

متطلبات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية

بروفيسور / بكري الطيب موسى

جامعة التقانة

Email: bakrimusa4@gmail.com

Mobile: 0916617718

Abstract

This study aimed to find out the most important requirements of the application of corporate governance in the Arab countries, and constraints that prevent the effective application of its principles and to identify the most prominent Arab experiences in the field of governance. The study concluded a set of conclusions that led to that the trend is positive in some Arab countries to adopt the theme of corporate governance, and conviction as a director effective to ensure the rights of stakeholders. This emerged through the issuance of some legislation, laws and regulations, and the establishment of special committees' governance and hosting conferences and seminars promote culture of governance. However, the results showed the control of most of the governments of Arab countries on most of the commercial and service companies and its monopoly of the most important economic activities, and the weakness of the legal and legislative structure, appropriate organizational structure, and the low of the political and economic will in order to come out with a common Arab vision. The study recommended the need to promote a culture of governance and the creation of a unified vision of the concept of corporate governance in the Arab world and the development and modernization of legislation, laws and organizational frameworks and standardization among all countries in line with legislation and international standards, standardization and modernization of legal and organizational frameworks and to ensure transparency and disclosure and anti-corruption. The international community plays its role in the involvement of Arab institutions in the international dialogue through conferences, seminars and international working groups, and the development of the informatics structure among Arab institutions and to assist some countries in overcoming their problems, and the need for inclusion of non-financial institutions within the circle of care and attention.

Key Words: *governance, economic activities, legislations, organizational frameworks*

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم متطلبات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية، والمعوقات التي تحول دون التطبيق الفعلي لمبادئها والتعرف على أبرز التجارب العربية في مجال الحوكمة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي أفضت إلى أن هناك توجه إيجابيلدى بعض الدول العربية لتبني موضوع حوكمة الشركات، وقناعة بأنها المخرج الفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح جميعهم، وبرز ذلك من خلال إصدار بعض التشريعات والقوانين واللوائح، وتأسيس لجان خاصة بالحوكمة واستضافة مؤتمرات وندوات تعزز ثقافة الحوكمة. بيد أن النتائج اظهرت سيطرة معظم حكومات الدول العربية على معظم الشركات التجارية والخدمية واحتكارها لأهم الأنشطة

الاقتصادية، وضعف البنية القانونية والتشريعية، والهيكل التنظيمية المناسبة، وتدني الارادة السياسية والاقتصادية للخروج برؤية عربية مشتركة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة وإيجاد رؤية موحده لمفهوم حوكمة الشركات في الوطن العربي وتطوير وتحديث التشريعات والقوانين والاطراللتظيمية وتوحيدها بين كافة الدول بما يتواءم مع التشريعات والمعايير الدولية، وتوحيد وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية وتأمين الشفافية والافصاح ومكافحة الفساد، وقيام المجتمع الدولي بدوره في اشراك المؤسسات العربية في حوارات دولية من خلال المؤتمرات والندوات ومجموعات العمل الدولية، واجراء البحوث والدراسات المشتركة وتطوير البنية المعلوماتية بين المؤسسات العربية ومساعدة بعض الدول في تجاوز مشاكلها، وضرورة ادراج المؤسسات غير المالية ضمن دائرة الرعاية الاهتمام.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، تشريعات، أنشطة اقتصادية هيكلية تنظيمية

المقدمة

ظهرت الحاجة الى مفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي حدثت في العديد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا، وإيطاليا، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002م عن طريق العديد من الشركات ولعل أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلدكوم. ولقد دفع ذلك دول العالم إلى الاهتمام بمفهوم الحوكمة لتأثيرها الفاعل في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والتي نصت في مجملها لصالح الأفراد والمجتمعات وتأمين الأسواق العالمية وتحقيق تنمية شاملة في كافة الدول المتقدمة منها والناشئة على حد سواء⁽¹⁾. وحينما وقعت الازمة المالية ادرك الجميع أن هناك اختراقات خطيرة أدت إلى هذه الكارثة، مما جعل الكثيرين يعيدون النظر في طرائقهم ووسائلهم لسد هذه الفجوات. فإذا كان هذا هو حال الدول المتقدمة فإن الحال في الدول النامية سيكون اسوأ من ذلك، لا سيما وأن هذه الدول لا زالت بحاجة ماسة إلى تعميق مفهوم الحوكمة ووجوب تطبيقها. تعد الدول العربية من الدول التي لا زالت بحاجة إلى الكثير من الدراسة والبحث ومعرفة شاملة بمبادئه ومتطلبات تطبيقه ومدى الاهلية والاستعداد والحماس لتنفيذه في الشركات العامة والخاصة، وما قد يتطلبه ذلك من عمليات تغييرية في شتى المجالات⁽²⁾. لا شك أن هناك مبادرات في البلاد العربية، وتمثل بعضها بتطبيق بعض الممارسات، وعقد مؤتمرات وندوات وتأسيس مراكز تهتم بهذا المجال، أو البدء بإعداد لوائح واحداث بعض التغييرات المطلوبة، بيد أن ذلك يظل فعلاً متواضعاً بحاجة إلى مزيد من الدعم الكافي

والدراسات الجادة لكافة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والظروف المحلية والوطنية والدولية. في ضوء ذلك فإن الباحث يرى أن الأولوية في الوقت الحاضر ينبغي أن يركز على دراسة متطلبات تطبيق الحوكمة في البلاد العربية ومدى إمكانية تنفيذها قبل الحديث عن التطبيق والشروع بتنفيذها في دول لا زالت تفنقر إلى ابسط مقومات الشفافية والافصاح والعدالة السياسية والاقتصادية. بل ينبغي دراسة الاحتياجات وعوامل القوة والضعف والفرص التي يمكن استثمارها لتطبيق هذه الفلسفة الإدارية الرشيدة، وغاية ذلك الوصول إلى أهم العوامل التي تؤمن النجاح الفاعل لتطبيق الحوكمة في كافة البلاد العربية.

سيتم في هذه الدراسة عرض لأهم متطلبات تطبيق الحوكمة، ومعوقات التطبيق، وأهم التجارب الاجنبية والعربية في هذا المجال والخروج بتوصيات يمكن الاسترشاد بهافي إرساء تطبيق حوكمة الشركات.

مشكلة الدراسة: تطبيق حوكمة الشركات في البلاد بحاجة إلى كثير من المتطلبات وتواجهها كثير من المشكلات، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الاسئلة الآتية: ما متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العربية التي تؤمن التنفيذ الفاعل لها في ضوء أفضل الممارسات المتبعة وتوصيات المنظمات الدولية المتخصصة؟ ما أهم معوقات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية؟ ما أهم التجارب العربية الناجحة التي يمكن الاستفادة منها في نشر ثقافة الحوكمة؟

يهدف هذا البحث إلى معرفة أهم متطلبات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية في ضوء المعايير الدولية، معرفة أهم معوقات تطبيق حوكمة الشركات العربية، معرفة أهم التجارب الناجحة في مجال حوكمة الشركات في البلاد العربية، معرفة مفهوم حوكمة الشركات ومبادئها ومحدداتها وأهميتها وفوائدها للمؤسسات، ما هي التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تقدمها الدراسة لتفعيل تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات العربية؟

تبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوع جديد أضحى يحتل الصدارة والاهتمام من قبل المستثمرين والهيئات الرقابية العامة والخاصة، محلياً ودولياً، ومساراً استراتيجياً واصلاحياً، وتوجهاً سياسياً واقتصادياً عقدت لأجله كثير من المؤتمرات والندوات من أهمها المؤتمر الخامس بالقاهرة 2005م ومؤتمر متطلبات الجودة بشرم الشيخ عام 2007م، والمؤتمر الدولي بدمشق عام 2007م، والمؤتمر الدولي للحوكمة بالجزائر عام 2009م، وغيرها كثير وجميعها أكدت على ضرورة تبني الحوكمة واستكمال توفير متطلباتها في مختلف المجالات.

