

النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لوم أ و فرنسا

د.حمادي نبيل جامعة المدية

أ.عمر علي عبد الصمد جامعة المدية

مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة دراسة النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات وذلك من خلال مقارنة تطبيقات الحوكمة في النموذج الخارجي الممثل بالولايات المتحدة الأمريكية والنموذج الداخلي الممثل بفرنسا وتبيين نقاط القوة والضعف فيهما، والاستفادة منها في تحديد خصائص الحوكمة في الجزائر.

وخلصت الدراسة إلى أن النموذج الخارجي والداخلي للحوكمة يعتبران من أهم تقسيمات التطبيقات الدولية للحوكمة، كما أنه ليس هناك نموذج أمثل لحوكمة المؤسسات، لذلك ظهر ما يطلق عليه قواعد، أطر أو أدلة الحوكمة، تأخذ خصائص البلد المعني، وبالنسبة للجزائر فقد اقترب من حيث الخصائص إلى النموذج الداخلي نظراً لعدم وجود تشتت في الملكية وسيطرة الممثلين من الهيئات العمومية، العمال، البنوك، الخ على إدارة المؤسسة. ويعتبر تقسيم المؤسسات الجزائرية إلى مؤسسات عمومية وأخرى خاصة بالإضافة إلى درجة تشتت الملكية، أساليب التسيير وعلاقة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (الجهات الإشرافية) من أهم التقسيمات التي تفيدنا في دراسة مدى تطبيق الحوكمة فيها.

الكلمات المفتاحية: النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات، الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، خصائص المؤسسات الجزائرية.

Abstract

The aim of this study is to try to study international models of corporate governance and by comparing governance applications in the form external actor in the United States of America and France Representative internal model and identify the strengths and weaknesses of the two, and use it to determine the characteristics of governance in Algeria.

The study concluded that form the external and internal governance are among the most important divisions of international applications for governance, nor is there a form optimized for corporate governance, so the back of the so-called rules, frameworks or evidence of governance, take the characteristics of the

country concerned, and for Algeria was approached in terms of the properties to internal model due to the lack of dispersion in the ownership and control of the representatives of public bodies, workers, banks, etc. on the management of the institution. The division of Algerian institutions to public institutions and other special addition to the degree of dispersion of ownership, management methods and relationship of the parties related to the institution (supervisors) of the most important divisions that tells us to examine the application of the governance.

Keywords: International models of corporate governance, the characteristics of the Algerian institutions, governance in the United States and France.

المقدمة

إن نماذج الحوكمة تختلف باختلاف طبيعة البلدان التي تطبقها، حيث يختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، وبالتالي لا يوجد نموذج واحد لحوكمة المؤسسات، وانطلاقاً من ذلك على الدول والمؤسسات التي تنشط ومن بينها الجزائر وحتى تكون قادرة على المنافسة أن تقوم بابتكار وتهيئة ممارسات الحوكمة الخاصة بها والتي تساعدها على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء، واقتناص الفرص المتاحة أمامها وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

كيف يتم الاستفادة من النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات في تحديد خصائص الحوكمة في الجزائر؟
وتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- 1- ما المقصود بالنماذج الدولية لحوكمة المؤسسات؟
- 2- كيف هو تطبيق الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية؟
- 3- كيف هو تطبيق الحوكمة في فرنسا؟
- 4- فيما تتمثل خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية من منظور النماذج الدولية للحوكمة؟

أهداف البحث

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي لهذه الدراسة وكذا أسئلته الفرعية فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- تبيين النموذج الداخلي والخارجي لحوكمة المؤسسات.
- التعرف على تطبيقات الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا.

- تبيين خصائص الحوكمة في المؤسسات الجزائرية من منظور النماذج الدولية للحوكمة.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات من أجل حماية حقوق أصحاب المصالح نظراً لما شهده العالم من أزمات مالية وانهيارات مؤسسية، حيث أصبح مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة، فالتأصيل الفكري والمعرفي بالإضافة إلى دراسة النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات تعتبر من العناصر الأساسية للتطبيق الفعال لها.

ومنه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية أن نستعرض -بإذن الله تعالى-، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات مركزين أساساً على العناصر التالية :

أولاً: ماهية النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات.

ثانياً: حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية .

ثالثاً: حوكمة المؤسسات في فرنسا.

رابعاً: خصائص المؤسسات الجزائرية من منظور النماذج الدولية.

خامساً: النتائج والتوصيات.

أولاً: ماهية النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات

إن حوكمة المؤسسات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل بشكل أساسي في إدارة المؤسسات ومراقبتها بما يضمن حقوق أصحاب المصالح، فهي تسعى لتعظيم المصلحة العامة على عكس المنفعة الشخصية، ومن هنا جاءت نماذج الحوكمة والتي يمكن صياغة تعريف لها انطلاقاً من البحوث والدراسات المتعلقة بحوكمة المؤسسات وكذا المعنى الاصطلاحي لكلمة نموذج (Models).

1- تعريف نموذج حوكمة المؤسسات

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

2- عناصر التفرقة بين نماذج حوكمة المؤسسات

ليس هناك اتفاق بين المنظمات والباحثين في مجال الحوكمة على عناصر -خصائص- محددة للتمييز بين نماذج الحوكمة، فهناك من قسمها إلى النموذج المنغلق والمفتوح، وهناك تقسيم آخر قسمها إلى نموذج الحوكمة في الدول الأنجلوساكسونية، اللاتينية، دول ذات الأصول الجرمانية واليابان، وهناك تقسيم آخر قسمها إلى نموذج الحوكمة الموجه بالسوق وآخر موجه بكبار الملاك، إلا أن جميعها يمكن أن ينحصر بصفة أساسية في النموذج الداخلي والنموذج الخارجي، فقد أشارت دراسة (Coleman & Biekpe, 2006) إلى أن نماذج الحوكمة تختلف باختلاف كل من¹:

- درجة الملكية والتحكم.

- هوية الفئة المتحكمة من حملة الأسهم: فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة هناك تعارض في مصالح المديرين، وحملة الأسهم المنتشرين بشكل واسع، وهذا ما يعرف بالمشكلة الرأسمالية للوكالة، بينما في ألمانيا واليابان، فإن التعارض يكون بين كبار حملة الأسهم، والأقلية الضعيفة من حملة الأسهم وهذا ما يعرف بالمشكلة الأفقية للوكالة.

أما دراسة (De Miguel, Pindado & De LaTorre, 2004) فأشارت إلى أنه يوجد خمس خصائص أساسية للتفرقة بين النماذج المختلفة لتطبيق مفهوم الحوكمة وهي²:

- درجة التركيز في ملكية المؤسسات.

- مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين.

- السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات.

- كفاءة مجلس الإدارة.

- تطور أسواق رأس المال.

أما (Melyoki, 2005)³ فقد أشار إلى العديد من الباحثين مثل (Dore, 1993, Weimer & Pape, 2000) الذين قاموا بتحديد الأبعاد والخصائص التي يمكن أن تستخدم لوصف وتحديد الاختلافات بين النماذج الدولية للحوكمة، وتتحصر هذه الأبعاد في:

- وجهة النظر إلى المؤسسة: ويقصد بهذا البعد هل يتم النظر إلى المؤسسة على أنها آلية تستخدم لتعظيم ثروة الملاك أم أنها كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق مصالح ورغبات العديد من أصحاب المصالح.

