

## تجارب و ممارسات الدول النامية و المتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة

د. مخفي أمين جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

[mokhefiamine@yahoo.fr](mailto:mokhefiamine@yahoo.fr)

فداوي أمينة جامعة باجي مختار - عنابة -

[amina\\_feddaoui@yahoo.com](mailto:amina_feddaoui@yahoo.com)

### الملخص:

لقد بات مفهوم حوكمة المؤسسات كلمة محورية للتنمية الاقتصادية في كافة المنظمات الإقليمية والدولية ، لاسيما بعد سلسلة الأزمات المالية التي أصابت العديد من الشركات في الدول المتقدمة ، إذ تبين لنا من تلك **لاختيارات** المتتالية أن كبرى شركات العالم التي كانت تدعي حس الأمانة ما كانت إلا فقاعة سرعان ماتلاشت بتلاشي مفهوم الرقابة المحكمة على أداؤها ، كما ازداد الاهتمام بهذا المفهوم تماشياً مع ظهور التطبيق الميداني لبرامج التعديل الهيكلي التي تهدف إلى خلق التنمية المستدامة ، فانصرف العديد من الباحثين إلى تبني مفاهيم متعددة لحوكمة المؤسسات ودراسة خصائصها . **المبادئ التي يجب التقيد بها لإرساء** هذا المفهوم وتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه . **و تهدف من خلال** هذه الدراسة إلى التعرف على الاطار النظري لحوكمة المؤسسات و التجربة الفرنسية المعتمدة لتبني هذا المفهوم ، و ذلك من خلال استعراض أهم التقارير التي تم اصدارها في فرنسا للإصلاح في مجال حوكمة المؤسسات خلال الفترة ما بين 1995م-2003م.

الكلمات الدالة: حوكمة المؤسسات ، التجربة الفرنسية.

### Abstract:

Corporate governance concept has become a central word to economic development in all regional and international organizations, especially after a series of financial crises that hit many companies in developed countries, as shown by these landslides cascading that major companies around the world that were claiming a sense of honesty were only a bubble faded soon with the fading of court oversight concept of its performance, so the interest of this concept increased in line with the appearance of structural adjustment programs application field which aims to create sustainable development. Many researchers adopted the multiple corporate governance concepts, its properties, and its principles that must be adhered to establish this concept and achieve objectives of its application. In this study we aim to identify the theoretical framework of corporate governance, and the French experience in adopting this

concept, through a review of the most important reports that have been issued in French for reform in the field of corporate governance during the period between 1995 -2003.

**Keywords:** Corporate governance, French experience.

أولاً: مدخل للدراسة

### 1- تمهيد:

لقد أصبحت حوكمة المؤسسات " Corporate Governance " من الموضوعات الهامة في كافة المنظمات الإقليمية والدولية ، وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في بل المتقدمة ، مثل الاثخارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م ، أزمة شركة إنرون التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، و شركة الاتصالات الأمريكية عام 2002م ، هذه الأحداث بينت لنا أن نقص حوكمة المؤسسات كآلية رقابة فعالة، يؤدي إلى تمكين من يعملون داخل الشركة ( مديرين ، أعضاء مجلس إدارة ، موظفين ) من نهبها ، و ذلك على حساب المساهمين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح ( كالعاملين ، الموردين ، الجمهور العام ...)، أما ما يتزايد وضوحه بشدة هو أن الطريقة التي تحكم و تراقب بها الشركات لا تقرر مستقبل ومصير كل شركة بمفردها على حدى و حسب ، بل مستقبل ومصير اقتصاديات بأكملها لاسيما و العولمة السائدة في عصرنا الحالي. و في ظل هذه المرتكزات إرتأينا اعتماد موضوع الدراسة.

### 2- إشكالية الدراسة و أسئلتها :

لتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

" ماهي التجربة الفرنسية المعتمدة لتبني مفهوم حوكمة المؤسسات خلال الفترة ما بين 1995م-2003م؟"

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي حوكمة المؤسسات و ماهي خصائصها ؟
- ما هي الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات ؟
- ماهي ركائز حوكمة المؤسسات و ما مبادئ تطبيقها؟
- ماهي التجربة الفرنسية المعتمدة لتبني مفهوم حوكمة المؤسسات خلال الفترة ما بين 1995م-2003م ؟

### 3- أهمية و أهداف الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مفهوم حوكمة المؤسسات ، و كذا زامن معالجته مع بعض الجهود التي تبذل على المستوى الدولي في تطبيق حوكمة المؤسسات ، تفعيل دور المراجعين الداخليين منهم و الخارجيين ، ومحاربة ظواهر الفساد المالي و الاداري ، بالإضافة إلى نمو الشركات الاستثمارية من أجل خلق وظائف جديدة وتوليد المزيد من الدخل وتزويد الأسواق بالسلع والخدمات ، جعل من القواعد الجيدة لحوكمة المؤسسات عاملا حاسما

- لدعم القطاع الخاص وأداة قوية لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر وتحقيق النمو الاقتصادي وتوجيه المدخرات بطريقة جيدة نحو استثمارات جديدة . و نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على النقاط التالية:
- التعرف على مفهوم و خصائص حوكمة المؤسسات.
  - التعرف على الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات.
  - تقديم ركائز حوكمة المؤسسات و مبادئ تطبيقها.
  - استعراض التجربة الفرنسية المعتمدة لتبني مفهوم حوكمة المؤسسات خلال الفترة ما بين 1995م-2003م.

