخارج الممكنة أمام إنسداد الآفاق و السبل .. عقدنا العزم على تناول هذين " النقيضين الشائكين الشقيين " لا من زاوية الإشارة و لفت الأنظار فحسب بل من زاوية النفاذ إلى مكامن العلل و الأسباب ووجهتنا في الأساس دولة الكويت الحبيبة التي تبوأت ما تبوأت من أهمية إستراتيجية كبرى في شتى الميادين لدرجة أضحت في مصاف الدول المتقدمة إقتصاديا علميا بخاصة ، و الفضل كل الفضل يعود لقادة هذا البلد المضياف الأمين و القدرة الذاتية الإبداعية للنظام القانوني الوطني في تثبيت المواءمة بين أسس و مبادىء الشريعة الإسلامية السمحاء الصالحة لكل زمان و مكان و متطلبات الإنفتاح على العالم بأسره المتنوعة شرقا غربا ...

إلا أننا لا نود أن يفهم من وقع كلامنا ، أننا من رافضي الحوكمة بالمطلق كما أننا لسنا من المتمسكين بها المطلق .. فلا ضير ، بعد الدرس و البحث و التحليل و التدقيق ، من الجهر بضرورة إعتمادها إذا وجد فيها تمايز يفيد، أو من الإعتراف بتعذر إعمالها إذا وجد فيها " تضحية " بثوابت و معتقدات و مفاهيم ... سيما و أن الشغف الملفت بالحوكمة بخاصة لم ينطلق من فراغ أو من عشق أعمى بل لمآثر هامة منتظرة من أعمالها بخاصة في عالم التجارة و الأعمال .. و هنا التحدي الأساس في بحثنا الشائك ذات الاشكاليات المتعدده .. التحدي في تشريح واقع و أبعاد أزمة حقيقية بالغة الدقة و الأهمية .. التحديث في تثبيت إما الفراق الحتمي أو التعايش الحكمي .. التحديث في البحث عن السبل الآيلة لتحقيق مواءمة قد تبدو صعبة بين الضرورات المنشودة و المقتضات المبررة .. التحدي في إستقبال أو تطوير أو تعديل أو تلطيف مؤسسات قانونية مهما بلغت في حداثتها أو عمق تجذرها التاريخي مواكبة لكل جديد و تكيفا مع إيقاع الحياة المتغير دوما .. المسألة بحق أبعد من مجرد الرفض أو التأييد .. ليست مسألة فخر للشرق أو تقدم للغرب في سباق مكتشف قانوني ... ليست مسألة تقليد أو إقتباس أو تصدير أو إستقبال أو تحفظ أو تبعية أو تعصب أو إستعمار قانوني مهما لطفت العبارات و إستنسخت المصطلحات .. المسألة في جوهرها حوار حضارات و ثقافات .و تعايش مفاهيم و معتقدات .. و أولوية مستلزمات تقنية لمواجهة جديد إيقاع الحياة .. هي كذلك و سبتقى حكما ..

بين " الحق في الخصوصية " في ظل حوكمة متعثره التي تبقى ولو الى حين الضامن الرئيسي للملاءة المالية و القوة الإستثمارية لمجتمع التجارة و الأعمال من جهة أولى ، و وجوب " الإفصاح " و " الشفافية " كمبدأين رئيسيين لا غنى عنهما تشريحا للواقع المالي و الإقتصادي و توفيرا لطمأنينة منشودة دوما لدى للمساهمين في معرفة مسار و مصير إستثماراتهم ، يدق الموقف الملائم من إشكاليات " الحوكمة " و معضلات الأخذ بها وطنيا دوليا ..

إشكاليات و معضلات.. الداخل إليها مفقود و الخارج منها حتما مولود .. هذا إن خرج .. جديرة بأن تبحث .. و بأن يجاب عليها .. و لكن بعد حين ..

***وبناء على ما تقدم سيتضمن البحث ما يلي :***

أولا : مفهوم حوكمة الشركات والهوية الذاتية للحوكمة القادمة من وراء الحدود .
ثانياً:الأسباب المؤدية إلى حوكمة الشركات والخصوصية الذاتية للحوكمة ... تمايز في الأسباب و الأهداف و المبادىء ...
ثالثاً: أهمية حوكمة الشركات ومعاييرها المطبقه . امثله دوليه على الحوكمه .
رابعاً : آليات حوكمة الشركات وسر الجاذبية نحو الحوكمة .. الإفصاح و الشفافية .. في القوائم و المعلومات المالية .. .
خامساً :مزايا وسلبيات تطبيق الحوكمة والبعد العملي للحوكمة ... نماذج نجاح أجنبية و عربية قد يحتذى بها ...
سادساً: الحوكمة في الكويت .. بين الحذر المبرر .. و التأجيل المستمر والمبرر لعام 2016 .. آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي
 سابعاً : الخاتمة والنتائج والتوصيات .

**\*الهوية الذاتية للحوكمة القادمة من وراء الحدود ...**

**\* في النشأة و المعنى و المدلول ..**

لم يكن ظهور الحوكمة وليد صدفة أو نزعة طرفية بل نتاج محطات تاريخية مفصلية حملت كل واحدة منها نظرية من النظريات التي ساهمت بشكل أو بآخر في إنضاج المصطلح و بلورة مفهومه بما يضمن تعزيز قدرته على التصدي لأزمات حقيقية ثلاثية الأبعاد ذو دلالات و مفاعيل بالغة الدقة و الخطورة : أزمة الثقة في المؤسسات الإقتصادية و التشريعات الناظمة لعالم التجارة و الأعمال ، أزمة الفساد المتغلغلة في كبرى الشركات، و أزمة الإحتكار الإقتصادي العابر للدول و القارات .

لقد حاولنا جاهدين التحري عن جذور المصطلح التاريخية ، إلا أن شمولية الأزمات و تنوعها و إرتداداتها العاصفة لدى مختلف الأسر القانونية على إمتداد الخارطة الجغرافية حالت دون الكشف عن موطنه الأصلي ، فلكل بقعة من بقاع المعمورة دور متفاوت الدرجات في سرعة ولادته و تنامي إعتماده شرقا غربا وطنيا إقليميا دوليا ..

 \* ***- لجهة إستقراء المحطات التاريخية المفصلية .***

يتبين أن مصطلح الحوكمة و آلياته كان ثمرة الدراسات المستفيضة التي إندفع نحوها أعلام القانون و الإقتصاد لدى كبرى المحافل الدولية بغية تدارس الأسباب الرئيسية وراء حدوث الأزمات و الفضائح و الإنهيارات المالية المدمرة و المدوية ، و يتقدمها على سبيل المثال لا الحصر :

\* دراسة Means,Bearl لعام 1931 حول الشركة الحديثة و الملكية الخاصة و التي لا يزال تأثيرها عميقا حتى اللحظة على مفهوم حوكمة الشركات و منحى الأخذ بها .

\* دراسة Ronal Coase لعام 1937 حول تكاليف المعاملات في فهم مسار تأسيس و عمل الشركات .

في السياق التاريخي ، تستوقف الباحث أزمات النصف الأول من عام 1990 لدى الولايات المتحدة الأميركية حصرا ، حيث لقيت إدارة الشركات إهتماما ملحوظا من جانب الصحافة ، بسبب طرد الرئيس التنفيذي لشركة IBM و Codack بواسطة مجلسها . و في عام 1997 ، تستوقف الباحث كذلك الأزمة المالية الآسيوية التي أثرت بشكل بالغ على إقتصاديات دول معينة كتايلندا و أندونيسيا و الفيليبين بحيث تضررت من خروج رأس المال الأجنبي بعد إنهيار أصول الملكية . و في عام 2000 ، تستوقف الباحث الإفلاسات الهائلة و المخالفات الجنائية لكبريات الشركات الأميركية بخاصة . في العقد الماضي ، تستوقف الباحث تفشي إستغلال السلطة و ظاهرة الفساد و قلة الشفافية في القوائم المالية لكثير من الشركات الأوروبية [[1]](#footnote-1)1 .

\*- ***لجهة المعنى و المدلول .***

 يكاد ينعقد الإجماع على صعوبة صياغة تعريف جامع مانع لمصطلح الحوكمة لسبيين رئيسيين :

الأول ، حداثة المصطلح نسبيا ، إذ أن مفهومه غربيا لم تبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة و إن كانت الأزمات المرتبطة به عضويا تعود بجذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر . أما عربيا فللمصطلح في اللغة العربية ثمانية عشر معنى مختلف و لم يحسم التوافق على إعتماد تسمية موحدة إلا بعد قرار مجمع اللغة العربية مؤخرا ، من أبرزها : حوكمة الشركات ، حاكمية الشركات ، التحكيم المشترك ، الإدارة المجتمعة ، الإدارة الحقة للشركة ، الحكم الصالح للشركة ، الشركة الرشيدة ، توجيه الشركة و سواها .... [[2]](#footnote-2)2 .

الثاني ، تباين مفهومه في العلوم المختلفة ، بحسب النظرة إليه و إلى دوره في تصويب أخطاء عالم الإقتصاد و الأعمال ، ففي حين يرى فيه أنصار علم الإقتصاد الآلية التي تساعد على الحصول على التمويل و إستمرار الشركة إلى أجل طويل ، يحبذ أنصار علم القانون الأخذ بالإعتبار طبيعة العلاقة التعاقدية من خلال التشديد على مسؤوليات وواجبات و صلاحيات كل الأطراف المعنية ، بينما يميل أنصار علم الإجتماع و الأخلاق إلى التشديد على المسؤولية الإجتماعية للشركة بخاصة في حماية حقوق الأقلية و صغار المستثمرين و تحقيق التنمية الإقتصادية العادلة و حماية البيئة .

و فيما يلي ، غيض من فيض التعريفات المتنوعة التي تدل فيما تدل على غزارة في المضمون و عمق في الدور و تمايز في الآفاق و الأهداف المنشودة :

***\* الصعيد الفقهي .***

 عرف Sir Adrian Cadbury الحوكمة بأنها " .. إقامة التوازن بين الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية ، بين الأهداف الفردية و الجماعية لتشجيع الإستخدام الكفء للموارد و طلب المساءلة عن الوصاية عليها ... " [[3]](#footnote-3)3،أما Rittenberg و Hermanson فعرفا الحوكمة بأنها " ..عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر و إدارتها من خلال الإدارة و مراقبة مخاطر المنظمة و التأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة لمباشرة في إنجاز أهداف الشركة و حفظ قيمها مع الأخذ بالإعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة يكون من مسؤولية أصحاب المصالح فيها .. " [[4]](#footnote-4)4 ، كما عرفها Brian R.Cheffins بأنها " .. النظم التي يتم من خلالها توجيه الشركات و التحكم بها " [[5]](#footnote-5)5 ، في حين إعتبر Donovanأنها تعبر عن " ... السياسات الداخلية التي تشمل النظام و العلميات و الأشخاص و التي تخدم إحتياجات المساهمين و أصحاب المصلحة الآخرين من خلال توجيه و مراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية و المساءلة و النزاهة ... " [[6]](#footnote-6)6 ، أما لدى محمد علي سويلم فهي " .. القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى ... " [[7]](#footnote-7)7 ، و يؤديه في منحاه عمار حبيب آل علي خان الذي عرفها بأنها " مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقة بين إدارة الشركة و المتعاملين معها من الشركاء و أصحاب المصلحة من الآخرين على اساس من تحديد الحقوق و تنفيذ الإلتزامات وفقا لما يستوجبه حسن النية في إدارة الشركة و الرقابة عليها " [[8]](#footnote-8)8، و بدوره عرفها أحمد فاروق وشاحي بأنها " .. مجموعة من القواعد و العمليات و السياسات و الممارسات و اللجان التي تؤثر في الوسيلة التي تتم بها إدارة الشركة و توجيهها و السيطرة على مقاليدها ... " [[9]](#footnote-9)9 ، أما أماني بورسلي فوجدت في الحوكمة " .. مجموعة من القرارات و الإجراءات و السياسات و القوانين التي تؤثر في الطريقة التي تدار و تراقب بها الشركات بطريقة تعزز و تضمن كفاءة أعلى و أداء ماليا أفضل و تقلل الحاجة لرقابتها " [[10]](#footnote-10)10.

 كما عرفها محمد عمر باطويخ بـ " .. مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة و التمييز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق خطط و أهداف الشركة .. " [[11]](#footnote-11)11 ، أما عدنان بن درويش فعرفها بـ " ... مجموعة من الطرق و الإجراءات التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لإستثماراتهم ... " [[12]](#footnote-12)12 ، في حين عرفها كل من صبري بو بكر و مجدي حسن بأنها " .. إدارة الإدارة .. " [[13]](#footnote-13)13 ، أما حامد آل خليفة ، فقد عرفها بـ " .. مجموعة من القوانين و اللوائح و الإجراءات التي تمكن إدارة الشركة من تعظيم ربحيتها و قيمتها في المدى الطويل لصالح المساهمين .. " [[14]](#footnote-14)14 .

***\*أما على صعيد المؤسسات الدولية .***

 فقد عرفتها على سبيل المثال لا الحصر مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها " .. النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها " [[15]](#footnote-15)15 ، أما منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OECDفقد عرفتها بأنها " ... مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من المساهمين .. " [[16]](#footnote-16)16 ، بدوره عرف مجمع المدققين الداخليين الأميركي الحوكمة بأنها " .. عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بوساطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر و إدارتها بواسطة الإدارة و مراقبة مخاطر الشركة و التأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف و خطط قيمة للشركة مع الأخذ بنظر الإعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة ... " [[17]](#footnote-17)17 .

**\*الخصوصية الذاتية للحوكمة .**

 **... تمايز في الأسباب و الأهداف و المبادىء ...**

في الواقع ، لقد أوجدت الحوكمة ذاتها و فرضت نفسها - غالبا قسرا و أحيانا طواعية - نتيجة ظروف غير مستقرة و إضطرابات مقلقة و حوادث عنيفة إجتاحت بعض أسواق المال و الأعمال و ألقت عليها بظلال من الشكوك و ألوان من القلق و الهواجس ، و نشرت معها الكثير من التساؤلات الحائرة حول مدى إمكانية الإعتماد على البيانات الصادرة عن الشركة و مصداقيتها في التعبير عن حقيقة أوضاعها و إتخاذ مطلق قرار يؤثر على مسارها و مصيرها . هي و إن كانت تستهدف فئة كبيرة من المستفيدين من بائعين و مشترين و وسطاء و شركاء و موردين وصولا إلى منشآت الأعمال و الحكومات و الدول ، إلا أن قابليتها للحياة تتوقف على ما تكتنزه من قيم و مبادىء سامية بالغة الأهمية ، و نماذج إدارية فائقة الجودة تساعد على إكتشاف المخاطر قبل وقوعها و إعادة توزيع الصلاحيات بما يحقق الطمأنينة و الثقة لدى مجتمع التجارة و الأعمال بخاصة ، دلت عليها بدقة متناهية الأسباب المبررة و الأهداف المنشودة و الضوابط الناظمة لمنحى إعمالها .

***- الأسباب المبررة لوجود الحوكمه – اجراء احترازي من الازمات .***

 فلقد تعاظمت كما سبقت الإشارة أهمية الحوكمة بشكل ملفت عقب سلسلة من الأزمات و الإنهيارات و الإنكسارات و التقلبات الشديدة التي كانت بمجملها وليدة عوامل داخلية و خارجية . و نقصد بالعوامل الداخلية ، الأسس و القواعد التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العمومية و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين من ناحية و تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليص التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة . أما العوامل الخارجية ، فتتمثل في المناخ العام للإستثمار في مطلق دولة و الذي يشمل على سبيل المثال لا الحصر ( قوانين سوق المال و الشركات و تنظيم المنافسة ، و منع الممارسات الإحتكارية ) ، و كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات و درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج ، و كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ( و منها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين و المحاسبين و الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية ... ) .