المنهج

ستستخدم الدراسة المنهج التحليلي باعتباره المنهج العلمي المناسب لتحقيق أهداف البحث، حيث يتيح إمكانية الاستفادة من

الأدبيات والدراسات المتعلقة بالحوكمة وتحليلها وتفسيرها والاستفادة منها في تطبيق معايير حوكمة الشركات في البلاد العربية من خلال: مفهوم الحوكمة وأهميتها وفوائدها وخصائصها ومبادئها، متطلبات وخطوات تطبيق الحوكمة، معوقات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية، أهم التجارب العربية في مجال حوكمة الشركات.

الدراسات السابقة

قام ماجد شوقي عام 2003م بدراسة خاصة بتطبيق انتظم الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ركزت على مدى تطبيق دول المنطقة لنظم الحوكمة، وانتهت الدراسة إلى وجود مشكلات واعتبارات معينة أمام تطبيق تلك النظم في دول المنطقة وتحتاج أن تؤخذ بعين الاعتبار بعض الأمور ومنه تكلفة تطبيق تلك المبادئ، ومشاكل الإفلاس واستراتيجيات الخروج من السوق، ومشاكل فصل الملكية عن الرقابة على العمل، ومشاكل تحديد مهام مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، وواقع وظيفة المحاسبة والمراجعة.

وفي دراسة قام بها مطر ونور (2007) لمعرفة مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، واستنتجت الدراسة تفوق القطاع المصرفي على الصناعي في الدور الرقابي الذي يلعبه البنك المركزي في التحقق من توفر شروط الحوكمة المؤسسية في تلك المصارف، وحرص مجالس الإدارة في تلك المصارف على الالتزام بقواعد ومبادئ منظمة بازل، خصوصاً ما يتعلق منها بإدارة المخاطر.

وقام صالح حسين (2003 م) بدراسة في دولة البحرين وخلصت إلى وجود دلائل ومؤشرات على وجود هياكل للحوكمة في البحرين، ولكن لا تزال بحاجة إلى تطوير مستقبلي بما يمكن من تحسين أوضاع المنشآت مستقبلاً مع التأكيد على ديناميكية معينة للتأثير إيجابياً على أنظمة الحوكمة في البحرين.

حلل عادل عبد الرحمن (2003م) مفهوم الحوكمة ومدى إمكانية تطبيقه في الشركات المصرية. حيث خلصت تلك الدراسة إلى وسائل لتفعيل دور كل من المراجعة الخارجية والداخلية، وفصل مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية، والاهتمام بالإفصاح والشفافية في القوائم المالية، وأن تطبيق هذا الأسلوب أو المفهوم في البيئة المصرية من شأنه أن يؤدي إلى تفعيل عملية الإشراف والرقابة والمتابعة على الشركات المساهمة وزيادة الشفافية في القوائم المالية وحماية المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى بالشركة.

بينت مها محمود رمزي ربحاوي (2008م) القواعد والقوانين والمعايير المنظمة لحوكمة الشركات في سلطنة عمان، ومدى توافقها مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وخلصت الدراسة إلى أن سوق المال في السلطنة قد شهد تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات، كما أظهرت متانة الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات في السلطنة، والتزام الشركات بالمبادئ والإجراءات التي تصدرها الهيئة العامة لسوق المال.

درس فريد كورتل (8) موضوع حوكمة المؤسسات واعتبارها كمنهج يساعد القادة والمدراء على تحقيق التنمية المستدامة، وانتهت الدراسة إلى نتائج كثيرة ومنها وجوب الأخذ بالحوكمة كمنهج أساسي لتحقيق استدامة الأنشطة الاقتصادية وبالتالي التركيز على متطلباتها من رقابة ومحاسبة ومراجعة لتحقيق ذلك؛ ومحاربة الفساد الإداري، واتخاذ خطوات جادة نحو بناء المؤسسات المستدامة وضرورة العمل على تكوين المستخدمين والمديرين في مجال الحوكمة.

قام كل من (Rob Bauer , Nadja Gunsterb & Roger Otten) (9) عام 2003م بدراسة بعنوان "الدليل العملي على حوكمة الشركات في أوروبا"، وهدفت إلى بحث ما إذا كانت حوكمة الشركات الجيدة تؤدي إلى عائدات أعلى للأسهم، وبالتالي تعزز من قيمة الشركات في أوروبا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين رتبة حوكمة الشركات وقيمة الشركات في أوروبا، وأثر حوكمة الشركات على قيمة الشركات في الاتحاد الأوربي أقوى منه في المملكة المتحدة، فالحوكمة الجيدة تعزز ثقة المستثمرين. كما أن الشركات جيدة الحوكمة تكون عملياتها أكثر كفاءة؛ مما يؤدي إلى تدفقات نقدية مستقبلية مرتفعة.

هدف (Chi- Yun Hua, 2003) إلى تقييم النموذج الأنجلو أمريكي لحوكمة الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هيكل مجلس الإدارة وهيكل الملكية يرتبط بمستوى مكافآت أعضاء المجلس. كما أشارت النتائج إلى أن صغر حجم مجلس الإدارة، وعدد أقل من المديرين الخارجيين، ومزيد من ملكية أعضاء مجلس الإدارة تجعل هيكل حوكمة الشركات أفضل في شركات التكنولوجيا المتطورة.

هدفت ابتسام خضر عثمان زروق (12) إلى معرفة تطبيق حوكمة الشركات في السودان ودورها في الحفاظ على حقوق المساهمين، توصلت إلى أن تطبيق حوكمة الشركات تساعد في إنتاج تقارير مالية أكثر شفافية وتؤدي إلى زيادة ثقة المساهمين بالشركة، كما يساعد التطبيق على سرعة اكتشاف التلاعب والغش والفساد الإداري، والحفاظ على حقوق المساهمين، وأوصت بضرورة تقييم عملية الحوكمة في الشركات وضرورة تعريف كل العاملين بمفهوم الحوكمة.

من خلال الدراسات السابقة يتضح أن كافة الدراسات الأجنبية منها والعربية ركزت بشكل رئيسي على معرفة مدى تطبيق حوكمة الشركات في الشركات، وركزت جلها على المؤسسات المالية، بيد أن هذه الدراسات أغفلت نقطة جوهرية وهي دراسة متطلبات تطبيق حوكمة الشركات قبل البدء بدراسة أثر الحوكمة أو مدى تطبيقها في بيئة حديثة العهد بهذا المفهوم. ولذلك فقد ركزت هذا البحث على المتطلبات الرئيسية لتطبيق الحوكمة كون ذلك هام للغاية وأدعى لتنفيذ مبادئ الحوكمة بفاعلية ونجاح. فلا يمكن الخوض في تطبيق الحوكمة قبل دراسة البيئة المنظرية والتشريعية والقانونية والاجتماعية ومدى أهلية المؤسسات لتطبيق هذه الفلسفة، ودراسة المعوقات التي تصد هذا التوجه وتعيق حركته، وما الواجب تنفيذه عربيا للخروج برؤية مشتركة للحوكمة تؤمن التنفيذ السليم والسلس للمبادئ بما يتوافق مع المعايير الدولية، ولعل هذا ما سيركز عليه هذه الدراسة وهو ما ميزه عن البحوث والدراسات السابقة.