- فئة أصحاب المصالح: الذين تتوافر لديهم قدرة التأثير على قرارات الإدارة.

- نظام مجلس الإدارة: هل يعتمد هذا النموذج على وجود مجلس إدارة واحد أم على مجلسين للإدارة.

- وجود سوق كفاء للرقابة على المؤسسات.

- التركيز النسبي للملكية.
- مكافأة الإدارة التنفيذية.
- طبيعة العلاقات في بيئة الأعمال
- أهمية تداول الأوراق المالية في البورصة.

3- النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات

يسمى كذلك النموذج المفتوح أو نظام هياكل الملكية المشتتة، يطبق هذا النموذج في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أستراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب أفريقيا، وبعض بلدان الكومنولث.

3-1- طبيعة النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات

يقوم هذا النموذج على افتراض بأن حوكمة المؤسسات تستخدم لحماية مصالح، واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً، أو مستثمراً مؤسسياً، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم، ورغباتهم، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال حملة الأسهم، ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة التي تقدم للمساهمين⁴.

3-2- خصائص النموذج الخارجي للحوكمة

- توجد مجموعة من الخصائص المحددة للنموذج الخارجي متمثلة فيما يلي⁵:
- يتصف هذا النموذج بوجود تشتت في الملكية، وبأنه موزع على عدد كبير من المساهمين، حيث توفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تضع حدوداً لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه المؤسسات، وتمنع تجاوز هذه الحدود وبالتالي يكون الصراع حول اختلاف المصالح بين كل من المديرين، وحملة الأسهم المشتتين.
 - يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجلس الإدارة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وتقييم الأداء الإداري بموضوعية.

- يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفاء.
- يقوم بإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد، وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية، والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية، ويتكون هذا المجلس من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، وإن كان الاتجاه السائد في هذا النموذج هو زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين لزيادة الرقابة على إدارة المؤسسة وإحكامها، كما يمتاز هذا النموذج بمنع شغل فرد واحد لمنصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير العام).
- يعتبر السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات وآلية نشطة ذات تأثير في النموذج، فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود قوانين مثل (Anglo-Saxon) الأنجلوسكسوني والتشريعات التي تسهل من ذلك، ويعتمد الملاك في هذا النموذج على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم.
- مشاركة ضعيفة للبنوك والمؤسسات المالية في رأس مال المؤسسات.
- بحث المستثمرين عن معلومات ذات مصداقية حول مردودية المشاريع المستقبلية، لهذا فإنهم لا يشاركون إلا في الاستثمارات التي تمكنهم من الحصول على إيرادات وذلك من خلال المعلومات المعن عنها في الأسواق.

4- النموذج الداخلي للحوكمة

يسمى كذلك النموذج المغلق أو النموذج الموجه بكبار الملاك على نقيض النموذج الأنجلوسكسوني للحوكمة، والقائم بشكل أساسي على تشتت ملكية المؤسسات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات.

4-1- طبيعة النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات

يأتي النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات الذي يطبق بشكل أساسي في كل من ألمانيا واليابان، والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي في عملية الحوكمة، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسيين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها.

4-2- خصائص النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات

توجد مجموعة من الخصائص المحددة للنموذج الداخلي متمثلة فيما يلي⁶:

- مساهمة مركزة من خلال سيطرة المستثمر المؤسسي والبنوك والديون تكون متمركزة ومتجانسة.
- أسواق رأس المال أقل نشاطا حيث هناك قلة في عدد الشركات المسعرة.
- تواجد قوي للبنوك في رأس مال الشركات ودوام واستمرار العلاقات المتواجدة بين المؤسسات والبنوك، بالإضافة إلى وجود تشتت ضعيف لرأس المال والعلاقات القائمة بين المستثمرين (المساهمين) والمؤسسة تكون في المدى الطويل تبحث عن الاستمرارية والديمومة، كما أنه في هذا النوع من الأنظمة تصبح البنوك شريكاً، وتتحمل أخطاراً كبيرة لأنها تقدم قروضاً طويلة المدى وذات مبالغ كبيرة، لكن العكس في الأنظمة الموجهة للأسواق فإن البنوك في هذا النظام تقوم فقط بتمويل فترات الاستغلال والاحتياجات القصيرة للمؤسسات.
- كما أن في النظام الموجه للبنوك يمكن لهذه الأخيرة أن تصبح دائنة أو مساهمة سواء بصفة مباشرة عن طريق المشاركات، تحويل الديون إلى جزء من رأس المال أو بصفة غير مباشرة عن طريق التفويض أو التوكيل.

ثانياً: حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية

أكثر السمات البارزة لملكية المؤسسات في الولايات المتحدة هي غياب المستثمرين المهيمنين، حيث أن أسهم المؤسسات الأمريكية يمتلكها أعداد كبيرة من المساهمين ويوجد عدد كبير من المؤسسات لا يمتلك أي من المساهمين فيها سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات ما يزيد عن 1% من أسهمها.

فالتطور الذي حصل في سوق الأوراق المالية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة المؤسسات وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة التدقيق والمحاسبة أدى إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة والتزام المؤسسات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم لها وخاصة المقيدة في البورصة، ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة (The California public employees retirement system - calp ERS) وهو أكبر صندوق في الولايات المتحدة الأمريكية، بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، ولقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة المؤسسات، وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية، حيث ركزت هذه المبادئ على تشكيلة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس، ومعايير لتقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتفنيين، وأوضحت الخطوط الإرشادية إلى ضرورة الاتفاق بين المجلس والمساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال، ويعاب على هذه المبادئ أنه بعد فترة من إصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات، وأخذ

الصندوق بحذف بعضها حتى أصبحت غير ذي جدوى⁷، ومن بين التقارير والقوانين الصادرة بالولايات المتحدة الأمريكية ذات العلاقة بالحوكمة ما يلي:

1- تقرير (Treadway commission)

هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 لدراسة التقارير المالية المزورة في الشركات الأمريكية، وهذه اللجنة تمثل كلاً من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي، وجمعية المحاسبين الأمريكية، ومعهد المديرين الماليين الأمريكي، ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي، ومعهد المحاسبين الإداريين الأمريكي، وفي عام 1987 قامت لجنة (COSO) بإصدار تقريرها المسمى (Treadway commission) الذي تضمن مجموعة 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 التدقيق⁸.

2- تقرير (Blue Ribbon)

لقد أصدر كل من (New York Stock Exchange –NYSE) و (Association Of Securities Dealers –NASD) عام 1999 تقريرهما الشهير المعروف باسم (Blue Ribbon Report) والذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ الحوكمة، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة التدقيق تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي وكذلك مسؤولية لجنة التدقيق تجاه وظيفة التدقيق الداخلي⁹.

3- قانون (Sarbanes–Oxley Act)

لقد أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت إلى وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسات مهنتي المحاسبة والتدقيق، وبناء عليه قامت الحكومة الأمريكية في عام 2002 بتطوير تشريع جديد أسمته (Sarbanes–Oxley Act) حيث تم إلزام المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده، حيث ساهم في إيجاد قوانين للحوكمة إضافية وإلزام بأن تكون آلية الإبلاغ للإدارات العليا¹⁰.