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المحددات الخارجية |  | المحددات الداخلية |  |
| **تنظيمية** |  | **خاصة** |  |  | **المساهمون** |  |
| **معايير:*** **المحاسبة**
* **المراجعة**
* **أخرى**

**القوانين والقواعد** |  | **أصحابالمصالح** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | **مجلس الإدارة** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **القطاع المالي:*** **قروض**
* **مساهمة في رأس المال**
 |  |  | **مؤسسات خاصة\*:*** **محاسبون ومراجعون**
* **محامون**
* **تصنيف ائتماني**
* **بنوك استثمار**
* **استشارات**
* **تحليل مالي**
* **الإعلام المالي**
 |  | **يعين ويراقب يرفع تقرير إلى**  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **الأسواق:*** **تنافسية الأسواق**
* **استثمار أجنبي مباشر**
* **الرقابة على الشركات**
 |  |  |  |  | **الإدارة** |  |
|  |  |  |  |  | **تقوم** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| \* **المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.** |

**Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.**

و في سياق الحديث عن الأزمات و الإنهيارات و الإنتكاسات ، تستوقنا البعض منها نظرا لخطورة أحداثها و دقة دلالاتها و محورية أسبابها الموجبة و التي يتقدمها :

**\* أزمة شركة Enron الأميركية للطاقة :**

لعبت شركة Enronدور صناع السوق في عقود المشتقات المتداولة في الأسواق غير المنظمة أي العقود المتداولة خارج البورصة في الوقت الذي لم تكن فيه مطالبة بالإفصاح عن حجم المخاطر المصاحب لتلك العمليات . من الثغرات المالية و المحاسبية التي إستفادت منها الشركة إزياد إعتمادها على العمليات المقيدة خارج الميزانية التي يصعب إكتشافها لتصبح بذلك وسيلة لإخفاء مقنن للمعلومات ، فضلا عن علاقة Enron مع شركة Arthur Andersen و المكلفة بمراجعة حساباتها و التي قد بلغت حد إستخدام موظفي شركة Arthur Andersenفي تقديم خدمات إستشارية لا علاقة لها بمراجعة الحسابات في مقابل حصولهم على مكافآت لإغماض أعينهم عن المخالفات أو لحثهم على عدم الإلتزام بالفحص و التمحيص الأمين للمستندات . في الواقع ، لم تكن الشركة تحقق أرباح بل كانت تمنى بخسائر تمكنت من خلال حسابات جانبية أن تظهر كواحدة من افضل الشركات الأميركية ربحية و قد وضعت نفسها في دوامة مع كل تقرير حيث إضطر المسؤولون فيها و على رأسهم مدير الحسابات ببذل المزيد من الجهد لإظهار المزيد من الأرباح الوهمية في القوائم المالية . و مازاد في سرعة وتيرة إنخفاض ملاءتها المالية ، قيام المسؤولون فيها بحث أقاربهم و أصدقائهم شراء أسهم الشركة عندما كانت تتداول بأسعار متدنية و بظهور مفعول الأرباح الوهمية قاموا ببيعها بأضعاف السعر الذي سبق أن إشتروه بها .

في أغسطس عام 2000 ، إرتفع سعر السهم إلى 90 دولار و أخذ المسؤولون في الشركة الذين يعلمون حقيقة أمرها في تسريب شائعات مفادها أن سعر السهم في طريقه إلى 140 دولار بينما كانوا يتخلصون هم و أقاربهم من الأسهم الذي سبق أن إشتروها . و عندما بدأت خيوط الفضيحة في الظهور أخذ سعر السهم طريقه إلى الإنخفاض حتى وصل في 15 أغسطس عام 2001 إلى 42 دولار أي إنخفض أكثر من النصف بغضون سنة واحدة . و عندما أصبحت الفضيحة معروفة للجميع إنخفض سعر السهم في نفس العام إلى دولار واحد فقط . في يناير عام 2006 ، تم إحالة كبار المسؤولين التنفيذيين و رئيس المحاسبين إلى المحكمة و قد إحتوت لائحة الإتهام على 52 تهمة من ابرزها الإحتيال على البنوك و تزويد البنوك و المحاسبين ببيانات غير صحيحة و التلاعب بسعر السهم و التداول بمعلومات داخلية إضافية إلى تهمة غسيل الأموال .

**\* *أزمة شركة WorldCom الأميركية للإتصالات :***

في عام 1983 ، بدأت الشركة نشاطها في مدينة جاسكون بولاية مسيسيبي تحت مسمى " شركة الخدمات المحدودة للإتصالات للمسافات البعيدة " . و في عام 1989 ، إندمجت الشركة مع مؤسسة الشركات المتميزة و تحولت إلى شركة عامة و تم قيدها في البورصة . و في عام 1995 ، تحول إسم الشركة إلى " أل دي دي أس ورولد كوم " للإتصالات العالمية و لاحقا إلى " شركة الإتصالات العالمية " . في عام 1998 ، إستحوذت الشركة على شركة " MCI COMMUNICATIONS " . و منذ بداية عام 1999 حتى مايو 2002 ، قامت الشركة بإخفاء مركزها المالي و إعطاء الميزات و المكافآت للمدير التنفيذي حينذاك بهدف رفع سعر السهم و هو ما حقق الثراء للمدير التنفيذي حينذاك الذي إشترى حصة من أسهم الشركة بأسعار منخفضة و كما حدث مع الشركة السابقة ، فقد فشلت شركة Arthur Andersen بالكشف عن تلك المخالفات ، و عندما حل مراقب حسابات آخر محل Arthur Andersenإكتشف وجود مخالفات بلغت قيمتها 8,3 بليون دولار أعلن عنها في يونيو عام 2002 .في 21 يوليو عام 2002 ، تقدمت شركة WorldCom بطلب الحماية مستفيدة من الفصل الحادي العشر من قانون الإفلاس الذي يعطيها الحق في إعادة الهيكلة . بعدها غيرت الشركة إسمها إلى " MCI " و نقلت مقرها إلى ولاية فرجينيا و ذلك في 13 أبريل 2003 . و في 15 مارس أدين المدير التنفيذي السابق بتهمة الإحتيال و التآمر و تقديم وثائق غير صحيحة و حكم عليه بالسجن 25 عاما كما وجه إلى مسؤولين آخرين في الشركة تهمة التلاعب في الحسابات .

**\**أزمة شركة Parmalat الإيطالية للأغذية :***

أفلست شركة Parmalat الإيطالية للأغذية في ديسمبر 2003 بعد أن أدى تخلفها عن سداد قيمة السندات إلى بدء تحقيقات في الأوضاع المالية للشركة و سرعان ما إكتشف المحققون أن مديري الشركة كانوا فعلا يخترعون اصولا و يزورون الحسابات لمدة وصلت إلى 15 عاما . و قد تضررت في هذا الحادث أيضا شركة محاسبة دولية كانت قد عملت مع شركة Parmalat الإيطالية للأغذية و لكنها لم تكتشف هذا الخداع .

***\* أزمة شركة China Aviation Oil السنغافورية :***

وجدت الوحدة السنغافورية التابعة إلى شركة China Aviation Oil نفسها محاصرة بالمشاكل في أواخر عام 2004 بعد أن إكتشف أن الشركة خسرت 550 مليون دولار في عمليات تداول في المضاربة على أسهم مشتقات البترول . و كانت الشركة السنغافورية تورد ثلث إستهلاك الصين من وقود الطائرات . زعم مدير الشركة السنغافورية أن الشركة الأم القابضة شركة China Aviation Oil كانت تعلم بالخسائر عندما باعت 15% من أسهم الوحدة السنغافورية قيمتها 108 مليون دولار لتغطي سرا الطلبات غير المجباة لتغطية الهامش . و قالت هيئات تقييم المركز الإئتماني الدولية أن حالة شركة China Aviation Oil أبرزت مشاكل أوسع نطاقا من مجال الحوكمة بما في ذلك هياكل الشركات المعقدة و الممارسات الحاسبية التي لا يمكن التعويل عليها جعلت من الصعب جدا تحليل أوضاع بعض الشركات المرتبطة بالصين .

* ***الأهداف المنشودة من الحوكمه وما هي الهوية الذاتيه لهذا النظام العالمي .***

 فتجمع الدراسات و المؤلفات ذات الصلة ، على أن الحوكمة تسعى من الجانب الإقتصادي إلى تحقيق التنمية الإقتصادية و تجنب الوقوع في الأزمات المالية و تعزيز ثقة المستثمرين [[18]](#footnote-18)18 . أما من الجانب المحاسبي و الرقابي ، فتسعى الحوكمة إلى محاربة الفساد المالي و الإداري و تحقيق النزاهة و الحادية و الإستقامة لكافة العاملين في المؤسسة الإقتصادية و تحقيق الإستفادة القصوى من نظم المحاسبة و المراقبة الداخلية و قدر كاف من مصداقية الكشوفات المالية فضلا عن ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين و التأكد من كونهم على درجة عالية من الإستقلالية و عدم خضوعهم لأية ضغوط من قبل مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذين [[19]](#footnote-19)19 ، أما من الجانب الإجتماعي ، فتشجع الحوكمة على الإستخدام المتكافىء للموارد و ضمان حق المساءلة و ربط مصالح الأفراد و الشركات و المجتمع بشكل عام فضلا عن تحقيق العدالة و الإعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة و بالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة و المساواة بين المساهمين سواء أكانوا من داخل أو خارج الشركة [[20]](#footnote-20)20 .

***\* الضوابط و المبادىء المعتمدة في حوكمه***

***1 - ضوابط الحوكمه***

***2 - مبادىء الحوكمه .***

 حرصت العديد من المؤسسات الدولية على دراسة مفهوم الحوكمة وتحليلها ووضع جملة من المعايير و الضوابط الآيلة لحسن تطبيقه ، نذكر فيما يلي أبرزها :

***أ - معايير منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD :***

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في عامي 1999 و حديثا عام 2004 [[21]](#footnote-21)21. وتتمثل في:

أولا- ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات ، يراعي :

- تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها ،

- التناسق مع أحكام القانون ،

- تقسيم المسؤوليات بوضوح فيما بين السلطات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية المختلفة.

ثانيا- حفظ حقوق جميع المساهمين ، و تشمل :

- نقل ملكية الأسهم ،

- إختيار مجلس الإدارة ،

- الحصول على عائد في الأرباح ،

- مراجعة البيانات المالية ،

- حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ثالثا - المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين ، و تتأتى من خلال :

- المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ،

- حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ،

- حقهم في التصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ،

- حمايتهم من أية عمليات إستحواذ أو دمج مشكوك فيها أو من التجار في المعلومات الداخلية ،

- حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

رابعا - دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة ، و ذلك عبر :

- إحترام حقوقهم القانونية ،

- التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق ،

- تعزيز آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ،

- حصولهم على المعلومات المطلوبة .

خامسا–الإفصاح والشفافية ، و تتناول :

- المعلومات الهامة و دور مراقب الحسابات ،

- ملكية النسبة العظمى من الأسهم ،

- كل ما يتصل بأعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين .

- تداول المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

سادسا - مسؤوليات مجلس الإدارة ، و تشمل :

- هيكلية مجلس الإدارة ،

- واجباته القانونية،

- كيفية اختيار أعضائه ،

- مهامه الأساسية،

- دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.



***ب - معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية Basel Committee***

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية[[22]](#footnote-22)22، تتضمن النقاط التالية:

أولا - قيم الشركة و مواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق بإستخدامها تطبيق هذه المعايير.

ثانيا – إعداد إستراتيجية الشركة بطريقة محكمة ، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

ثالثا - وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات و الإدارة العليا .

رابعا - توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي و إدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات

خامسا - مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين و الإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

سادسا - الحوافز المالية و الإدارية العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى فضلا عن تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

كما أصدرت تقريرا عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة عامي 2005 و 2006 ، تتتضمن مبادىء الحوكمة في المصارف و تتمثل في ثمانية مبادىء أساسية.

المبدأ الأول –يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم و أن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة و بالقدرة على إدارة العمل بالمصرف و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء المصرف و سلامة موقفه المالي و عن صياغة إستراتيجية العمل بالمصرف و سياسة المخاطر و تجنب تضارب المصالح و أن يبتعدوا بأنفسهم عن إتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه المصرف . و أن يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس و يتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة . و تتضمن واجبت المجلس إختيار و مراقبة و تعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة المصرف ، و أن يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادىء و أسس الأنشطة المالية للمصرف التي يجب إتباعها و بالبيئة التشريعية . و يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدتهم و منها اللجنة التنفيذية و لجنة مراجعة داخلية و تقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات و تراجع و تتسلم تقاريرهم و أن تاخذ القرارات التصحيحة في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة و عدم التوافق مع السياسات و القوانين و النظم . كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع مبادىء الإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الإئتمان ( السوق - السيولة – التشغيل – السمعة و غير ذلك من المخاطر ) و لجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادىء تعيين الإدارة التنفيذية و المسؤولين بالمصرف بما يتماشى مع أهداف و إستراتيجية المصرف .

المبدأ الثاني – يجب أن يوافق و يراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف و قيم و معايير العمل أخذا بالإعتبار مصالح حملة الأسهم و المودعين و أن تكون هذه القيم سارية في المصرف و يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للمصرف و تمنع الأنشطة و االمواقف التي تضعف الحوكمة و أهمها تعارض المصالح مثل إقراض العاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية للأشخاص ذات الصلة . و يجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدون تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من اية إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة .

المبدأ الثالث –يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات و المحاسبة في المصرف لأنفسهم و للإدارة العليا و المديرين و للعاملين و أن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة و يحدد المسؤوليات .

المبدأ الرابع – يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادىء و مفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس و أن يمتلك المسؤولين بالمصرف المهارات الضرورية لإدارة أعمال المصرف و أن تتم أنشطة المصرف وفقا للسياسات و النظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية .

المبدأ الخامس – يجب على مجلس الإدارة أن يقر بإستقلال مراقبي الحسابات و بوظائف الرقابة الداخلية ( و يشمل ذلك : وظائف التطابق و الإلتزام و القانونية ) بإعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف و بغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض إختبار و تأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات و أداء المصرف . و الإدارة العليا للمصرف يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة و الرقابة الفعالة الداخلية و الخارجية لسلامة المصرف في الأجل الطويل . و يجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا للمصرف التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للمصرف في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون علمهم بالتوافق مع المعايير المطبقة و أن يشاركوا في عملية الرقابة الداخلية فيالمصرف المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية . و من الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة .

المبدأ السادس – يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات ألأجور و المكافآت تتناسب مع ثقافة و أهداف و إسترايجية المصرف في الأجل الطويل و أن ترتبط حوافز الإدارة العليا و المديرين التنفيذيين بأهداف المصرف في الأجل الطويل .

المبدأ السابع - من الصعوبة بمكان على المساهمين و أصحاب المصالح و المشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح و فعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية و هذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون و أصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية المصرف و أهدافه . و يعد الإفصاح العام الملائم ضروريا و خاصة للمصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الإنضباط في السوق و يكون الإفصاح في الوقت المناسب و الدقيق من خلال موقع المصرف على الإنترنت و في التقارير الدورية و السنوية و يكون متلائما مع حجم و تعقيد هيكل الملكية و حجم تعرض المصرف للمخاطر أو عما إذا كان المصرف مسجلا في البورصة . و من ضمن الملعومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر ، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية و بالحوكمة في المصرف ، و منها هيكل و مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة و المديرين و اللجان و هيكل الحوافز و سياسات الأجور للعاملين و المديرين .

المبدأ الثامن – يجب أن يتفهم أعضاء المجلس و الإدارة العليا هيكل عمليات المصرف و البيئة التشريعية التي يعمل من خلالها و يمكن أن يتعرض المصرف لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات و الأنشطة التي يوفرها المصرف لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة المصرف للخطر .

***ج - معايير حوكمة الشركات لدى مؤسسة التمويل الدولية IFC) )***

وضعت مؤسسة التمويل الدولية IFC) ) ، أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي و أكبر مؤسسة إنمائية عالمية تركز بصورة مطلقة على القطاع الخاص في بلدان العالم النامية ، عام 2003 موجهات و قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها [[23]](#footnote-23)23، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

أولا - الممارسات المقبولة للحكم الجيد .

ثانيا - خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد .

ثالثا - إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا .

رابعا - القيادة العليا .

* ***د - معايير حوكمة الشركات لدى مجلس الخدمات المالية الإسلامية***

تبنى مجلس الخدمات المالية الإسلامية في ماليزيا مبادىء الحوكمة الصادرة عن كل من منظمة مجلس التعاون الإقتصادي و التنمية و وثيقة لجنة بازل حول تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية . و بنى عليهما مجموعة من المبادىء الإرشادية التي يجب أن تلتزم بها إدارة المؤسسة المالية الإسلامية إتجاه أصحاب المصالح . و أصدر معيارا لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في ديسمبر 2006 تحت مسمى " المبادىء الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية " ، و قد ألزم هذا المعيار المؤسسات المالية الإسلامية إما أن تؤكد إلتزامها بنصوص المبادىء الإرشادية أو تعطي شرحا واضحا لأصحاب المصالح عن أسباب عدم إلتزامها بهذه المبادىء[[24]](#footnote-24)24 . و فيما يلي عرض للمبادىء الإرشادية السبعة الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية :

المبدأ الأول – يجب على الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطار لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار و الوظائف الإستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة و الآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح . و يقصد بعناصر ضوابط الإدارة كل من : مجلس الإدارة و اللجان المنيثقة عنه ، الإدارة التنفيذية ، هيئة الرقابة الشرعية ، مراجعي الحسابات الداخليين و الخارجيين . و يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية إعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تتضمنها معايير ضوابط إدارة مؤسسات متعارف عليها دوليا مثل مبادىء منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية و ورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي ، كذلك يجب أن تلتزم بالتوجهيات السارية المفعول الصادرة عن السلطات الإشرافية كما يجب أن تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية و مبادئها .