الاطار النظري

ملاحح التطور في موضوع حوكمة الشركات

مفهوم الحوكمة: يجمع معظم المهتمين بموضوع الحوكمة على عدم وجود تعريف محدد لها. ويعد البعض مصطلح حوكمة الشركات هو تعريبا للمصطلح الانجليزي (Coroprat Governance) أما الترجمة العلمية التي اتفق عليها، فهي: «أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة»⁽¹³⁾. ولم يحظ مفهوم الحوكمة بتعريف جامع موحد، فالجميع يعرفها حسب طبيعة المنظمة وفلسفتها في التعاطي مع هذا المفهوم. ويمكن استعراض أهم التعاريف التي صدرت عن هذه المنظمات وذلك على النحو الآتي⁽¹⁴⁾: عرفها البنك الدولي بأنها: الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية، عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بأنها: ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته، عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC): هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها⁽¹⁵⁾، عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): هي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والتحكم فيها لتحقيق أهدافها، وتتضمن توزيع الحقوق والمسئوليات بين الأطراف المختلفة لهذه المؤسسة وتحديد القواعد والإجراءات الخاصة بصنع القرار فيها، عرفتها لجنة (Cadbury) الصادر عن سوق لندن للأوراق المالية: بأن الحوكمة هي مجموعة من أنظمة الرقابة المالية وغير المالية والتي عن طريقها يتم إدارة الشركة وتوجيهها والرقابة على شؤونها.

وبناء على التعريفات السابقة فإن الباحث يرى بأن مفهوم حوكمة الشركات نظام متكامل للرقابة على الأداء الشامل للمنظمة بما في ذلك الأداء المالي والعملياتي ومجال العملاء الداخليين والخارجيين يؤمن تحقيق قيمة مضافة ينعم بها كافة عناصر المنظمة ويضمن حقوقهم ويحقق النمو والنجاح للمنظمة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بشكل عام.

مراحل تطور حوكمة الشركات: عام 1932م يعد (Means & Berle) من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة، واعتبرا آليات حوكمة الشركات كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين المديرين والملك، عام 1937م نشر (Ronald Coase) أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة، عام 1976م أشار كل من (Meckling & Jensen)، و (Oliver Williamson) في عام 1979م إلى "مشكلة الوكالة" والى حتمية حدوث صراع بالشركة بسبب الفصل بين الملكية والإدارة وظهر نظرية الوكالة⁽¹⁶⁾، وضرورة تنظيم العلاقات بين الملاك والإدارة بتطبيق آليات الحوكمة وتحديد الصلاحيات لضمان عدم التعارض بينهما⁽¹⁷⁾، عام 1993م قامت منظمة التجارة العالمية تضع معايير ملزمة للشركات تؤمن النمو، عام 1999م ظهور مصطلح الحوكمة وقيام منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بإصدار مبادئ حوكمة الشركات، عام 2002م أصدر قانون (Sarbanes-oxley) وتقرير (Robert smith, 2003) في بريطانيا حول مساعدة مجلس الإدارة في وضع الترتيبات الخاصة بلجنة المراجعة، وإصدار بورصة نيويورك قواعد لحوكمة الشركات، عام 2004م أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيئة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. وتوالت بعد ذلك أنشطة تمثلت بظهور مراكز ومنظمات تعنى بحوكمة الشركات من أهمها: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، (GCGF) الصندوق الوطني للديمقراطية (NED) مؤسسة التمويل الدولية (IFC) من أهم المؤسسات عربياً: مركز عمان لحوكمة الشركات، مركز المديرين في مصر ومركز حوكمة في الإمارات.

تكمن أهمية الحوكمة في تأثيرها الايجابي على أداء العام للاقتصاد والشركات من خلال⁽¹⁸⁾: ارساء القيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسئولية والشفافية في الشركات، تأمين نزاهة المعاملات، وتعزيز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة، زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، تحسين أداء الشركات، وترشيد اتخاذ القرارات فيها من خلال إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح

حملة الأسهم وغيرهم على حدٍ سواء، تحقيق التنمية، لارتباطها مباشرة بزيادة الإنتاجية ودعم النمو على المدى الطويل.

تهدف حوكمة الشركات إلى التنمية الشاملة من خلال تحقيق الأهداف الآتية⁽¹⁹⁾: تدعيم اجراءات المحاسبة والتدقيق الداخلي للحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري، تطوير الإدارة ومساعدة المديرين ومجلس الادارة في تبني استراتيجية سليمة، الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي للشركة⁽²⁰⁾، تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على الاموال بتكلفة معقولة⁽²¹⁾، الوصول إلى الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي، تحقيق عملية اتصال وتواصل بين المجتمع الدولي والمشروعات والشركات والبنوك، تعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها وخلق أنظمة الرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل وأخلاق المجتمع وآدابه ومبادئه، تأمين التناغم بين أهداف إدارة الشركة و أهداف المساهمين، وتعزيز ثقة المستثمرين بكفاءة النظام الذي يحمي حقوقهم بما فيهم صغار المساهمين⁽²²⁾، فصل السلطة بين الإدارة التنفيذية التي تقوم بالأعمال اليومية للشركة ومجلس الإدارة، حماية حقوق الجميع وتحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة أمام أصحاب الحقوق⁽²³⁾.

مبادئ الحوكمة عبارة عن مجموعة من الاشتراطات العامة التي لا بد من توافرها في السوق المالية. وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ رئيسية في عام 1999م وتم تنقيحها في العام 2004م، والتي تعتبر المرجع الرئيسي لتحسين العديد من الممارسات المتعلقة⁽²⁴⁾. على أي مؤسسة أو منظمة تريد أن تنتهج الحوكمة في بيئة الأعمال لديها، لا بد لها من أن تمتلك بعض الأسس التنظيمية والقانونية التي تعتبر كقواعد لا بد من التمسك بها في جميع تعاملاتها ولا بد لها من توافر الحد اللازم من السياسات والتنظيمات التي تضمن سير العمل بكل كفاءة وفعالية. وينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في اطار اختصاص تشريعي متوافقة مع احكام القانون وذا شفافية وقبلة للتنفيذ، وتحدد المسؤوليات بين مختلف الجهات مع ضمان خدمة المصلحة العامة⁽²⁵⁾. حينما يكون هناك إطاراً تشريعياً للحوكمة في الشركات ينبغي أن يكون قادراً على حماية وتسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم كالحق في التقدم إلى مجلس ادارة الشركة لإدراج أي اقتراح في جدول أعمال الجمعية العامة والحق في الاطلاع على ميزانية الشركة وحساب الارباح والخسائر والحق في الترشح لعضوية مجلس الادارة والحق والمناقشة والاستيضاح من مجلس الادارة ومراقب الحسابات وأن تتاح لهم فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين⁽²⁶⁾. ينبغي على إطار الحوكمة ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة

الأسهام بمن فيهم حملة الأسهم الذين ينتمون الى الأقلية وحملة الأسهم الأجانب من خلال: إعطاء جميع حملة الأسهم داخل الفئة الواحدة نفس حقوق التصويت، الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت، والحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم، أن يكون للمساهمين نفس الفرص للحصول على المعلومات عن الشركة قبل قيامهم بالاستثمار وبعد قيامهم بالاستثمار، الا نظراً أية تغييرات على تلك الحقوق ما لم يكن حاملي الاسهم قد حصلوا على الفرصة في اتخاذ القرارات المتصلة بمثل تلك التغييرات.

