

المحور الثالث: النماذج الدولية لحوكمة الشركات

اهتمت العديد من الدول في جميع أنحاء العالم بأهمية نظام الحوكمة وما يجب أن تحتويه الوثيقة الخاصة بنظام الحوكمة من تحقيق مصالح جميع الأطراف وذلك حسب طبيعة الاقتصاد في كل بلد ، وتأتي أهمية دراسة تجارب الدول من ضرورة معرفة النماذج المختلف والمتعددة في تطبيق نظام حوكمة الشركات. كما أن اختلاف الأنظمة الاقتصادية السائدة في الدول هو تحليل كافي لتعدد نماذج تطبيق الحوكمة والتي تؤدي الى نفس النتائج في هذه الدول.

أولاً: تعريف ومعايير التفرقة بين نماذج حوكمة الشركات

1-تعريف نموذج حوكمة الشركات

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

2- معايير التفرقة بين النماذج

اختلف الباحثون في تقسيم نماذج الحوكمة حسب التسميات الخاصة بكل باحث وذلك كالتالي:

- التقسيم الأول : ويضم هذا التقسيم النموذج الداخلي والنموذج الخارجي
 - التقسيم الثاني : ويضم النموذج الانجلوساكسوني والنموذج الألماني-الياباني والنموذج اللاتيني
 - التقسيم الثالث: ويضم النموذج المساهماتي والنموذج التشاركي ونموذج مركز البنوك
- يستند الباحثون في هذه التصنيفات الى عدة دراسة تم الاعتماد فيها الى جملة من المعايير نذكرها في مايلي:¹
- درجة الملكية والتحكم أي درجة التركيز في ملكية الشركة.
 - هوية الفئة المسيطرة في الشركة من بين حملة الأسهم .
 - مدى توفر القوانين الداعمة والتي تحمي المستثمرين.
 - السوق كآلية للرقابة على الشركات.
 - نظام وكفاءة مجلس الادارة.
 - مدى تطور أسواق رأس المال ومدى أهمية تداول الأوراق المالية في البورصة.
 - طبيعة العلاقات في بيئة الأعمال.
 - فئة أصحاب المصالح الذين لديهم قدرة التأثير في قرارات ادارة الشركة.

ثانيا- تصنيف نماذج الحوكمة

1-النموذج المساهماتي:أو النموذج الخارجي "النموذج الأنجلوساكسوني" ويسمى أيضا النموذج التقليدي يعتمد هذا النموذج على فكرة واحدة وهو تعظيم قيمة السهم ، الجانب الوحيد الذي تدعمه نظرية الوكالة والذي يعتبر أن المؤسسة مسؤولة فقط أمام المساهمين فالهدف حسبه هو تعظيم قيمة أسهمهم ، حيث تصب كل جهود المسيرين في تعظيم قيمة السهم ،مما يطرح مشكل اختلاف الملكية ،مما يتطلب العمل على كيفية ايجاد عناصر توافق في هذا الجانب بين المساهمين و المسييرين. ومنه هدف الادارة الوحيد من منظور هذا النموذج هو تعظيم ثروة الوكلاء أي أصحاب الأسهم وهم بدورهم الفئة الوحيدة التي لديها القدرة على التأثير على قرارات الادارة ، وبالتالي فهذا النموذج يحصر العلاقة بين المساهم والمسيير وذلك ما يعرف بالرويا المساهماتية وتعطى السلطة

¹ حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لـ م أ وفرنسا، مقال منشور ص.

للمساهمين كحماية شرعية وقانونية من أجل الحفاظ على حقوقهم ضد أي سلوك انتهازي¹ ويطبق هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، كندا..

ومنه يعد مقدار الأرباح والعائد المحقق لأصحاب الأسهم هو مقياس نجاح تطبيق هذا النموذج.

2-النموذج التشاركي: حسب هذا النموذج فالسلطة مقسمة على مجموع المساهمين لمواجهة السلوكات السلبية لبعض المساهمين فحوكمة الشركات تظهر هنا فقط كعنصر لتأمين مساهمات المالكين وبالموازاة تأمين كل المعاملات بين الشركة ومختلف الأطراف ومنه يسعى هذا النموذج الى خلق تحالفات من أجل خلق القيمة لجميع الأطراف.