المبدأ الثاني – يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية و غير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا و تكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية و مبادئها و التي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية و تعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية . و يجب على مجلس إدارة المؤسسات المالية الإسلامية تشكيل لجنة مراجعة تتكون مما لا يقل عن ثلاثة أعضاء يختارهم مجلس الإدارة من أعضائه الغير تنفيذيين يكونوا حائزين على خبرات مناسبة و كافية في تحليل القوائم المالية و المستندات المالية .

المبدأ الثالث – يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الإستثمار في متابعة أداء إستثماراتهم و المخاطر ذات العلاقة و وضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق و ممارستها و من ثم يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل المسؤولية الإستئمانية تجاه أصحاب حسابات الإستثمار بصفتها مضاربة في أموالهم مع الإفصاح و الشفافية عن المعلومات في الوقت الملائم .

المبدأ الرابع – يتعين على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية إعتماد سياسة إستثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر و العوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الإستثمار ( آخذين في الحسبان التمييز بين أصحاب حسابات الإستثمار المقيدة و المطلقة ) ، بالإضافة إلى إعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.

المبدأ الخامس – يتعين على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشرعية من المختصين بها و الإلتزام بتطبيق الفتاوى و لمراقبة الإلتزام بالشريعة في جميع نواحي منتجاتها و عملياتها و نشاطها ، و يبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية و يجب أن يحصل المراجعون الداخليون و المراقبون الشرعيون على التدريب اللازم و المناسب لتحسين مهاراتهم من حيث مراجعة مدى الإلتزام بالشريعة . كما يجب مواصلة إصدار و تشجيع مبادرات التنسيق بين الفتاوى الشرعية حيث أن هذا القطاع خصوصا و الأمة عموما يستفيدان من الفهم المشترك و التعاون بين علماء الشريعة . صحاب أ

المبدأ السادس – يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية و مبادئها المنصوص عليها في قرارات علماء الشريعة للمؤسسة و يجب على المؤسسة أن تتيح إطلاع الجمهور على هذه الأحكام و المبادىء . و يتطلب ذلك أن تعتمد مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الشفافية في إعتمادها تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية و مبادئها الصادرة عن علماء الشريعة للمؤسسة و يجب على المؤسسة الإلتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو الإفصاح عن سبب عدم الإلتزام .

المبدأ السابع – يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية توفير المعلومات الجوهرية و الأساسية حول حسابات الإستثمار التي تديرها لأصحاب حسابات الإستثمار و للجمهور بالقدر الكافي و في الوقت المناسب ، و يتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الإستثمار حول طرق حساب الأرباح و توزيع الموجودات و إستراتيجية الإستثمار و آليات دعم العوائد ، كما يتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الإستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الإستثمار و الإعلان عن حصة كل من المؤسسة و أصحاب حسابات الإستثمار في الأرباح حسب مقتضيات عقد المضاربة

* ***سرً الجاذبية نحو الحوكمة***

 **1 - الإفصاح و الشفافية**

**2 - في القوائم و المعلومات المالية ..**

يقصد بالإفصاح ، تلك العملية و المنهجية الخاصة لتوفير المعلومات و جعل قرارات السياسة معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب [[25]](#footnote-25)25.

بينما يقصد بالشفافية ، حرية تدفق المعلومات و غزارتها و علانيتها مُعرّفةً بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن stakeholders بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء ، بحيث يكون الفعل أو النشاط شفافاً إذا كان المعلومات حوله متوفرة و واضحة و ميسرة للعموم . وقد ذهب البعض إلى أنه يقصد بـ "الشفافية" حق كل مواطن في الوصول الي المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي ، في حين إتجه البعض الآخر الى تعريفها بأنها "إطلاع الجمهور على كل الأعمال سواء كانوا معنيين بها مباشرة او غير معنيين وتمكين وسائل الإعلام من الإطلاع على مزيد من هذه الأعمال والإجراءات المتبعة في الادارة العمومية وقنواتها التنظيمية "[[26]](#footnote-26)26.

بالإجمال ، يشكل الإفصاح و الشفافية عنصران رئيسيان للحوكمة الرشيدة و ركيزتان محوريتان لإنضباط السوق و تقييم أداء عالم التجارة و الأعمال ، و لا مبالغة بالقول أنه " حيث لا إفصاح و لا شفافية ، لا حوكمة " . و يتخذان أنماطا مختلفة في كنف عالم الشركات ، لا سيما فيما يتصل بالمعلومات و القوائم المالية لتي تعد من أهم المقومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإقتصادية بحيث تتوقف نوعية القرارات المتخذة و مدى فعاليتها على المعلومات الموجودة في القوائم المالية و التي تساعد متخذي القرار للوصول إلى أفضل النتائج من خلال تلك المعلومات حيث تستخدم في قرارات التمويل و الإستثمار و تقدير العائد و المخاطرة من وراء الإستثمار أو التمويل . و مراعاة الشفافية و الإفصاح بشأنها يساعد بدون أدنى شك على تحقيق معدلات من الأرباح مناسبة و يساعد الشركة على تدعيم رأسمالها و زيادة الإحتياطات و تراكمها بشكل مستمر و هو ما سوف يؤدي إلى نموها و توسعها و إزدياد حجمها [[27]](#footnote-27)27. و في الواقع ، تتنوع العوامل المؤثرة في درجة الإفصاح في التقارير و القوائم المالية ، يتقدمها عوامل تتصل بالبيئة من جهة أولى ، إذ تختلف التقارير المالية من دولة لأخرى لأسباب إقتصادية و إجتماعية و سياسية و عوامل أخرى ناتجة عن حاجة المستفيدين إلى مزيد من المعلومات الإضافية المتعلقة بالعوامل البيئية ، فعندما نقارن بين التقارير المالية التي تعد في كل من إنكلترا و الولايات المتحدة الأميركية نجد الفرق جليا بين الدولتين ، حيث حدد قانون الشركات في إنكلترا التقارير التي يجب إعدادها و طرق عرض المعلومات المالية في القوائم المالية و العلاقة بين هذه المعلومات و العلومات الأخرى بتقرير الإدارة ، و قد اشار قانون الشركات الإنكليزي إلى ضرورة توزيع هذه التقارير على المساهمين لمناقشتها قبل إقرارها ، بينما لا يوجد في الولايات المتحدة الأميركية قانون للشركات يحدد المعلومات التي يجب أن ترد بالتقارير المالية ، و إنما تعد في ضوء المبادىء المحاسبية المقبولة . و قد يرجع سبب هذا الإختلاف إلى السلطة التي تشرف على هذه الشركات و تراقبها و مدى حاجة المستفيدين لها . فضلا عن ذلك ، قد تتوقف درجة الإفصاح على طبيعة المعلومات بذاتيتها و مدى تمتعها بالصفات الكفيلة للحكم على كفاءتها من جهة ثانية ، و أهمها أن تكون المعلومات المالية ملائمة للقرارات التي سيقوم بإتخاذها أغلب المستفيدين منها ، و أن تكون هناك ثقة بهذه المعلومات عند الإستفادة منها ، بالإضافة إلى قابليتها للتحقق و المقارنة و في هذا الصدد اشارت لجنة معايير المحاسبة المالية إلى أن المعلومات الواردة في التقارير المالية ليست إلا أداة مثل أية أداة تتوقف منفعتها على مدى الإستفادة منها .كما قد تتأثر درجة الإفصاح بعوامل تتصل بالوحدة الإقتصادية من جهة ثالثة ، مثال عامل حجم المشروع أو مجموع الأصول- حيث يحتاج إعداد المعلومات المحاسبية و إستخراجها بشكل دقيق و بتوقيت مناسب و ملائم للمستفيدين منها إلى تكاليف مباشرة ناتجة عن إعداد التقارير المالية و تكاليف غير مباشرة ناتجة عن كشف جميع المعلومات عن المشروع للشركات المنافسة الأخرى و ناتجة عن عدم وضوح المعلومات للمستثمرين ، و قد تبين وجود علاقة موجبة بين حجم أصول المشروع و درجة الإفصاح في التقارير المالية في عدد من الدراسات الميدانية ، و قد يرجع ذلك إلى أن تكلفة المعلومات تكون غير ملموسة في المشروعات الكبيرة الحجم إذا ما قورنت في المشروعات الصغيرة – و عامل عدد المساهمين - حيث تبين أن وجود علاقة ايضا بين عدد المساهمين و درجة الإفصاح على أساس أن زيادة عدد المساهمين تؤدي إلى المزيد من المعلومات التي يتعين الإفصاح عنها – و عامل تسجيل الشركة بسوق الأوراق المالية- حيث يؤثر مباشرة في زيادة درجة الإفصاح حيث تقوم الشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية و التي يتم التعامل في أسهمها أو سنداتها بتسجيل عدد من النماذج و الإيضاحات عن أهداف الشركة و نشاطها و نتائج أعمالها – و عامل المراجع الخارجي- حيث يؤثر المراجع الخارجي الذي يقوم بفحص حسابات الشركة على درجة الإفصاح من خلال ما يلتزم به من مبادىء و مفاهيم محاسبية مقبولة أو قواعد مهنية يفرضها عليه القانون – و عامل الإفصاح ، عن صافي الربح و رغبة إدارة المشروع في الإفصاح عن المعلومات و أجهزة الإشراف و الرقابة على أعمال شركات المساهمة و التي تتطلب المزيد من الإفصاح في القوائم المالية التي تعدها شركات المساهمة العامة المسجلة في بورصة الأوراق المالية .



***البعد العملي للحوكمة ... نماذج نجاح أجنبية و عربية قد يحتذى بها ...***

هناك العديد من التجارب في جميع أنحاء العالم إهتمت بحوكمة الشركات من منطلق أهمية الحوكمة و ما يجب أن تحتويه وثيقة الحوكمة من مصلحة لجميع الأطراف حسب طبيعة كل بلد ، و نذكر منها :

**أولا – في التجربة البريطانية[[28]](#footnote-28)28 .**

تطورت حوكمة الشركات في بريطانيا و تكيفت كجزء من ثقافة المفهوم السائد في لندن عن " منشآت الأعمال " ، فقد كان يتم إخفاء المشكلات الرئيسية في الحسابات و القوائم المالية للمساهمين و المستثمرين . و في مايو عام 1991 ، بدأت بورصة الأوراق المالية في لندن و مجلس التقارير المالية و جهات محاسبية أخرى بمراجعة المشكلات ، و كانت هذه الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للإهتمام بإجراء حوار جدي و مفتوح عن موضوع الحوكمة و المسؤولية مثل ما ذهبت إليه لجنة " كادبيري " ، و إتخذ عمل اللجنة شكلا هاما فقد كانت سمعة لندن كمركز تجاري على المحك نتيحة التعرض لإنتقادات ، و بدا تقرير " كادبيري " the Financial Aspects of Corporate Governanceكجسر إحتجاج حيث شعر مجتمع الأعمال بأنه قد هوجم من جانب الكم الهائل من اللوائح الجديدة و تمثل البنود الـ 19 الواردة فيه توجيهات الممارسات السليمة التي كانت تقاومها شركات عديدة في البداية :

1 – ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بإنتظام و أن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة و فعالة على الشركة و أن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية .

2 – لا بد من وجود تقسيم واضح و مقبول للمسؤوليات في رئاسة الشركة بما يضمن توازن القوى و السلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في إتخاذ القرار .

3 – يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن و عدد كاف بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين و بشكل يجعل لآرائهم وزنا هاما .

4 – لا بد أن يكون لمجلس الإدارة جدول رسمي للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لإتخاذ القرارات و لضمان أن توجيهات و رقابة الشركة في يده بشكل مؤكد .

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

6 – يتعين أن يكون لكل عضو من أعضاء المجلس حق الدخول على المشورة و خدمات سكريتارية و أمانة الشركة هي المسؤولة عن المجلس لضمان أن إجراءات المجلس تتبع و أن القواعد المطبقة و اللوائح يتم التوافق معها .

7 – ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة ( من غير الإدارة التنفيذية ) حكم مستقل مسموع من المسائل الخاصة بالإستراتيجية و الأداء و الموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية و معايير السلوك.

8 – يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة و ألا يكون لأعضاء لجنة المراجعة أي أعمال أو إرتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة عملهم الرقابية أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل.

9 – يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة و لا يعاد تعيينهم تلقائيا .

10 – يجب أن يتم إختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية و هذه العملية و ما يتعلق بها من تعيينات يجب أن تكون أمرا خاصا بالمجلس ككل .

11 – يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاث سنوات بدون موافقة المساهمين .

12 – يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء و ما يتقاضاه رئيس المجلس و الأعضاء الأعلى أجرا .

13 – يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن و مفهوم لوضع الشركة .

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

15 – لا بد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية و مهنية مع المراجعين .

16 – يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة المراجعة المكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم .

17 – ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين حول مسؤولياتهم عن التقارير .

18 – يجب على المديرين إعداد تقرير عن مدى فاعلية نظام الشركة للرقابة الداخلية.

19 – يجب على أعضاء المجلس إعداد تقرير عن أن الأعمال مستمرة مع إفتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل الحوكمة التي تشمل :

- الحاجة إلى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة .

- الحاجة إلى التصدي لإساءة إستخدام الحرية بالنسبة لأجور و مزايا أعضاء مجلس الإدارة .

- الحاجة إلى ضمان وجود رقابة جيدة على التشغيل .

- الحاجة إلى ضمان إشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة و المبادىء الأساسية التي تدعم هذا الدليل .

***ثانيا – في التجربة الأميركية[[29]](#footnote-29)29 .***

تكاد تماثل التجرية الأميركية التجرية البريطانية و ذلك بالرغم من أن هياكل مسؤولية الشركة و لجنة بورصة الأسواق المالية بنظمها المختلفة تختلف في بعض الجوانب . و من أبرز مبادىء الحوكمة المعتمدة في الولايات المتحدة، نذكر الآتي :

1 – يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين .

2 – يجب أن يتم عقد إجتماع للأعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة بدون المدير التنفيذي أو الأعضاء غير المستقلين .

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

4 – إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة المراجعة ، تعيين الأعضاء ، تقييم أعمال المجلس ، تقييم أجور التنفيذين و الإدارة ، التوافق مع القوانين و توافر الأخلاقيات .

5 – لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل إستشاري أو خدمة يقدمها للشركة .

6 – يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية و أوراق مالية للشركة .

***ثالثا– في التجربة المصرية ( بنك القاهرة ) [[30]](#footnote-30)30.***

تفيد الدروس المستفادة من تجربة بنك القاهرة أنه يمكن لحوكمة الشركات أن تلعب دورًا في تحقيق قيمة للمساهمين فضلا عن أن تطبيق ممارسات حوكمة رشيدة للشركات أمر مهم في سياق الخصخصة.

في الوقائع ، أن بنك القاهرة هو مشروع مصري مملوك للدولة تأسس كبنك خاص في عام 1952. وتم تأميم البنك في عام 1961 نتيجة للتغيرات السياسية في الدولة، و لا يزال تحت سيطرة وزارة المالية. وفي عام 1964 تمت عملية إعادة هيكلة أدت إلى تقسيم البنك إلى ثلاثة قطاعات: تمويل التجارة الخارجية، و الإسكان و المرافق العامة، الإعلام والسياحة. وبحلول عام 1971 قررت الحكومة تغيير التركيب مرة أخرى إلى تعريف " التخصص الوظيفي " هذه المرة، والذي أدى إلى تقسيمه وفقا لقطاعي الخدمات و الإنشاءات . و سمح هذا الهيكل للبنك بأن يؤسس علاقة قوية بالقطاع العام، وكذلك مع قطاعات المقاولات ، الإسكان ، والسياحة، والتأمين، والصحة، والنقل.