#### **4- حدود و منهج الدراسة:**

سنقتصر في هذه الدراسة على الجوانب الفكرية لحوكمة المؤسسات ، و ذلك بالعرض الوجيز دون التفصيل في إطارها المفاهيمي إلا بالقدر الذي يخدم إشكالية الدراسة . و تحقيقاً لأهداف الدراسة السابقة ، ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للتعرف على التجربة الفرنسية المعتمدة لتبني مفهوم حوكمة المؤسسات خلال الفترة ما بين 1995م-2003م ، فإننا سوف نعتمد على المنهج الاستنباطي.

#### **ثانياً: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات**

بعد أن أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الخوصصة لمعظم دول العالم ، بدأ مصطلح أمريكي جديد في غزو العالم وهو ما يطلق عليه " corporate governance " ، و تم تعريبه إلى مصطلح " الحوكمة أو الإدارة الرشيدة للشركات" ، وقد ظهرت حوكمة المؤسسات بسبب حدة الصراع بين أطراف الوكالة ، انفصال كية عن التسيير و ازداد الاهتمام بها بعد سلسلة أحداث الفشل التي ضربت أكبر الشركات المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية .

#### **1- القراءة الأدبية لمفهوم حوكمة المؤسسات:**

وصف سير أدريان كادبوري في تقريره الشهير بتقرير كادبوري Cadbury report عام 1992م حوكمة المؤسسات على أنها : "النظام الذي تُدارُ و تُراقبُ به الشركات ..."<sup>1</sup> و أكد في هذا التقرير على أن مجالس الإدارة مسؤولة عن حوكمة شركاتها و أن دور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و المراجعين تأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم و في مكانه ، و أن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة ، توفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف ، و كذا مراقبة العمل و رفع التقارير للمساهمين خلال فترة و ولايتهم ، كما أكد في تقريره على ضرورة التزام مجلس الإدارة باللوائح و القوانين و عمله لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة<sup>2</sup>.

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) حوكمة المؤسسات على أنها "النظام الذي يوجه و يضبط أعمال الشركة حيث يصف و يوزع الحقوق و الواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات ، كمجلس

الإدارة و المساهمين ، و ذوي العلاقة و يضع القواعد و الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لتقييم و مراقبة الأداء " 3 .

و عرف معهد المدققين الداخليين حوكمة المؤسسات في مجلته (Tone at the Top) على أنها : "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح ، من اجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ، مراقبة مخاطر المؤسسات ، و التأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف ، و المحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيه "4 .

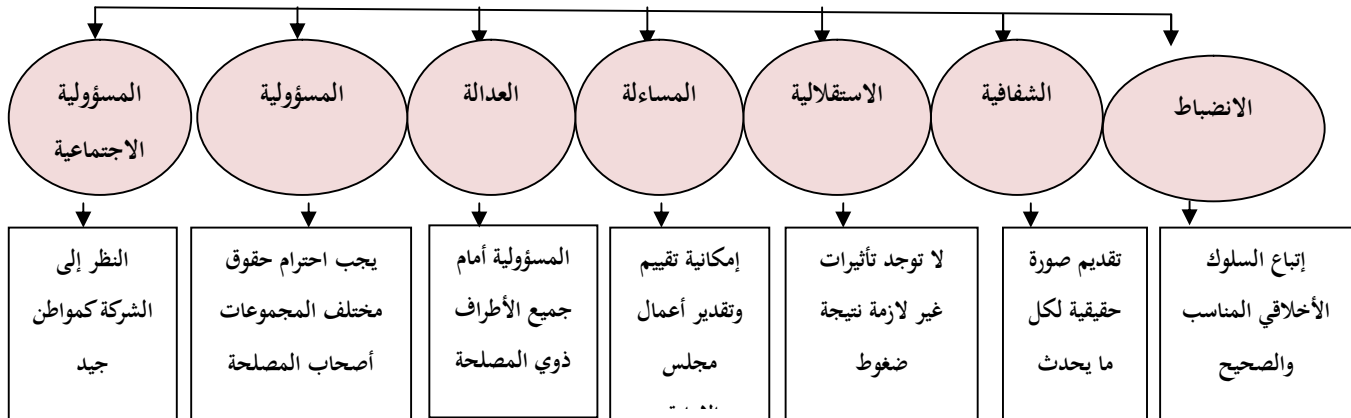
كما عرفت مؤسسه التمويل الدولية (IFC) سنة 1998م ، على أنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها "5 .

و من خلال التعريفات السابقة لمفهوم حوكمة الشركات ، يمكن استخلاص الآتي:

حوكمة المؤسسات هي نظام يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية و التشريعية ،الإدارية و الاقتصادية (مدخلات النظام ) تحكمها منهجيات و أساليب،و تستخدم في ذلك آليات داخلية( مجلس الإدارة ، المراجع الداخلي، لجنة المراجعة )،و خارجية ( الهيئات المهنية ، أسواق رأس المال ، المراجع الخارجي القانوني أو التعاقدية ) ،وتتفاعل فيما بينها لتحقيق نتائج (مخرجات النظام ) ، تعمل على إدارة الشركة و مراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح ، و بما يضمن الشفافية و الإفصاح في الشركة. و من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص خصائص حوكمة المؤسسات من خلال الشكل الآتي:

### الشكل رقم (01): خصائص نظام حوكمة الشركات.

خصائص حوكمة الشركات هي:



المصدر: طارق عبد العال حماد : حوكمة الشركات ( المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف )، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص: 23.