3-نموذج تمركز البنوك(النموذج الداخلي): ينتشر هذا النموذج خصوصا في ألمانيا ويمثل اشراك البنوك في عملية حوكمة الشركات مثله مثل اشراك العاملين في ذلك، وهذا يعكس الوضع الذي تشغله البنوك كمالكة وكجهة ائتمان، وهذا لأهمية البنوك لتوفير التمويل الخارجي . ومنه يعتمد هذا النموذج الداخلي لحوكمة الشركات بشكل أساسي على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي في عملية الحوكمة ,حيث تزداد نسبة ملكية البنوك المستثمر المؤسسي في المؤسسات فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسين والبنوك تتوافر لديهم القدرات و الامكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها.²

ثالثا: تقييم النماذج³

1-تقييم النموذج الخارجي:

1-1خصائص النموذج الخارجي لحوكمة الشركات:

- يتصف بوجود تشتت في الملكية وبانه موزع على عدد كبير من المساهمين
- يعتمد على شكل أساسي على مجلس الإدارة وخاصة الأعضاء -المستقلين لأنها عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية
- تعتبر السوق كأحد اليات الرقابة على المؤسسات والية تنشيطه ذات تأثير في النموذج
- مشاركة ضعيفة للبنوك والمؤسسات المالية في راس مال المؤسسات
- بحث المستثمرين على معلومات ذات مصداقية حول مردودية المشاريع المستقبلية
- يقوم بالإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس الإدارة واحد وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية.

¹ بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، القاهرة، مصر، 2009، ص.12.

² غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص.75، 74..

³ حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص.832-838.

1-2- إيجابيات النموذج الخارجي:

يتميز هذا النموذج بتوفير حماية أفضل للمستثمرين لأنه يعتمد على لقانون العام كأصل لتشريع قانون الشركات وقانون التجارة وقوانين الإفلاس، وإعادة التنظيم ويعمل في ظل أسواق مالية أكثر تطوراً ويتميز هذا النظام بأنه أكثر قابلية للمساءلة وأقل فساداً ويميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية كما يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم مثل ربط المكافآت بالأداء ومعايير محاسبية تمتاز بالشفافية ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفاء .

1-3- سلبيات النموذج الخارجي:

أهم نقاط ضعفه تتمثل في تشتت هيكل الملكية وغياب كبار الملاك حيث يميل الملاك المشتتون الى لاهتمام بتعظيم الأرباح في الاجل القصير وليس في الاجل الطويل ويؤدي ذلك الى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المؤسسات بالإضافة الى توتر التغييرات في هيكل الملكية, نظرا لان المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على امل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان اخر وكلا الامرين يؤديان الى اضعاف استقرار المؤسسة.

2 - تقييم النموذج الداخلي:

1-2 خصائص النموذج الداخلي لحوكمة الشركات:

توجد مجموعة من الخصائص المحددة للنموذج الداخلي ماثلة فيما يلي:
-مساهمة مركزة من خلال سيطرة المستثمر المؤسسي والبنوك والديون تكون متمركزة و متجانسة.
-أسواق رأس المال أقل نشاطا حيث هناك قلة في عدد الشركات المسعرة

-تواجد قوي للبنوك في رأس المال الشركات ودوام واستمرار علاقات المتواجدة بين المؤسسات والبنوك بالإضافة الى وجود تشتت ضعيف في راس المال والعلاقات القائمة بين المستثمرين (المساهمين) والمؤسسة تكون في المدى الطويل تبحث عن الاستمرارية والديمومة, كما أنه في هذا النوع من الأنظمة تصيح البنوك شريكا وتحمل اخطارا كبيرة لأنها تقدم قروضا طيلة المدى ذات مبالغ كبيرة.