يجب الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح (الموظفين، الموردين الدائنين، المساهمين، المجتمع... الخ) كما يحددها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات و بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل و تحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس ماليه سليمة⁽²⁷⁾. ولكي لا تتعارض مع مصلحة المساهمين يجب أنلا يحصل الطرف ذات العلاقة أية ميزة من خلال تعامله في العقود والصفقات الاعتيادية وأن تتم العقود والصفقات عن طريق المناقصات العامة ويجب ابلاغ المساهمين بتفاصيل هذه المعاملات.

ينبغي أن تكفل الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي والاداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة. وينبغي كذلك الإفصاح الكامل عن جميع القرارات التي لها تأثير على سعر الورقة المالية وحتى عن الأخطار التي تتعرض لها الشركة. كما يجب إعداد و مراجعة المعلومات بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية وطريق مراجع مستقل. ويعد وجود نظام افصاح قوي تعزيز لمبدأ الشفافية الفعلية وتعزيز قدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم، وعلى العكس فإن الافصاح الضعيف والممارسات غير الشفافة والسلوكيات غير الاخلاقية تسهم في فقدان نزاهة السوق والتأثير السلبي على الاقتصاد بشكل عام⁽²⁸⁾.

يتولى مجلس الإدارة توجيه استراتيجية الشركة، و متابعة اداء المديرين وتحقيق عائد مناسب للمساهمين علاوة على منع تعارض المصالح والموازنة بين المتطلبات التنافسية التي تجابهها الشركة، ورعاية مصالح مساهمي الشركة، والتأكد من أن جميع أنشطة الشركة تعمل طبقاً لمتطلبات القوانين السارية ومصالح أطراف التعامل مع الشركة. الاشراف على عملية الاختيار والتعيين والمراقبة وتقدير مكافآت الموظفين التنفيذيين⁽²⁹⁾، مراقبة المصاريف الرأسمالية الرئيسية وكذلك الاستثمارات الجديدة والاستثمارات ومراقبة سوء استخدام ممتلكات الشركة والتأكد من سلامة النظام المحاسبي والمالي للشركة بما فيها التدقيق المستقل وأنظمة الرقابة الداخلية خصوصاً أنظمة إدارة

المخاطر والمراقبة المالية، وبناء على ما سبق، فإن هذه المبادئ الستة للحوكمة تعد بمثابة إرشادات تسهم في تحقيق الغاية التي وجدت لأجلها المؤسسات، وتظل بحاجة إلى المراجعات في وسط عالم متغير متعدد الثقافات، ودول لا تعيش نفس الظروف، فلا يمكن مثلاً، التعامل مع المؤسسات العربية بنفس الكيفية التي يتم التعامل بها مع المؤسسات الغربية التي ترسخت فيها مبادئ الحوكمة، كما أنها بحاجة قوية إلى إرادة داخلية للتغيير تبدأ بها المؤسسات من الداخل لمعرفة مدى مناسبتها للبيئة المنظمة العربية التي لا تزال بحاجة إلى كثير من التأهيل في كافة المجالات السياسية والاقتصادية، فالمبادئ المذكورة ليست وصفات جاهزة للتشريع الوطني، لكنها تعد بمنزلة نقطة مرجعية تضم عدداً من العناصر المشتركة في حدوث تغييرات كبيرة في الظروف وأساساً لحوكمة الشركات⁽³⁰⁾. وعلى هذا الأساس فقد فقهت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هذه العوامل كلها وهي تعكف حالياً لتطوير مبادئ الحوكمة الستة وتحديثها وتوسعتها لتبلغ اثني عشر مبدأً لحوكمة الشركات⁽³¹⁾.

من أجل تعزيز الحوكمة الرشيدة في الشركات وتقوية فرص نجاحها، هناك أعمدة وخصائص عدها كثير من الباحثين الأساس الذي تركز عليه مبادئ حوكمة الشركات، ويمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي⁽³²⁾: الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات و ضغوط غير لازمة للعمل، المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة، المساءلة: إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات وأصحاب المصلحة في المنشأة، المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كعون اقتصادي جيد.

توصلت النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة في البلاد العربية بحاجة إلى تحقيق مناخ سليم للحوكمة وضرورة إقامة بعض المؤسسات لدعم اقتصاد السوق، وإجراء إصلاحات مؤسسية هامة تؤمن متطلبات التطبيق السليم للحوكمة⁽³³⁾: متطلبات تطبيق الحوكمة عديدة وتختلف من بلد إلى آخر، وهناك شبه توافق على أن هناك متطلبات حقيقية لتطبيق الحوكمة في البيئة العربية، يمكن إبرازها على النحو الآتي: إن أي نظام فعال خاص بحقوق الملكية لابد من أن يحدد من يملك ماذا وكيف يمكن التصرف في الملكية. إذاً يجب حماية الملاك من نزع ملكيتهم دون أن يكون لذلك إجراءات محددة. ويجب أن تحدد القوانين الشخصية القانونية للشركات وأن تسمح بإنشاء الشركات المساهمة ذات المسؤولية المحدودة للملاك. ويجب أن تضمن القوانين قُدسية العقود، النظام القضائي القوي والمستقل والذي يتمتع بالشفافية هو أساس فرض القواعد وحل المنازعات. فيجب أن تقوم المحاكم بحل المنازعات بسرعة وبشكل ثابت ومنطقي وعادل. كما أن سيادة القانون تتطلب قيام الحكومات بخدمة

الصالح العام لا المصالح الخاصة. وأن يمد القانون مظلة حمايته لتشمل كل المواطنين على حد سواء، وألا تكون الحكومة فوق القانون.

يجب أن تكون الأسواق مفتوحة وتسمح بالتنافس ودخول شركات جديدة ويجب إزالة كل العوائق التي تمنع ذلك بما فيها العوائق الإدارية والاحتكارات الحكومية. ويجب إصدار قوانين تمنع الاحتكار، وتنفيذ هذه القوانين. ويجب استبعاد أية معاملات تفضيلية سواء كانت في شكل دعم أو حصص أو إعفاءات ضريبية

لا بد أن يكون لدى موظفي الحكومة المعرفة والقدرة والنزاهة، وأن تكون للهيئات التنظيمية قواعد واضحة بشأن تضارب المصالح، وحدود صلاحياتها واضحة. ويجب تبسيط اللوائح باستبعاد القواعد القوانين المكررة والمتضاربة. أن تتمتع سياسيات الحكومة دون حجب أية معلومات اقتصادية، وأن يتمكن رجال الأعمال والإعلام والمجتمع المدني من التعبير عن آرائهم، والمشاركة في المعلومة بحرية. وبناء على ما سبق، فإن هناك إجماع دولي ومحلي بوجود تأمين متطلبات تطبيق الحوكمة قبل الشروع بالتنفيذ، وتعد هذه المتطلبات أكثر الحاحا في الدول العربية ذات الاسواق الناشئة.

