

حوكمة الشركات في الدول النامية

تحديات وآفاق

إعداد

دكتور حسن دبوق

أستاذ مساعد قسم القانون الخاص

الجامعة اللبنانية

Corporate Governance in Developing Countries

Challenges and Horizons

Dr. Hassan Dbouk

Assistant Professor, Department of Private Law

Lebanese University

Email: hdbouk74@hormail.fr

الملخص

أخذ مفهوم حوكمة الشركات أهمية كبرى في الآونة الأخيرة. وخلصت التعريفات إلى أن الحوكمة هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. لذلك خصص هذا البحث لدراسة إمكانية تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في الدول النامية، ومعرفة مدى وجود إرادة تشريعية حقيقية فيها، لإرساء ثقافة الحوكمة، ورفع مستوى الوعي ودعم مشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات الهامة، وآلية اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وتفعيل عمل اللجان المنبثقة عنها، وأخيراً تعزيز آليات الرقابة الداخلية في الشركات. وضرورة كفاية إجراءات الحوكمة لتجنب تحكم أصحاب رأس المال وسيطرت العقلية الأحادية بالقرارات المصيرية في إدارة الشركات، ولإرساء تشريعات تتوافق ومبادئ الحوكمة، كتلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

مقدمة:

ظهر مصطلح حوكمة الشركات على غرار مصطلح العولمة والخصخصة وهي مصطلحات حديثة عهد على اقتصاديات الدول النامية، وهو من الموضوعات الضرورية لجميع أنواع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر¹، وقد زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات من قبل المساهمين والمستثمرين في الدول ذات الاقتصاد المتقدم والناشئ على حدٍّ سواء، خاصة بعد كل الأزمات المالية التي ضربت العديد من الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، في نهاية القرن الماضي، والتي كان سببها الرئيسي، الفساد المالي، والإدارة السيئة وعدم توفر الرقابة وقلة الخبرة، وأهم هذه الأسباب كان النقص الحاد في الشفافية والإفصاح، في التقارير الصادرة عن مجالس الإدارة التنفيذية لمعظم الشركات الكبرى. وقد كبدت هذه الأزمات كثير من المساهمين خسائر مادية كبيرة، مما دفعهم مع الكثير من المستثمرين للتوجه للشركات التي تطبق مفهوم الحكومة في إدارتها.

وتعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن هذا المفهوم وتعريفه وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين، فقد عرفه الدكتور محمد مصطفى سليمان بأنها: تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين؛ وتتضمن أيضًا موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس وعدم الملائمة المالية². وقد عرف الدكتور.

Gilles Paquet مصطلح الحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شئون الشركة وتوجيه أعمالها، من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة لزيادة فائدة المساهمين على المدى الطويل، ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة³. ولا يعتبر هذا المصطلح حديث عهد فقد تم التداول به في القرن الثامن عشر في النقاشات العامة في اللغة الفرنسية⁴، ليستعمل فيما بعد في القرن الحادي والعشرين في بيئة الشركات والأعمال. في ضوء ما سبق يمكننا القول بأن لهذا المفهوم أبعاد عديدة: قانونية، اقتصادية، اجتماعية، إدارية ومحاسبية. وقد انتشر هذا المفهوم بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من الاختيارات والأزمات الاقتصادية للكثير من الوحدات الاقتصادية العملاقة. كما يساعد تطبيق مفهوم الحوكمة في القضاء على الفساد الإداري وتحقيق الانسجام والتوازن

بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية (سواء من داخلها أو من خارجها)، وذلك عن طريق الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء سلطات أوسع للفئات الأخرى - خاصة المساهمين - وغيرهم من أصحاب المصالح.

فالبعد القانوني يكمن في إيجاد نظم سليمة في تأسيس وإدارة الشركات لتحقيق الشفافية والنزاهة في الإدارة، تعمل على تجنب أصحاب القرار من الوقوع في أخطاء لدى اتخاذهم القرارات المصيرية في إدارة الشركة، كما تهدف إلى تحديد المسؤولية القانونية عن هذه الأخطاء، من خلال تفعيل آليات الرقابة الداخلية والخارجية بشكل شفاف ومحيد، واستتباعه بنظام مساءلة صارم يحدد الإجراءات القانونية المناسبة سواء كانت المسؤولية مدنية أو جزائية.

ويتجلى البعد الاقتصادي من تطبيق قواعد الحوكمة، في إرساء الضمانات الكافية للمساهمين وطمأنة المستثمرين سواء الوطنيين منهم أو الدوليين، مما يؤدي إلى جذب الاستثمار وتوفير رؤوس الأموال الأجنبية التي تساهم في تنمية اقتصاديات الدول النامية، كما تُجنب الاقتصاد الوطني الانهيار والإفلاس كما هو حاصل في لبنان منذ عام 2019، فالدولة اللبنانية تعاني أزمة اقتصادية خانقة بسبب عدم توفر العملة الأجنبية، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى حجم الفساد المستشري، وسوء إدارة الموارد التي خلّفت مديونية بلغت حتى الآن ما يقارب 100 مليار دولار. في ظل غياب أي إجراء للمحاسبة وملاحقة المتسببين في هذه الأزمة، من رجال السلطة الذين عادة ما يكونوا محصنين وراء الانتماءات الطائفية⁵.