من المقالات المهمة والملفتة للانتباه بما يتعلق عن الكيفية التي تحاول الشركات التأقلم بموجبها مع قانون Sarbanes–Oxley Act، المقالة المنشورة في مجلة Journal of Accountancy في عددها الصادر

في مارس 2004 من قبل كل من Tina D. و M. G. Fennema و Phillip Z. و William Hillison، بعنوان "بيئة المؤسسات المستمرة التغير"¹¹ A Changing Corporate Culture ، حيث تشير المقالة بأن إحدى الاستطلاعات أظهرت ما يلي:

- أصبح ما نسبته 69% من أعضاء مجالس الإدارات أعضاء مستقلين بالمقارنة مع ما نسبته 62% في السابق.

- مع ظهور الحاجة إلى أعضاء مجلس إدارة مستقلين فقد انخفضت مشاركة أعضاء مجلس الإدارة العاديين بنسبة 4% في عام 2003، والذي يعد أول انخفاض يحدث خلال الأعوام الخمس الأخيرة.

- أصبح تقريبا 80% من لجان التدقيق لجاناً مستقلة بشكل كامل، وهذا يعد تغييراً كبيراً إذا ما قورن بنسبة 56% التي كانت سائدة منذ عام 1999.

- ارتفعت نسبة الشركات التي تستخدم سياسة منح أسهمها الممتازة، ومنح الأسهم الأخرى كمكافآت لأعضاء مجلس الإدارة إلى 28% في عام 2003 بالمقارنة مع نسبة 24% في العام السابق.

- توقفت بعض الشركات الكبرى عن منح خيارات الأسهم لغير العاملين فيها من أعضاء مجلس الإدارة. يشير كتبه ذلك المقال بأنهم اجروا مقابلات مع 17 مسؤولاً (3 مديرين، و 7 مديرين ماليين، ورئيس شركة، و 6 أفراد) كان البعض منهم له دور رئيسي في عملية التدقيق الداخلي، والباقي رؤساء للجان التدقيق، علماً أن شركاتهم التي يعملون فيها تحقق متوسط مبيعات سنوية يبلغ 3.9 مليار دولار، بمدى يتراوح بين 30 مليون، و 17 مليار، وتضيف المقالة بأن الأسئلة قد صممت بعد صدور قانون (Sarbanes-Oxley) وبشكل يفحص آراء أصحاب المناصب العليا العاملين في التدقيق الداخلي، ولجان التدقيق، حول نقطتين رئيسيتين في هذا التشريع:

3-1- تأثير قانون (Sarbanes-Oxley) على الإبلاغ المالي

لقد اتفق الجميع تقريباً بأن التشريع الجديد أثر على الإبلاغ المالي ضمن النقاط التالية¹²:

- أصبح الجميع يركز على أخلاقيات المهنة ونوعية الإفصاح المحاسبي، حيث بدأت المؤسسات تبحث عن الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تؤمن سلامة أخلاقيات طواقم الإدارة، والدقة المحاسبية في نفس الوقت كانتقاء الموظفين الذين يتمتعون بأخلاقيات وخبرات جيدة.

- ظهور آليات جديدة تحث على التفاني في العمل والنزاهة، حيث قامت بعض الشركات بتوزيع بعض الملصقات على موظفيها تحثهم على النزاهة وأداء واجبهم بإتقان، وبعض الشركات قامت بتنظيم لقاءات بين موظفيها ومجلس إدارتها لحثهم وتشجيعهم وطمأنتهم بتوصيل المعلومات دون خوف من طائلة المسؤولية.

- تفعيل دور لجان التدقيق بشكل أكثر كفاءة من السابق، من منطلق تعيين أعضاء مستقلين بشكل كامل ومن ذوي أصحاب السمعة النزيهة والخبرة الكبيرة، والحذر من أخذ مشورة المدققين الخارجيين كما كان بالسابق، كما أصبحت لجان التدقيق تطرح أسئلة جوهرية على كل من أصحاب المناصب العليا بالشركة والمدققين الخارجيين تتم عن مسؤولية عالية، كما أن لجان التدقيق أصبحت متفذه لدرجة أنها تلزم كل من المدققين الداخليين والخارجيين على حل أي مشكلة طارئة بوقت قياسي مقارنة بالسابق.

- التركيز على جودة الدخل، انطلاقاً من الصلاحيات الممنوحة للجان التدقيق بمساءلة أصحاب المناصب العليا بالشركة عن كل صغيرة وكبيرة، فلقد بدأت الإدارة تلجأ إلى الحذر وبشكل كبير عند منح الائتمان، أو تغيير أي من الطرق المحاسبية.

- التعامل مع إدارة المخاطر بشكل جيد، لقد بدأ ظهور تحسن على الآلية التي تدير بها الشركة المخاطر خوفاً من المساءلة المستمرة من قبل لجان التدقيق.

- التركيز على التدقيق الداخلي حيث قامت الشركات بإجراء تغييرات جوهرية على التدقيق الداخلي، والتي شملت كل من: إنشاء أقسام تدقيق داخلي بشكل رسمي، وملء تلك الأقسام بالأشخاص المختصين بنسبة 80% على الأقل، وإطلاع لجنة التدقيق على تقارير التدقيق الداخلي قبل رفعها لأصحاب المناصب الإدارية العليا في الشركة.

3-2-مدى جودة الإبلاغ المالي بعد (Sarbanes-Oxley) بالمقارنة بالسابق

لقد أثر قانون (Sarbanes-Oxley) على جودة الإبلاغ المالي في النقاط التالية¹³:

- إدارة الحسابات، حيث بدأت إدارات الشركات تولي إدارة الحسابات أهمية أكثر من السابق، وأصبح أصحاب المناصب العليا أكثر موضوعية فيما يخص الحسابات، حيث يتم التركيز على استخدام معايير المحاسبة بحذافيرها، واللقاءات التي تعقدها لجنة التدقيق مع أصحاب المناصب العليا بالشركة والمدققين الخارجيين أصبح لها أثر كبير على إرغام الشركة بتوظيف أشخاص على خبرة عالية بمعايير المحاسبة، وذلك لتجنب اعتماد الشركة على آراء المدققين الخارجيين في العديد من المواضيع المحاسبية، وبهذا سوف يقل استخدام المحاسبة الإبداعية من قبل الشركة بشكل ملحوظ.

- إبعاد المدققين الخارجيين عن تقديم الاستشارات للشركة التي يدققوا أعمالها، وجعل التركيز على عملية التدقيق مما يساهم في جعلها عملية مجدية وأقرب للمثالية، وخصوصاً إلزام المدققين الخارجيين بمقابلة لجنة التدقيق وتقديم تقاريرهم إليها.

- بالنسبة للمدققين الداخليين فقد تم إيقاف قسم التدقيق الداخلي عن عملية تدريب الموظفين بل تركيز جهوده على عملية التدقيق فقط، ويجب أن يقوم بعمليات تحليل المخاطر قبل الإقدام على وضع أي خطط تدقيق، والافتتاح بأن تقرير التدقيق الداخلي سيكون له الأثر الرئيسي في إنجاح الشركة ككل. - التركيز على نوعية الأعضاء خصوصاً فيما يتعلق بالخبرة والالتزام بأخلاقيات المهنة.