ويرى البعض أن أي تطبيق للحوكمة ينبغي أن يستند على مدى توافر ومستوى كفاءة الركائز الرئيسة للحوكمة، وهي كالاتي⁽³⁴⁾. ويعني ذلك مدى استناد نظم وآليات العمل بالشركة إلى مبادئ ومعايير الحوكمة خاصة فيما يتعلق بإطار العلاقة بين الملكية والإدارة بالشركة وتوزيع وتفويض السلطات والمسؤوليات بالشركة وآلية اتخاذ القرارات وأسس الشفافية والإفصاح والحيادية، من خلال هذه المبادئ: تفعيل رقابة أصحاب المصلحة وتجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في المنشأة، تكوين متوازن لمجلس الإدارة وتعيين الإدارة التنفيذية المناسبة، والانتقال من الشكل القانوني العائلي الى شكل الشركات المساهمة⁽³⁵⁾، وجود مجالس إدارة فاعل وضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، ضمان الكفاءة والالتزام، وتقدير ورقابة المخاطر، وتواجد قوي للمراجعة⁽³⁶⁾.

ويعني مدى ملاءمة هيكل النظام الاقتصادي لمتطلبات التطبيق، وتهيئة المناخ الملائم لتحقيق أهدافها في رفع كفاءة إدارة الشركات والمواءمة بين مصالح أطرافها. والتي من أهمها: الركائز التشريعية والإجرائية: وهي مدى كفاءة منظومة التشريعات والإجراءات المنظمة للنشاط الاقتصادي، وخاصة قوانين الشركات والاستثمار الأجنبي والضرائب والجمارك وبرامج الخصخصة والترخيص والمعايير المحاسبية المطبقة.. الخ. الركائز المؤسسية والتنفيذية: ويقصد بها مدى توافر وكفاءة هيكل وآليات عمل الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية المناط بها إدارة النشاط الاقتصادي. الركائز القضائية: وتعني وجود نظام قضائي متكامل الأركان، ويتمتع بمرونة تستوعب كافة

التطورات، ويعمل في إطار من الشفافية، ووفق آليات إجرائية مدعومة بمقومات الإيجار والسرعة في تنفيذ الأحكام القضائية⁽³⁷⁾. يعني توسعة دائرة المشاركة وإيجاد وعي عام بأهمية الحوكمة ودورها التنموي، وتوفير آلية فعالة للمشاركة الجماهيرية في عملية صنع القرار وتأمين وسائل اعلام مستقلة⁽³⁸⁾. تعد خطوات تطبيق حوكمة الشركات من أهم مقومات نجاح تنفيذ مبادئها الرئيسة الستة، وتساهم بشكل كبير في إعداد استراتيجيات لحوكمة الشركات، وهي على النحو الآتي⁽³⁹⁾: تقويم فشل حوكمة الشركات، والتحديات التي تواجهها، والفرص المتاحة، مقارنة مستويات الحوكمة في البلد بالمعايير الدولية لأفضل الممارسات، مقارنة مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالواقع المحلي. وتحديد أصحاب المصلحة، ثم نشر الوعي بين القادة من رجال الأعمال، ومعدى السياسات، والمجتمع، وخلق طلب أكبر من الجمهور لتحقيق الإصلاح. إن إعداد آليات لحوكمة الشركات وإضفاء الطابع المؤسسي عليه: إعداد نظم لحوكمة الشركات وآليات للرقابة الداخلية، تشجيع حملة الأسهم على المشاركة الفعالة، تحسين الأطر التنظيمية ووسائل فرضها، خلق شبكات لحوكمة الشركات تضم الأجهزة التنظيمية، وقاده رجال الأعمال والمنظمات ومجموعات المجتمع المدني الأخرى. إن بناء القدرات والتمكين والمتابعة: تدريب المديرين وغيرهم من المسؤولين عن الإدارات ومنحهم شهادات بذلك، إنشاء معهد للمديرين وتدريب الوسطاء الماليين، إعداد نظام تصنيف لحوكمة الشركات ليستخدمه المستثمرون، التوسع في النظم القانونية والنظم المؤسسية وفرضها. ورغم منطقية تسلسل هذه الخطوات إلا أن تحديد أولويات معينة لكل استراتيجية يتم حسب القطاع، وحسب البلد كون بداية الإصلاح تختلف من بلد لآخر سياسياً واقتصادياً واجتماعياً. ولا بد من مراعات الاحتياجات والظروف المحلية في كل دولة، فليس هناك نموذج معين للإصلاح يناسب الجميع، مهما كانت درجة تنوع النواحي العملية والفكرية في النموذج⁽⁴⁰⁾. وأن تعكس الإرشادات الدولية واقع الدول سياسياً واقتصادياً واجتماعياً إذا ما أريد لها أن تحوز القبول والحماس لتنفيذها بفعالية⁽⁴¹⁾. من هذا المنطلق فإن تطبيق الحوكمة في المؤسسات العربية يستدعي توحيد كافة الجهود الحكومية والخاصة، والاقليمية والدولية، لتأسيس وتوفير البنى الأساسية المؤثرة في انجاح تطبيق الحوكمة، وضمان شمولها لكافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية، والخروج برؤية مشتركة موحدة يتحمس لتنفيذها كافة المعنيين وعلى رأسها الحكومات كونها القادرة على تنفيذ السياسات واحداث التغيير المناسب سياسياً وتشريعياً واقتصادياً وبما يؤمن التطبيق الفاعل لمبادئ الحوكمة على مستوى الوطن والعربي وفقاً للمعايير الدولية.

معوقات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية: غياب البنية القانونية والتشريعية، والأطر التنظيمية المناسبة وغياب القضاء المستقل، ضعف الإرادة السياسية والاقتصادية لتبني رؤية عربية مشتركة لحوكمة الشركات، احتكار الدول لمعظم الأنشطة الاقتصادية، وفرض شراكات مع القطاع الخاص، مع لجوء بعضهم لإشراك نافذين في الدولة لضمان تسهيلات معينة، ضعف الشفافية والافصاح وانتشار الفساد المالي في معظم القطاعات الاقتصادية، عدم اشراك المساهمين في اتخاذ القرارات الهامة، وضعف آليات اختيار أعضاء مجالس الإدارة أو تفعيل عمل اللجان المنبثقة عنه، ضعف برامج التوعية بمبادئ الحوكمة وقلة الكادر المتخصص الذي يؤمن تطبيقها، غياب المراجعة الداخلية والخارجية والافتقار إلى الصلاحيات المناسبة لأداء أعمالها، تدني مستوى التزام غالبية الشركات بالمعايير لضعف الإطار القانوني والرقابي، ضعف ترسيخ مفهوم الحوكمة وآليات الرقابة الداخلية عليها في الشركات، عدم وضوح أدوار جميع الجهات المرتبطة بالشركة بما في ذلك الجمعية العمومية ومجلس الإدارة ومدقق الحسابات والجهات الرقابية والإدارة التنفيذية والمساهمون، ضعف البنية التحتية المتطورة لتقنية المعلومات كمتطلب رئيسي للحوكمة، جود مشاكل سياسية واقتصادية واجتماعية وامنية مزمنة في معظم الدول العربية، غياب دور الجامعات ومراكز البحوث في تعميق مفهوم حوكمة الشركات، غياب التكامل الاقتصادي والاستثمار البيئي بين الدول العربية وضعف البيئة المشجعة والإرادة العربية الموحدة لإحداث انفراج في هذه الظاهرة الخطيرة.