أما من الناحية الاجتماعية، فالحوكمة تهدف إلى تحسين ظروف العمال الاقتصادية والمعيشية، مما ينعكس إيجاباً على نوعية حياة عائلاتهم من خلال سن قواعد قانونية تهتم بشؤون الصحة والبيئة وحقوق الإنسان. فالشركات من خلال التزامها بالقوانين الحاكمة لعملها، تؤثر على حياة العاملين فيها وفي المجتمع ككل، للاحية خلق فرص عمل بضوابط قانونية تحدد مستوى الأجور التي يتقاضاها العمال، مما ينعكس على حياته الاجتماعية بتوفير العيش الكريم له ولأسرته، وهذا ما يسمى المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ومن الناحية المحاسبية تلعب الحوكمة دوراً محورياً في محاربة الفساد من خلال تحقيق العدالة والشفافية في إبراز المعلومات المحاسبية عنها، الأمر الذي يؤمن الرقابة المالية على كافة مرافق الشركة وطرق إدارتها، مما يؤدي إلى حماية حقوق أصحاب المصالح المتداخلة ويثبت سوق الأوراق المالية.

وتطلع السياسة بمهمة اتخاذ القرارات الصارمة فيفرض تطبيق الحوكمة عبر تدخل الدولة في الإشراف والرقابة على الشركات وخاصة الكبيرة منها، حيث أن لهذه الشركات الدور الأكبر في بناء الاقتصاد الوطني، والعمل على تنميته وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فتعمل على توجيه المستثمرين نحو النشاطات التي تساعد في تنمية الاقتصاد الوطني، وتؤمن لهم البيئة القانونية المساعدة التي تحمي أموالهم وتحفزهم من خلال الإعفاءات الضريبية لمدد معينة تمكنهم من تحقيق أهدافهم وطموحهم بجني الأرباح، وسن القوانين الضرورية التي تحمي صغار المستثمرين والعمال وتفعيل الرقابة على عملها لكي تكون منتجة للدخل القومي والحياة الاقتصادية⁶.

وقد واجه تطبيق مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات تحديات جمة تكمن في مدى وجود إرادة تشريعية حقيقية لدى أصحاب القرار في الدول النامية، كما فعلت بعض الدول الصناعية الكبرى، لإرساء ثقافة الحوكمة ورفع مستوى الوعي، وكذلك دعم مشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات الهامة، إضافة إلى ترشيد طرق اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وتفعيل عمل اللجان المنبثقة عن المجالس التنفيذية، وأخيراً تعزيز آليات الرقابة الداخلية في الشركات. وتشير الدراسات إلى أن الانهيارات الاقتصادية للكثير من الشركات أدى إلى ضياع حقوق المساهمين والمستثمرين، مما أفقدهم الثقة بالاستثمار، وحال دون إقدام مستثمرين جدد على الاستثمار والمشاركة في شركات جديدة، فكان الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات هو الحل المناسب والمجدي لمعالجة أثار هذه الانهيارات للشركات التي تعتبر المحرك الطبيعي للاقتصاد الوطني.

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم كفاية الإجراءات وقواعد حوكمة الشركات المتبعة في البلدان محل الدراسة وتحكم أصحاب رأس المال بالقرارات المصيرية للشركات وسيطرت العقلية الأحادية في إدارة الوحدات الاقتصادية، كما تكمن المشكلة في أن القوانين السارية غير ملائمة ولا تكفل تطبيق قواعد الحوكمة، رغم كل المحاولات الرامية إلى تعديلها، لتوصل من خلالها لإرساء نظم جيدة للحوكمة مقارنة بمتطلبات وتوصيات المبادئ المتعارف عليها عالمياً، كتلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، OECD⁷.

فالبحث يهدف إلى تسليط الضوء على نقاط الضعف والقصور في قواعد الحوكمة في تلك الدول بإجراء مقارنة مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة، وبما ينعكس على تحسين أطر الحوكمة بشكل عام، وتحفيز التحديثات القانونية والتشريعية اللازمة لتفادي الممارسات غير المرغوب فيها، وتوضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها، والتحديات التي تواجه تطبيقها، كما التعرف على الجوانب الإيجابية للحوكمة وتأثيرها على تحسين جودة وأداء الشركات.

وعليه سنقوم باستخدام المنهج التحليلي المقارن للاستفادة من تجارب الدول التي أخذت هذا المنحى في حوكمة الشركات، مع دراسة الأسباب والنتائج التي توصلت إليها ضمن بيئتها القانونية والاقتصادية، لتحليلها ومعرفة مدى انطباقها على الدول النامية، أخذين بعين الاعتبار الاختلاف الموجود في هذه الدول على المستوى الاقتصادي والتشريعي والقانوني واختلاف أنظمة الحكم التي تلعب دوراً محورياً في هذا المجال. ويطلق مصطلح الدول النامية على الدول التي تتسم بمعيار منخفض لمستوى المعيشة، وتحتوي على قاعدة صناعية متخلفة، وتحتل مرتبة منخفضة في مؤشر التنمية البشرية مقارنة بدول أخرى. ولا يوجد معيار عالمي متفق عليه حول ما يجعل دولة ما متقدمة وأخرى نامية، ولكن هناك مؤشرات يمكن القياس عليها مثل الناتج المحلي الإجمالي للفرد. وعليه وفهم الإشكالية التي تواجه حوكمة الشركات في الدول النامية سوف نقوم بتقسيم هذا البحث إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي قام عليها

المبحث الثاني: التحديات التي تواجه حوكمة الشركات في الدول النامية

المبحث الأول

مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي قام عليها

نتيجة وقوع العالم بأزمات اقتصادية وما صاحبها من فقدان للثروات وإغلاق المنشآت أبوابها بوجه العمالة، مما تسبب بمضاعفات اجتماعية وانهيارات اقتصادية على أصحاب المصالح، حيث أرخت هذه الأزمات بظلالها على اقتصاد الدول بسبب سوء إدارة الشركات الكبرى، والتي تعتبر المحرك الأساسي للاقتصاد. نذكر من هذه الأزمات على سبيل المثال: أزمة شركة Enron التي كان نشاطها يتركز على تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 م، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002.⁸

وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة، والفساد المالي بصفة خاصة، والافتقار إلى الممارسة السليمة في الإشراف والرقابة، يضاف إلى ذلك نقص الشفافية، وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح المناسب بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة.