4- تقييم الحوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية

يمكن تقييم النموذج الخارجي للحوكمة الممثل بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال تحليل نقاطه الإيجابية والسلبية كما يلي:

4-1- النقاط الإيجابية للنموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات

هناك دراسات عديدة قامت بتحليل وتقييم النموذج الخارجي من بينها دراسة¹⁴ (Holmstrom, 2003) التي قامت بدراسة النموذج الأمريكي حيث أثبتت أن نظام الحوكمة للشركات الأمريكية غير فاشل وأن أداء الاقتصاد الأمريكي والشركات الأمريكية خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي هو أداء جيد بالمقارنة مع الشركات في الدول الأخرى، وأن سوق المال تفوقت على غيرها من الأسواق في الدول الأخرى، وفيما يتعلق بظهور المشكلات الخاصة بفشل بعض الشركات الكبرى كشركة (Enron) في السنوات الأخيرة فإن الدراسة ترى أن هذه الحالات تعني حدوث فشل جزئي وأن نظام الحوكمة للشركات الأمريكية قوي بدليل أنه اكتشفها بسرعة واستجاب لها بسرعة وفعالية عبر إصدار قانون (Sarbanes Oxely) لتصحيح هذا الفشل. كما يتميز هذا النموذج بتوفير حماية أفضل للمستثمرين لأنه يعتمد على القانون 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، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفاء¹⁵.

4-2- النقاط السلبية للنموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات

أهم نقاط ضعفه تتمثل في تشتت هيكل الملكية وغياب كبار الملاك حيث يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير، وليس في الأجل الطويل، ويؤدي ذلك إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات بالإضافة إلى تواتر التغيرات في هيكل الملكية، نظراً لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعاً في مكان آخر وكلا الأمرين يؤدي إلى

إضعاف استقرار الشركة¹⁶، وتأخذ مشكلة الوكالة شكل انفصال الملكية عن الإدارة ووجود المديرين المسيطرين، ويتم حل تلك المشكلة بواسطة عدة أساليب أهمها:

- الدور العقابي لأسواق المال: من خلال الشروط التي تضعها للشركات المدرجة فيه.
- الحماية القانونية القوية للمستثمرين من خلال تطبيق قواعد القانون العام.
- خطط مكافآت الإدارة المرتبطة بالأداء مما يقرب مصالح كل من الملاك والمديرين
- قوة مجلس الإدارة في الرقابة على المديرين التنفيذيين.

مما سبق نستنتج أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر من الدول الأكثر تقدماً في العالم تربطها علاقات تاريخية، ثقافية واقتصادية متينة والممثلين الرئيسيين للنموذج الخارجي، كما أنهما السباقين في تطبيق الحوكمة عبر توفير الإطار القانوني (القانون العام) والمؤسسي، لذلك نلمس سمات تطور ممارسات الحوكمة فيهما كان من خلال إصدارهما لتقارير ذات العلاقة بالحوكمة والتي كان أبرزها تقرير (Sarbones Oxely) في الوم أ) و (Combined code في إنجلترا) كرد فعل للانهيارات المؤسسية التي شهدتها البلدين واللذين كانا لهما الأثر البالغ في تطور مفهوم وممارسات الحوكمة من خلال التركيز على آلياتها والعلاقة التفاعلية بينهما، كما أن خاصية تشتت الملكية زادت من نشاط سوق الأوراق المالية فيها بما انعكس على مضمون التقارير الصادرة عنها كتركيبة مجلس الإدارة، نظام المكافآت، العلاقات مع المساهمين، والإجراءات الإفصاح والتدقيق.

ثالثاً: حوكمة المؤسسات في فرنسا

يعتبر حملة الأسهم هم الفئة ذات التأثير في فرنسا ولكن ليس بالشكل المطبق في النموذج الأنجلوسكسوني (الخارجي)، فقد أشار (Melyoki, 2005) أنه يمكن لحملة الأسهم التأثير على مجالس إدارة الشركات، وتعديل تشكيل هذه المجالس، ولكن يشترط إجماع 50% على الأقل من المساهمين، كما تمتاز الشركات الفرنسية أن هناك شركات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد الممثل في المجلس التنفيذي، وهناك شركات أخرى تحتوي على مجلسين للإدارة مجلس إشرافي وآخر تنفيذي، فطبقاً للقانون الفرنسي فالشركات يمكنها أن تختار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد، أو أن يقوم بإدارة الشركات مجلسا إدارة هما المجلس التنفيذي، والمجلس الإشرافي.

أما فيما يتعلق بهيكل ملكية الشركات في فرنسا فنجد أنه يتميز بوجود شركات تخضع لسيطرة الحكومة، شركات تخضع للملكية العائلية، أي يمكن القول بأنه يوجد نوع من تركيز الملكية في الشركات الفرنسية. تعتبر آلية السوق للرقابة على الشركات آلية غير نشطة في هذا النموذج، وتستخدم بشكل ضئيل فقد أشار (Melyoki, 2005) إلى أن الدور الثانوي لهذه الآلية يرجع إلى وجود نسبة تركيز في الملكية في

الشركات التي تنتمي لهذا النموذج، فنسبة تركيز الملكية في فرنسا تصل إلى 48%، بينما تصل إلى 78% في إيطاليا، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تقيد من قابلية الأسهم للتحويل، وفيما يتعلق بأسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء فهي محدودة الاستخدام في هذا النموذج فقد أشار (Melyoki, 2005) أن فرنسا هي الدولة الوحيدة في هذا النموذج التي تعتمد على أسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء¹⁷. ولقد أحيطت الحوكمة في فرنسا بمجموعة من القوانين أهمها:

1- تقرير (1vienot)

بدأ الاهتمام بحوكمة المؤسسات في فرنسا بصدور تقرير 1 vienot، الذي نشر سنة 1995 عن طريق لجنة مفوضة بإعداد تقرير لمجموعة العمل (CNPE/AFEP) للجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة والعامة والمجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت رعاية السيد (Marc Vienot) مدير عام رئيسي للمؤسسات العامة ومجموعة أعضاء اللجنة كلهم مديريين عامين للمؤسسات وكان التقرير بعنوان "مجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة"، وجاء بسبب مجموعة من العوامل أهمها¹⁸ العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الحالية وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي¹⁹:

- 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 توضح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات.
- يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجان تدقيق ومكافآت تتكون من ثلاثة مديريين 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 الإدارات 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 حتى عندما لا يفرض القانون ذلك تحقيقاً للشفافية.
- يجب على كل مجلس تقديم للمساهمين تنظيمات وترتيبات تخولهم مساءلة المجلس بصفة دورية على عدم

ملائمة الأعمال.

مع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير (vienot) هي أن الالتزام كان متروكاً لاختيار الشركات تماماً ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطاً أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ تقرير (vienot) أم لا، ولم تكن الشركة مطالبة ببيان إلى أي مدى يتم تطبيق هذه المبادئ.