## 2- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات:

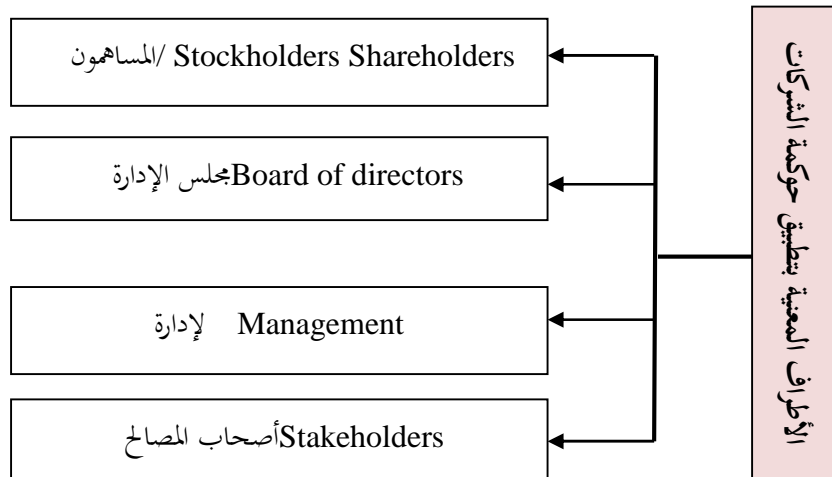
يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة المؤسسات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة و أصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا ، عائلات أو كتل متحالفة ، أو أية شركات أخرى

تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة ، و في الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة المؤسسات ، و عادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ، و لكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة و من إدارة الشركة.

كما يلعب الدائنون دورا هاما في قياس درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات ، حيث نادى العديد من الهيئات الإشرافية المتخصصة لقطاع البنوك و الاتفاقيات الدولية كإتفاقية بازل ، بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات ، فقيام المؤسسات الملتزمة بتطبيق تلك المبادئ بالحصول على تمويل من البنوك يؤدي إلى توفر مزايا عديدة لكلا من البنوك و تلك الشركات ، فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة على أموالها و على قدرة المؤسسات على السداد ، أما المؤسسات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة.

و يلعب العاملون أيضا دورا هاما في الإسهام في نجاح الشركة و أدائها في الأجل الطويل ، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي التشريعي و القانوني الشامل لحوكمة المؤسسات ، و يتباين دور كل من هؤلاء الأطراف و تفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك بحسب الظروف السياسية و الاقتصادية و الثقافية السائدة. و يقسم "سليمان، 2009" من وجهة نظره مجموع الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات إلى أربع أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيقها ، كما يلخص هذه الأطراف في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (02): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.



المصدر: محمد مصطفى سليمان : دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص:20.

#### أ- المساهمون :

يعتبر المساهمون الطرف الذي يقوم بتقسيم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم ، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ، و تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ، و هم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

### ب- مجلس الإدارة :

يمثل مجلس الإدارة المساهمين و الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ، و يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين ، و الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة ، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

### ج- الإدارة :

تعتبر الإدارة الطرف المسؤول عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة ، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها ، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

### د- أصحاب المصالح في الشركة:

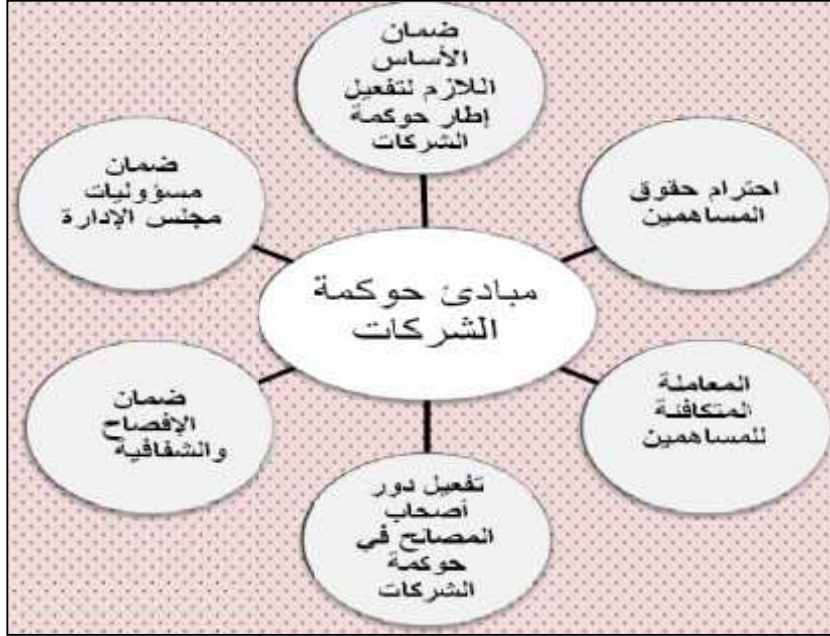
لا يمكن القول أن المساهمين هم الطرف الوحيد الدائن للمؤسسة ، فتعظيم قيمة حملة الأسهم وحدها لا تكفي ما لم تقترن بتلبية حاجات شريحة عريضة من أصحاب المصالح داخل و خارج الشركة. و يمثل أصحاب المصالح مجموع الأطراف الذين لهم مصالح داخل الشركة كالدائنين و الموردين ، الموظفين و العمال ، و يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف قد تكون لديهم مصالح متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان ، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد ، في حين يهتم العمال و الموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار<sup>6</sup>.

### 3- مبادئ حوكمة المؤسسات و ركائزها :

يقصد بمبادئ حوكمة المؤسسات مجموع القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، و بالتالي تحقيق أهداف الحوكمة ككل ، وهناك ستة مبادئ أساسية تم وضعها من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ، لترسيخ قواعد الحوكمة و التأكيد على أهميتها في دعم الأداء الاقتصادي ، و تعد هذه المبادئ بمثابة نقاط مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات ، والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية ، وكذا الأطراف المختلفة بالسوق و ذلك عند قيامهم بإعداد الممارسات الخاصة بهم<sup>7</sup>.

و يمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): مبادئ حوكمة المؤسسات.



المصدر: من استنتاج الباحثين.

و يتضح من مبادئ حوكمة المؤسسات أن هذه الأخيرة تركز على ثلاثة ركائز أساسية ، كما يوضحها الشكل التالي:

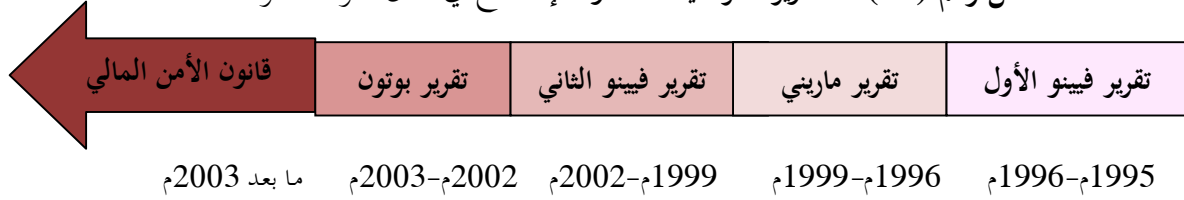
الشكل رقم (04): ركائز حوكمة المؤسسات

إدارة المخاطر	الرقابة والمساءلة	السلوك الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع نظام إدارة المخاطر.</li> <li>- الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفعيل إدارة أصحاب المصلحة في نجاح الشركة.</li> <li>- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك التجارية.</li> <li>- أطراف رقابية مباشرة: المساهمون ، مجلس الإدارة ، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين، المدققين الخارجيين.</li> <li>- أطراف أخرى: الموردون، العملاء المستهلكون، المودعون، المقرضون.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان الالتزام السلوكي من خلال:</li> <li>- الالتزام بالأخلاق الحميدة.</li> <li>- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد</li> <li>- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة.</li> <li>- الشفافية عند تقييم المعلومات.</li> <li>- القيام بالمسؤولية الاجتماعية. والحفاظ على بيئة نظيفة</li> </ul>

المصدر: طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات ( المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف )، مرجع سابق ، ص 47.

**ثالثاً: التجربة الفرنسية المعتمدة لتبني مفهوم حوكمة المؤسسات خلال الفترة ما بين 1995م-2003م**  
 لقد نشأ مفهوم حوكمة المؤسسات في فرنسا من خلال مجموعة من التقارير المنشورة خلال الفترة ما بين 1995م-2003م، هذه التقارير استمدت نصوصها و قوانينها من القوانين الدولية كقانون كادبوري 1992م و قانون منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية 1999م، إلا أنها ظلت تقارير إرشادية و ليست إلزامية التطبيق ، و يمكن تلخيص أهم تلك التقارير في الشكل الآتي:

**الشكل رقم (05): التقارير الفرنسية الصادرة للإصلاح في مجال حوكمة المؤسسات**



المصدر: من استنتاج الباحثين.

**1- تقرير فيينو الأول "Viénot I":**

بدأ الاهتمام بحوكمة المؤسسات في فرنسا بصدور تقرير ( فيينو الأول، Viénot I ) و المستوحى من تقرير كادبوري<sup>8</sup>، وقد صدر هذا التقرير سنة 1995م تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص AFEP و المجلس الوطني لأصحاب الاعمال الفرنسيين CNPF ، و سمي بـ: "مجلس الادارة للشركات المدرجة بالبورصة"، وذلك بفعل مجموعة من العوامل أهمها : العولمة ، زيادة عدد المساهمين ، ظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس<sup>9</sup>. تم تقسيم هذا التقرير الى ثلاثة أقسام و يمكن تلخيص أهم ما تضمنته تلك الأقسام في العناصر التالية<sup>10</sup>:

القسم الأول بعنوان " مهام و تعيين مجلس الادارة " و من أهم نصوصه:

- بخصوص توزيع الصلاحيات و العلاقة بين مجلس الادارة و الجمعية العامة للمساهمين ، لم يتعرض التقرير لأي مشاكل تتطلب تدخل تشريعي أو قانوني،
- بخصوص العلاقة بين مجلس الادارة و السوق المالي ينص التقرير ان تحقيق الشفافية في السوق المالي يتطلب من مجلس الادارة ان يفصح عن رأيه حول الشروط و العمليات الخاصة بأسهم الشركة حتى ولو لم تتطلب الانظمة القانونية ذلك،



- بخصوص العلاقة بين مجلس الادارة و رئيسه يوصي التقرير بالفصل بين وظيفتي الادارة العامة و رئيس مجلس الادارة.

القسم الثاني بعنوان "مكونات مجلس الادارة" و من أهم نصوصه:

- يجب أن يتضمن مجلس الادارة للشركات المدرجة في البورصة على الاقل مديرين اثنين مستقلين ، أما بالنسبة للجنة التعيينات فتتكون من 3 الى 5 أعضاء و تضم الرئيس و على الأقل إداري مستقل ، أما لجنة المكافآت فيرى التقرير ان تضم على الأقل 3 إداريين و أن يكون بينهم إداري واحد على الاقل مستقل ،
- ليس من الضروري ان يكون هناك ممثل لفئات معينة كمثل عن مساهمي الاقلية في مجلس الادارة بل يتكفل المديرون التنفيذيون برعاية حقوق الاقلية من المساهمين،
- بالنسبة لاختيار المديرين ينبغي أن يكون في كل مجلس لجنة ترشيحات مسؤولة عن اختيار المديرين والموظفين واستبدالهم ، وتحتوي اللجنة من ثلاثة الى خمس اعضاء مع رئيس اللجنة و يتواجد بها على الاقل مدير مستقل واحد .