لقد حظي موضوع حوكمة الشركات في بعض الدول العربية باهتمام نسبي خلال الأعوام الماضية إيماناً بدورها في رفع مستوى القدرة التنافسية و جذب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار، وأنها صارت شرطاً لدى المستثمرين كونها توفر بيئة آمنة لممتلكاتهم، ولذلك فقد شرعت بعض الدول بتنفيذ اجراءات وتغييرات كخطوة نحو الحوكمة، ويمكن استعراض تجارب بعض الدول العربية وذلك على النحو الآتي:

تعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة⁽⁴²⁾. ويمكن ابراز ذلك كما يلي: في عام 2001م تزايد الاهتمام بقواعد وتطبيقات حوكمة الشركات، واصدار عدد من القوانين واللوائح التنفيذية وتعديلاتها، وحازت عدد من التطبيقات على تقييم مرتفع، في عام 2002: تم الانتهاء من تقييم مدى مراعاة معايير الحوكمة في مجال المحاسبة والمراجعة، كبرنامج مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد⁽⁴³⁾، في عام 2003م شهدت مصر تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات، وارتفاع في المعايير التي تطبق تماماً أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية لحوكمة الشركات من 40 إلى 45 معيار، بينما انخفض عدد المعايير التي لا تتم مراعاتها في مصر من 8

إلى 3 معايير فقط⁽⁴⁴⁾، في عام 2004م تم الانتهاء من تقييم معايير الحوكمة، وتأكيد على توحيد التقارير المالية وتفعيل دور هيئة سوق المال ولجان المراجعة وقنوات نشر المعلومات⁽⁴⁵⁾، في عام 2005م تم إصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات، في عام 2006م أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005.

تعتبر البحرين دولة رائدة في مجال حوكمة الشركات، ولاعباً رئيسياً في نشر أفضل الممارسات في جميع أنحاء المنطقة⁽⁴⁶⁾. ويمكن عرض التجربة البحرينية في النقاط الآتية⁽⁴⁷⁾: أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر بيوم 26 سبتمبر 2007 أن البحرين تأتي في طليعة الدول العربية في ما يخص التسيير الراشد فقد احتلت المرتبة 46، تعد القوانين الحالية في البحرين، أكثر تطوراً وأفضل تنفيذاً عما هي عليه في الدول الأخرى بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا⁽⁴⁸⁾، قامت وزارة التجارة بالبحرين بإنشاء لجنة قيادية من مختلف الشخصيات ضمت ممثلين للقطاع الخاص والحكومة لتقديم الإرشاد عن كيفية تنمية ثقافة الحوكمة، قامت مؤسسة النقد البحرينية أيضاً بوضع معايير للإفصاح تم تنفيذها في 2004م، إصدار مسودة الإرشادات الخاصة بمتطلبات معايير الرقابة العالمية، تعيين منشأة مستقلة لعمل مسح شامل عن حوكمة الشركات في البحرين.

حوكمة الشركات في الأردن متواجدة في العديد من القوانين ومن أهمها قانون الشركات رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته وقانون الأوراق المالية رقم (76) لسنة 2002 وقانون البنوك رقم (28) لسنة 2000 وقانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية رقم (73) لسنة 2003 وغيرها من القوانين والأنظمة. وهناك قانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة. كما أن معايير المحاسبة و التدقيق تتفق إجمالاً والمعايير الدولية⁽⁴⁹⁾.

لقد تزايد اهتمام المملكة العربية السعودية بالحوكمة بعد تأسيس السوق المالية، وفي عام 2003م شهدت المملكة بعض أنظمة الرقابة الداخلية ولائحة الشركات والمراجعة الداخلية. وتم تأسيس هيئة السوق المالية بموجب نظام السوق المالية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/30) في 31/7/2003م (26)، وفي عام 2006م أصدرت هيئة سوق المال لائحة حوكمة الشركات، ثم صدر قرار هيئة السوق المالية بتاريخ 2006/11/12 بإنفاذ اللائحة بشكلها النهائي.

ويمكن تلخيص التجربة السعودية بأنها تمثلت بتطبيق بعض آليات حوكمة الشركات والتي شملت بعض الانظمة والقوانين واللوائح ومنها: النظام التجاري ونظام الشركات السعودي ونظام المحاسبين القانونيين والمعايير المهنية ولائحة الحوكمة والمراجعة الداخلية⁽⁵⁰⁾.

أنشأت في لبنان جمعية وطنية تهتم بالحوكمة والتسيير الراشد وهي الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية. وتقوم خطة عمل اللجنة اللبنانية لحوكمة الشركات، على قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تتناول الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين، ودور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة⁽⁵¹⁾.

احتلت المغرب المرتبة 76 حسب تقرير المنظمة العالمية للشفافية وأشار تقرير المنظمة الذي صدر في يوم 26 سبتمبر 2007م على أن المغرب تعمل على ترسيخ أنظمة حوكمة الشركات ضمن طرقها التسييرية. كما أدخلت المغرب ضمن التكوين الجامعي مادة إلى منهج الدراسات العليا في جامعة الملك حسين الثاني عن حوكمة الشركات، وتتضمن الموضوعات الواردة في البرنامج، حقوق الملكية، والإدارة، ودور الجهات التنظيمية في حوكمة الشركات، ودور البنوك في حوكمة الشركات، واللوائح والتنظيمات.

تولي الامارات اهتماما كبيرا بحوكمة الشركات ويمكن تلخيص اهم جهودها كالتالي: إنشاء معهد حوكمة الشركات في عام 2006م بهدف تطوير حوكمة الشركات، إصدار تقارير وطنية للتنمية المستدامة وحوكمة الشركات والأهداف التنموية للألفية، إصدار مجموعة من 14 قانوناً، وتغطي هذه القوانين الجديدة الاستثمارات الأجنبية، والصناعات، والملكية الفكرية، والمنافسة، والتحكيم، وحوكمة الشركات، إعداد مشروع قانون اتحادي جديد للاستثمار الأجنبي وآخر للمنافسة وجر تعديل قوانين الإفلاس ومكافحة الغش في المعاملات التجارية وحماية حقوق الملكية الفكرية.

لقد بذلت سلطنة عمان جهوداً متواصلة من أجل الرقي بمجال حوكمة الشركات وتطويره، وقد تكللت تلك الجهود بالآتي⁽⁵²⁾: تشكيل لجنة متخصصة بعمل حوكمة الشركات على مستوى السلطنة، أظهرت تقارير معهد حوكمة أن سلطنة عمان هي الأفضل خليجياً في تبني أفضل الممارسات الدولية في حوكمة الشركات، والاولى عربياً في اصدار ميثاق للحوكمة، ولديها أقوى إطار لحوكمة الشركات في المنطقة حيث تحقق متطلبات الحوكمة بنسبة 70% من توجيهات معهد التمويل الدولي، إعداد مشروع ميثاق استرشادي للشركات العائلية وبما هو متبع عالمياً، إنشاء معهد متخصص في تأهيل أعضاء مجالس إدارة الشركات والمديرين التنفيذيين ومنح شهادات لأفضل الشركات تطبيقاً للحوكمة.