2- تقرير (Marini)

رغم أن التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصرار السيناتور (Marini) قام بالتحقيق في قواعد إدارة الشركات، وترتب عن ذلك صدور هذا التقرير في جويلية 1996 حول " تطوير حقوق الشركات " الذي اشتمل على عدد من المقترحات، تمثلت في إحداث تغييرات قانونية تغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون الحوكمة فيما يخص عدم التوازن في قانون الشركات الفرنسي الصادر منذ جويلية 1966 نذكر منها ما يلي²⁰:

1- الإمكانية وليس الإجبارية للفصل في القانون الداخلي لوظائف رئيس مجلس الإدارة مع المدير التنفيذي الرئيسي، وذلك لتفادي نزاع المصالح.

2- إعطاء دور أكبر للجان يسمح لهم بزيادة كفاءتهم.

3- على الشركات أن تقدم للمستثمرين المحتملين قوائم مفصلة بمالكها.

4- إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15 يوم.

5- السماح للمساهمين الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة²¹.

نلاحظ أن من النقاط التي لم يتطرق إليها التقرير هي نشر المكافآت الفردية للمديرين ومسؤوليات الإداريين الخارجيين، وقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بالحوكمة هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير (vienot) أو في تقرير (Marini).

3- تقرير (2 Vienot)

تم نشر التقرير في جويلية 1999 بعد 4 سنوات تقريبا من سابقه، وذلك بطلب من نفس المشرفين (CNPE/AFEP) تحت رعاية نفس الشخص السيد (Marc Vienot) ولكن بأعضاء لجنة جدد مما يعطي انطبعا بأن متطلبات التغيير كانت ذاتية وبما يلائم المفاهيم الفرنسية، وقد جاء التقرير معنون بـ " تقرير على حوكمة الشركات " فيه إشارة واضحة لتبني التسمية المستنبطة من الطرح الانجلوساكسوني، وثانياً فإن هذا العنوان يدل 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.

التقرير يشمل جملة من المواضيع والتوصيات التي أصبحت هي المرجع ونذكر منها:

1- الفصل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة: ألغى التقرير الجديد التحفظ الذي كان في سابقه حول هذه النقطة، والتي اعتبرها أمراً غير ضروري ومشيداً بمرونة القانون الفرنسي في تنظيم السلطات داخل الشركة المستقلة في مجلس الإدارة.

2- إعلام ونشر المكافآت: حاول التقرير أن يكون وسطياً وتوافقياً بشأن المكافآت الفردية للمديرين، فاللجنة وحول نشر المكافآت العامة لفريق الإدارة ترى بأن يتم نشر بدائل الحضور وخيارات الأسهم وفق أرقام محددة في مجتمع محصور ومعرف.

3- نوعية المعلومات في التقارير السنوية: التقرير ينص على أن التقارير السنوية يجب أن تضم:

- معلومات حول الإداريين (العمر، الوظيفة الرئيسية، تاريخ بداية العقد).
- توضيح العقود الأخرى مع الشركات الفرنسية والأجنبية المدرجة.
- تحديد الإداريين المشاركين في اللجان وعدد الأسهم المملوكة لكل إداري.
- تحديد عدد الإداريين الخارجيين.
- توضيح عدد اجتماعات المجلس ولجانه.
- نشر أسرع للحسابات نصف السنوية والسنوية.

4- تدعيم تواجد الإداريين المستقلين: والذي لا يحتضن أي علاقة من أي طبيعة سواء مع الشركة أو مع الفريق الذي يمارس التسيير²².

نشير هنا بأن تقرير (vienot 2) كان أكثر طموحاً من سابقه عندما يقترح بأن نسبة الإداريين المستقلين تكون الثلث في مجلس الإدارة، الثلث في لجنة التدقيق النصف في لجنة المكافآت.

4- إصلاح قانون الشركات

تم الإعلان عن القانون الجديد للشركات في 15 ماي 2001 والذي كرس المبادئ والتوصيات التي كانت في تقارير (vienot 1 2)، والذي أصبح فرضاً قانونياً خاصةً فيما يتعلق بنشر المكافآت الفردية للمديرين التنفيذيين.

يمكن تسجيل عدد من الإضافات في هذا القانون، نذكر منها توسيع مفهوم الحوكمة ليشمل العلاقات بين أصحاب المصالح سواء كانوا مساهمين أو أجراء بعدما كانت النظرة السابقة تحصرهم في العلاقة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين، ولغرض تحقيق مبادئ الحوكمة فقانون 15 ماي 2001 يركز على:

1- ضمان توازن جيد للسلطات بين الأجهزة المسيرة مع محاولة توضيح مهمة مجلس الإدارة والفصل بين وظائف رئاسة المجلس ومنصب المدير العام.

2- تقليل ما أمكن من المناصب المتجمعة للإداريين أو لأعضاء مجلس المتابعة بغرض تدعيم فعالية سلطات الرقابة في مجلس الإدارة.

3- تحضير الشركات للعمل بأكثر شفافية فيما يخص المتعاقدين الاجتماعيين وتوسيع حقل التعاقدات القانونية.

4- تقديم تعريف تنظيمي للمساهمين يسمح للشركات الفرنسية معرفة مجموع مساهميها غير المقيمين حتى عندما يكونون مفوضين باستعمال الوسيط لتمثيلهم في الجمعيات العامة.

5- تدعيم سلطة المساهمين الأقلية بتخفيض النسبة من 10 إلى 5 فيما يخص نسبة رأس المال المملوك التي تسمح بمجموعة من الحقوق الأساسية.

6- تسهيل استعمال التكنولوجيا الحديثة في الشركات فالتصويت الإلكتروني سيسمح بمشاركة المساهمين الأقلية في الجمعيات العامة، أيضا المداولات البورصية تسمح بضمان المشاركة الفعلية لجميع الإداريين في المجلس باستثناء القرارات المتعلقة بتسمية أو تحية المتعاقدين الاجتماعيين.

5- تقرير (Bouton)

جاء هذا التقرير ليعطي رد الفعل الفرنسي على الانهيارات والكوارث في الشركات العالمية، على غرار ما حدث لشركة (Enron) في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أعد التقرير لجنة مكونة من 14 عضواً يمثلون رؤساء لشركات فرنسية مهمة، بالإضافة إلى رئيس اللجنة السيد (Dananiel Bouton) والذي تم نشره في 23 سبتمبر 2002، حين حاولت مجموعة العمل (AGREF/AFEP/MEDEF) التركيز على²³:

1- تحسين تطبيقات الحوكمة.

2- دراسة مدى ملائمة المعايير والتطبيقات المحاسبية.

3- تدعيم شفافية محافظي الحسابات.

4- تحسين نوعية المعلومات والاتصال المالي.

5- فعالية آليات الرقابة الداخلية والخارجية.

6- علاقة المؤسسات مع مختلف فئات المساهمين.

7- دور استقلالية ممثلي السوق (بنوك، محللين ماليين، وكالات التقييم).

6- تقييم حوكمة المؤسسات في فرنسا

يمكن تقييم النموذج الداخلي للحوكمة الممثل بفرنسا من خلال تحليل نقاطه الايجابية والسلبية كما يلي:

6-1- النقاط الايجابية للنموذج الداخلي للحوكمة

من مميزات هذا النموذج هو أن الشركات التي يتحكم فيها الداخليون تتمتع بمزايا عديدة، منها أن الداخليين لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة، بالإضافة إلى أن الداخليين يميلون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الأجل الطويل، وذلك مقابل القرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل القصير على حساب المكاسب طويلة الأجل²⁴.