كل ذلك دفع الباحثين الاقتصاديين للبحث عن حلول جذرية تقف على أسباب هذه الانهيارات ومعالجتها، وقد تبين لهؤلاء أن القسط الأكبر يعود إلى الفساد المالي والإداري والمحاسبي داخل هذه الشركات، مما حدا بمعظم الدول إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، ففي فرنسا، بدأ الاهتمام بحوكمة المؤسسات بصدور تقرير (فيينو الأول، I Viénot) والمستوحى من تقرير كادبوري، وقد صدر هذا التقرير سنة 1995م تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص AFEP لأصحاب الأعمال الفرنسيين CNPF، وسمي بـ: "مجلس الإدارة للشركات المدرجة بالبورصة"، وذلك بفعل عدة أسباب أهمها، العولمة، زيادة عدد المساهمين، ظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس⁹. ولهذا الغاية تم عقد مؤتمرات عديدة من أجل تطبيق هذا المبادئ على نطاق واسع في الدول الصناعية الكبرى، للحد من الآثار الاقتصادية السيئة التي لازمت هذه الانهيارات. وعليه حاولنا تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، خصصنا الأول للتعرف على مفهوم حوكمة الشركات والثاني للمبادئ التي قام عليها هذا المفهوم ومحدداته.

المطلب الأول

مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف محدد لمفهوم حوكمة الشركات، فحداثة الموضوع فرضت اختلافًا في وجهات النظر الفقهية حول تحديد مفهومه، وقد وجدت تعريفات عديدة تراوحت بين تعريفات ضيقة تنحصر في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح والشفافية وترتيبات الرقابة الداخلية، وهناك تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المؤسسية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسات¹⁰. وعليه سنقوم بذكر بعض التعريفات التي تم وضعها من قبل المنظمات العالمية المهمة بالموضوع في فرع أول، وسنتناول في فرع ثاني أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الدول النامية.

الفرع الأول

تعريف نظرية حوكمة الشركات وتاريخها

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية التي أُنْفِقَ عليها فهي: «أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة». وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، ونورد أهمها فيما يلي:

أولاً: تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC : هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

ثانياً: تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: هي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والتحكم فيها لتحقيق أهدافها، وتتضمن توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة لهذه المؤسسة وتحديد القواعد والإجراءات الخاصة بصنع القرار فيها¹¹.

ثالثاً: تعريف لجنة Cadbury الصادر عن سوق لندن للأوراق المالية: الحوكمة هي مجموعة من أنظمة الرقابة المالية وغير المالية والتي عن طريقها يتم إدارة الشركة وتوجيهها والرقابة على شئونها¹². ويرى البعض الآخر أن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

ونحن نرى بصوابية الرأي القائل بأن مفهوم حوكمة الشركات هو إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات، والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح. ومما سبق نرى، أنه لا يوجد تعريف محدد للحوكمة، إلا أن جميع التعاريف التي تم اعتمادها تتفق على أنها الرقابة السليمة والسعي في المحافظة على حقوق جميع المساهمين والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح ومجلس الإدارة.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول العالم، كما تزايدت أهميتها نتيجة لإتجاه كثير من دول العالم الطامحة إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجّعت إلى أسواق المال¹³.

الفرع الثاني

أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الدول النامية.

يهدف تطبيق مبادئ الحوكمة إلى ترشيد الإدارة، وتعمل بشكل كبير على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية ودعم تنافس الشركات في الأسواق، كما تعمل الحوكمة على جذب المزيد من مصادر الأموال (التمويل المحلي والعالمي) لتعزيز نمو الشركة¹⁴. وفي هذا المجال أكد (Gilles Paquet)¹⁵ على أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية. كما تعمل حوكمة الشركات على ضمان حقوق حملة الأسهم بالإضافة إلى تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية¹⁶.

كما تكمن أهمية حوكمة الشركات في ضمان تحقيق أداء الشركة، خاصة فيما يرتبط بتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين حتى لا تكون عملية شكلية وتعمل على أن يقوم المساهمين بدورهم القانوني بتحمل مسؤولياتهم، وكفالة القيام بدورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في الشركة. وتعمل الحوكمة على ضبط الأمور التالية:

- تحقق استقلال وحياد كافة العاملين في الشركة بمختلف درجاتهم التنظيمية.
- خفض عدد الأخطاء في إدارة الشركة بالاعتماد على الضوابط القانونية التي توقي من الوقوع في الأخطاء في حال أتباعها، وتقلل من الإنفاق على إصلاحها.
- تضمن عمل نظم الرقابة الداخلية بشكل فعال والاستفادة منها على الوجه الأمثل .
- تضبط عمل المراجعين الخارجيين لجهة استقلالهم وموضوعية عملهم وحياديتهم، كما تضمن عدم تأثرهم بأي ضغوط قد تمارس عليهم من قبل مجلس إدارة الشركة، أو أي أطراف داخلية أخرى.
- ومن بين أهداف الحوكمة وضوابطها، أن تحقق الشفافية والعدالة، وترسيخ الحق في المساءلة لأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين في حال ارتكاب الأخطاء بحق الشركة كوحدة اقتصادية، وبالتالي تحقق حماية المساهمين أصحاب السندات ومراعاة مصالح العمل والعمال، ومنع استغلال السلطة في المصلحة الشخصية والخاصة وإعطاء الأولوية للمصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار العام في الاقتصاد وتشجيع تدفق الرأسمال الإيجابي وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء الداخلي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع

تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ¹⁷.