شهدت اليمن إصدار مجموعة قوانين جديدة واجراءات يمكن اعتبارها مقدمات نحو تطبيق حوكمة الشركات ويمكن ابرازها كما يلي: اصدار القانون رقم 1 لسنة 2010 بشأن مكافحة غسل الأموال والموافقة على الاتفاقية الدولية لهذا الشأن، وقانون رقم 15 لعام 2010م، لتعديل المنظومة التشريعية المتعلقة بالاستثمار والتجارة وتنسجم مع قوانين دول مجلس التعاون الخليجي، تعديل قوانين الجمارك وضريبة الدخل وتنمية النشاط الصناعي والترويج، إصدار أول دليل لحوكمة الشركات واتخاذ إجراءات جديدة لتطوير الإدارة الحكومية ومبادرات الإدارة الرشيدة وإعداد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وإعداد وإصدار التقرير الوطني الثاني لأهداف التنمية الألفية 2010م والاستعداد لإصدار تقارير وطنية حول التنافسية والتنمية البشرية⁽⁵³⁾.

النتائج والمناقشة

بعد الاطلاع على الادب النظري لموضوع حوكمة الشركات، ودراسة بعض البحوث الأكاديمية التي غطت معظم البلاد العربية كالسعودية وفلسطين وعمان والاردن وسوريا والسودان واليمن ومصر والامارات وغيرها، وكذلك نتائج وتوصيات بعض المؤتمرات والندوات التي عقدت في بعض الدول، ونتائج دراسات وابحاث قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة ممثلا بفرع الشرق الاوسط وشمال افريقيا، ودراسات المنتدى العالمي للحوكمة، وكذلك تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية الصادر عن المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات لعام 2010م، وعلى أساس كل تم استخلاص نتائج البحث وتوصياته، ويمكن استعراض ابرزها على النحو الآتي: يوجد توجه ايجابي واهتمام لدى الدول العربية بموضوع حوكمة الشركات، وهناك تنفيذ جزئي لبعض ممارسات وآليات الحوكمة، قامت بعض الدول بإصدار تشريعات وقوانين ولوائح لكي تواكب متطلبات الحوكمة، وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة، هناك قناعة لدى المعنيين بأن تطبيق الحوكمة تنمي ثقة المساهمين في الشركات وأنها تحقق أهدافاً بعيدة المدى و أفضل أداء تنافسي، هناك اجماع بأن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح في داخل الشركات وخاصة المستثمرين، وضوح التزام الشركات في بعض الدول بالمبادئ والإجراءات التي تصدرها الهيئة العامة لسوق المال، والتزامها بالقوانين واللوائح، قيام بعض الدول العربية بتعديل بعض قوانينها، وتأسيس لجان خاصة بالحوكمة واستضافة مؤتمرات وندوات تعزز ثقافة الحوكمة، سيطرة معظم حكومات الدول العربية على معظم الشركات التجارية والخدمية واحتكارها لأهم الأنشطة الاقتصادية، وضعف البنية القانونية والتشريعية، والهيكل التنظيمية المناسبة، وتدني الارادة السياسية والاقتصادية للتغيير،

وكذلك الخروج برؤية عربية مشتركة، ضعف الشفافية والافصاح وانتشار الفساد المالي في معظم القطاعات الاقتصادية

الخاتمة

بناء على ما سبق، يمكن القول بأن التجارب العربية الخاصة بالحوكمة تظل خطوات بطيئة في مسيرة طويلة ولا تزال بحاجة إلى جهود موحدة تتظافر فيها جهود الجهات الحكومية والقطاع الخاص العربي مدعوما بتكاتف دولي يسهم في عمليات البناء الحقيقي للحوكمة في المؤسسات العربية. فالتجارب العربية بمجملها اكتفت بتغيير أو اصدار بعض القوانين الخاصة بحوكمة الشركات وهو اختزال واجتزاء للمتطلبات الحقيقية والمؤثرة، وستظل كل تلك الممارسات عديمة الجدوى ما لم تتوفر إرادة موحدة لخلق بيئة سياسية واقتصادية مناسبة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العربية العامة والخاصة. يمكن ابراز أهم توصيات الدراسة على النحو الآتي: تعزيز ثقافة الحوكمة بين الدول العربية وإيجاد رؤية موحدة لمفهوم حوكمة الشركات في الوطن العربي ورفع مستوى الفهم والإدراك بأهميتها، ضرورة تطوير التشريعات والقوانين والنظم والقواعد واللوائح وتوحيدها بين كافة الدول بما يتواءم مع التشريعات والمعايير الدولية، العمل بصورة متناسقة بين جميع الجهات ذات العلاقة القانونية والرقابية والجهات الأخرى التي لها علاقة بالحوكمة عربيا ودوليا، تأسيس نظام حوكمة يقوم على أساس القوانين وليس على أساس العلاقات، مشاركة العائلات ذات العمليات التجارية الضخمة، مع ممثلين لمجتمع أصحاب منشآت الأعمال الصغيرة وكافة أصحاب المصالح، مشاركة البنوك والمؤسسات المالية، وجماعات المجتمع المدني، والمنظمات الدولية وغرف التجارة والاتحادات المهنية ومعاهد إدارة الأعمال، تعاون المجتمع الدولي والإقليميا لاستفادة من التجارب والخبرات الأجنبية، قيام المجتمع الدولي بدوره في اشراك المؤسسات العربية في حوارات دولية من خلال المؤتمرات والندوات ومجموعات العمل الدولية، تدعيم وتقوية قطاعات البنوك والخدمات المالية، التي تقدم الوسيلة المبدئية لتمويل الأعمال، وإعداد سياسات وتشريعات جيدة توفر الحوافز السليمة، تأمين الشفافية والمساءلة من خلال سياسات افضل وتشريعات أكثر قوة تعمل علي مكافأة المشاركة وتيسير الاتجاه نحو إنشاء وممارسة الأعمال، الاخذ بالحوكمة كمنهج اساسي والتركيز على متطلباتها من رقابة ومحاسبة ومراجعة وتحفيز الملتمزمين بتطبيق المعايير ومحاسبة المقصرين، الفصل بين الحكومة والإدارة حينما تكون الدولة هي المساهم الأكبر لحماية الحقوق، اجراء البحوث والدراسات المشتركة وتقديم الإرشادات الهادفة الى تطوير الاساليب والاجراءات التي تيسر تطبيق مبادئ الحوكمة المختلفة، سد الثغرات في قوانين الإفصاح واعطاء صورة أوضح عن الملكيات المباشرة