6-2- النقاط السلبية للنموذج الداخلي للحوكمة

هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج تتبع هذه الانتقادات من الخاصية المميزة لهذا النموذج وهي تركيز الملكية في يد مجموعة صغيرة من المستثمرين وهذه الانتقادات تتمثل في²⁵:

- أن تركيز الملكية يخفض من التنوع في المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين والتي ينعكس تأثيرها على الاقتصاد ككل، لأن الخطر غير الموزع يجبر كبار المساهمين على دخول مشروعات استثمارية يصاحبها أقل درجة من المخاطر، وذات عوائد غير مثالية مما يؤثر على كفاءة الأداء الاقتصادي بالدولة.
- أن تركيز حقوق التصويت يزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين، عن طريق العمل على تحقيق منافعهم الخاصة.
- يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي أحدها هو أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغبوا أو يتواطؤوا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية، وتمثل هذه مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية، ويحدث الشيء نفسه عندما يكون مديرو الشركة من بين كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما معاً، إذ إنهم قد يستخدمون سلطتهم للتأثير في قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة وتتضمن الأمثلة الشائعة المديرين الذين يقنعون مجالس الإدارة للموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم، أو للموافقة على شراء مستلزمات تزيد أسعارها عن المعتاد من إحدى المنشآت التي يملك فيها مديرو الشركات قدراً كبيراً من الأسهم، ومن هنا فإن "الداخليون"، الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة

غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الإنتاجية، كما أنهم أيضاً يعززون من تردد ورفض المستثمرين، وعدم سيولة الأسواق المالية²⁶.

كما أن هذا النظام قد يسمح لكبار المساهمين أو كبار أصحاب التصويت بتخريب بعض الشركات بعدة طرق مختلفة، وتمثل إحدى الطرق في تشجيع مجلس الإدارة للتصديق على شراء إحدى المنشآت المنافسة بغرض وحيد، هو زيادة الحصة السوقية للشركة والقضاء على المنافسة، أما الطريقة الأخرى فهي إقناع مجلس الإدارة لرفض عروض الاستحواذ خشية فقد السيطرة على المؤسسة، على الرغم من أن عملية الاستيلاء قد تعمل على تحسين أداء الشركة ويتفاهم هذا الخطر عندما تتمتع الشركة المملوكة عائلياً، أو التي يسيطر عليها الداخليون بالحماية من ضغوط السوق لعدم قيدها في سوق الأوراق المالي²⁷.

نستنتج مما سبق أن قانون الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات كان له الأثر البالغ على تطور الحوكمة في ألمانيا نظراً لاشتماله على متطلبات معترف بها دولياً خصوصاً فيما يتعلق بمواصفات أعضاء مجلس المراقبة، أساليب تعيين المدقق الخارجي نظم الإفصاح والشفافية. كما أن إصلاح قانون الشركات الفرنسي سنة 2001 الذي جاء نتيجة إصدار تقارير (vienot 1, 2) والذي كرس توصيات هذين التقريرين وجعلهما فرضاً قانونياً أعطى بعداً آخر للحوكمة في فرنسا وهذا بتركيزه على تحديد تركيبة ومهام مجلس الإدارة، نظم الإفصاح والشفافية وحماية حقوق صغار المساهمين. إلا أن تركيز هيكل الملكية أثر على تطبيق الحوكمة لهذين البلدين خصوصاً فيما يخص ممارسات مجلس الإدارة.

رابعاً: خصائص المؤسسات الجزائرية من منظور النماذج الحوكمة الدولية ليس هناك اتفاق بين المنظمات

والباحثين في مجال الحوكمة على عناصر -خصائص- محددة للتمييز بين نماذج الحوكمة، فهناك من

قسمها إلى النموذج المنغلق والمفتوح، وهناك تقسيم آخر قسمها إلى نموذج الحوكمة في الدول

الأنجلوساكسونية، اللاتينية، دول ذات الأصول الجرمانية واليابان، وهناك تقسيم آخر قسمها إلى نموذج

الحوكمة الموجه بالسوق وآخر موجه بكبار الملاك، إلا أن جميعها يمكن أن ينحصر بصفة أساسية في

النموذج الداخلي والنموذج الخارجي، فقد أشارت دراسة (Coleman & Biekpe, 2006) إلى أن نماذج

الحوكمة تختلف باختلاف كل من²⁸:

- درجة الملكية والتحكم.

- هوية الفئة المتحكمة من حملة الأسهم: فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة

المتحدة هناك تعارض في مصالح المديرين، وحملة الأسهم المنتشرين بشكل واسع، وهذا ما يعرف بالمشكلة

الرأسية للوكالة، بينما في ألمانيا واليابان، فإن التعارض يكون بين كبار حملة الأسهم، والأقلية الضعيفة من حملة الأسهم وهذا ما يعرف بالمشكلة الأفقية للوكالة.

أما دراسة (De Miguel, Pindado & De LaTorre, 2004) فأشارت إلى أنه يوجد خمس خصائص أساسية للفرقة بين النماذج المختلفة لتطبيق مفهوم الحوكمة وهي²⁹:

- درجة التركيز في ملكية المؤسسات.
 - مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين.
 - السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات.
 - كفاءة مجلس الإدارة.
 - تطور أسواق رأس المال.
- أما (Melyoki, 2005)³⁰ فقد أشار إلى العديد من الباحثين مثل (Dore,1993,Weimer&Pape,2000) الذين قاموا بتحديد الأبعاد والخصائص التي يمكن أن تستخدم لوصف وتحديد الاختلافات بين النماذج الدولية للحوكمة، وتتنحصر هذه الأبعاد في:
- وجهة النظر إلى المؤسسة: ويقصد بهذا البعد هل يتم النظر إلى المؤسسة على أنها آلية تستخدم لتعظيم ثروة الملاك أم أنها كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق مصالح ورغبات العديد من أصحاب المصالح.
 - فئة أصحاب المصالح: الذين تتوافر لديهم قدرة التأثير على قرارات الإدارة.
 - نظام مجلس الإدارة: هل يعتمد هذا النموذج على وجود مجلس إدارة واحد أم على مجلسين للإدارة.
 - وجود سوق كفاء للرقابة على المؤسسات.
 - التركيز النسبي للملكية.
 - مكافأة الإدارة التنفيذية.
 - طبيعة العلاقات في بيئة الأعمال
 - أهمية تداول الأوراق المالية في البورصة.

يرى الباحثان من خلال العرض السابق أن العناصر الأساسية للفرقة بين نماذج الحوكمة تتمثل في:

- هيكل ملكية الشركات والذي يحدد طبيعة الفئة المسيطرة، كفئة مؤسسية (شركات مالكة لشركات أخرى، بنوك.. الخ)، كذلك إذا كان هناك تركيز أو تشتت في الملكية والتي تُحدد على أساسها هيكل مجلس الإدارة ونظام المكافآت.
- هدف الشركة المحدد لنوعية الأطراف المشكلة لأصحاب المصالح والذي تضع المؤسسة على أساسه آليات حماية حقوقهم ونوعية الإفصاح المقدم لهم.