القسم الثالث بعنوان "وظائف مجلس الادارة" و من أهم نصوصه:

- لا يفرض التقرير عدد اجتماعات مجلس الادارة و لكن يكتفي فقط بفرض تواجد تقرير رسمي مكتوب نهاية كل اجتماع،
  - اذا ما حكم احد المديرين بعدم وصول كل المعلومات الضرورية لنشاطه من حقه ان يطالب المجلس بتزويده بتلك المعلومات تعزيزا للشفافية،
  - ينصح التقرير بإنشاء لجنة التعيينات ، لجنة المكافآت ، و لجنة الحسابات او المراجعة و يؤكد على الدور الذي تلعبه هذه اللجان في سريرة نشاط المجلس بطريقة جيدة،
  - من واجب المدير ابلاغ المجلس عن أي تضارب في المصالح في حال اكتشافه.
- لقد جذب هذا التقرير الكثير من الاهتمام ، إلا أنه لم يقترح إدخال تعديلات جوهرية على الممارسات آنذاك ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات ، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات ، ومع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بهذا التقرير هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطا أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ هذا التقرير أم لا ، ولم تكن المؤسسة مطالبة ببيان التزامها بتطبيق هذه المبادئ ، ورغم أن التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية ، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصرار عضو مجلس الشيوخ ماريني قام بالتحقيق في قواعد إدارة الشركات ، وترتب عن ذلك صدور تقرير ماريني في يوليو 1996م ، تحت عنوان "تحديث قانون الشركات" .

## 2- تقرير ماريني "Marini":

تمحور تقرير ماريني حول النقاط التالية<sup>11</sup> :

- إمكانية ( وليس اجباريا) الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الادارة و المدير التنفيذي ، بالنسبة للوظيفة الاولى فيفضل ان يكون رئيس مجلس الادارة ممثلا عن المساهمين ، يقود الادارة التنفيذية ، و يهتم بالرقابة على تضارب المصالح في الشركة،
  - وضع حدود لفرص تجديد الوكالة لدى المديرين و ذلك لوضح حد لتعدد الوكالات ، مما يسمح بفتح المجال امام الجيل الصاعد من المديرين،
  - اعطاء المزيد من الاهتمام للدور الذي تلعبه لجان مجلس الادارة،
  - فتح مجال تطبيق الرقابة من طرف المساهمين و منحهم الحق في الادلاء بحقوق تصويتهم مما يجعل الجمعيات العامة للمساهمين اكثر حيوية.
- ويعاب على تقرير ماريني بأنه لم يتعرض في نصوصه الى ضرورة الافصاح عن المكافآت الفردية للمديرين إضافة الى انه أهمل المسؤولية التي تقع على عاتق الرئيس غير المدير العام او عضو احد لجان مجلس الادارة في حين ان التفريق بينها ذو اهمية بالغة في الشركة.

### **3- تقرير فيينو الثاني " Viénot II "**

في عام 1999 م صدر تقرير (فيينو الثاني ، Viénot II ) تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص AFEP و حركة المؤسسات الفرنسية MEDF ، و قد طرح أفكارا جديدة و معمقة أبرزها<sup>12</sup> :

القسم الأول بعنوان "الفصل بين وظائف الرئيس و المدير العام " و يحمل ما تضمنه هذا القسم تمحور حول منح الخيار للشركات بين الجمع او الفصل بين وظائف رئيس مجلس الادارة و المدير العام ، و على مجلس الادارة ان يسجل اختياره في النظام الداخلي ، كما ينبغي الافصاح عن ذلك للمساهمين في التقرير السنوي للشركة.

القسم الثاني من التقرير تضمن عنصرين أساسيين<sup>13</sup> :

- العنصر الأول بعنوان "الافصاح عن مكافآت المديرين بالشركات المدرجة" تمحور حول ضرورة افصاح الشركات المدرجة لمساهميها عن كل المعلومات المفصلة حول المكافآت الفردية للمديرين ، التكلفة الاجمالية للإدارة العامة ، و السياسة المطبقة في تحديد المكافآت ، و أن يتم الافصاح عن هذه المعلومات في فصل خاص و بطريقة واضحة ضمن تقريرها السنوي ،
- العنصر الثاني بعنوان " الافصاح عن خطط الاكتتاب و شراء الاسهم في الشركات المدرجة" تمحور حول ضرورة ان تفصح كل شركة مدرجة في فصل خاص ضمن تقريرها السنوي عن كل المعلومات المتعلقة بمكونات و تطور راس مال الشركة ، ويتم تحضير هذا الفصل من طرف لجنة المديرين المسؤولة عن توزيع الحصص.