الأهمية الاقتصادية لتطبيق معايير وقواعد حوكمة الشركات:

بدأت الحاجة إلى حوكمة الشركات بالدول النامية بعد انفجار الأزمة الآسيوية في بداية العام 1997، حيث أنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال، ليكتسب مفهوم حوكمة الشركات أهمية كبيرة بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني فيها وضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة، وما تتطلبه من الإفصاح والشفافية عند إعداد الحسابات، لأن إتباع مبادئ سليمة وواضحة لإدارة الشركات ستؤدي إلى خلق الاحتياطات الضرورية لمحاربة ومكافحة الفساد الإداري والاقتصادي¹⁸.

كما تعمل على تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة، ومحاربة الفساد، وتشجيع التنافس، كما تشجع على الزيادة الإنتاجية والابتكار، والعمل بكفاءة، كما تحافظ على استقرار الأسواق المالية، وتشجع على قيام علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة، ورفع الكفاءة الاقتصادية للشركة بوضع الأسس السليمة للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين. وتبين الحوكمة أهداف الشركة وتحفز أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية على تحقيقها، وتؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية. وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء، بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو الحفاظ على البيئة الاقتصادية السليمة في التعاملات الاقتصادية المحلية أو الأجنبية¹⁹.

ويتجه العديد من الباحثين الاقتصاديين، ونحن ننضم إليهم، إلى الجزم بأن تطبيق قواعد الحوكمة بشكل سليم يشكل العامل الأساسي في نجاح عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الوطن، ويؤكدون بأن ضعف التنمية سببه ضعف في تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة المعتمدة عالمياً، وتعتبر عملية ضبط الشركات من خلال تطبيق الحوكمة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين الاقتصاد وانتعاشه، والعكس صحيح، حيث يصح القول بأن سوء إدارة الشركات وعدم الالتزام بقواعد الحوكمة يؤدي إلى ضعف وترهل الاقتصاد الوطني²⁰.

المطلب الثاني

مبادئ حوكمة الشركات

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بنشر مجموعة أساسية لمبادئ الحوكمة، تم تنقيحها في العام 2004، هذه المبادئ معنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والتنظيمية، لتطبيق الحوكمة على كل الشركات العامة والخاصة، من خلال تقديم عدد من التوجيهات الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، وكفاءة أسواق المال، واستقرار الاقتصاد. ويتوقف نجاح تطبيق قواعد الحوكمة في الشركة على اعتماد هذه المبادئ وتطبيقها، لذلك سوف نتوقف في فرع أول على هذه المبادئ التي وردت في التوصيات وتقارير منظمة التعاون سالفه الذكر، لنرى بعد ذلك أثر تطبيق هذه المبادئ على الشركات العاملة في الاقتصاديات النامية وعلى التنمية الاقتصادية بشكل عامة في فرع ثاني.

الفرع الأول

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات OECD

تعتبر مبادئ الحوكمة التي توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي المرجعية الأساسية في أي دولة تريد أن تتبنى مفهوم الحوكمة لديها، بحيث يتضمن إطار حوكمة الشركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة في الشركة. وتنص هذه المبادئ على²¹:

1- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة، يلزمه توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية. ويحدد بشكل واضح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنفيذية.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين.

إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرزها.

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم.
 - إمكانية تحويل ملكية الأسهم.
 - الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
 - المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة.
 - المشاركة في أرباح الشركة.
- كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس.
- إصدار أسهم إضافية.
- أي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

3- المساواة في معاملة جميع المساهمين

تتطلب الحوكمة العادلة أن تضمن معاملة متساوية بين المساهمين سواء أقلية أو أكثرية، كما يجب عدم التفرقة بين المساهمون الوطنيين والأجانب. وأن تتمتع كافة الأسهم بالحقوق ذاتها ضمن فئتها. ويجب أن يتم تعويض كافة المساهمين بسبب تعرض حقوقهم للانتهاك. وأخيراً، يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة²².

4- حماية حقوق أصحاب المصالح

أن المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية هم أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة. ويلبيهم المرتبطون بالشركة مثل البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء. وهنا يجب على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت²³.

5- الإفصاح والشفافية.

لابد في عملية الحوكمة من أن يتم الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة وحوكمة الشركة.

وأبرز النقاط التي يجب الإفصاح عنها:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
 - أهداف الشركة.
 - الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
 - سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم.
 - العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة.
 - عوامل المخاطرة المتوقعة.
 - الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
 - هياكل الحوكمة وسياساتها.
- كما يجب القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل. وينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين²⁴.

6- مسئوليات مجلس الإدارة

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين²⁵.