- طبيعة سوق الأوراق المالية التي تعمل فيها هذه الشركات.
- طبيعة القوانين المنظمة لعمل المؤسسات.

وبالاعتماد على خصائص الحوكمة للنموذج الداخلي والخارجي يمكن أن نستنتج أن العنصر الأساسي لاستنباط خصائص المؤسسات الجزائرية والتي تقيدها في دراسة مدى تطبيق الحوكمة فيها هو تقسيمها إلى مؤسسات عمومية وأخرى خاصة ويمكن إبراز أهم هذه الخصائص كما يلي:

الجدول رقم (3-5): خصائص المؤسسات الجزائرية من منظور نماذج الحوكمة الدولية

معيّار التفرقة	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية
طبيعة المؤسسة الاقتصادية	مؤسسة اقتصادية عقلانية ذات دافع ربحي.	شركة اقتصادية اجتماعية ذات دافع رفاهية أصحاب المصالح والمجتمع.
درجة تركّز الملكية	وجود نسبة تركّز كبيرة للملكية تعود للمستثمرين المؤسسين (عادة أقارب، أو أفراد لديهم اهتمامات مشتركة).	الملكية تعود للدولة، وقد يكون للدولة مع المستثمر (في حالة الشراكة مع القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي) مع سيطرة الدولة من خلال امتلاكها لأكثر نسبة من رأسمال الشركة.
هدف الشركة	تحقيق أكبر قدر من المنافع بالشكل الذي يساعد على تعظيم ثروة الملاك (الأرباح، النمو، البقاء، تعزيز المنافسة..الخ)	تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح مثل العمال، الهيئات المحلية، المجتمع المدني، المقرضين..الخ.
المدى الزمني للمنافع الاقتصادية	المدى القصير	المدى الطويل
الفئة ذات التأثير على إدارة المؤسسة	الملاك، الشركاء أو حملة الأسهم.	أصحاب المصالح (الممثلين من الهيئات العمومية، العمال، البنوك..الخ)
طبيعة مجلس الإدارة	يختلف باختلاف نوع الشركة: شركات الأشخاص (الملاك أو الشركاء) شركات الأموال (مجلس إدارة واحد أو مجلسين لإدارة الشركة مجلس المديرين ومجلس المراقبة).	مجلس إدارة واحد لإدارة الشركات، أو مجلسين لإدارة الشركة (مجلس المديرين ومجلس المراقبة)، يضم ممثلين من هيئات عمومية.
تسيير المؤسسة	ترتكز على التعليمات الذاتية الصادرة عن الملاك.	ترتكز على التعليمات القانونية الصادرة من الهيئات الوصية.

تمويل من الجهات الوصية بالإضافة إلى التمويل البنكي.	تتركز على التمويل الذاتي بالإضافة إلى التمويل البنكي.	مصادر التمويل
أجور ثابتة مع مكافآت تختلف باختلاف الشركة.		مكافأة الإدارة التنفيذية
آلية البورصة غير نشطة، وتستخدم بصورة ضئيلة		دور البورصة
محدودية دور التدقيق الخارجي واعتباره كأداة رقابية بالنسبة للممطي الهيئات العمومية والبنوك.	ليست محل اهتمام وثقة، مع اعتبار نتائج أعمال المدقق الخارجي في غالب الأحيان على أنه إجراء قانوني روتيني.	التدقيق الخارجي
عمله محدود يركز على النشاط المالي.		التدقيق الداخلي
تقتصر على البنوك والشركات المسجلة في البورصة مهمتها الإشراف على إعداد القوائم المالية والتنسيق بين المدقق الداخلي والخارجي.	غير موجودة.	لجنة التدقيق

المصدر: من تصور الباحثان (انطلاقاً مما سبق)

من خلال الجدول السابق نستنتج أن طبيعة ومحتوى مبادئ الحوكمة وآلياتها تختلف من قطاع إلى آخر (القطاع العمومي والخاص، الإنتاجي والخدمي..الخ) ومن مؤسسة إلى أخرى (الشركات المدرجة في البورصة، الشركات غير المدرجة في البورصة، الشركات الكبرى والصغرى، الشركات العمومية والخاصة، العائلية البنوك..الخ) وهذا حسب هيكل ملكية المؤسسة، حجمها، مصادر التمويل..الخ فمبادئ وآليات الحوكمة في الشركات المدرجة في البورصة مثلاً ليست نفسها بالنسبة للشركات غير المدرجة في البورصة كالشركات العائلية، وبالتالي معرفة هذه الخصائص تمكننا من صياغة مراحل تطبيق الحوكمة بالنسبة لكل نوع من المؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى قياس مدى تطبيق الحوكمة فيها من خلال بناء مؤشرات تتناسب مع كل نوع.

خامساً: النتائج والتوصيات

حاولنا من خلال تناولنا لهذه المداخلة الوقوف على النموذج الدولية لحوكمة المؤسسات، فما شهده العالم خلال السنوات الأخيرة من تغيرات تمثلت أساساً في العولمة، التطورات الاقتصادية الهائلة، المعلوماتية وكذا

الانهيارات المالية والاقتصادية التي مست كبريات المؤسسات في العالم، أدى إلى زيادة الاهتمام بحقوق ومصالح الأطراف ذات العلاقة، ومنه يمكن أن نستنتج ما يلي:

- تكمن العناصر الأساسية للفرقة بين النموذج الداخلي والخارجي في درجة تركيز الملكية، هدف المؤسسة، الفئات ذات التأثير كحملة الأسهم، البنوك، الموظفين.. الخ، طبيعة مجلس الإدارة، درجة نشاط سوق الأوراق المالية ومكافآت الإدارة التنفيذية وتعتبر من العناصر التي يركز عليها في تقييم كل نموذج.

- يعتبر صدور قانون (Sarbanes-Oxley) من أهم محطات تطور الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية والذي أعطى مفهوماً جديداً لها من خلال إحكام آلياتها والمتمثلة أساساً في مجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة التدقيق، التدقيق الداخلي والخارجي وتفعيل العلاقة التعاونية بينهم بالإضافة إلى التركيز على المعايير الأخلاقية.

- يعتبر تقرير (vienot) الأول والثاني من التقارير الرئيسية للحوكمة في فرنسا والذي تمخض عنهما إصلاح قانون الشركات الفرنسي الذي كرس توصيات التقريرين بالإضافة إلى إصدار تقرير (Bouton).

التوصيات

لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات في الجزائر، بالإضافة إلى تفعيل دور آليات الحوكمة والمتمثلة أساساً في: المدقق الخارجي، مجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة التدقيق ووظيفة التدقيق الداخلي، ومن هنا ندرج الاقتراحات الآتية، والتي من شأنها المساهمة في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر وكذا تفعيل آلياتها بما يضمن حقوق أصحاب المصالح ويقلل من فجوة التوقعات في بيئة التدقيق:

- إصدار أدلة لحوكمة المؤسسات بصفة إلزامية تشمل مختلف فئات المؤسسات كالشركات المدرجة في بورصة الجزائر، البنوك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.. الخ، متضمنة طريقة عمل آليات الحوكمة والعلاقة التفاعلية بينها، والذي يعتبر كمرشد وموجه لها، ومن أجل إضفاء الثقة بالنسبة للمجتمع المالي.