القسم الثالث من التقرير تضمن ستة عناصر :

- العنصر الأول بعنوان "المديرون" تمحور مدة وكالة المديرين : بحيث نص على ان تكون مدة الوكالة اربع نوات كأقصى حد و على التقرير السنوي للشركة ان يتضمن تاريخ بداية و نهاية الوكالة لكل مدير ، ترتيب الوكالات ، سن كل مدير ، الوظيفة الرئيسية للمدير في الشركة ، وكالته في الشركات الأخرى الفرنسية أو الخارجية ، وكذا مشاركته في لجان المجلس في حال تواجدها.
- العنصر الثاني بعنوان " نشاطات مجلس الادارة " تمحور حول عدة نقاط أبرزها:
- واجب مجلس الادارة في احداث التوازن بين تشكيلته و بين تشكيلة لجانها ، و البحث دوريا في مدى صلاحية مهامه و أنشطته ، تقييم قدرته على تحقيق مطالب المساهمين ،
  - تعرض التقرير في هذا الجزء ايضا لمفهوم الاداري المستقل على انه ذلك المدير الذي ليس له اية علاقة من اي طبيعة كانت مع الشركة و التي قد تضر باستقلالية و حرية أحكامه فيها ، و يجب ان يكون عدد الاداريين المستقلين في الشركة حسب التقرير على الأقل الثلث من عدد اعضاء مجلس الادارة بما فيها لجنة التعيينات ، المكافآت و لجنة المراجعة ، كما يجب ان يكون اغلب المديرون المستقلون متواجدين في لجنة المكافآت و الحصص ، و ان يتم التعريف بهم على انفراد ضمن التقرير السنوي ،
  - نلى التقرير السنوي ان يتضمن عدد اجتماعات مجلس الادارة و لجان المجلس خلال فترة النشاط و تقديم المعلومات للمساهمين حول مشاركة المديرين في الاجتماعات ،
  - على الشركة ان تقدم المعلومات الدائمة و اللازمة للمشاركة الفعالة للمديرين في اشغال المجلس مسبقا ، او خلال حصص اجتماعات المجلس ان لزم الامر .
- العنصر الثالث بعنوان " نشاطات لجان المجلس " تمحور حول عدة نقاط أبرزها:
- على لجان المجلس ان تكون على اتصال مع المديرين الرئيسيين للشركة بعد اعلام رئيس مجلس الادارة ،
  - لى لجان المجلس ان تكون قادرة على انجاز الدراسات التقنية الخارجية في مجال اختصاصها و على حساب تكاليف الشركة بعد اعلام رئيس مجلس الادارة او المجلس في حد ذاته ،
  - لجنة المراجعة ان تقدم دوريا لمجلس الادارة تقرير يتضمن المبالغ المقدمة كأتعاب لمراجعي الحسابات و نسبتها المئوية من اجمالي الاتعاب المقدمة في الشركة ،
  - على لجنة المراجعة ان تقوم بمساءلة مجلس الادارة حول مسالة اختيار المرجع المحاسبي المعتمد لتوحيد البيانات المالية ،
  - على لجنة التعيينات اعداد خطة تجديد عقود الوكالة لدى المديرين .
- العنصر الرابع بعنوان " المعلومة المالية " تمحور حول عدة نقاط أبرزها:

- فصاح الشركات المدرجة عن حساباتها الموحدة المقدرة في موعد لا يتجاوز شهرا بعد غلق السنة المالية و ذلك اذا لم تقم بإنشاء حساباتها الختامية في غضون شهرين بعد نهاية العام ،
- افصاح الشركات المدرجة عن حساباتها الموحدة الختامية في موعد لا يتجاوز ثلاثة أشهر بعد نهاية السنة المالية،
- الحسابات الموحدة المرحلية في موعد لا يتجاوز شهرين و نصف بعد نهاية السداسي الاول و هذا اذا لم تقم من قبل بنشر حساباتها المقدرة،
- العنصر الخامس بعنوان " الجمعية العامة " تمحور حول انه يمكن للشركات مستقبلا ان تقترح على الجمعية العامة للمساهمين الغير عادية امكانية زيادة راس المال في فترة الاكتتاب العام ،
- العنصر السادس بعنوان "ضرورة الالتزام بالتوصيات " تمحور حول ضرورة التزام الشركات المدرجة بنصوص تقرير فيينو الأول و الثاني ، و ان تقدم التبريرات اللازمة في حال عدم التزامها بأحد القواعد المنصوص عليها.

#### **4- تقرير بوتون " Bouton " :**

في سبتمبر 2002م بعد سلسلة الانخيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات الأمريكية (إنرون ، Enron)، (وورلد كوم، Worldcom) ، التي كانت من أهم أسباب حدوثها افتقار فعالية نظام الحوكمة المطبق ، صدر تقرير (بوتون، Bouton ) وذلك تحت اشراف حركة المؤسسات الفرنسية MEDF، الجمعية الفرنسية للمؤسسات التابعة للقطاع الخاص AFEP و جمعية المؤسسات الفرنسية الكبيرة AGREF، تم تقسيم هذا التقرير الى ثلاث أقسام رئيسية<sup>14</sup> :

القسم الأول تضمن معايير تحسين ممارسات الحوكمة فيما يتعلق بدور مجلس الادارة و أهمية الاداريين المستقلين أما القسم الثاني فتناول استقلالية محافظي الحسابات و قد حدد فريق العمل مدة وكالة محافظ الحسابات الى ست سنوات وذلك لضمان استقلاليته ، أما فيما يتعلق بتجديد العهدة فلا بد أن تشرف عليه لجنة الحسابات. و في ما يتعلق بالقسم الثالث فقد تضمن المعلومات المالية و المعايير المحاسبية و أكد على ضرورة ان يتضمن التقرير السنوي للشركات كل الاجراءات الداخلية المتعلقة بتحديد و الرقابة الالتزامات خارج الميزانية و كذا تقييم المخاطر ذات الأهمية بالنسبة للشركة و تطوير و توضيح المعلومات التي تم المساهمين و المستثمرين فيما يتعلق بالعناصر خارج الميزانية و مخاطر الشركة. و يمكن تلخيص أهم توصيات التقرير في النقاط التالية<sup>15</sup> :