وفي أوائل تسعينيات القرن العشرين، واجهت مصر أزمة اقتصادية خطيرة نتيجة لتراكم الدين الخارجي، وزيادة معدلات التضخم، وارتفاع عجز الميزانية . وفي إطار الإستجابة للأزمات، تمت متابعة برنامج الإصلاح الإقتصادي، بقيادة البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وبنك التنمية الإفريقي ، وغيرها من المؤسسات المانحة، وكان جوهر البرنامج يعتمد على إصلاح القطاع المالي والخصخصة . ونتيجة لذلك بدأ بنك القاهرة في استقطاب القطاع الخاص لتوسيع قاعدة عملائه، مع التركيز الشديد على الشركات الكبرى، وتم تطوير وتسويق قطاع أوسع من المنتجات والخدمات. وفي نفس الوقت، فكرت الحكومة في عرض بنك القاهرة للبيع لمستثمر خاص . غير أن خبرة البنك المحدودة في مجال إدارة مخاطر الإئتمان أدت إلى ممارسات إقراض ضعيفة .

بحلول عام 2000، شهد البنك حالات تعثر كبيرة في سداد القروض، ونتيجة لذلك لم يعد في وضع يسمح له بالخصخصة. و بدلا من البيع ، قامت الحكومة بإعادة تشكيل مجلس إدارة بنك القاهرة بوجوه من القطاع الخاص في الأغلب و بقيادة رئيس مجلس إدارة جديد ، وأحضرت الحكومة سبعة مديرين ذوي خلفية في القطاع الخاص، وعينت فريقا من المستشارين التنفيذيين للمساعدة وتم ملء مناصب كبار المديرين بثلاثة أعضاء من المجلس، من بينهم رئيس مجلس الإدارة و تم تفويض المجلس لتطوير وتنفيذ إستراتيجية جديدة من شأنها تحديث و رفع مستوى العمليات . وكان المجلس مسؤولا أيضًا عن مراجعة مقترحات المنتجات الجديدة والموافقة عليها، والنفقات الجديدة التي تزيد تكلفتها على 50,000 جنيه مصري، وكذلك خطط التوسع. وتمثلت استجابة المجلس الفورية في تطوير خطة لتوسيع أعمال التجزئة. في نفس الوقت، تمت إعادة هيكلة البنك مرة أخرى إلى أربعة مناطق جغرافية، هذه المرة لأغراض تخطيط العمل والتخطيط الإستراتيجي، بوجود فريق من الإدارة العليا للإشراف على كل من هذه المناطق للتأكد من تنفيذ إستراتيجية المجلس . في عام 2005 حاول بنك القاهرة - ثالث أكبر البنوك المصرية في ذلك الوقت – الإندماج مع بنك مصر، ثاني أكبر البنوك . وكانت إجمالي أصولهما معا ستبلغ 136 مليار جنيه مصري، مما كان سيجعله أكبر من البنك الأكبر في ذلك الوقت - البنك الأهلي المصري- والذي كان إجمالي أصوله 131.7 مليار جنيه مصري . غير أنه بعد أن اتخذ القرار، اتضح أن هناك تداخل فيما بين أعمال البنكين و بدلا من الإندماج تم اتخاذ القرار بالإحتفاظ بالبنكين ككيانين منفصلين، ولكن بمجلس إدارة مشترك من ثمانية أعضاء . وقررت الحكومة أن تبيع %67 من بنك القاهرة في عام 2007، على الرغم من انخفاض ربحيته نتيجة للديون المعدومة التي نجمت عن الخبرة المحدودة في مجال إدارة مخاطر الإئتمان . وقبل إتمام البيع مباشرة، بدأ بنك القاهرة في المراحل الأولى من برنامج لتحسين الحوكمة. وتم طرح عدد من المبادئ ووافق عليها المجلس، وتم توثيقها وتضمينها في مشروعات القوانين التي أعيد تصميمها.وقد تم تشكيل لجنتين: **اللجنة التنفيذية** ( التي يكلف بها القانون) ، والتي قامت بمراجعة قرارات الإئتمان الرئيسية ، والتوظيف للمناصب الإستراتيجية ، وتقديم التوصيات العامة للمجلس، **ولجنة المراجعة،** والتي راجعت الممارسات المالية، وساعدت أيضًا في وضع توصيات حوكمة الشركات . وفي الإعداد للبيع ، كان من الضروري تنظيم محفظة البنك المالية . وكان من بين المشكلات الرئيسية وجود ممتلكات عقارية ، لم تكن مسجلة بإسم البنك؛ وبدون إسم صحيح على عقد الملكية، و لم يكن بإمكان البنك أن يحسب الممتلكات العقارية بصورة مناسبة . و إتخذت لجنة المراجعة خطوات واسعة وقامت بتسوية غالبية الممتلكات العقارية . ثم باع البنك ديونه المعدومة إلى بنك مصر مما أسفر عن إعادة هيكلة ميزانيته . وقامت الحكومة بتغطية %40 من محفظة الديون المتعثرة في بنك القاهرة ، والتي وضعت تحت إدارة وإشراف بنك مصر. كما غطى بنك مصر الإستحواذ وباع نحو %95 من محفظة بنك القاهرة الإستثمارية. وأخيرًا، قدمت خطط للتقاعد المبكر لموظفي بنك القاهرة لمنع التضخم الوظيفي، وتم التعاقد مع جي بي مورغان.jp**morgan** للقيام بالجهد المطلوب في 215 فرعًا يشتمل على أصول تعادل قيمتها 50.1 مليار جنيه مصري و%6.7 من الودائع. وقد قام بنك القاهرة أيضًا ببعض التحسينات لهيكله التنظيمي .

و في عامي 2009 – 2010 ، و في إطار الخطة المصرية الأوسع لإصلاح قطاع البنوك- قام البنك بتأسيس إجراءات لإدارة المخاطرة بشكل أفضل، وتم تصميمها بغرض زيادة ربحية القروض. واشتملت هذه العملية على تجديد الأقسام و الإجراءات المتعلقة بإدارة مخاطر الإئتمان، وكذلك تقوية قسم الرقابة الداخلية . وكان منح ائتمان الشركات يتم بشكل مركزي حيث تأتي الموافقة النهائية على القرض من التنفيذيين في المكتب الرئيسي. أما إقراض التجزئة، الذي تضمن تقديم قروض إلى موظفي الحكومة، وقروض المشروعات الصغيرة و إئتمان الشركات الصغيرةمما أدى إلى تحسين الكفاءة، فقام الموظفون على مستوى الفرع بتطبيق معايير الإقراض المحددة من قبل المكتب الرئيسي . كانت الخطة لبيع حصة قدرها %67 في بنك القاهرة. وقد استوفت ثلاثة بنوك الشروط الأساسية للعطاء: البنك الأهلي اليوناني، وبنك المشرق من دبي في الإمارات العربية المتحدة، و إئتلاف تشكل من البنك العربي في الأردن والبنك العربي الوطني في السعودية . غير أنه لم يتقدم أي من الثلاثة بعرض ما يزيد عن القيمة الأدنى التي كانت قد حددت، وبذلك لم يتم البيع. وقد أدت عوامل عدة إلى فشل عملية البيع. تجدر الإشارة أنه في عام 2006 بيع %80 من بنك الإسكندرية مقابل 1.6 مليون دولار، مما أدى لإعتقاد بنك القاهرة أن بإمكانه أن يطلب ويتوقع هذا المبلغ كسعر أدنى . وبينما كان بنك الإسكندرية قد بيع بنحو 6.1 ضعف قيمته الدفترية، فإن عرض البنك الأهلي اليوناني لم يتجاوز 4.1 ضعف القيمة الدفترية لبنك القاهرة ( على أساس القيمة الدفترية لبنك القاهرة وقدرها 2.67 مليار جنيه مصري، أو 500 مليون دولار ، في 31 مارس/آذار 2008 ) ، هذا بالإضافة إلى أنه قبل أيام قليلة من تقديم العروض على بيع بنك القاهرة ، نشرت وكالة التصنيف **Moody's** Corporation تقريرًا خفضت فيه من نظرتها لسندات العملة الأجنبية في مصر من مستقرة إلى سلبية، ورفعت تحذيرًا للمستثمرين ذوي الإهتمام بالقطاع المصرفي المصري. وقد تكون عوامل أخرى مثل معدل التضخم المرتفع ( نحو %21-22 ) ، وارتفاع معدلات البطالة والفقر، قد لعبت دورًا أيضًا . و يجوز أن يكون المستثمرون قد خشوا احتمال حدوث ركود في الإستهلاك الخاص . وفي تلك المرحلة، كان هناك قلق بشأن أن يتسبب إلغاء البيع في الإضرار بالقطاع المصرفي. ولم تكن محاولة الدخول في عملية إندماج جديدة واردة، وكان البنك مضطرًا وفقاً للقانون أن ينتظر عامين على الأقل من المزاد المبدئي قبل محاولة البيع مرة أخرى .

***رابعا– في التجربة الرومانية (البنك التجاربي الروماني ) [[31]](#footnote-31)31.***

لقد مر البنك التجاري الروماني بأزمة مماثلة لأزمة بنك القاهرة و رغم ذلك تمكن من إجراء إصلاحات وبيعه لمستثمر خاص، حتى بعد عدة محاولات بيع فاشلة. ويمكن اتخاذه كنموذج يمكن أن يحتذي به بنك القاهرة . كان البنك التجاري الروماني الذي تأسس عام 1990، قد استحوذ على الأعمال التجارية للبنك الأهلي الروماني نتيجة لبرنامج الخصخصة التي بدأ في عام 1991. وقد أعيدت هيكلة البنك ليصبح بنك تجزئة يركز على إقراض للشركات، وبلغ عدد الموظفين به 13,000 موظف. وبلغت قيمته الدفترية مليار دولار مملوك للدولة بنسبة %70، بينما بقيت الثلاثين في المائة المتبقية في أيدي خمسة صناديق إستثمار محلية متخصصة في التعامل مع برامج خصخصة المؤسسات الكبرى . و كانت هناك محاولتان لخصخصة البنك في عام 2000، وفشلت كلاهما بسبب بيئة الإستثمار الدولية غير المؤاتية . بالإضافة إلى ذلك واجه البنك تحديات جسيمة في إطار حوكمة الشركات. أولا ، لم يكن هناك تمييز بين هيكل الإدارة و المجلس، و لم يكن بإستطاعتهما تأدية وظائفهما بصورة تكاملية. وثانيًا، اجتمع المجلس أكثر من 25 مرة، وهو عدد مذهل من الإجتماعات إذا أخذنا في الإعتبار أن معظم المجالس تجتمع ما بين ثلاث أو أربع مرات في السنة.وتشير هذه الإجتماعات المتكررة في العادة إلى عدم وجود تحديد واضح ما بين دور المجلس ودور الإدارة. ويمكن لهذا بدوره أن يؤدي إلى إستغلال الإدارة للسلطة. وربما تكون النقطة الأهم بالنسبة للبنك هي أن وظيفة إدارة المخاطر كانت منعدمة، بينما كانت الضوابط الداخلية متساهلة و إفتقدت وظائف التدقيق أي سلطة تنفيذية حقيقية.

و كانت الحكومة قد كلفت بإعداد خطة غير تقليدية لخصخصة البنك بنجاح. ودعت مؤسسة التمويل الدولية، والبنك الأوروبي للتعمير والتنمية للمشاركة في وضع الحل. وبمجرد أن أخذت مؤسسة التمويل الدولية والبنك الأوروبي للتعمير والتنمية حصة في البنك، تمت إعادة بناء هيكل التشغيل الداخلي في البنك بإستخدام ممارسات حوكمة ثابتة، وهو نظام عرف باسم " الحوكمة في الفترة الإنتقالية ". كما تم تنفيذ برنامج لبناء المؤسسات للتحضير للخصخصة ، وتضمن :

- تغيرات تنظيمية ،

- تطوير الأعمال بشكل متزايد ،

- إستثمارات الموارد البشرية ،

- ممارسات راسخة لحوكمة الشركات.

- الفصل ما بين مجلس الإدارة و الإدارة لإنشاء نظام ملائم للضوابط والتوازنات، وقامت مؤسسة التمويل الدولية والبنك الأوروبي للتعمير والتنمية بتعيين أعضاء مجلس إدارة جدد يتمتعون بالمؤهلات اللازمة .

- إعادة صياغة ميثاق البنك بالأخذ في الإعتبار التعديلات الجديدة في القوانين المصرفية .

- تأسيس لجان عاملة للتدقيق المحاسبي، والإلتزام، والتعويضات.

- تطوير برنامج تدريب من مرحلتين للمساعدة في تدريب الإدارة التنفيذية، تضمنت المرحلة الأولى ندوة دولية بقيادة المعهد الدولي لتطوير الإدارة ، والمعهد الدولي للتمويل، وتم إعداد برنامج التدريب لمساعدة كبار التنفيذيين في تحسين أداء الأعمال في مناطق تخصصهم. وتبع هذا ببرنامج تدريب داخلي معد خصيصًا وموجهًا للإحتياجات الخاصة للبنك.

أسفرت التغيرات عن زيادة المشاركة خلال اجتماعات المجلس، وكذلك زيادة مهنية اجتماعات المساهمين. كما كان هناك تحسن ملحوظ في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية؛ كما لعب مستشار وحدة الرقابة الداخلية المقيم والمكفول من قبل مؤسسة التمويل الدولية دورًا رئيسيًا في هذه الجهود.

الأكثر دلالة قد يتمثل في رفع تصنيف البنك بعد تنفيذ التغيرات، فارتفع التصنيف الفردي من D إلى C/D وتصنيف **Standard** & **Poor's**  طويل الأمد للطرف الآخر من BB إلى B+. وذكرتوكالات التصنيف أن التطورات في مجال حوكمة الشركات وإدارة المخاطر من الأسباب الرئيسية لرفع التصنيف.فيتلك المرحلة، كان قدر كاف من التقدم قد تحقق ليسمح بمحاولة خصخصة جديدة. وعبر 11 مزايدًا عن رغبتهم، وتقدم سبعة بعروض. وفي النهاية تقدم المشاركان في العروض النهائية وهما ارسته بنك ( النمسا ) و بنك آخر ( البرتغال ) بعرض على أسهم مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي للتعمير والتنمية.

إنتهت العملية بدفع " ارسته " بقيمة 3.75 مليار يورو لشراء أسهم الحكومة ومؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي للتعمير والتنمية، وامتلك بذلك حصة قدرها %61.88 في البنك. وعندما أغلقت العملية في شهر أكتوبر/تشرين األول 2006، مثلت زيادة قدرها ستة أضعاف قيمة البنك الدفترية البالغة مليار واحد في شهر يونيو/حزيران 2005. وقدر معدل العائد على الإستثمار الداخلي لمؤسسة التمويل الدولية ( مشتملا على توزيعات الأرباح ) بنسبة %157 .

***خامسا - في التجربة الأردنية ( مجموعة نقل Nuqul ) [[32]](#footnote-32)32***

" *نشأت ( حوكمة الشركات ) مما كان يبدو فطرياً و ملائما. ولم تكن نتيجة لحضور ندوة معينة أو وجود استشاري قال: " هذا ما تحتاجون إليه بالتحديد .. لقد قمنا بها بأنفسنا. وهل تعلمون ـ بعد سنوات قليلة، حضرت ندوة عن الموضوع وكانت تلك اللحظة التي أدركت فيها أنها تسمى ( حوكمة الشركات ) .. فقد كان لدينا تقريباً %80 مما كانوا يتحدثون عنه. ثمانون في المائة! وهذا يثبت أن حوكمة الشركات ليست بالضرورة شيئا يفرض على الشركات من الخارج ... ويمكنني أن أقول لك إن في حالتي ما تم تطويره ونشأته في مجموعة نقل تم كإستجابة للتحديات و الإحتياجات الحقيقية على أرض الواقع – وتحول إلى ما تطلق عليه حوكمة الشركات* " .

 غسان نقل ، نائب رئيس مجلس الإدارة ، مجموعة نقل

تأسست مجموعة نقل عام 1952 وتتكون الآن من أكثر من 30 شركة، وتعد من أكبر المجموعات الصناعية في الشرق الأوسط. وكانت الشركة قد تأسست بإسم نقل إخوان على يد الرئيس الحالي " إيليا نقل " و هي شركة ذات ملكية عائلية، و توظف نحو ستة آلاف شخص.بدأت الشركة كعمل تجاري متواضع يركز على إستيراد وتوزيع المنتجات الغذائية، وبمرور السنوات قامت الإدارة بإستراتيجية توسعية قائمة في أساسها على الصناعات التجارية التكاملية، والتوسع والتنوع في أرجاء الشرق الأوسط. وتغطي خطوط أعمالها الأن قطاعًا عريضًا من المنتجات بما فيها: الورق الصحي، و الأقمشة غير المنسوجة، واللحوم المصنعة، ومقاطع الألمونيوم، والخرسانة ، و الأنابيب البلاستيكية، و الأدوات المكتبية، ومواد التغليف المطبوعة.تولى غسان نقل ، نائب رئيس مجلس الإدارة في مجموعة نقل ، دورًا قياديًا في عام 1985، بعد نحو 33 سنة من تأسيس الشركة على يد أبيه، إيليا نقل. وفي ذلك الوقت طورت الشركة نشاطها من عرض البيع بالجملة لتشمل بعض المنتجات الصناعية. وبحلول عام 1985، كانت هناك أربعة مصانع في التشغيل، و رأى غسان نقل في الحال أنه حتى يمكن للشركة أن تنمو وتحافظ على وجودها، عليه أن يؤسس العمليات وأن يخصص المهام ويطور آليات تحمل المسؤولية .لقد واجهه التحدي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية. فقد كان العمل بدأ في شكل " إدارة الفرد الواحد " حيث يتخذ شخص واحد جميع القرارات. ولكن مع نمو الشركة، أصبح من شبه المستحيل أن يستمر هذا النظام بكفاءة. وهو الأمر الذي يطلق عليه واضعو نظريات الأعمال إسم قضية " نطاق السيطرة والتحكم " .