- ضرورة إصدار قانون يلزم شركات المساهمة الإفصاح عن مدى تطبيق الحوكمة وأسباب عدم الالتزام بمتطلباتها، وواقع آلياتها وطريقة عملها والعلاقة فيما بينها، ونشرها مع التقارير السنوية وتوفير وسائل لتمكين أصحاب المصالح من الاطلاع عليها بما يقلل من فجوة التوقعات في بيئة التدقيق.

- ضرورة تعديل القانون التجاري الجزائري وهذا بتضمينه أقسام خاصة بآليات الحوكمة مع تحديث القسم الخاص بإدارة شركة المساهمة خصوصاً فيما يخص استحداث اللجان الفرعية لمجلس الإدارة، ضوابط تشكيلها ومعايير فعاليتها، والعمل على تعزيز حقوق أصحاب المصالح لتتماشى مع متطلبات الحوكمة.

- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية -بصفة مستمرة- وهذا فيما يخص حوكمة المؤسسات وآلياتها ودور العلاقة التفاعلية بينها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين.
- ضرورة إصدار قوانين تنظم لجان التدقيق مع تحديثها وجعلها من شروط الانضمام إلى البورصة لزيادة فعالية أدائها على أن تحتوي على شروط وكيفية تكوينها، معايير فعاليتها ومهامها وهذا لما تقدمه من وظائف إشرافية ورقابية في تلك المؤسسات تسهم في ترشيد القرارات لأطراف مختلفة وتقدم تأكيداً معقولاً حول عدم وجود تحريفات في البيانات والمعلومات الخاصة بتلك المؤسسات بما يساهم في تطبيق الحوكمة.
- تطوير عمل مجلس الإدارة بما يتناسب مع متطلبات الحوكمة خصوصاً فيما يخص تحقيق التفاعل بين آليات الحوكمة، التقرير للجمعية العامة حول الجوانب المتعلقة بالحوكمة.
- على مجلس الإدارة وضع ضوابط اختيار أعضاء الإدارة العليا تركز على التنوع في التأهيل العلمي والعملية، الخبرة المهنية مع الإشراف على ضرورة التدريب والتكوين المستمر.
- ضرورة قيام مجالس إدارة شركات المساهمة بوضع دليل عمل لجان التدقيق مع مراعاة الكفاءة والخبرة والاستقلالية لأعضائها وتوفير وسائل مراقبتها.
- قيام أعضاء الإدارة العليا بمتابعة مدى التزام المؤسسة بتطبيق الحوكمة والتقرير عن ذلك لمجلس الإدارة مع قيامهم بعقد دورات تدريبية للموظفين عن ذلك.
- قيام مجالس الإدارة بالاهتمام بعمل برامج تدريبية تعزز ثقافة ممارسة الحوكمة بالإضافة إلى إعداد دليل للمعايير الأخلاقية والسلوكية والإشراف على الالتزام بها، مع ضرورة تعديله ليساير التطورات في بيئة العمل.

الهوامش والإحالات

¹ Coleman A and Biekpe N, «The link between corporate governance and performance of the non-traditional export sector: evidence from Ghana», UK: Corporate Governance, Vol 6, No 5, 2006, p-p : 609-623.

²De Miguel, A, Pindado, J and De La Torre, C, «How Does Ownership Structure Affect Firm Value? A Comparison Using Different Corporate Governance Systems», Roularta Media Group, [on line], 2003, <Available at www.papers.ssrn.com >, (20/10/2011), p: 04.

³ Melyoki, L, «Determinants of effective corporate governance in Tanzania», The Netherlands: unpublished PhD thesis University of Twente, 2005, p:64 .

⁴ بهاء الدين سمير علام، «أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية»، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، القاهرة: 2009، ص: 12.

⁵ نفس المكان.

⁶ صالح بن إبراهيم الشعلان، «مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية»، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، 2008، ص: 35.

⁷ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص-ص: 13-14.

⁸ National Commission on Fraudulent Financial Reporting, «**Treadway Commission**», USA: 1987, p :01.

⁹ New York Stock Exchange and The National Association Of Securities Deallers, «**Blue Ribbon Committee On Improving The Effectiveness Of Corporate Audit Committees**», USA: 1999, p :02 .

¹⁰ ظاهر شاهر القشي، حازم الخطيب، «الحوكمة المؤسسات بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية»، المجلة العربية للإدارة، الأردن: 2006، المجلد 10، العدد 1، ص: 02.

¹¹ William H, Tina D, Fennema P, «**A Changing Corporate Culture How companies are adjusting to Sarbanes-Oxley**», Journal of accountancy: publication of the American Institute of Certified Public Accountants, Vol: 197, issue: 3, 2004, p-p: 57-64.

¹² نعيم دهمش و ظاهر شاهر القشي، «الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها»، الأردن: المجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد ، أيار 2004، ص: 03.

¹³ نعيم دهمش و ظاهر شاهر القشي، مرجع سابق، ص: 04.

¹⁴ Holmström B et al, «**Corporate Governance: What's Right and What's Wrong?**», Finance Working Paper, 2003, No. 23, [on line]: Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=441100> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.441100> (20/09/2012).

¹⁵ بهاء الدين سمير علام، مرجع سابق، ص: 12.

¹⁶ صالح بن إبراهيم الشعلان، مرجع سابق ، ص: 34.

¹⁷ Melyoki, L, **op cit**, p : 65.

¹⁸ Louis Vauris, «**Actualité Le comite d'audite**», In revue Française d'audit Interne, n° 137, Paris : 1997, p : 05.

¹⁹ Vienot Marc, «**Le Conseil D'administration des Sociétés Cotées**», Paris France :Juillet 1995, P : 06.

²⁰ Le Parent et M.Orange, **op cit**, p: 20.

²¹ Le Parent et M.Orange, **op cit**, p: 20.

²² Vienot Marc, «**Rapport du Comité Sur le Gouvernement D'entreprise, AFEP/MEDEF**», France : Juillet 1999, P : 06.

²³Rapport Bouton, «**Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées**», AFEP/MEDEF/AGREF, France : septembre 2002, p15.

²⁴ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 24.

²⁵ بهاء الدين سمير علام، مرجع سابق، ص: 13.

²⁶ كاثرين كوتشا هلبينغ وآخرون، «غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية»،

ترجمه سمير كريم، واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005، ص-ص: 8-11.

²⁷ صالح بن إبراهيم الشعلان، مرجع سابق، ص-ص: 36-37.

²⁸ Coleman A and Biekpe N, «**The link between corporate governance and performance of the non-traditional export sector: evidence from Ghana**», UK: Corporate Governance, Vol 6, No 5, 2006, p-p : 609-623.

²⁹De Miguel, A, Pindado, J and De La Torre, C, «**How Does Ownership Structure Affect Firm Value? A Comparison Using Different Corporate Governance Systems**», Roularta Media Group, [on line], 2003, <Available at www.papers.ssrn.com >, (20/10/2011), p: 04.

³⁰ Melyoki, L, «**Determinants of effective corporate governance in Tanzania**», The Netherlands: unpublished PhD thesis University of Twente, 2005, p:64 .