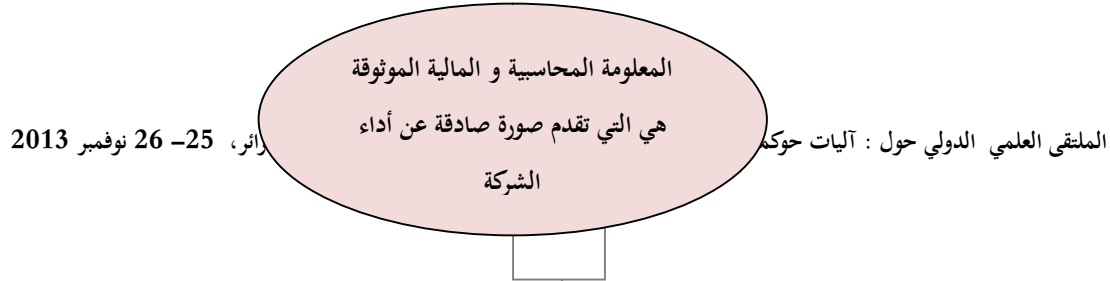
- تحسين أداء ادارة الشركات و خاصة أداء لجنة المراجعة ،
- ملاءمة المعايير و الممارسات المحاسبية،
- جودة المعلومات المالية و الاتصال المالي،
- فعالية الرقابة الداخلية و الخارجية (المراجعة الداخلية و الخارجية)،
- علاقات الشركة مع مختلف فئات المساهمين،

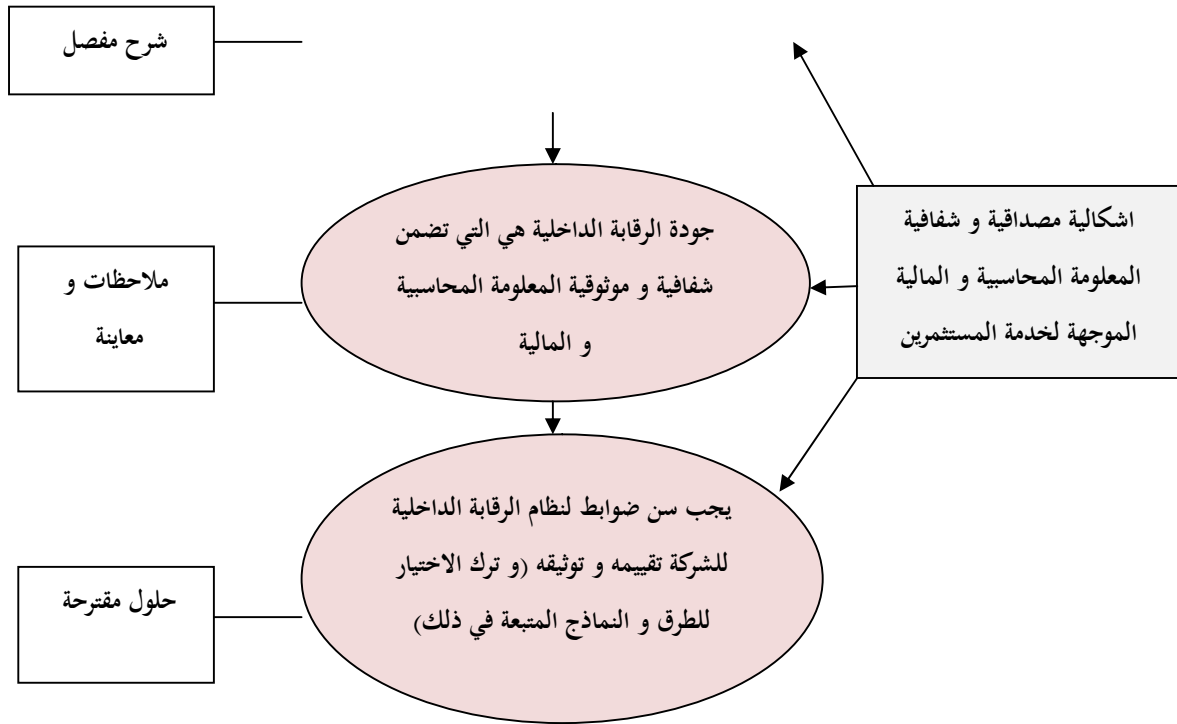
- دور و استقلالية مختلف الاطراف الفاعلة في سوق العمل ( البنوك ، المحللون الماليون ...).

## 5- قانون الأمن المالي "Financial Security Law":

- بعد سلسلة الاثباتات المالية في كبرى الشركات الأمريكية و الأوروبية ، ظهرت أزمة عدم الثقة في جودة المعلومة المحاسبية و المالية الموجهة لخدمة اغراض المستثمرين ، فصدر (قانون الأمن المالي، Financial Security Law) في فرنسا يوم 1 أوت 2003 م ( الجريدة الرسمية الفرنسية الصادرة يوم 2003/08/02) وكان مستوحى من قانون (سارينز أوكسلي، Sarbanes-Oxley Act) الأمريكي ، وقد جاء هذا القانون تقريبا بنفس التشريعات التي نص عليها قانون سارينز أوكسلي ، و يمكن تلخيص أهم نصوصه في النقاط الآتية<sup>16</sup>:
- ضرورة إعداد تقرير تقييم نظام الرقابة الداخلية ، يتم التأشير عليه من طرف الرئيس المدير العام و المدير المالي ،
  - أن يتم تضمين تقرير تقييم نظام الرقابة الداخلية في التقرير السنوي لأي شركة مدرجة في البورصة و يكون مرفوقا برأي المراجع الداخلي حول كافة مراحل و اجراءات الرقابة الداخلية ، و يتم الافصاح عنه لهيئة الرقابة على السوق المالي ،
  - يجب على المراجع الخارجي أن يرفق بتقريره تقريراً مفصلاً يتضمن رأيه وكافة ملاحظاته المتعلقة بإجراءات الرقابة الداخلية للشركة ، خاصة تلك المتعلقة بمعالجة و اعداد المعلومة المحاسبية و المالية.
  - مسؤولية و استقلالية مجلس الإدارة لتخفيض تكاليف الوكالة ،
  - ضرورة الاهتمام بالمعلومة المالية و الشفافية و الإفصاح في البيانات المالية تفادياً لحالات التلاعب المحاسبي فيها.
- و في الشكل التالي يمكن تلخيص أهم ما جاء به قانون الأمن المالي الفرنسي<sup>17</sup>:

### الشكل رقم (06): ملخص لمحتوى قانون الأمن المالي





المصدر : من إعداد الباحثين.

