

## 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 للاطر 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:<sup>1</sup>
- 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.

#### ثانياً- 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 المسيرين. 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 والمسير وذلك ما يعرف **بالرؤيا المساهماتية** وتعطى السلطة

<sup>1</sup> 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 انتهازي<sup>1</sup> 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 المالكيين 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.<sup>2</sup>

**ثالثا: تقييم النماذج<sup>3</sup>**

**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.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص.75، 74.

<sup>3</sup> 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، نظراً لان المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعاً في مكان آخر وكلا الأمرين يؤديان الى اضعاف استقرار المؤسسة.

## 2 – تقييم النموذج الداخلي:

### 1-2 خصائص النموذج الداخلي لحوكمة الشركات:

توجد مجموعة من الخصائص المحددة للنموذج الداخلي مُمثلة فيما يلي:  
-مساهمة مركزة من خلال سيطرة المستثمر المؤسسي والبنوك والديون تكون متمركزة و متجانسة.  
-أسواق رأس المال أقل نشاطاً 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 رأس 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 وتحتمل 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 تتبع 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 يرغمو او يتواطؤوا مع إدارة المؤسسة للاستيلاء على أصولها على حساب مساهمي الأقلية.