الفرع الثاني

أثار تطبيق حوكمة الشركات

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود الهيكلية الإدارية التي تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية، تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

فعلى سبيل المثال، إن حوكمة الشركات الجيدة، في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة، وتساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، والحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يعيق النمو، وبدون التدفقات المالية لا يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة لنمو المنشأة. وإحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي زيادة فرص التمويل المتاحة وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل، وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة خاصة بالنسبة للدول النامية. وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تنمية المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل، وخلق فرص عمل جديدة²⁶.

المبحث الثاني

التحديات التي تواجه حوكمة الشركات في الدول النامية

أن التحديات التي تواجه حوكمة الشركات تكمن في إرساء ثقافة الحوكمة في الشركات ورفع مستوى الوعي وكذلك دعم مشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات الهامة في الشركة بشكل فعال، إضافة إلى آلية إختيار أعضاء مجلس الإدارة، وأخيراً تعزيز آليات الرقابة الداخلية. فالحوكمة عملية يقوم بموجبها مجلس الإدارة من خلال إدارة المؤسسة لتحقيق مهامها وحماية أصولها. كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة عند ممارسة مسؤولياتهم المتعلقة بحوكمة المؤسسة، أن يأخذوا بعين الاعتبار وجهات نظر عدة أطراف خارجية، وبحسب وضع المؤسسة القانوني مثل مقدمي رأس المال، والجهات المانحة والحكومات والمودعين، وأن يلتزموا بالإخلاص وحسن النية عند قيامهم بمسؤولياتهم ومهامهم المتعلقة بالحوكمة. ويتطلب " واجب الولاء " للمؤسسة أن يضع أعضاء مجلس الإدارة مصلحة المؤسسة فوق أي مصلحة أخرى. كما إن الاجتهاد في القيام بهذه الأدوار والمسؤوليات لا يحقق بحد ذاته الحوكمة الفعالة في المؤسسة، فهناك عوامل أخرى تلعب دوراً أساسياً في نجاح عملية الحوكمة منها ما هو داخلي في الشركة يتعلق بقواعد اتخاذ القرارات. (مطلب أول). ومنها ما هو خارجي عن بيئة الشركة مرتبط بالمناخ العام في الدولة. (مطلب ثاني).

المطلب الأول

التحديات الداخلية لحوكمة الشركات

تتلخص التحديات الداخلية في تحديد القواعد والأسس التي على أساسها يتم اتخاذ القرارات داخل الشركة، كما تحدد كيفية توزيع السلطات بين الجمعية العامة والإدارة، والإدارة التنفيذية، فوجود هذه القواعد من جهة والعمل بها داخل الشركة من جهة أخرى، يؤدي إلى عدم التعارض بين مصالح هذه الأطراف²⁷. وعليه سوف نتناول قواعد وأسس اتخاذ القرارات في إدارة الشركة في فرع أول، ونترك الفرع الثاني للبحث في مسؤولية القائمين على إدارة الشركة.

الفرع الأول

قواعد وأسس اتخاذ القرارات في إدارة الشركة

تفتقر معظم الشركات العاملة في الدول النامية إلى روح العمل الجماعي، وتركز على بنية الملكية الفردية، وعلى الشخص الواحد الذي يقوم بجميع المهام، ومنها اتخاذ القرارات الهامة في حياة الشركة. وهذا قد أدى إلى ضعف مجالس الإدارة، حيث أصبح كبار المالكين يسيطرون على مجالس الإدارة من خلال تعيين أقربائهم ومناصريهم لتمثيلهم ومساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجالس الإدارة، فيصدر قرار مجلس الإدارة متأثراً بقرار رئيسه المحايي للمالك الذي عينه دون أن يكون القرار معبراً عن الفكر المستقل لأعضائه. كما أن تعيين بعض المديرين المتخصصين يكون دائماً لأغراض شخصية تمنع هذا الأخير من العمل بشكل مستقل عن إرادة الذي عينه، فيصبح أداة له داخل الشركة. هناك أيضاً الانحياز الدائم لأفراد العائلة والأصدقاء في تكليفهم بالمهام، وعدم الفصل الكامل بين الملكية وبين الإدارة. كما أن عدم وجود وسائل فاعلة لحماية صغار المساهمين يجعلهم يسلمون الأمر لأصحاب النصيب الأكبر للتحكم بمقدرات الشركة، خاصة أنه ليس هناك قوانين حديثة تعتمد عليها هذه الدول، حيث أن معظم تشريعاتها قديمة²⁸. كما أن لغياب الالتزام المتبادل بين المواطنين والدولة، يرجع إلى وجود فساد لدى العاملين في الدولة، يجعل أصحاب رأس المال يتحفظون في تعاملاتهم مع الإدارات العامة، لعدم وجود الثقة بها، أو بدافع التهرب من دفع الضرائب، لاعتبارات سياسية، لعدم ثقتهم بسياسة الإنفاق المتبعة من قبل الإدارة العامة، ولعلمهم بحجم الفساد المستشري في عمل هذه الإدارات، ولاعتبارهم أن ما تأخذه الدولة منهم هو عبارة عن جزية وليس ضريبة تساهم في التنمية العامة²⁹.

وهذا الفكر المتمثل في التهرب الضريبي، لعدم ثقة أصحاب رأس المال بالسلطة السياسية موجود في معظم دول العالم الثالث، الذي يسود الحكم فيه أشخاص يمارسون السياسة من خلال مفاهيم القوة والسيطرة لا من خلال سياسة الدولة العادلة والمؤسسات. وهذا ما تطمح إليه عملية حوكمة الشركات والمؤسسات العامة. فتفرض بعض الخطوات والممارسات داخل الشركة حيث يجب على مجلس الإدارة الالتزام بها، عند اتخاذ لأي قرار يتعلق بإدارة الشركة وكيفية عملها.