في مجموعة نقل، كان على المكتب الرئيسي إستيعاب كافة أوامر الشراء والقيام بها وكذلك المستندات المحاسبية ومستندات التدقيق من المصانع الأربعة . وكان مستوى تحمل المسؤولية محدودًا في خارج المكتب الرئيسي. وأصبح هذا دافعًا رئيسيًا لإضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات الشركات.. وفي أحد أوائل مشروعاته، قام نقل بفحص وتحديث وإعداد المستندات لكافة الإجراءات و الأنظمة. وقد سمح له ذلك بالتقدم ببرنامج اللا مركزية لتنظيم الأنشطة. ولقد أيده والده تمامًا، وشجعه على تطبيق تعليمه النظري عمليًا. ويقول نقل إنه شعر بأنه محظوظ لأن والده كان متقبلا لسماع أفكار الآخرين ، بغض النظر عن أعمارهم أو مناصبهم. وهذه الثقافة المنفتحة أثبتت أنها من الأصول الرئيسية للشركة.و في غضون السنوات الخمس التالية، ترأس نقل عملية اللامركزية ، وقام بفصل وتفويض المهام، ووضع الأوصاف الوظيفية، وتأسيس التدابير المعمول بها لمساءلة المديرين والموظفين، ووضع خطط العمل، ووضع مؤشرات الأداء الأساسية، وبطاقات متوازنة لتقييم الأداء، وقام بتقييم الشركة في مقابل الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال في المنطقة وعلى المستوى الدولي. وحيث جاءت الخطوات المبدئية بمنافع ملحوظة، فقد تعاقدت الشركة مع إستشاريين لمساعدتهم في الوصول إلى مستوى المهنية الذي تطمح إليه الشركة.

نتيجة لهذه الإصلاحات يشترك المديرون، والموظفون، والعائلة في تحمل المسئولية مما يضمن إستدامة الشركة. وقد تم تنفيذ خطة عمل لعشر سنوات تضمنت توقعات بالميزانية لكل عام. وكانت الشركة قادرة على وضع معايير القياس، وأن تقيس موقعها بالمقارنة مع الممارسات الأفضل في العالم. و إستمروا في النمو في كل من الحجم ومستوى الأرباح .

أسست مجموعة نقل مجلسًا قويًا مكون من أعضاء من العائلة ومن خارجها، يتضمن أعضاء المجلس الذين يعملون في الشركة وأعضاء من خارج الشركة، وأعضاء من تخصصات في مجالات غير الجملة والتصنيع. ويتضمن المجلس الحالي ثلاثة أعضاء من العائلة، ورئيسين لمجموعة نقل، ومدير لشؤون الشركة، ومديرين اثنين مستقلين. وتضم لجان المجلس -وليس في المجلس ذاته- مديرين اثنين مستقلين آخرين. ولقد اختار نائب رئيس مجلس الإدارة غسان نقل أن يضيف مديرين اثنين مستقلين من خارج المجال ـ وهما مهندس ومصرفي ولكل منهما خبرة واسعة في مجاله ـ وذلك لإعتقاده أنه بقدرتهما أن يدخلا رؤية جديدة للمجلس، ويولدا تحديًا لطريقة تفكير وعمل المديرين الآخرين. ويتمتع أعضاء مجلس الإدارة الستة الآخرون بخبرة واسعة في مجموعة نقل، ويمكن أن يفكروا بدقة في مصالح الشركة. وبينما يبدو الأمر غريباً بالنسبة للبعض، فيعتقد نقل أن التركيب المختلط للمجلس يخدم في النهاية مصالح الشركة.و تعمل لجنتان تحت إشراف المجلس: لجنة التدقيق، ولجنة تطوير الإدارة و الأجور. ويرأس كليهما غسان نقل. وتتضمن لجنة التدقيق أيضا مدير شئون الشركة، والمصرفي ( كمدير مستقل ) ، والرئيس المالي لشركة إقليمية كبرى، مروان نقل ( شقيق غسان ) ، ومدير شئون الشركة، ومدير الموارد البشرية من شركة متعددة الجنسيات، وأحد المديرين المستقلين، ويباشر غسان نقل عمله في لجنة تطوير الإدارة و الأجور .

يحصل المديرون المستقلون على مكافآتهم وفقاً لميثاق المجلس. وفي كل عام يقدم خطاب تجديد للمديرين الحاليين، والذي يعطي فرصة التغيير في عضوية المجلس، أو تأكيد التكوين الحالي. ويلتزم المجلس باللوائح، والمواثيق، ووصف الأدوار التي تأسست في أثناء تطوير الشركة لنموذج الحوكمة بها. غير أنه كما أكد غسان نقل، فعلى الرغم من تطوير الإجراءات ووضع مراسيمها في إطار مؤسسي فإن المهم البقاء على استعداد لتغييرها.على الرغم من أن مجموعة نقل شركة عائلية خاصة غير مدرجة، فإنها غير ملزمة من قبل الحكومة بنشر بياناتها المالية. غير أن الشركة تقوم بتجميع تقرير سنوي داخلي تطوعي يفصح عن المعلومات التي تشتمل على عدد العاملين، ومعدل تغيرهم، ومؤشرات مسؤولية الشركة الإجتماعية ( مثل البصمة البيئية ) ، والمشاركة في خدمة المجتمع، و الأعمال الإنسانية في مؤسسة العائلة. وتعترف مجموعة نقل بأهمية تقديم سجل يحدد الشركاء الحاليين والمحتملين من أجل ضمان الحصول على شراكات استراتيجية. فعلى سبيل المثال، أصبحت الشركة مؤخراً موزعاً مسجلا لسيارات أودي، وبورش، وفولكس واجن. وكان من شروط الترخيص وجود مستندات واضحة لعمليات تشغيلها. وقام التقرير السنوي بوظيفته كأداة تواصل تمتاز بالشفافية مع الشركاء التي تقوم الشركة بأعمالها معهم.جذبت ممارسات الشفافية في الشركة عاملين مرتفعي التميز، الأمر الذي يعد -كما يؤكد نائب الرئيس- عاملا رئيسيًا ساهم في نجاح الشركة . ويحصل العاملون على أجورهم بإنصاف وفقا لإستراتيجية الشركة، ويتعرفون بوضوح على طرق التقدم في داخل الشركة بحيث يمكن لأي شخص أن يرتقي المناصب العليا، حتى منصب الرئيس التنفيذي . على الرغم من كون الشركة ذات ملكية وإدارة عائلية و أن هناك العديد من الشركات العائلية التي لا تقبل فكرة تعيين شخص من خارج العائلة في منصب الرئيس التنفيذي ، غير أن مجموعة نقل أدركت أن الرئيس التنفيذي لا يمارس السلطة في الشركة بمفرده، ولكنه ينفذ رغبات المجلس الذي يؤدي وظائفه كما ينبغي، ويمثل المجلس بدوره المساهمين. و كما إكتشفت بعض الشركات العائلية أنه قد يكون من الأفضل ألا يكون الرئيس التنفيذي من العائلة، خاصة في الجيلين الثاني والثالث، وما بعدهما. وقد يوجد هناك رئيس تنفيذي كفؤ في العائلة، غير أن السعي لتعيين رئيس تنفيذي من خارج العائلة يمكن أن يوسع من مجال المواهب المتاحة، كما يحد من التوتر ما بين أقسام العائلة المختلفة. وبالإضافة إلى ذلك، فحتى في حالة اختيار فرد من العائلة كرئيس تنفيذي، فإن القدرة على اختيار شخص من الخارج قد تعطي حافزًا لمن هو من العائلة؛ حيث إن المهارات والحماس والكفاءة هي التي تحدد اختيار الرئيس التنفيذي بدلا من أن يكون حقا طبيعيًا. وذكر كل من مؤسس مجموعة نقل والجيل الثاني أن الإحتفاظ بالموظفين ذوي التميز العالي صعب في الشركات العائلية للإعتقاد بأن فرص الترقي محدودة بالنسبة لهؤلاء من خارج العائلة. بالإضافة إلى ذلك يمكن لأفراد العائلة في حال غياب سياسات معينة تحدد توقعات الأداء أن يشعروا بالأمان الزائد عن الحد في مناصبهم و لا يبذلون قصارى جهدهم.

***سادسا– في التجربة اللبنانية . ( بوتيك القابضة BUTEC ) [[33]](#footnote-33)33***

" *كما هو الحال في كل الشركات، وبخاصة في المجال الذي نعمل فيه، من المهم أن يوجد تدفق مستمر لرأس المال وعمالة ذات كفاءة عالية. ولتحقيق هذا، يحتاج المقرضون لأن يثقوا في المعلومات التي تقدم لهم. وبالنسبة لنا، فإن التزامنا بتدقيق جاد سمح لنا بأن نحظى بمثل هذه الثقة*".

 منى عقل ، أمين السر، بوتيك .

تأسست شركة بوتيك -وهي شركة إنشاءات لبنانية متوسطة الحجم- عام 1963. وتملك عائلة يونس حصة قدرها %75، بينما يمتلك مساهمون آخرون وعاملون %15، وتملك مؤسسة التمويل الدولية %10. و لا يزال مؤسس الشركة يقبض على زمام الأمور في منصب رئيس مجلس الإدارة ، بينما يشغل ابنه حاليًا منصب نائب المدير العام. تركز الشركة بصورة خاصة على قطاع النفط والغاز، والمرافق، وإدارة مياه الصرف، ومشروعات البنية التحتية والتي تمثل نحو %90 من إيراداتها. وتتنوع خبراتها وتغطي مجالات متعددة كالتصميم والهندسة المدنية وتركيب المصانع المتخصصة و الأجهزة، بالإضافة إلى الأشغال العامة و إنشاءات المباني. ولقد توسعت بوتيك في بلدان أخرى بالمنطقة من بينها: الجزائر وقطر و الإمارات العربية المتحدة.

تتمتع بوتيك بتاريخ من الإبتكار و الإنفتاح على أساليب مختلفة لتحسين عملياتها. فقد وسعت الشركة من مشروعاتها في بلدان عديدة، وذلك -في الغالب- من خلال العمل مع شركاء مشتركين مما سمح لها باكتساب معرفة جديدة وخبرة في ممارسات أعمال مختلفة. لقد شهدت الشركة نموًا سريعًا بزيادة في إيراداتها تقدر بنحو %360 في الفترة من عام 2005 إلى عام 2007 ( من 24 مليون دولار إلى 88 مليون دولار ) . وكان معظم هذا النمو نتيجة لقدرة الشركة على فهم الأسواق الدولية وكذلك التزامها بالجودة.لقد خضعت الحوكمة في بوتيك لفحص صارم من مؤسسة التمويل الدولية التي اشترت حصة في الشركة، واستثمرت 15 مليون دولار في شبه رأس المال. كما طالبت مؤسسة التمويل الدولية بتنفيذ عدد من ممارسات حوكمة الشركات كوسيلة لزيادة إستدامة الشركة، فأضافت بوتيك الآتي :

- مديرين مستقلين للمجلس،

- حسنت من عملية التدقيق الداخلي،

- نفذت المبادئ التوجيهية لشفافية التقارير المالية،

- وضعت إجراءات جديدة لإدارة الموارد البشرية ،

- أضافت ثلاثة مديرين مستقلين إلى مجلسها. ودعا المجلس حقوقيًا معروفا للإنضمام كمدير مستقل، وساعد رأيه الشركة في التوافق مع الممارسات القانونية في لبنان والدول الأخرى التي تعمل بها. ومدير مستقل آخر هو محرر لمجلة اقتصادية مهمة في العالم العربي، وتعتبر معرفته بالبلدان التي تتوسع بوتيك فيها من الأصول الرئيسية للمجلس. كما انضم أيضا مسؤول سابق بالبنك الدولي والذي ساهم بخبرة قيمة بخصوص عملية التدقيق الداخلي التي كان يجري تطويرها في ذلك الوقت. بالتوافق مع توصيات حوكمة الشركات، تم اختيار هؤلاء المديرين لأن خبرتهم من خارج النشاط الجوهري لبوتيك. وشعرت الشركة بأنهم سيقدمون لمستثمريها ثقة إضافية، كما سيساعدون في التوسع في الأسواق الجديدة من خلال أفكارهم الجديدة المطلعة. وقد وفر هذا الهيكل للشركاء و المستثمرين ضمان الإستمرارية و الإستقرار في عملية صنع القرار في الشركة ، كما حسن و ارتقى بإجراءات التقرير في بوتيك، وساعد الإدارة في تحليل المخاطر التي تواجه الشركة. و خلال تقييم أجرته مؤسسة التمويل الدولية، ظهرت الطبيعة الضعيفة لنظام التدقيق كعامل رئيسي من عوامل القلق. وفي شهر آذار/مارس 2009، ركزت بوتيك على تأسيس قسم التدقيق الداخلي الذي ليس شائعًا في شركات الشرق الأوسط كما هو الحال في الشركات الغربية و الآسيوية. بالإضافة إلى ضمان وضع السياسات والعمليات في موضعها وقيامها بوظائفها، يضمن التدقيق الداخلي للإدارة العليا و المجلس التأكد من جودة التقارير التي يتسلمونها . كما يعطي قسم التدقيق الداخلي الشركة قدرة تحليلية إضافية يمكن أن تستغل بطريقة أسرع ، وتوظف بمرونة أكبر عند مقارنتها باستخدام مدققين واستشاريين من الخارج. كان بإمكان بوتيك أن تنتفع من أحد مشروعاتها المشتركة مع شريك فرنسي رئيسي في تطوير قدرة التدقيق الداخلي بها. ولقد انضم العاملون في بوتيك إلى فريق من المهنيين المرموقين في مجال تقييم العمليات التي يتم تنفيذها في إجراء التزامات المشروع التعاقدية. ولقد شاركوا في وضع وتنفيذ خطط تدقيق في مكاتب الموقع والمكاتب الميدانية، وبهذا أصبحوا مشاركين نشطاء في مراقبة وتقييم المشروعات . وفي التقرير الذي يقدم إلى المسؤولين التنفيذيين عن المشروع المشترك وكنتيجة لذلك التزمت لجنة إدارة المشروع ونفذت توصيات التدقيق الداخلي، مما نجم في النهاية عن تعاون أفضل في إطار المشروع المشترك وتحسين النتائج النهائية للمشروع.يجري القسم الآن عمليات تدقيق دورية في فروع الشركة المختلفة. ويحسن نظام الرقابة الذي هو جزء رئيسي من عملية التدقيق في وظائف الشركة اليومية مثل: التقرير المالي، وتقييم المخزون، والتسريح، وتعديل الاجراءات القياسية، و الاتصال بين المكاتب الميدانية و الوكالات ، وكذلك بين الوكالات والمكتب الرئيسي. ولتكملة التحسينات في التدقيق الداخلي، عيّن مدير ذو خلفية مالية لضمان أن النظام المحاسبي يتوافق مع الأنظمة و الإجراءات الدولية. كما كلف بتأسيس شفافية الحسابات في أرجاء الشركة.كانت بوتيك على دراية بالحاجة إلى تحسين إدارة الموارد البشرية بها بينما تواصل نموها. وبدأت الشركة في تناول المشكلة عام 2009، فبدلا من شغل المناصب الرئيسية بصورة عشوائية أو البناء على العلاقات الموجودة، أدخلت تحسينات على عملية التوظيف بإحضار خبراء متخصصين للتوفيق بين احتياجات الشركة و الأشخاص الذين يتمتعون بمجموعة المهارات المناسبة. كما ركزت عملية التوظيف على احتياجات عمليات الشركة في الخليج، من أجل توفير العمالة المناسبة للعمل في هذه السوق النامية.وفي إطار معالجة أداء الموظفين، أدخلت الشركة إجراء يتمثل في القيام بعمليات تقييم لكل موظف بمفرده للإطلاع الصحيح على قدراتهم. وقد تم ربط هذا العنصر بالأجر . وكما تذكر الإدارة ، فإن فترة خدمة العاملين في بوتيك تميل لأن تكون أطول عند مقارنتها بالشركات الأخرى التي لها نفس الوضع. وللحفاظ على رضاء العاملين، رتبت بوتيك فرصًا للتقدم المهني لتشجيعهم على تحسين قدراتهم وتنويعها. وتعلن فرص العمل الجديدة داخليًا أولا لإعطاء عامليها فرصة لتعزيز قدراتهم المهنية. كما تجري الشركة عملية لتطوير خطة لدراسة الطلبات الفردية.و لطبيعة عملها، شجعت إجراءات حوكمة الشركات الشركة على الإنتباه بشكل خاص إلى قضية الصحة و السلامة ، مما أدى إلى تعزيز السياسات القائمة، بما فيها تكوين قسم متخصص لضمان أرقى معايير الصحة و السلامة . وأدت توصيات حوكمة الشركات إلى إصابات أقل خلال العمل، خاصة في منطقة الخليج حيث تتسم قضية الصحة و السلامة بحساسية شديدة.وقد لاحظت الشركة تأثيراً مضاعفاً في إطار المميزات الناجمة عن الخطوات التي اتخذت لتشجيع رضاء العاملين. و لاحظت الشركة ارتفاعًا في حضور الندوات، وزيادة عدد التدريبات التي تمت، و الأهم من ذلك هو تحسن الإنتاجية.