وغيرالمباشرةل كبارالملاك في الشركات والتعاملات الداخلية والخارجية مع الأطراف ذات الصلة ولاسيما الشركات المساهمة المدرجة في أسواق المال، تحفيز الجامعات والأكاديميات والمعاهد العربية لإدراج موضوع حوكمة الشركات ضمن المناهج الدراسية كما تم ذلك في المغرب حديثاً، إقامة مركز عربي للحوكمة، بما في ذلك مركزين لأعضاء مجالس الإدارة وآخر للمدراء لغرض تطوير مهاراتهم في مجال الحوكمة، تطوير البنية المعلوماتية بين المؤسسات العربية وتفعيل دورها في تقديم خدمات المعلومات من خلال نظم متكاملة ومشاركة لإدارة المعلومات، مساعدة بعض الدول في تجاوز مشاكلها التي تعيق حركة التنمية واتخاذ قرار موحد يدفع نحو التعاون والتكامل العربي المشترك، العمل على توحيد وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية التي توفر الحماية اللازمة للمستثمرين، بما يؤمن تدفق الاستثمارات البينية بين الدول العربية، إنشاءأسواق موازية للأوراق المالية تتعامل في أدوات حقوق الملكية الخاصة بالمشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم يصاحبها متطلبات إدراج وإفصاح مالي أكثر تبسيطاً، وعمل تشريعات مناسبة لذلك بما يحقق أفضل الممارسات، تبني سياسة موحدة للشفافية والإفصاح المالي والنقدي للأطراف المستفيدة من القوائم المالية تتمثل في تطبيق سليم لمعايير المحاسبة الدولية وقوائم التدفقات النقدية، وفرض عقوبات مناسبة على الجهات المخالفة، تشكيل مجموعة عمل مستقلة لحوكمة الشركات في كل دولة، تضم خبراء ومختصين وقطاع خاص، لمراقبة وتفعيل تطبيق الحوكمة، إعداد نظام مالي ومحاسبي موحد بما يتوافق والمفاهيم والمعايير الدولية الحديثة، ضرورة ادراج المؤسسات غير المالية ضمن دائرة الاهتمام وعدم التركيز على حوكمة المؤسسات المالية فقط واجراء دراسات معمقة لتحقيق ذلك، محاربة الفساد الاداري واتخاذ خطوات جادة نحو بناء المؤسسات المستدامة كطريق سليم للوصول الى الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

الهوامش والمراجع

عادل عبد الرحمن (2003) دراسة تحليلية وتطبيقية لمفهوم وامكانية تطبيقه في الشركات العاملة في البيئة المصرية"، الدراسات والبحوث التجارية، المجلة العلمية لكلية التجارة بينها، السنة الثالثة والعشرون، العدد الأول

فريد كورتل(2008) حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، من 15-16 تشرين الأول.

محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008م ، ص 7.

- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 14.
- ماجد شوقي (2003) الإفصاح والشفافية ودورهما، في دعم الرقابة والمساءلة في بالقصيم ، كلية الاقتصاد والإدارة،
- محمد مطر وعبدالناصر نور (2007) مدى التزام الشركات العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي"، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد رقم 3، كانون الثاني
- صالح حسين (2003) " ممارسة وإدارة السلطة في منظمات الأعمال : التطورات العالمية والوضع القائم في المنظمات في مملكة البحرين " الندوة العاشرة لسبل - تطوير المحاسبة، جامعة الملك سعود بالقصيم ، كلية الاقتصاد والإدارة
- مها محمود رمزي ربحاوي (2008)، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24- العدد الاول ،.
- ابتسام خضر عثمان زروق، دور الحوكمة في الحفاظ على حقوق المساهمين، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م.
- إضاءات في الحوكمة، نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية، دولة الكويت، العدد الثالث، أكتوبر 2010م.
- جابر محمد محمد عبد الجواد، الآثار الاقتصادية الجزئية والكلية للحوكمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، كلية التجارة - جامعة عين شمس 2004: 270).
- إضاءات في الحوكمة، مرجع سابق، 2010م.
- عائدة عثمان، مرجع سابق، ص ص 127 - 128
- نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح: حوكمة الشركات كافتعلا أسواق الناشئة، دليل صادر عن مركز المشاريع الدولية الخاصة، اغسطس 2008م.
- صفاء محمد سرور (2005) دور المنهج الاسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات، ورقة عمل عن مقدمة للمؤتمر الخامس لحوكمة الشركات، القاهرة، ص ص 278 - 280.
- سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 2، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، جامعة القاهرة، ابريل 2003م، ص 5

أمين السيد أحمد لطفي (2003) حوكمة الشركات وفجوة توقعات المراجعة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، فرع بني سويف، جامعة القاهرة، السنة الثالثة عشر، العدد الأول، مايو، ص7

تركي الشمري (2004) حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي مجلة. المصارف الصادرة عن اتحاد مصارف الكويت، ، ص 26

أحمد منير النجار (2007) البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، العدد 40 ، مركز عمان لحوكمة الشركات (2011) حوكمة الشركات، إتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق: سبتمبر ، ص ص 45 - 49 .

فكري عبد الغني محمد جودة (2008) مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، غزة، ص 26.

صالح بن ابراهيم الشعلان (2008) مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، ص 41

إمام حامد آل خليفة، صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة، بحوث واوراق عمل، لمؤتمر متطلبات حوكمة الشركات واسواق المال العربية، شرم الشيخ مصر ، 2007م ، ص 98.

فكري عبد الغني محمد جودة، مرجع سابق، ص 31.

مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، صياغة جدول اقليمي لحوكمة الشركات، ديسمبر 2004م.

مها محمود رمزي ربحاوي (2008) الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24- العدد الاول ، ص 27

مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ديسمبر 2004م.

طارق عبدالعال حماد (2005) حوكمة الشركات، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، ص 3.

مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE (2008) نصائح إرشادية لتحقيق الاصلاح، حوكمة الشركات في الاسواق الناشئة، أغسطس ص 7.

الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (2007) حوكمة الشركات: التعريف، المبادئ التجارية السعودية، ص 11.

- محمد عمر باطويح (2009) تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، مجلة الاقتصاد الكويتي، غرفة تجارة وصناعة الكويت، 2009م.
- طارق عبدالعال حماد (2005) حوكمة الشركات " المفاهيم - المبادئ - التجارب"، ص 28 - 29. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، مرجع سابق، ص ص 11 - 12.
- محمد عمر باطويح: تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، مجلة الاقتصاد الكويتي، غرفة تجارة وصناعة الكويت، 2009م.
- مركز المشاريع الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص 12.
- عدنان الكسار، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، حوكمة الشركات في الاسواق الناشئة، أغسطس 2008م، ص 7.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، حوكمة الشركات في الاسواق الناشئة، أغسطس 2008م.
- السيد السريتي (2005) حوكمة الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية، ص 256.
- محمد العسيلي (2005) تفعيل الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات من خلال استخدام قواعد القيد بالبورصات المالية - دراسة تطبيقية على بعض الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية، ص 69.
- سميحة، فوزي (2003) تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم (82) مقدمه المركز المصري للدراسات الاقتصادية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 32.
- محمد العسيلي: مرجع سابق، 2005م، ص 75.
- عبد الله منصور راضي (2004) وكيل وزارة التجارة البحريني، مجلة حوكمة الشركات، مركز (CIPE) العدد السابع، سبتمبر.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة (2004) مجلة حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، العدد السابع، سبتمبر.
- ريما المصري (2004) مجلة حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد السابع، سبتمبر.
- عمر مشهور حديثه الجازي، حوكمة الشركات في الأردن، د.ت، ص ص 4-6.



عيد بن حامد الشمري (2008) حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية: الواقع والطموح، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، من 15-16 تشرين الأول ص 6-9.
فريد كورتل، حوكمة الشركات (2008) منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، من 15-16 تشرين الأول ص 11.
سمة تمطير كامونا، شبكة عمان الالكترونية،

<http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=3624> 27/4/2008

المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مناخ الاستثمار في الدول العربية، تقرير عام 2010م، ص ص 95 - 97.

Jensen and Meckling (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Vol 3
Rob Bauer, Nadja Gunsterb & Roger Otten (2003), "Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe", Forthcoming in Journal of Asset Management.
Chi-Yun Hua (2003), "Corporate Governance and Board Effectivness 'Journal of Banking & Finance.