الفرع الثاني

مسؤولية القائمين على إدارة الشركة

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الشركة بشكل كامل، حتى لو شكل لجناً أو فوض بعض سلطاته إلى جهات أو أفراد آخرين للقيام ببعض أعماله، ولا يجوز لمجلس الإدارة إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة، إذ يجب تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة تحديداً واضحاً في نظام الشركة الأساس. ويتعين على مجلس الإدارة أن يؤدي مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام. وعلى عضو مجلس الإدارة أن يلتزم بتحقيق مصلحة الشركة عموماً وليس تحقيق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي صوتت على تعيينه في مجلس الإدارة.

هذا وقد أشارت معظم التقارير الصادرة عن الجهات الدولية والخاصة المتعلقة بتقييم وتحديد المسؤوليات في مجال إدارة الشركات، إلى مسؤولية جميع الأطراف عن أداء الإدارة، وقد أشار تقرير لجنة-Cadbury- الصادر عام 1992م إلى أن يقوم المساهمون بمساءلة مجلس الإدارة، وكل منهما له دوره في تفعيل تلك المساءلة، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين، وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسؤوليتهم كملاك³⁰. وقد أشار أيضاً التقرير إلى أفضل الممارسات المتوخاة، وهي فصل أدوار الرئيس التنفيذي (CEO) ورئيس مجلس الإدارة (Chairman) مع وجود ثلاثة مديرين غير تنفيذيين (Non-executive Director) على الأقل في المجلس وصياغة لجان المراجعة. كما دعا التقرير إلى قيام المستثمرين المؤسسين بدور أكثر نشاطاً في تعزيز الممارسات الجيدة في إدارة الشركات.

كما أشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والذي صدر عام 1999م، إلى مسؤوليات مجلس الإدارة، بمتابعة الإدارة التنفيذية بشكل فعال وكذلك أشار إلى مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

يضاف إلى ذلك أن المعايير التي وضعتها بورصة نيويورك للأوراق المالية عام 2003 م، والخاصة بحوكمة الشركات، أشارت إلى ضرورة تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال المشاركة في جميع القرارات الأساسية للشركة³¹.

وتصدر أولى خطوات الرقابة على إدارة الشركة، من الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين في فصل الإدارة عن أصحاب رأس المال، والعمل على إيصال وتمكين الإدارة الخبيرة، وتثبيت مبدأ الاستقلالية، وترسيخ مبدأ المحاسبة عن المسؤولية. وهذا الأمر يتطلب توافر وضوح في تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والصلاحيات والحقوق والمزايا والأجور والبدلات والمكافآت. ويتطلب الأمر أيضاً أن يسمح الإطار العام لممارسة أسلوب مهني في استخدام سلطات الإدارة بالشركة وتحديد الخطوط الإرشادية لتوجيهها، كما يلزم ممارسة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة، من قبل الشركة والمساهمين، وأهم الخطوات التي يجب أن يتبناها مجلس الإدارة في تطبيقه لمبدأ الفصل بين الإدارة والملكية هي³²:

- 1- يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يتحركوا من خلال قاعدة من المعلومات الكاملة، والعمل بحسن نية من أجل تحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
- 2- أن مجلس الإدارة ملزم بمعاملة كافة المساهمين معاملة عادلة، وعليه أن يتوخى الحظر عند اتخاذه للقرارات المؤثرة على المساهمين بحيث تكون أثارها عادلة على الجميع.
- 3- على مجلس الإدارة أن يلتزم بتطبيق المعايير المهنية العالية، ويراعي مصالح وتوجهات أصحاب المصالح.
- 4- وضع وتوجيه إستراتيجيه الشركة، وخطة العمل السنوية، وتحديد الأهداف المرجو تنفيذها، ومراقبة أداء الشركة وتنفيذ الخطط والإشراف على المصروفات المالية الرئيسية، وكالعمليات التجارية، وترك بعض مجالات الاستثمار.
- 5- وضع جداول بمكافآت ومرتببات كبار التنفيذيين بالشركة، ومراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، وبين مصالح الشركة والمساهمين والإشراف عليهم واستبدالهم عند الحاجة، والتخطيط لوضع خطة تعمل على تداول تولي المناصب، من خلال ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- 7- على مجلس الإدارة الفصل بين مصالح الشركة كوحدة اقتصادية وبين مصالح أعضائه من جهة وبين المساهمين من جهة أخرى، ومنع إساءة استخدام أصول الشركة واستغلاله من قبل الأطراف المتصلة بالشركة بعلاقات اقتصادية أو من قبل الأطراف ذات القرابة معها³³.

- 8- يجب على مجلس الإدارة أن يمتلك القدرة على إدارة الشركة بشكل موضوعي ومستقل، وقد ذكرت المبادئ العامة للحوكمة، العديد من التوجيهات والإرشادات للمجلس بحيث يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.
- 9- تأمين النزاهة في حسابات الشركة، وضمان إيجاد نظم سليمة للرقابة، مثل نظم إدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
- 10- الإشراف على عمليات الإفصاح.