-كما ان في لنظام الموجه بالبنوك يمكن لهذه الأخيرة أن تصبح دائنة أو مساهمة سواء بصفة مباشرة عن طريق مشاركات, تحويل الديون ألي جزء من رأس المال أو بصفة غير مباشرة عن طريق التفويض او التوكيل

2-2 ايجابيات النموذج الداخلي:

من مميزات هذا النموذج هو ان الشركات التي يتحكم فيها الداخليون تتمتع بمزايا عديدة منها ان الداخليين لديهم السلطة و الحافز لمراقبة الإدارة , بالإضافة الى ان الداخليين يميلون الى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الاجل الطويل و ذلك مقابل القرارات التي تهدف الى تعظيم المكاسب في الاجل القصير على حساب المكاسب طويلة الاجل .

2-3: سلبيات النموذج الداخلي:

هناك العديد من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج تنبع هذه الانتقادات من الخاصية المميزة لهذا النموذج وهي تركيز الملكية في يد مجموعة صغيرة من المستثمرين وهذه الانتقادات تتمثل في :

- ان تركيز الملكية يخفض من التنوع في المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين والتي ينعكس تأثيرها على الاقتصاد ككل.

- ان تركيز حقوق التصويت يزيد من احتمال تواطئ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين عن طريق تحقيق منافعهم الخاصة.

- يعرض المؤسسة الى الفشل في بعض النواحي احدها هو ان أصحاب المؤسسة او أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن ان يرغموا او يتواطؤوا مع إدارة المؤسسة للاستيلاء على أصولها على حساب مساهمي الأقلية.

ثالثاً: التجارب الدولية في حوكمة الشركات:

تزايد اهتمام الدول في تطبيق نموذج فعال لحوكمة الشركات وذلك من خلال اصدار تقارير وتوصيات خاصة بالنموذج الذي تتبعه تلك الدول في تطبيق نظام الحوكمة. وسنتطرق في مايلي الى تجارب بعض الدول في تطبيق نماذج حوكمة الشركات.

1- **تجربة المملكة المتحدة:** ¹ أنشأت المملكة المتحدة مجلس الإبلاغ المالي وذلك سنة 1990 بهدف تشجيع الإبلاغ المالي الجيد من خلال هئتين هما مجلس المعايير المحاسبية وهيئة استعراض تقارير الإبلاغ المالي، كما تم ادخال صلاحيات على دور المجلس سنة 2003، حيث تضمن الاصلاح لوائح تنظيمية مستقلة لمنظمة المحاسبة والمراجعة ، وياشر المجلس أعماله سنة 2004. كما يعتبر تقرير cadbury في المملكة المتحدة عبارة عن بداية لمجتمع الأعمال للاهتمام بموضوع حوكمة الشركات ، ويعد هذا التقرير مرجعية للتقارير التي تم اصدارها فيما بعد. وقد أوصى تقرير cadbury بضرورة استعمال التقارير المالية للشركات المقيدة في البورصة مما يؤدي الى الالتزام بقواعد الحوكمة ، والقيام بالتبرير عن المواد التي تم التخلي عنها في هذا الجانب. وفي سنة 1998 صدر الذي يشمل على توصيات جميع التقارير الذي سبقته ، والذي يعد أحد متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية.

2- **تجربة الولايات المتحدة:** ان تجربة الولايات المتحدة الأمريكية هي كمثلتها في المملكة المتحدة وذلك بالرغم من اختلاف هياكل مسؤولية الشركة ولجنة بورصة الأوراق المالية، وعلى العموم فان مبادئ نظام الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية تطبق تحت اسم "مبادئ حوكمة الشركات الأساسية" والتي نستعرضها في مايلي ²:

- يجب أن يكون يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة هم أعضاء مستقلين.
 - يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة بدون حضور المدير التنفيذي أو الأعضاء غير المستقلين.
 - عندما يكون رئيس مجلس الإدارة عضو تنفيذي فانه يجب تعيين بشكل رسمي أو غير رسمي عضوا مستقلا لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين.
 - انشاء لجان لمجلس الإدارة المكونة بالكامل من أعضاء مستقلين بما يشمل عمليات المراجعة، تعيين الأعضاء، تقييم أعمال المجلس، تقييم أجور التنفيذيين والإدارة، بالإضافة الى دراسة التوافق بين القوانين ومدى توافر أخلاقيات العمل.
 - لا يمكن لأي عضو من المجلس القيام بأي عمل استشاري أو خدمة استثنائية للشركة.
 - يجب أن تتضمن مكافآت الأعضاء مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة.
 - وعموما تعد التقارير التالية من أهم التقارير في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يخص نظام حوكمة الشركات:
- ✓ **تقرير (Treadway commission):** و هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 لدراسة التقارير المالية المزورة في الشركات الأمريكية، وهذه اللجنة تشمل كلاً من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي، وجمعية المحاسبين الأمريكية، ومعهد المديرين الماليين الأمريكي، ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي، ومعهد