و من خلال الشكل السابق عرضه يمكن القول أن قانون الأمن المالي تمحور أساسا حول اشكالية موثوقية و شفافية المعلومة المحاسبية و المالية الموجهة لخدمة أغراض المستثمر الحالي و المرتقب ، و أكد أن جودة الرقابة الداخلية وحدها كفيلا لضمان جودة و صدق المعلومة المحاسبية و المالية ، إلا أنه ترك للشركة حرية اختيار اجراءات و طرق تقييم جودة رقابتها الداخلية .

وعلى إثر تبني فرنسا لحملة التقارير السابق عرضها تم تعميم تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات على كافة الشركات الفرنسية ، كما تم فرض اعداد تقرير مفصل حول كافة قواعد الحوكمة لكل شركة ، بحيث يحتوى كل المعلومات الخاصة بمجلس الادارة ، أعضاء المجلس و مكافآتهم ، أجورهم و حوافزهم ، الجمعية العامة للمساهمين و القرارات الصادرة عنها.... الخ ، و يتم عرضه في فصل خاص ضمن التقارير السنوية ، و كذا التقارير المرجعية الصادرة عنها عند نهاية كل سنة مالية .

خاتمة الدراسة:

تمثل حوكمة المؤسسات نظاما فعالا للرقابة على الشركة ، بحيث تشتمل على مجموعة من الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية التي تعمل معا لإرساء مبادئ الحوكمة ، كما أن النظام الجيد لحوكمة المؤسسات يوفر إطارا حاميا و مانعا لظهور ممارسات التلاعب و يحد من محاولات التضليل ، فالحوكمة تساوي الأخلاق و هي تدعو لتحسين الصورة الذهنية للشركات و كذلك مصداقيتها و تدعو لإدخال الاعتبارات الأخلاقية و تحسين درجة الوضوح و الشفافية ، و قد بذلت فرنسا كواحدة من الدول المتقدمة جهودا واضحة لتبني مفهوم حوكمة المؤسسات من خلال تقاريرها الصادرة خلال الفترة ما بين 1995م-2003م ، ما أدى لتوسع تبني شركاتها لهذا المفهوم ، و تحسين أدائها المالي و الإداري ، مما انعكس إيجابا على اقتصادها و تنميتها المستدامة.

## المراجع:

<sup>1</sup>Karine le Joly & Bertrand Moingeon : Gouvernement d'entreprise, débats théoriques et pratiques sous la direction, Ellipses édition marketing S.A, Paris, France, 2001, p : 19.

<sup>2</sup>تقرير التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا : الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، البنك الدولي ، واشنطن ، 2003 ، ص:03.

<sup>3</sup>The institute of internal auditors: The lessons that lie beneath, Tone at the top, USA, February 2002, p: 2.

<sup>4</sup>OECD :Principles and Annotations on Corporate Governance, Arabic Translation, Center for International Private Enterprise, 2003, P: 9. Web site : [www.cipe-arabia.org/pdfhelp.as](http://www.cipe-arabia.org/pdfhelp.as)

<sup>5</sup>محمد مصطفى سليمان : حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص:17.

<sup>6</sup>هاني محمد خليل ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل متطلبات الماجستير في المحاسبة و التمويل بعنوان: مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فحوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين ، 2009/2008 ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ص:37.

<sup>7</sup> نفس المرجع ، ص:37.

<sup>8</sup>Benoît de Courcelles: L'application des recommandations des principes de bonne Gouvernance d'entreprise en France en 2003, Mémoire de recherche, Paris, France, 2004, p : 5 .

<sup>9</sup>محمد مصطفى سليمان : دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري ، مرجع سابق ، ص:99.

<sup>10</sup>Marc Vienot : Le conseil d'administration des sociétés cotées, Rapport du groupe de travail, l'association Française des Entreprises Privées et le Conseil National du Patronat Français, juillet 1995, p :8.

<sup>11</sup>Marc Vienot : Le conseil d'administration des sociétés cotées, Op cit, p : 14.

<sup>12</sup>Op cit, p : 17.

<sup>13</sup>Bertrand RICHARD & Dominique MIELLET : La dynamique du gouvernement d'entreprise, Éditions d'organisation, Paris, France, 2003, p : 14.

<sup>14</sup> Marc Vienot : Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, Rapport du groupe de travail, l'association Française des Entreprises Privées et le Mouvement des entreprises de France, juillet 1999, p : 7.

<sup>15</sup>Daniel Bouton : Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, Conférence de presse, 23 /09/ 2002 , p :3.

<sup>16</sup>Laurent Cappelletti: La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière, Institut d'Administration des Entreprises (IAE) , Université Jean Moulin , Lyon III , 2004 , p :4.

Site web : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/29/76/PDF/Cappelletti.pdf>

<sup>17</sup>Op cit , p :6.