المطلب الثاني

التحديات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل في وجود مناخ عام في الدولة يشجع على الاستثمار من خلال سن القوانين التي تشجع وتحمي المستثمرين، مثل قوانين الشركات وقوانين العمل وسوق المال وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع، ذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية التحديات الخارجية إلى أن وجودها يضمن حسن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن إدارة الشركة بشكل فعال ومنتج، وتقلل أيضاً من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص³⁴. فالنظام السياسي يلعب دوراً محورياً في تشجيع وترسيخ الممارسات الصحيحة في إدارة الشركات وفرض مبادئ الحوكمة التي تم اعتمادها من قبل الاقتصاديات الكبرى في العالم الرأسمالي المتقدم، والتي بانته إيجابياتها على سوق الأعمال والمال، فكل هذا لا يمكن أن ينتج أثاره إلا من خلال سن القوانين الملائمة للاستثمار وتنفيذها بالشكل السليم. وعليه قسمنا هذا المطلب إلى فرعين، يتمحور الفرع الأول حول طبيعة أنظمة الحكم ودورها في ترسيخ مبادئ الحوكمة، وسلطنا الضوء على المناخ الاستثماري العام في الدول النامية في الفرع الثاني.

الفرع الأول

طبيعة أنظمة الحكم ودورها في ترسيخ مبادئ الحوكمة

تعتبر أنظمة الحكم في الدول النامية، والطامحة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، المفتاح الرئيسي لنجاحها. ففي الأنظمة الديمقراطية تُسهل هذه العملية لوجود ثقافة الاستثمار الجماعي المشترك الذي يفصل الملكية عن الإدارة، حيث يأتي بأشخاص من ذوي الاختصاص لإدارة الشركات واتخاذ القرارات على أسس علمية. وفي المقابل نجد أن أنظمة الحكم الاشتراكية والأنظمة السلطوية التي تحكم من خلال أشخاص لا مؤسسات، توفر بيئة غير سليمة وطاردة للاستثمار، حيث تفتقد للثقة من أصحاب الأعمال، ويعتبر تأسيس الشركات الكبرى إنجازاً وتحدياً ضرورياً، لا يمكن بدونه تثبيت جذور الأسواق الديمقراطية، وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيها. ويتوقف مصير بعض إقتصادات دول بأسرها على مواجهة هذه التحديات. ولتحقيق النجاح لا بد أن يعمل القطاع الخاص والقطاع العام معاً لتأسيس الإطار القانوني والتنظيمي، وتثبيت مناخ الثقة بينهم. وتشمل التحديات العامة التي تواجه الإقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة أولاً: تأسيس نظام لحوكمة الشركات يقوم على أساس القواعد السليمة ومكافحة المصالح الخاصة، ووضع أنظمة لحقوق الملكية تحدد بوضوح وسهولة المالكين الحقيقيين حتى ولو كانت الدولة هي المالك.

ثانياً: عدم تسييس اتخاذ القرارات وتأسيس الجدران الفاصلة بين الحكومة والإدارة في الشركات المدرجة بسجل الشركات، عندما تكون الدولة هي المساهم المسيطر أو صاحبة الأغلبية. وحماية حقوق المساهمين الأقلية. وهناك تحدى آخر يواجه الإقتصادات النامية، وهو تأسيس لنظام حوكمة الإدارة في الشركات العامة، لأن شركات القطاع العام في هذه الإقتصادات تساهم أكثر من شركات القطاع الخاص في تحقيق الناتج الوطني والتوظيف والدخل واستخدام رأس المال، وعلاوة على ذلك فإن شركات القطاع العام في كثير من الأحيان تضع السياسات العامة للإقتصاد الوطني، لذلك فإنه لتحقيق التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي لا بد من تأسيس حوكمة الشركات في القطاع العام³⁵.

الفرع الثاني

المناخ الاستثماري العام في الدول النامية

يفتقر المناخ الاستثماري العام في الدول النامية لروح العمل الجماعي وهذا يعني سيطرة النزعة الفردية على عمل الشركات. وهذا يدل على التركيز الكبير على الملكية الفردية والاستثمار الفردي في المشروعات الصغيرة

والمتوسطة الحجم، وهذا يعود إلى العقلية الأحادية السائدة في تلك الدول، وإلى نمط الفكر الذي نشأ عليه أفراد هذه المجتمعات. ويعود ذلك أيضاً إلى عدم اعتماد المشاركة أو عدم فهم أهمية المشاركة لمواجهة المنافسة، حيث يعتقد صاحب المال أن المشاركة ستحد من تطوير أعماله. وهذا هو الوضع السائد في الدول النامية، حيث يتحكم أصحاب الملكية بالقرارات في إدارة الشركة، وهذا أمر قد أضعف مجالس الإدارة وجعلها أداة طيعة في أيديهم، يعتمدون إلى توظيف أشخاص من أقاربهم والمحسوبين عليهم. مما يحرم صغار المساهمين من المشاركة الفعلية في المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في إدارة الشركة. ففي لبنان مثلاً لا زال قانون التجارة الصادر عام 1943 مطبق حتى الآن وبرغم التعديلات التي أجريت عليه فلا يزال قاصراً عن حماية صغار المساهمين³⁶، فلا يوجد أي رادع قانوني حازم يمنع تضارب المصالح الذي يقوم بين صاحب الشركة ورئيس مجلس الإدارة. كما أن عدم وجود الوعي الكافي لدى صغار المساهمين بحقوقهم وبأساليب الإدارة، أدى إلى تحكم الأكثرية بالقرارات الهامة، وتهميشهم الأقلية عن حياة الشركة بشكل عام.