¹ حسين عبد الجليل آل غزاوي، وليد ناجي الحياي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص. 52.
² حسين عبد الجليل آل غزاوي، وليد ناجي الحياي، مرجع سابق، ص. 56، 57.

المحاسبين الإداريين الأمريكي، وفي عام 1987 قامت لجنة (Treadway commission) بإصدار تقريرها المسمى (COSO) والذي يتضمن جملة هامة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، وتقوية مهنة التدقيق الخارجي والداخلي ولجنة التدقيق.

✓ **تقرير (Blue Ribbon):** قام كل من Association Of Securities وNew York Stock Exchange و NYSE و Dealers -NASD بإصدار هذا التقرير عام 1999، حيث اهتم بأهمية فاعلية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ الحوكمة، كما تضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة التدقيق تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي وكذلك مسؤولية لجنة التدقيق تجاه وظيفة التدقيق الداخلي¹.

✓ **قانون (Sarbanes-Oxley Act):** لقد أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الإنهايات التي حدثت إلى وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسات مهنتي المحاسبة والتدقيق، وبناء عليه قامت الحكومة الأمريكية في عام 2002 حيث تم إلزام المؤسسات المدرجة في الأسواق (Sarbanes-Oxley Act) بتطوير تشريع جديد أسسته المالية الأمريكية بالتفيد به وتطبيق جميع بنوده، حيث ساهم في إيجاد قوانين للحوكمة إضافية وإلزام بأن تكون آلية الإبلاغ للإدارات العليا².

3- **التجربة الفرنسية:** طبقاً للقانون الفرنسي فإنه يمنح الحرية للشركات بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد أو مجلسين إدارة أحدهما استشاري ومجلس رقابي، ففي سنة 2004 انخفض الاعتماد على مجلس إدارة واحد، حيث كانت حوالي 76% من الشركات المقيدة في بورصة cac40 الفرنسية يعمل على إدارتها مجلس إدارة واحد، بالإضافة إلى تركيز الملكية للحكومة والشركات العائلية³.

أما فيما يخص توصيات اللجان الفرنسية فقد تم نشر عدة تقارير لتجسيد حوكمة الشركات في فرنسا وخاصة بعد قضية بنك credit lyonnais، حيث تم التغاضي على رقابة فعالة على البنك نظراً للصلاحيات التامة لإدارة البنك والتي تعود لمندوب الدولة والمساهم في البنك، مما سبب أزمة عجز كبير في البنك، الأمر الذي استدعى إصدار مجموعة من التقارير في حوكمة الشركات والتي نذكر منها مايلي:

✓ **تقرير vienot 1**

نشر هذا التقرير سنة 1995 عن طريق vienot، وكان ذلك بمثابة الاهتمام الفعلي لحوكمة المؤسسات في فرنسا

لجنة مفوضة بإعداد تقرير لمجموعة العمل (CNPE/AFEP) للجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة والعامه والمجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت إشراف المدير العام الرئيسي للمؤسسات العامة (Marc Vienot) ومجموعة أعضاء اللجنة والذين كانوا مديريين عامين للمؤسسات، وجاء التقرير بعنوان "مجلس الإدارة للشركات

المدرجة في البورصة" وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة مايلي⁴:

- يجب أن يضم كل مجلس إدارة عدداً لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين.

- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضواً مستقلاً واحداً على الأقل ورئيس مجلس الشركة.

- على الشركة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات.

1

2 ظاهر شاهر القشي، حازم الخطيب، حوكمة المؤسسات بين المفهوم وامكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، المجلة العربية للإدارة، الأردن، 2006، المجلد 10، العدد 1، ص.2.