***سابعا - التجربة الإماراتية( بنك أبو ظبي التجاري ) [[34]](#footnote-34)34***

" *أحد الأشياء التي ننفرد بها، مقارنة بغيرنا من المؤسسات، هو وجود لجنة مجلس مكرسة لحوكمة الشركات. حيث نقوم بمراجعة حوكمة الشركات بشكل منتظم عدة مرات على الأقل كل عام. وتشرف لجنة المجلس على تنفيذ خطة العمل الخاصة بنا، وتبقى على إطلاع بالتطورات في السوق، وتراجع باستمرار سياستنا، وكذلك تحديث أفضل الممارسات، وتطوير برامج التدريب أو التقييم لتحسن من حوكمتنا* " .

 سونيا سانتولين ، أمين السر، بنك أبوظبي التجاري

تشكل بنك أبو ظبي التجاري عام 1985 بعد اندماج البنك الخليجي التجاري، وبنك الإمارات التجاري، والبنك التجاري الاتحادي. وفي عامي 2003 و2004، خضع بنك أبو ظبي التجاري لعملية إعادة هيكلة ليصبح بنكا متنوعًا يقوم بجميع الخدمات. ويمارس نشاطه في مجال الخدمات المصرفية للشركات و الأفراد وخدمات المصارف التجارية، وكذلك في مجالات مشتقات المالية العامة، وتمويل البنية التحتية، وخدمات البنوك الخاصة وإدارة الثروات.في عام 2005 ، شكل بنك أبو ظبي التجاري تحالفا استراتيجيًا ّو مشروعًا مشتركا مع بنك Macquarie Bank الأسترالي ، ركز على خدمات البنية التحتية الإستشارية وإدارة الصناديق، ودشن قسمًا للمعاملات المصرفية الإسلامية في شهر سبتمبر/أيلول 2008 بغرض تطوير الخدمات والشراكات المصرفية. و قدمت مجموعة بنك أبو ظبي التجاري بعمالتها البالغة نحو 2,700 موظف الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى خدمات الوساطة وإدارة الأصول، من خلال شبكة من نحو 49 فرعًا في الإمارات العربية المتحدة والهند. ويمتلك أيضًا حصة قدرها %25 من مجموعة المصارف الماليزية R-H-P Capital . وفي عام 2005 أحضر المجلس فريق إدارة جديدًا ليقوم بتحديث منتجات البنك وخدماته. وأدرك المجلس أن تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات سيكون مهمًا للإستقرار على المدى الطويل و السلامة المالية للبنك، كما أدرك أن هيكل حوكمة شركات راسخًا يجب أن يستكمل مع الإلتزام بثقافة الشركة التي تقوم على المبادئ الشاملة. تتكون مبادئ الحوكمة التي تسترشد بها البنوك، والتي تنشر على مواقعها الإلكترونية على أربعة عناصر رئيسية:

- المسؤولية بتقسيم وتفويض واضح للسلطة.

- المساءلة في العلاقات ما بين إدارة البنك والمجلس، وفيما بين المجلس والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح.

- الشفافية من خلال الإفصاح الذي يمكن أصحاب المصالح من تقييم أداء ووضع البنك المالي.

- الإنصاف في معاملة جميع أصحاب المصالح.

و لتحقيق نتائج سريعة، حدد المجلس الحاجة لوجود أبطال لحوكمة الشركات داخل البنك. ووفقا لذلك، شكلوا لجنة حوكمة مكرسة لتنفيذ وتشجيع إطار الحوكمة في أرجاء البنك، واستخدم الفريق تقييمًا سابقا لحوكمة الشركات، كان البنك قد أجراه لتحديد الأوليات وتطوير خطة عمل.

من الإنجازات الرئيسية تشكيل لجنة التدقيق والرقابة، الغرض منها الإشراف وضمان نزاهةالبيانات المالية للبنك، وكذلك ضمان إستقلال أداء المدققين الخارجيين وقسم التدقيق الداخلي، وتطوير ومراقبة الرقابة الداخلية، وضمان الإلتزام بالمتطلبات القانونية والتشريعية وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالبنك، ومراقبة الإلتزام بأخلاقيات البنك وسياسات محاربة الإحتيال.

لقد أثبتت هذه السياسات و الإجراءات فاعليتها في تعزيز بيئة الرقابة في البنك، وتم توزيعها بشكل موسع في أرجائه، وتساهم في بيئة الرقابة، كما تنشر كافة قواعد اللجان على موقع البنك الإلكتروني.

في النصف الأول من عام 2009، وصل إجمالي ودائع عملاء البنك إلى 83 مليار درهم، بارتفاع قدره %6 من شهر ديسمبر/ كانون الاول 2008. وحيث إنه من الصعب أن يُنسب ذلك إلى أي عامل واحد، لا شك في أن المودعين أظهروا ثقتهم في عمليات البنك و السلامة المالية لأموالهم .

في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2009 حصل البنك على جائزة الإمتياز في حوكمة الشركات، والتي منحت بشكل مشترك بين اتحاد المصارف العربية ومعهد حوكمة الشركات الذي يتخذ من دبي مقرً له. و في إطار التزامه بالحوكمة و جهوده المتواصلة للتحسن، وقع البنك مؤخرًا على اتفاق شراكة مع معهد حوكمة الشركات لتشجيع إصلاحات حوكمة الشركات على المستوى الإقليمي.

في شهر فبراير/شباط 2010، قيمت جوائز مجلة World Finance حوكمة الشركات في بنك أبو ظبي التجاري باعتباره أفضل الشركات في الإمارات العربية المتحدة.

***الحوكمة في الكويت .. بين الحذر المبرر .. و التأجيل المستمر والمبرر لعام 2016 ..***

في الواقع ، لم يكن إدراك دولة الكويت لأهمية متطلبات الحوكمة الرشيدة و الأخذ بمبادئها و معاييرها وليد تكيف طوعي مع مناخ عالمي عابر للدول و القارات ، بل نتاج أزمات متلاحقة عصفت بالبلاد يتقدمها أزمتي سوق المناخ و بنك الخليج الكويتي . قبل التعرض لهما و للملامح الرئيسية لحوكمة الشركات في دولة الكويت ، لا بد من الإشارة إلى أن الدستور الكويتي تضمن العديد من الفقرات والمواد التي تعتبر ارض خصبة لتطبيق الإدارة السليمة للشركات، وأهمها ، المادة السادسة التي تنص على أن " نظام الحكم في الكويت ديمقراطي، السيادة فيه للأمة مصدر السلطات جميعا، وتكون ممارسة السيادة على الوجه المبين بهذا الدستور" و المادة السابعة التي تنص على أن " العدل والحرية والمساواة دعامات المجتمع، والتعاون والتراحم صلة وثقى بين المواطنين" ، و المادة الثامنة عشرة التي تنص على أن " الملكية الخاصة مصونة، فلا يمنع أحد من التصرف في ملكه إلا في حدود القانون، ولا ينزع عن أحد ملكه إلا بسبب المنفعة العامة في الأحوال المبينة في القانون، وبالكيفية المنصوص عليها فيه، وبشرط تعويضه عنه تعويضا عادلا . والميراث حق تحكمه الشريعة الإسلامية" ، و المادة التاسعة عشرةالتي تنص على أن " المصادرة العامة للأموال محظورة، ولا تكون عقوبة المصادرة الخاصة إلا بحكم قضائي، في الأحوال المبينة بالقانون" ، و المادة العشرون التي تنص على أن " الاقتصاد الوطني أساسه العدالة الاجتماعية، وقوامه التعاون العادل بين النشاط العام والنشاط الخاص، وهدفه تحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة الإنتاج ورفع المستوى المعيشة وتحقيق الرخاء للمواطنين، وذلك كله في حدود القانون" .

***\*بالنسبة لأزمة سوق المناخ ( أزمة الكويت ) التحديات والحلول*** .

 فتعود بجذورها إلى عام 1973 حيث زادت إيرادات دولة الكويت النفطية بشكل ضخم جدا بسبب الحرب مع إسرائيل و قررت الدول العربية النفطية مقاطعة الدول الغربية المساندة لإسرائيل و بوقف شحنات النفط إلى تلك الدول ، مما أدى إلى تضاعف أسعار النفط عدة مرات . و نظرا لصخامة إيراداتها النفطية مقارنة بحجم سكانها ، الأمر الذي أدى إلى تراكم ثروات الأفراد بصورة كبيرة ، أخذت عمليات المضاربة من جانب المستثمرين في التصاعد و إضطرت الحكومة إلى التدخل بإيقاف تأسسس الشركات المساهمة العامة للحد من عمليات المضاربة على الأسهم . و بعدها بدأ البحث عن أدوات لإستثمار هذه المدخرات المتراكمة لدى الأفراد و كان الحل في إنشاء شركات مساهمة في الخارج ثم جلبت أسمهما إلى الكويت للمضاربة عليها في الداخل ، و كذلك إنشاء شركات مساهمة مقفلة تتداول أسهمها في السوق . و بعدها إنتشرت عمليات إنشاء الشركات المقفلة بقائمة أسماء تتكرر في كل مرة تقريبا بهدف توفير مزيد من الورق حيث تمكن المضاربون من تحقيق ثروات خيالية ، إذ أن عمليات إنشاء شركات المساهمة المقفلة كانت في معظم الأحيان لا تزال حبرا على ورق عند تداول أسهمها في السوق ، حيث قام الوسطاء بتداول هذه الأسهم في سوق موازية للسوق الرسمية في مبنى سوق المناخ و هي سوق غير منظمة لتداول أسهم الشركات الخليجية التي كان يتم جلبها أو إنشاؤها في الخارج. و لتوفير الوقود الملازم للمضاربة إستخدم المضاربون مجموعة من الإبتكارات المالية أو ما يسمى " الهندسة المالية " في تمويل هذه المضاربات من دون تدخل الدولة ، و كانت هذه أحد أهم الفجوات في القانون الكويتي الذي يسمح بمثل هذه الإبتكارات المالية و العمل بها ، و مع سهولة توفير وقود المضاربة أخذت أسعار الأسهم في الإرتفاع إلى مستويات خيالية مما جذب مزيدا من المضاربين إلى السوق و بعدها دخل النظام المصرفي في سوق المناخ حيث أخذت البنوك في تقديم التسهيلات الإئتمانية في صورة " سحب على المكشوف " أو تقديم قروض بضمانات شخصية أو بلا ضمانات أو بضمان الشيكات المؤجلة ، و كذلك قبول عمليات خصم الشيكات لشراء الأسهم و هو ما أدى إلى توفير السيولة اللازمة للمضاربين في السوق ، و من جهة أخرى ، قامت شركات الصيرفة بتمويل عمليات الشراء و المساهمة في خصم الشيكات . و في بعض الأحيان كانت السيولة تأتي من الخارج . و في عام 1982 ، إرتفعت القيمة الرأسمالية للأسهم في السوق الكويتية من 5 مليارات إلى 100 مليار دولار في غضون عدة أشهر ، و هو ما أدى إلى تحول سوق الأوراق المالية في الكويت في أوائل الثمانينات إلى ثالث أكبر سوق أسهم في العالم من حيث القيمة الراسمالية أو عدد الأسهم التي يتم تداولها فيها ، حيث تجاوزت القيمة الرأسمالية للأسهم المتداولة في سوق المناخ و سوق الكويت للأوراق المالية القيمة الرأسمالية لمعظم الأسواق المالية في أكبر إقتصاديات العالم . و مع الإرتفاع الكبير في الأسعار ، بدأت تظهر إبتكارات مالية أخرى مثل إستخدام هذه الأسهم رهنا في مقابل الإقتراض الإضافي للمضاربة على الأسهم ، كما قام البعض بخصم هذه الشيكات للحصول على " النقد " لإستخدامه في المضاربة ، و إرتفعت معدلات الفائدة في السوق إلى نسبة 100% سنويا و أكثر من ذلك في بعض الحالات . و في النهاية ، جاء إنهيار السوق من دون اي إنذار و لأسباب عديدة ، يتقدمها أنه في أغسطس 1982 ، تم تقديم شك مؤجل مسحوب على الرئيس في السوق . فلم تجد صاحب الشيك رصيدا في حسابه فتم إكتشاف عجزه عن دفعه قيمة ديونه الضخمة جدا و سرت الأخبار في السوق بسرعة البرق و في لحظات بدأت تنهار قواعد السوق القائم على نظام التمويل الضعيف ، حيث كان هبوط الأسعار كاسحا بثروات المضاربين فيها و تحول مئات المضاربين من أغنياء إلى مفلسين . و من الأسباب الأخرى التي عجلت أزمة سوق المناخ :

- غياب الرقابة الفعالة من قبل وزارة التجارة للتحقق من مدى تطبيق السوق للقوانين والتشريعات المنظمة لحركة التداول, وعدم قيام لجان الأوراق المالية بدورها بفاعلية, بالإضافة إلى عدم تأدية البنك المركزي لدوره في الرقابة على منح الائتمان المصرفي وعدم استخدامه لأدواته الفعالة في الرقابة المصرفية والنقدية.

- عدم قيام مكاتب تدقيق الحسابات بأداء مسؤولياتها المهنية التي تستلزمها معايير المراجعة المتعارف عليها.

- قصور نظام التداول: فقد كان لنظام التداول المتبع أثره في التعجيل بأزمة السوق لأنه كان يقوم على نظام المفاوضة بين البائع والمشتري دون الرجوع أو الاستناد إلى الأنظمة والقوانين.
- المبالغة في الأسعار التي كانت تتم بها صفقات البيع لأجل.
- تأثر السيولة المستخدمة في الصفقات التجارية النقدية بظاهرة إنشاء الشركات المساهمة المقفلة الكويتية وشركات المحاصة التي لجأ الكثير من الفعاليات الاقتصادية إلى تأسيسها كوسيلة للحصول على كميات من الأسهم بتكلفتها الاسمية[[35]](#footnote-35)35.