3 Charreaux, G, Wirtz, p, corporate in France, cahier de Farco n=1070201, 2, 2007, p, p.3, 4.

4

- يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجان تدقيق ومكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورة استقلالية أحدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنوياً.
- لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارت الموظفين العمل في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت.
- يجب أن يمتلك المديرون عدداً معقولاً ومناسباً من أسهم شركتهم.
- لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته.
- يجب نشر المعلومات العامة بخصوص العمليات المتعلقة برؤوس أموال المؤسسة من أجل تحقيق الشفافية.
- يجب على كل مجلس تقديم للمساهمين تنظيمات وترتيبات تخولهم مساءلة المجلس بصفة دورية .

✓ تقرير (2 Vienot)

تم نشر التقرير في جويلية 1999 بعد 4 سنوات تقريباً من سابقه، وذلك بطلب من نفس المشرفين تحت رعاية نفس الشخص (Marc Vienot) ولكن بأعضاء لجنة جدد مما يوضح أن متطلبات التغيير كانت ذاتية وبما يناسب المفاهيم الفرنسية، وقد جاء التقرير معنون بـ " تقرير على حوكمة الشركات " مما يستدل على تبني التسمية المستنبطة من الفكر الانجلوساكسوني، بالإضافة على الدلالة على الشمولية والإحاطة بكل جوانب الإدارة من خلال التطرق الى نظام المكافآت، عناصر المعلومات المفصّل عنها في التقارير السنوية، وتدعيم الإداريين المستقلين على عكس سابقه الذي اهتم بمجالس الإدارة.

✓ تقرير (Bouton):

كان هذا التقرير كرد فرنسي للفضائح والأزمات في كبريات الشركات العالمية، وقد أعد التقرير لجنة مكونة من 14 عضواً يمثلون رؤساء لشركات فرنسية مهمة، بالإضافة إلى رئيس اللجنة السيد (Dananiel Bouton) وقد تم نشره في 23 سبتمبر 2002، وقد ركزت مجموعة العمل (AGREF/AFEP/MEDEF) على الجوانب التالية:¹

- تحسين تطبيقات الحوكمة.
 - دراسة مدى ملائمة المعايير والتطبيقات المحاسبية.
 - تدعيم شفافية محافظي الحسابات.
 - تحسين نوعية المعلومات والاتصال المالي.
 - فعالية آليات الرقابة الداخلية والخارجية.
 - علاقة المؤسسات مع مختلف فئات المساهمين.
 - دور استقلالية ممثلي السوق (بنوك، محللين ماليين، وكالات التنقيط).
- 4- تجربة الحوكمة في ألمانيا: يستند التمويل بالنسبة للاقتصاد الألماني على نظام hausbank ، حيث تمول كل شركة كبيرة بصفة مستدامة من قبل البنك ، هذا الأخير يقوم الى جانب ضمان التمويل اللازم بوضع الاستراتيجيات الرقابية على المدى الطويل ، وتستخدم البنوك الألمانية قوتها التصويتية للضغط على فرق الادارة والميل الى تعظيم الأرباح .
- 5- تجربة الحوكمة في اليابان: يتميز النظام الياباني بتدخل الدولة القوي في النشاط الاقتصادي وتوجيه السياسات الاستثمارية للشركات في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية ، وتلعب البنوك دورا مهما ومؤثرا ذلك لأن البنوك لديها القدرة على التأثير بشكل قوي على ادارة الشركات اليابانية. بحيث تستمد البنوك هذه القوة من نسبة ملكيتها باعتبارها مصدر التمويل الأساسي اضافة الى جانبين هامين هما:

¹ Rapport Bouton « pour un meilleur gouvernement des entreprises. cotée », AFEP /MEDEF/AGREE, France :Septembre 2002 ; p.15

-
- ضعف تطور السوق المالي الياباني بسبب القيود القانونية التي تحد من فرص الحصول على التمويل الخارجي خارج القطاع البنكي.
 - تطور اقتصاد المديونية لدعم أسعار الفائدة بسبب تدخل الدولة القوي في الاقتصاد الياباني.