 ***أزمة بنك الخليج الكويتية .***

فتتلخص وقائعها بإعلان المصرف في نهاية أكتوبر عام 2008 عن خسارة ضخمة نتيجة عقود المشتقات المالية التي تتسم بدرجة عالية من المخاطر و التقلبات و كذلك الخسائر في المحفظة الإستثمارية و محفظة القروض لدى البنك بسبب الأزمة المالية العالمية و كان نتيجة تلك الخسائر أن إستنجد بنك الخليج بالبنك المركزي الكويتي ليساعده و يدعمه ، ولب البنك المركزي النداء و سارع إلى تزويد البنك بالتمويل الطارىء المؤقت و قام بضمان جميع الودائع على مستوى البلاد ككل . و لإدارة الأزمة التي عصفت بالبنك تم تشكيل مجلس إدارة جديد الذي بادر على الفور إلى تشكيل فريق اساسي من مدراء البنك يدعمهم فريق من الإستشارين و المحامين و خبراء الإستثمار المصرفي ممن يتمتعون بمستوى عالمي من الخبرة . و تجلت إستراتيجية البنك في مواجهة الأزمة في وضع إستراتيجية جديدة ترتكز على ثلاثة عناصر يتمثل العنصر الأول في تحديد و تطبيق أفضل الممارسات المهنية في مختلف إدارات البنك ، أما العنصر الثاني فيتمثل في تغيير نمط الندرة الذي شاب الإستثمار في البنك في الماضي ، و ذلك من خلال الإستثمار في نظم تقنية أفضل و فروع جديدة [[36]](#footnote-36)36 .و أخيرا ، يتمثل العنصر الثالث في تطوير نظم و إجراءات إدارة المخاطر على مستوى البنك ككل بما يكفل السيطرة بإحكام على مخاطر الإئتمان و مخاطر السوق و المخاطر التشغيلية . من أجل ذلك ، تبنى مجلس إدارة البنك سياسات الحوكمة لتساعد في متابعة تطبيق الإدارة التنفيذية لعمليات البنك وفق أرقى المعايير و أفضل الممارسات العالمية ، و تؤكد هذه المعايير على عدة محاور اساسية تتمثل في الإفصاح و الشفافية و الممارسة السليمة في التعاملات مع جميع الأطراف ذات العلاقة و تعزز الثقة و أخلاقيات السلوك المهني التي تتسم بها بيئة إتخاذ القرارات لدى البنك . و يكمن السبب الرئيسي في الأزمة ، كما يرى الرئيس التنفيذي لبنك الخليج عام 2009 ميشال عقاد ، في ضعف نظام إدارة المخاطر في البنك حيث أن الأرباح التي حققها البنك في العام 2007 و البالغ قدرها 470 مليون دولار تعتبر أرباحا وهمية لأنها تنطوي على مخاطر عالية جدا يتوجب دفع ثمنها في العام اللاحق . و هو ما حدث في العام 2008 . و في النهاية ، توجت سياسة البنك الجديدة المتمثلة في إتباع أفضل المعايير المعتمدة في الحوكمة الرشيدة في حصول البنك على جائزة " افضل حوكمة للشركات " في مجلة Banker MEA و هي المجلة المالية الرائدة في المنطقة و المتخصصة في الصناعة المصرفية .

على المستوى التشريعي المواكب لظاهرة الحوكمة ، صدر قانون الشركات في دولة الكويت بالمرسوم رقم 25 لعام 2012 و تعديلاته و لائحته التنفيذية الصادرة عن وزير التجارة و الصناعة بتاريخ 29 سبتمبر 2013 رقم 345 / 2013 متضمنا تنظيما جديدا و متطورا للشركات في دولة الكويت و نصت المادة 217 منه على أنه " تضع الجهات الرقابية المعنية قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابتها بما يحقق أفضل حماية و توازن بين مصالح إدارة الشركة و المساهمين فيها و أصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها . كما تبين الشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة المستقلين " . و حددت المادة الأولى من قانون الشركات المشار إليه أعلاه ، بالجهات الرقابية و هي وزارة التجارة و الصناعة و بنك الكويت المركزي و هيئة أسواق المال كل في حدود الشركات الخاضعة لرقابتها أو الجهات الأخرى التي يقررها القانون . و إستنادا إلى أحكام قانون الشركات رقم 25 لعام 2012 و تعديلاته و إستنادا لأحكام قانون هيئة أسواق المال رقم 7 لعام 2010 أصدرت هيئة أسواق المال قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال و قسمت قواعد و متطلبات حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال إلى إحدى عشرة قاعدة على النحو التالي :

القاعدة الأولى ، بناء هيكل متوازن لمجلس الإدارة .

القاعدة الثانية ، التحديد السليم للمهام و المسؤوليات .

القاعدة الثالثة ، إختيار أشخاص من ذوي الكفاءة لعضوية مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية .

القاعدة الرابعة ، ضمان نزاهة التقارير المالية .

القاعدة الخامسة ، وضع نظم سليمة لإدارة المخاطر و الرقابة الداخلية .

القاعدة السادسة ، تعزيز السلوك المهني و القيم الأخلاقية .

القاعدة السابعة ، الإفصاح و الشفافية بشكل دقيق و في الوقت المناسب .

القاعدة الثامنة ، إحترام حقوق المساهمين .

القاعدة التاسعة ، إدراك دور أصحاب المصالح .

القاعدة العاشرة ، تعزيز و تحصين الأداء .

القاعدة الحادية عشر ، أهمية المسؤولية الإجتماعية .

و أهم ما يميز قواعد الحوكمة التي أصدرتها الهيئة ، الصفة الإلزامية لها حيث يتعين على الشركات الخاضعة لرقابة الهيئة تزويدها بشكل ربع سنوي بما يفيد إلتزامها بالمتطلبات الواردة في القواعد و يتعين أن يتم الإلتزام بالقواعد خلال مدة أقصاها 31 ديسمبر 2014 (و قد أجل مؤخرا لشهر يونيو 2016 ) مع مراعاة التطبيق الفوري لأي مبدأ أو متطلب ورد في هذه القواعد و يتمتع بالصفة التشريعية الملزمة سواء كان في قانون الشركات و لائحته أو في قانون الهيئة و لائحته . و رتبت قواعد الحوكمة جزاءا يوقع على عاتق مخالفة القواعد و هو قيام المسؤولية التأديبية للمخالف وفقا لأحكام قانون الهيئة رقم 7 لعام 2010 .

و تستوقفنا في هذا السياق ، مسؤولية مجلس الإدارة عن الإفصاح و الشفافية و التي تتمثل ، بموجب القاعدة السابعة ، في ثلاثة محاور رئيسية يتجلى المحور الأول في وضع السياسات العامة لعملية الإفصاح ( القاعدة 7 / 1 ) و يتمثل المحور الثاني في المعلومات و البيانات محل الإفصاح ( القاعدة 7 / 2 ) أما المحور الأخير فيشمل عملية تنظيم الإفصاح الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و المستثمرين المحتملين ( القاعدة 7 / 3 ) .

***خاتمة :***

وبناءً على ما سبق نرى أنه رغم ما تضمنه القانون الكويتي لحماية الاقتصاد لم يكن إدراك دولة الكويت لأهمية متطلبات الحوكمة الرشيدة و الأخذ بمبادئها و معاييرها وليست ليد تكيف طوعي مع مناخ عالمي عابر للدول و القارات ، بل نتاج أزمات متلاحقة عصفت بالبلاد يتقدمها أزمتي سوق المناخ و بنك الخليج الكويتي من نصوص تلزم بالحفاظ على "السرية" بصفة عامة، و"السرية" المهنية بصفة خاصة، ثم "السرية المالية (المصرفية)" بصفة أخص، إلا أن هذه التشريعات ذاتها أباحت كشف هذه "السرية" في الحالات التي ينص عليها القانون أو تنفيذاً لأحكام القضاء. ومن ثم رأينا كيف أن "عنصر الشفافيه لا يمكن ان يكون في ظل حوكمة شركات تسيطر عليها العائلات "فهي تارة تلزم الشركات بالحفاظ على "السرية باسم **"الحوكمة"،** وتارة أخرى تلزمها بكشف هذه السرية باسم **"الحوكمة"** أيضاً.

من جانب أخر وجدنا كيف تطورت وتعددت – ولا تزال – قواعد **"الحوكمة"** في اتجاه الإلزام بمزيد من الإفصاح والشفافية، بل ويمتد ذلك إلى الإلزام بالكشف عن "السرية المالية"، خاصة بالنسبة للمعلومات المتعلقة بالشئون الضريبة، وذلك في إطار الحرب التي تقودها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالإضافة إلى مجموعة العشرين G20 ضد التهرب الضريبي الدولي وضد "السرية المالية".

وهنا يتضح أهمية الدور والتحديات التي تواجه الجهات الرقابية الرئيسية بشأن "السرية والشفافيه والافصاح" للشركات الخاضعة لرقابتها، وذلك في ضوء الالتزامات المفروضة في إطار قواعد **"الحوكمة العالمية الشفافه "**.

لقد أضحت الحوكمة Corporate Governance، نتيجة الأزمةالمالية التي عصفت بكبرى إقتصاديات العالم ، و في عصر العولمة بمعناها الشمولي الواسع و ما رافقها من إنفتاح و رفع للقيود و تدفق لرؤوس الأموال و البضائع و الأشخاص و الخبرات عبر الحدود ، ظاهرة عالمية يصعب تجاهلها و غض الطرف عنها ، خاصة عقب سلسلة من الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية ، بالنظر لما تجسده من قيم بالغة الأهمية و نماذج إدارية فائقة الدقة تساعد على إكتشاف المخاطر قبل وقوعها و إعادة توزيع الصلاحيات بما يحقق الطمأنينة و الثقة لدى مجتمع التجارة و الأعمال بخاصة .

تكمن أهميتها من جانب المساهمين الممولين بخاصة في التأكد من عدم إستغلال الإدارة لأموالهم و ضمان المساواة بينهم فضلا عن تفعيل الرقابة و حماية حقوق الأقلية . أما من جانب إدارة الشركة فتسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية و تحقيق معدلات نمو مرتفعة و توفير فرص أفضل للحصول على التمويل و توليد الأرباح و تجنب الفساد و الإنهيارات .

في الواقع ، تثير تلك الحوكمة - شأنها شأن أي معطى قانوني إقتصادي ذو أصول فلسفية - العديد من الإشكاليات و العقبات ، يتقدمها معضلة منحى إعمالها في ظل حقيقة وضعية ثابتة إنسانية إجتماعية أممية تسعى النظم القانونية قاطبة ، في كل حين ، لتعزيزها و توفير الضمانات اللازمة المطمئنة لعدم المساس بها بشتى الوسائل و نعني بها " الحق في الخصوصية " الذي لا نبالغ بالقول أنه يجسد " النقيض الشقيٌ " للحوكمة إن من حيث المفهوم أو من حيث النظام القانوني .

فمن جهة أولى ، تقتضي أبرز مبادئ الحوكمة ، وطنيا إقليميا دوليا ، وجوب الإفصاح في الوقت المناسب عن كافة المعلومات الجوهرية الخاصة بعالم التجارة و الأعمال لا سيما ما يتصل بالمركز المالي للشركة و حقوق الملكية فضلا عن المعلومات المتصلة ، على سبيل المثال لا الحصر ، بمكافآت أﻋﻀﺎء مجلس اﻹدارة واﻟﻤديرين التنفيذيين

 و اﻟﻤﻌﻠومات اﻟﺨﺎﺻﺔ بمؤهلاتهم و كيفية إختيارهم وﻋﻼﻗﺘﻬم ﺑﺎﻟﻤديرين اﻵﺧﺮﻳﻦ وﻣدى إستقلالهم ، و معاملات اﻷﻃﺮاف ذوي اﻟﻌﻼﻗﺔ ، و الأمور اﻟﻤﺘﻌﻠﻘﺔ ﺑﺎﻟﻌﺎﻣﻠﻴﻦ وﻏﻴﺮهم ﻣﻦ ذوي اﻟﺸﺄن واﻟﻤﺼﺎﻟﺢ. كما توجب مبادىء الحوكمة ، توفير قنوات لبث المعلومات ﺗﺴﻤﺢ بحصول اﻟﻤﺴﺘﺨدمين على معلومات كافية و ﻓﻲ اﻟﺘوقيت المناسب و بتكلفة إﻗﺘﺼﺎدﻳﺔ و بطريقة تتسم ﺑﺎﻟﻌدالة ، فضلا عن إعداد المعلومات اﻟﻤﺤﺎﺳﺒﻴﺔ واﻹﻓﺼﺎح ﻋﻨﻬﺎ طبقا ﻟﻤﻌﺎﻳﻴﺮ اﻟﻤﺤﺎﺳﺒﺔ واﻟﻤﺮاﺟﻌﺔ المالية وﻏﻴﺮ اﻟﻤﺎﻟﻴﺔ و إﺟﺮاء اﻟﻤﺮاﺟﻌﺔ اﻟﺴﻨوية ﻟﺤﺴﺎﺑﺎت اﻟﺸﺮكة بواسطة ﻣﺮاﺟﻊ ﻣﺴﺘﻘﻞ مؤهل و ذلك بهدف تقديم ﺿﻤﺎن ﺧﺎرﺟﻲ و موضوعي للمجلس واﻟﻤﺴﺎهﻤﻴﻦ يفيد أن القوائم اﻟﻤﺎﻟﻴﺔ ﺗﻤﺜﻞ ﺑﺎﻟﻔﻌﻞ اﻟﻤﺮكز المالي للشركة و أداﺋﻬﺎ ﻓﻲ ﺟﻤﻴﻊ اﻟﻤﺠﺎﻻت اﻟﻬﺎﻣﺔ .

من جهة أخرى ، يفيد " الحق في الخصوصية " ، لغة و إصطلاحا ، و بمعناه العام الواسع ، عن وجوب إحترام الحياة الخاصة للأفراد و الجماعة في شتى نواحيها السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية و الفكرية و الدينية بما لا يخالف أسس و ضوابط النظام العام و الآداب العامة . أما قانونا ، فيكاد ينعقد الإجماع على صعوبة التوصل الى تعريف جامع مانع ليس فقط بين النظم القانونية المختلفة و لكن في إطار النظام القانوني الواحد . و لعل مرد ذلك ، تمايز الأسر القانونية على مساحة الخارطة الجغرافية الدولية في مقاربة مطلق معطى قانوني ، فضلا عن إختلاف المفهوم الذي يمثل أساسا لتحديد التعريف . لذلك نرى للفقه تعريفاته و للقضاء توجهاته و للمشرع مواقفه السلبية المبررة بعض الشيء في الإمتناع عن تقديم تعريف جامع مانع بإنتظار توافق ما صعب المنال بإعتقادنا إزاء مشهد قانوني وطني دولي شديد التعقيد .

و عليه ، بين " الحق في الخصوصية " الضامن الرئيسي للملاءة المالية و القوة الإستثمارية لمجتمع التجارة و الأعمال لا سيما من حيث حماية سرية بياناته و قوائمه المالية المحاسبية من جهة أولى ، و وجوب " الإفصاح " و " الشفافية " كمبدأين رئيسيين لا غنى عنهما تشريحا للواقع المالي و الإقتصادي لعالم التجارة و الأعمال و توفيرا لطمأنينة منشودة دوما لدى للمساهمين في معرفة مسار و مصير إستثماراتهم ، يدق الموقف الملائم من " الحوكمة " و منحى الأخذ بها وطنيا دوليا .

و هنا التحدي الأساس في بحثنا ... التحدي في تشريح واقع و أبعاد أزمة حقيقية بالغة الدقة و الصعوبة واجهت و ما تزال مجتمع التجارة الأعمال .. التحدي في تثبيت إما " الفراق " و " النفور الحتمي " أو " التعايش الحكمي " بعد عرض مسهب بعض الشيء لمجمل المعطيات القانونية و الإقتصادية ذات الصلة ... التحدي في البحث عن السبل الآيلة في تحقيق مواءمة قد تبدو صعبة بين الضرورات المنشودة و المقتضيات المبررة .. التحدي في " إستقبال " أو " تطوير " أو " تعديل " مؤسسات قانونية ، مهما بلغت في حداثتها أو في عمق جذورها التاريخية ، مواكبة لكل جديد و تكيفا مع إيقاع الحياة المتغير دوما عملا بالقاعدة الكلية الأزلية المنادية بـ " تغير الأحكام مع تغير الأزمان "...

إذا كان من الصعوبة بمكان .. أن يختلف مطلق باحثان.. إزاء مشهد دولي عانى ويلات و أزمات و إخفاقات و إنتكاسات .. على حتمية تشريع الأبواب أمام إستراتيجية حوكمة واضحة الرؤى و الضوابط و الأهداف تعزز تقدم عالم التجارة و الأعمال بخطى ثابتة .. إلا أن الإشكالية الأساس المثيرة للريبة و الجدل التي سيواجهانها تكمن في معرفة فرص نجاح تعايشها ( أي الحوكمة ) مع حق إنساني إجتماعي عقائدي بإمتياز متجذر بعمق في ضمير المجتمعات البشرية منذ فجر التاريخ و حتى العصر الحاضر ، نعني الحق بالخصوصية الذي يفيد بالإجمال ، لغة و إصطلاحا ، و بمعناه العام الواسع ، عن وجوب إحترام الحياة الخاصة للأفراد و الجماعات و التكتلات في شتى النواحي السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية و الفكرية و الدينية بما لا يخالف أسس و ضوابط النظام العام و الآداب العامة . أما قانونا ، فيكاد ينعقد الإجماع على صعوبة التوصل الى تعريف جامع مانع ليس فقط بين النظم القانونية المختلفة و لكن في إطار النظام القانوني الواحد . و لعل مرد ذلك ، تمايز الأسر القانونية على مساحة الخارطة الجغرافية الدولية في مقاربة مطلق معطى قانوني ، فضلا عن إختلاف المفهوم الذي يمثل أساسا لتحديد التعريف . لذلك نرى للفقه تعريفاته و للقضاء توجهاته و للمشرع مواقفه السلبية المبررة بعض الشيء في الإمتناع عن تقديم تعريف جامع مانع بإنتظار توافق ما صعب المنال بإعتقادنا إزاء مشهد قانوني وطني دولي شديد التعقيد .

أضف إلى ذلك ، إشكالية لا تقل أهمية عن سابقتها ، تكمن في تمسك غالبية الشركات المشرقية بثوابت و مسلمات خاصة تأتلف من جهة أولى مع البيئة الحاضنة لها ، و تناقض من جهة ثانية و بعمق الشفافية و الإفصاح جوهر الحوكمة.

ختاما ، و إنطلاقا من الإشكاليتين الفائقتي الأهمية المشار إليهما أعلاه ، نجد أنفسنا مدفوعين للتساؤل عما سيكون عليه موقف سكارى " الحوكمة " في ظل عوائق حقيقية تحول دون ما يأملون و يروجون ؟

و ما سيكون عليه موقف الفكر القانوني العربي بخاصة " السائر " غالبا و " الثائر " أحيانا الذي يريد أن يكون في عالم الزمن لا على هامشه ، و أن يكون هو الصوت و ليس مجرد الصدى لسواه، و هو يعاني ما يعاني لعدم التجاوب مع قرع الأجراس المنادية دوما بالتطوير و التحديث تكيفا مع المستجدات في مختلف نواحي الحياة ؟

يستحضرنا في هذا المقام ، حوار مبدع بين الشرق و هو يخاطب إبن الغرب قائلا :

" .. أنا الشرق ، أراك تختال علي يا إبن الغرب ، فيما تختال بماذا ؟

أينابيعك في التاريخ ، و قد ولد آدم في أرضنا ؟

أبشرائعك ، و حمورابي من أجدادنا ؟

أبلغتك ، و أين هي من فخامة الضاد و جمال العين و جلال الطاء ؟

أبميراثك ، و نحن لم تبقى أمة في الأرض ما ورثناها ؟ ...

و نسمح لأنفسنا أن نضيف : ....

أبحوكمتك ، و لنا خصوصيتنا ؟

أبفصاحة شفافيتك و إفصاحك ، و هي إنتاجنا و قد عاد إلينا ؟ ...

فيما تختال علي يا إبن الغرب ، بماذا ؟ .... ".

نعم ...نعتقد جازمين .. و بحق .. أن التعايش العقلاني بين حوكمة ذو سمة علاجية و خصوصية ذو صبغة وقائية ليس بحلم يقظة مزاجي الهوى و النزعة .. بل فيه تجسيد منطقي لأنشودة حياة .. مفعمة بالحياة ... و لكن .. هل ستكون قابلة للحياة إذا بقينا أسرى معتقدات و تقاليد و أعراف و مفاهيم و نظم دل الحاضر على عدم مواءمتها ، مخالفين في منحانا ، قاعدة أزلية قضت بها شريعتنا السمحاء في وجوب تغير الأحكام بتغير الأزمان ؟

رحم الله من قال :

 إن الشرق علته القديمة أنه بين تصوف و تأمل

 حكموا ....فكان العدل شرعة حكمهم ما الحكم ؟ ما السلطان إن لم تعدل ؟

خدمة للفكر القانوني .. و تجاوبا مع قرع الأجراس .. ووفاءا لخطى الأسلاف .. و حرصا على العدل و العدالة المنشودتين دوما ... يقتضي أخذ المبادرة من مكان ما .. و الله ولي التوفيق ..

 و الله ولي التوفيق

***التوصيات:***

**الهويه الذاتيه لقواعد الحوكمة "**

 **محاكمة الحوكمة في عصر العولمة**

1. العمل الدؤوب على تحقيق الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات بما يضمن الاستقلالية والحياد في الادارة وخاصة على الحق في الخصوصيه و إيجاد مدراء في الظل تشكيلات مجالس الإدارة والعمل مباشرة على تعديل التشريعات المالية وتطوير قانون الشركات بما يتوائم مع قانون الحوكمه الرشيده

- وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة والشروط الواجب توفرها فيهم – الكفاءه والمهنيه و تضمين قانون الشركات عقوبات محدده مقابل كل مخالفة قانونية أو مسلكية لأعضاء مجلس الإدارة وغيرهم.
 2- تحديد عمل الية المدققين وشفافية تقاريرهم حول الشركات مع ضرورة تغيير المدقق دوريا وتعيين لجان تدقيق ووحدة المخاطر ولجنة للحوكمة بمعايير عالميه شفافه .

 و الله ولي التوفيق

ملخص البحث باللغة الانكليزيه .

This paper aims to shed a light on the concept and method of practice of good management, Or what is commonly called as "corporate governance."

There is no doubt that corporate governance occupies great importance internationally. Recently there have been an increased discussion about corporate governance and its role in improving the economic,  investment and financial performance. The need has emerged to apply and follow-up its regulations in most departments to ensure the rights of shareholders and investors in society. Corporate governance means positive practices to protect the assets and property of the administrative unit in the company. It plays a factor on the role of economic progress by increasing the effectiveness of the capital flow. The concept of Corporate governance in general reflects a set of procedures and operations by which the companies are directed and the controlled . The General framework of Corporate governance involves identifying and distributing of rights and responsibilities of various parties in the company or the institution such as the board of directors, managers, shareholders and other stakeholders. In addition to that it works to formulate and establish the rules and procedures of decision-making in a positive way within companies and stimulates active supervision system.

***المراجع باللغة العربيه***

\*تطبيقات الحوكمة فى المصارف )، الدر الجامعية، مصر، 2005

 \* جون سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات فى القرن الواحد والعشرون ، ترجمة سمي كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003

 \* حماد، طارق عبد العال، إدارة المخاطر أفراد - إدارات - شركات - بنوك ، الدار الجامعي للنشر والتوزيع،الإسكندرية، 2007

 \*. حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات ( المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات

. الحوكمة فى المصارف )، الدر الجامعية، مصر، 2005

 . سليمان، محمد، حوكمة الشركات ومعالجة الفس اد المالي والإداري ، الإسكندرية : الدار الجامعية 2006

 .\* على، عبد الوهاب وشحاته، شحاتة ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات فى بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية الدار الجامعية، 2007

***الدراسات والأبحاث***

 1 -  **قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح**

**للشركات المسجلة فى سوق الأوراق المالية المصري**، مجلة الدراسات المالية والتجارية

 القاهرة، العدد الثالث، ( 2003

 2 - **حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية**

 **وأثرها على مستوى أداء الأسواق**، منتدى محاسبة دوت نت،( 2006

***المجلات والدوريات***

.http://syriasteps.com، باستمرار، 2006

 العبد، جلال، **حوكمة الشركات .. ماذا تعني** ؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة

مقالة. ، www.4eqt.com، الأسهم؟، شبكة اقتصاديات

 **حوكمة الشركات فى سوق فلسطين للأوراق المالية** ... ترف أم حاجة

**مواقع الانترنت على صلة بالموضوع بالعربيه .**

www.Infotechaccountants.Com ، 4. موقع محاسبو تكنولوجيا المعلومات

www.ame.com ، 5. موقع جوهر معلومات الشرق الأوسط التجارية

www.arab-api.org. ، 6. موقع المعهد العربي للتخطيط

www.islameonline.com ، 7. موقع إسلام أن لا

www.cma.gov.eg، 1. موقع الهيئة العامة لسوق المال

www.hawkama.net ، 2. موقع حوكمة الشركات

www.Cipe-arabia.org ، 3. مركز المشروعات الدولية

**ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:**

OECD,(2004),Principles of Corporate Governance Available:

http://www.oecd.org.

. Pilbeam, Keith, Finance and Financial Markets, Macmillan press

LTD,England,(1998).

 . Charkham, Jonathan,Keepin better company, Corporate Governance ten

years on, second edition, Oxford University Press, (2005),

www.worldcat.org.

 . Colley,John,et al,What is Corporate Governance, McGraw-Hill Professional,

(2005), www.worldcat.org.

 . Huse ,Morten, Boards, Governance and Value Creation, Cambridge

University Press,( 2007), www.cambridge.org

 . OECD,(1999),Principles of Corporate Governance Available:

http://www.oecd.org.

**Articles**:

1. Heakal, Reem, www.investopedia.com.

**Studies:**

 . (Brown,Lawrence&Caylor,Marcus) Corporate Governance and Firm

Performance (2004).

 . ( Chtourou, et.al) Corporate Governance and Earnings

Management,(2001).

 **مواقع الانترنت على صلة بالموضوع بالانكليزيه .**

www.Infotechaccountants.Com ، 4. موقع محاسبو تكنولوجيا المعلومات

www.ame.com ، 5. موقع جوهر معلومات الشرق الأوسط التجارية

www.arab-api.org. ، 6. موقع المعهد العربي للتخطيط

www.islameonline.com ، 7. موقع إسلام أن لا

www.cma.gov.eg، 1. موقع الهيئة العامة لسوق المال

www.hawkama.net ، 2. موقع حوكمة الشركات

www.Cipe-arabia.org ، 3. مركز المشروعات الدولية

 و الله ولي التوفيق

1. 1 راجع :

\* محمد علي سويلم : حوكمة الشركات في الأنظمة العربية و المقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة 2010 ، ص 20 و ما يليها ..

\* أحمد رشيد المطيري : نحو حوكمة جديدة لمجلس إدارة الشركة المساهمة الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال في الكويت ، مجلة القانون الكويتية العالمية ، العدد الثاني 2013 ، ص 188 و ما يليها .

\* صادق راشد الشمري : الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي و المؤسسيي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد 17 ، 2008 ، ص 12 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-1)
2. 2راجع :

أحمد علي الصالح : بناء محافظ رأس المال الفكري في الأنماط المعرفية و مدى ملاءمتها لحاكمية الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد ، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة بغداد كجزء من متطلبات شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، 2006 ، ص 117 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-2)
3. 3راجع :

محمد سليمان الصلاح : الإستفادة من أدوات الرقابة و إدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات ، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة 2005 ، ص 5 . [↑](#footnote-ref-3)
4. 4راجع :

Dana R.Hermanson , Larry E Rittenberg : Internal audit and organization governance , The institute of Internal Auditors Research Foundation , 2003 , p. 27 . [↑](#footnote-ref-4)
5. 5راجع :

Brian R.Cheffins: The History of modern US corporate governance , October 2010 , p. 1 . [↑](#footnote-ref-5)
6. 6راجع :

محمد علي سويلم : المرجع المذكور سابقا ، ص 22 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-6)
7. 7راجع :

محمد علي سويلم : المرجع المذكور سابقا ، ص 6 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-7)
8. 8راجع :

عمار حبيب آل علي خان : النظام القانوني لحوكمة الشركات ، دار الكتب القانونية ، القاهرة 2011 ، ص 27 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-8)
9. 9راجع :

أحمد فاروق وشاحي : عملية التوريق بين النظرية و التطبيق ، دراسة لأحكام القانون المصري و القوانين المقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص 110 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-9)
10. 10راجع :

أماني بورسلي : آثار تطبيق مبادىء و معايير الحوكمة الحديثة و أسس التقييم ، مجلة المصارف الصادرة عن إتحاد المصارف الكويتية ، أبريل 2008 ، ص 3 . [↑](#footnote-ref-10)
11. 11راجع :

محمد عمر باطويخ : الحوكمة ، تشريع ، ثقافة و سلوك ، مجلة المصارف الصادرة عن إتحاد المصارف الكويتية ، أبريل 2008 ، ص 2 . [↑](#footnote-ref-11)
12. 12 راجع :

عدنان بن درويش : حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، مجلة المصارف الصادرة عن إتحاد المصارف الكويتية ، أبريل 2008 ، ص 4 . [↑](#footnote-ref-12)
13. 13راجع :

صبري بو بكر ، مجدي حسن: حوكمة الشركات في تونس : إطار تشريعي قوي وواقع متواضع ، مقال منشور على الموقع الإلكتروني الخاص بـ " مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE . [↑](#footnote-ref-13)
14. 14راجع :

حامد إمام آل خليفة : صناديق الإستثمار و مفهوم الحوكمة ، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية ، شرم الشيخ ، مصر 2007 . [↑](#footnote-ref-14)
15. 15راجع :

M.Alamgir : Corporate Governance , A risk perspective , Corporate Governance and reform , Conference organized by the Egyptian Banking Institute , Cairo May 2007 . [↑](#footnote-ref-15)
16. 16راجع :

C.Freeland : Basel Committee Guidance on corporate governance for Bank , Conference organized by the Egyptian Banking Institute , Cairo May 2007 . [↑](#footnote-ref-16)
17. 17راجع :

The Institute of Internal Auditor : Standard for the Professional Practices of internal auditing : altamonte Spring Florida . 2003 . [↑](#footnote-ref-17)
18. 18راجع :

محمد علي سويلم : المرجع المذكور سابقا ، ص 14 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-18)
19. 19راجع :

أشرف حنا ميخائيل : تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات ، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة 2005 ، ص 85 . [↑](#footnote-ref-19)
20. 20راجع :

طارق عبد العال حماد : حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، القاهرة 2008 ، ص 13 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-20)
21. 21راجع :

Organization for Economic Cooperation and Development ( OECD ) , Principles for corporate governance .( introduction ) , 2004 . www.oecd.org [↑](#footnote-ref-21)
22. 22راجع :

\* محمد علي سويلم : الرجع المذكور سابقا ، ص 126 و ما يليها

C.Freeland : Basel Committee Guidance on corporate governance for Bank , Conference organized by the Egyptian Banking Institute , Cairo May 2007 . [↑](#footnote-ref-22)
23. 23راجع :

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. [↑](#footnote-ref-23)
24. 24رادجع :

\* محمد علي سويلم : المرجع المذكور سابقا ، ص 128 و ما يليها .

\* مجلس الخدمات المالية الإسلامية ، المبادىء الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية ، إصدار ديسمبر 2006 . [↑](#footnote-ref-24)
25. 25راجع :

جمال عبد العزيز العثمان : الإفصاح و الشفافية في المعلومات المتعلقة بالأوراق المالية المتداولة في البورصة ، دارسة قانونية مقارنة ، دار النهضة العربية ، القاهرة 2010 ، ص 125 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-25)
26. 26راجع :

\* أحمد فتحي أبو كريم : الشفافية و القيادة في الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان 2008 ، ص 10 و ما يليها .

\* سعيد علي الراشدي : الإدارة بالشفافية ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة العلمية ، عمان 2007 ، ص 23 و ما يليها .

\* محمد صادق يوسف : الإفصاح و الشفافية كأحد مبادىء حوكمة الشركات ، مؤتمر حوكمة الشركات و أسواق المال العربية ، شرم الشيخ ، مصر 2007 .

[S. Menétrey](http://www.dalloz-actualite.fr/auteur/s-menetrey) : La transparence dans l’arbitrage d’investissement, Rev. arb. 2012, p. 33 et s . [↑](#footnote-ref-26)
27. 27راجع :

علي حسن الدوغجي : حوكمة الشركات و أهميتها في تفعيل و نزاهة التقارير المالية ، مجلة دراسات محاسبية مالية ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية ، جامعة بغداد ، العدد السابع ، 2009 ، ص 32 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-27)
28. 28راجع :

حسين عبد الجليل آل غزوي : حوكمة الشركات و أثرلاها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية ، الأكاديمية العربية في الدانمارك ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، قسم المحاسبة ، 2010 ، ص 29 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-28)
29. 29 راجع :

حسين عبد الجليل آل غزوي : حوكمة الشركات و أثرلاها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية ، الأكاديمية العربية في الدانمارك ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، قسم المحاسبة ، 2010 ، ص 33 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-29)
30. 30 راجع :

تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا : تجارب و حلول ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، فبراير – شباط 2011 ، ص 9 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-30)
31. 31راجع :

تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا : تجارب و حلول ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، فبراير – شباط 2011 ، ص 12 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-31)
32. 32راجع :

تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا : تجارب و حلول ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، فبراير – شباط 2011 ، ص 17 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-32)
33. 33راجع :

تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا : تجارب و حلول ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، فبراير – شباط 2011 ، ص 28 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-33)
34. 34 راجع :

تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا : تجارب و حلول ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، فبراير – شباط 2011 ، ص 53 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-34)
35. 35راجع :

حسين عبد الجليل آل غزوي : حوكمة الشركات و أثرلاها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية ، الأكاديمية العربية في الدانمارك ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، قسم المحاسبة ، 2010 ، ص 27 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-35)
36. 36راجع :

أحمد رشيد المطيري : المرجع المذكور سابقا ، ص 204 و ما يليها . [↑](#footnote-ref-36)