كما أن المناخ العام في الدول محل الدراسة لا يزال يعاني من التخلف في المفاهيم ومن تطبيق النظم الإقطاعية في إدارة المال العام، والذي ينعكس سلباً على تقدم الاقتصاد وازدهاره. ففي هذه الدول والتي تشهد نمواً اقتصادياً، من المألوف أن نرى استمتاع الطبقة الحاكمة وأصحاب الخطوة من المقربين بمقدرات الناتج القومي من خلال عملية التوظيف الذي يعتمد على الوساطة أي توظيف المقربين من الطبقة السياسية، دون النظر إلى الكفاءة والتي تعتبر العمود الفقري للإنتاجية. ويبقى الفقراء بعيدين عن الاستفادة من هذا النمو، وذلك أيضاً بسبب التوزيع غير العادل للدخل والفرص. وفي الدول التي تعمل على محاربة الفساد واستغلال السلطة وتقليص الفقر من خلال وسائل اقتصادية مستدامة، لا يزال تواجهها الكثير من التحديات، حيث أن النشاط الاقتصادي محصوراً في القطاع غير الرسمي، الذي يتطلع إلى بقاء الأعمال على قيد الحياة، وليس نمو الأعمال وتطويرها لكي يستفيد منها أوسع شريحة من المواطنين، وهذا هو الوصف الأدق لحال القطاع الخاص³⁷.

فالكثير من الديمقراطيات الهشة، ونأخذ مثلاً على ذلك الجمهورية اللبنانية، تنطوي على حكومات قلم تكون مسئولة أمام مواطنيها فيما هو أبعد من الانتخابات، في مثل تلك البلدان تظل عملية صنع القرار اليومية محجوبة عن الناس. مع بقاء النظام الاقتصادي مصمماً، بحيث يفيد منه أصحاب الخطوة من الطبقة السياسية.

فحوكمة الشركات حل قابل للتطبيق وحل للعديد من تلك المشاكل، من خلال تطبيقه على القطاع العام. حيث كانت النظرة التقليدية لحوكمة الشركات تراها ميداناً يخص الشركات الكبرى في الإقتصادات النامية،

بيد أن تجارب العقود القليلة الماضية أثبتت أن حوكمة الشركات تعني أكثر من ذلك بكثير. فهي تساعد في تنظيف البيئة الاقتصادية، وفضح العلاقات مع أصحاب الخطوة، وضخ قيم الشفافية والمساءلة في التعاملات الخاصة والعامة على حد سواء.

كذلك تعتبر حوكمة الشركات أداة فعالة في بناء قطاع فعال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، قادر على خلق الوظائف واجتذاب الاستثمار وتبني الحلول المستدامة المتعارف عليها للحد من الفقر.

وبعد كل ما تقدم، وبما أن الحوكمة الرشيدة في القطاع الخاص لا تنفصل عن الحوكمة الرشيدة في القطاع العام، نستطيع النظر إلى حوكمة الشركات على أنها واحدة من الأدوات المهمة لجعل الديمقراطية قادرة على تقديم ما تعد به لكل شرائح المجتمع من خلال حوكمة القطاع العام أيضاً وجعله أكثر إنتاجية. لذلك عكفت بعض الدول النامية للحد من هذا القصور في تشريعاتها الخاصة بالحوكمة، وقد قطعت شوطاً مقبولاً في هذا المجال، وسوف نتطرق لبعض هذه الدول ونأخذ على سبيل المثال جمهورية مصر العربية والجمهورية اللبنانية حيث قامت الدولتين بالعمل على وضع مبادئ وتشريعات تتفق مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لعام 2004.

دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بمصر

وقد أشتمل هذا الدليل على قواعد ونصوص استرشادية تتفق مع نصوص وأهداف قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991. حيث تم وضعه بناءً على مبادئ منظمة التعاون سالف الذكر. وقد هدف هذا الدليل إلى تحرير قطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية من أية قيود قد تعوق مقدراته على المنافسة مع القطاع الخاص. وتضمن الدليل عدة مبادئ³⁸ أهمها:

- المبدأ الأول: ضمان وجود إطار قانوني وتنظيمي فعال لحوكمة شركات قطاع الأعمال العام.
- المبدأ الثاني: العمل على فصل دور الدولة كونها مالك للشركة ودورها كونها جهة إدارية، كما يجب أن تتصرف الدولة كمالك بحيث ينطبق عليها ما ينطبق على القطاع الخاص، وعليها أن تمتلك رؤية واضحة ومتكاملة.
- المبدأ الثالث: معاملة حملة الأسهم بالتساوي.
- المبدأ الرابع: تنظيم العلاقات مع أطراف المصالح المختلفة.
- المبدأ الخامس: ضمان الإفصاح والشفافية.
- المبدأ السادس: تحديد مسئولية مجالس الإدارة في قطاع الأعمال العام في مصر.

وقد نظم اتحاد الصناعات المصرية بالمشاركة مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) مناقشة، ضمت حوالي 250 من قادة الشركات الكبرى، دارت حول حوكمة الشركات والمستقبل الاقتصادي والديمقراطي لمصر، وتمت مناقشة عدة مواضيع منها الإفصاح التام عن المعلومات المالية، تضارب المصالح بين الإدارة والمديرين إجراءات الإفلاس، حقوق الملكية، إنفاذ العقود والفساد والسرقة. وبعد ذلك نظمت الجمعية المصرية للأوراق المالية برنامج لحوكمة الشركات لاجتماع سوق المال والإدارة العليا للشركات المدرجة في البورصة، وممارسات قواعد الحوكمة لبناء اقتصاد وجه نحو السوق³⁹.

الميثاق اللبناني لحوكمة الشركات

قامت الجمعية اللبنانية للشفافية (LTA) بأعداد ميثاق حوكمة الشركات اللبناني، بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، ومجموعة من الشركاء الوطنيين والأجانب، وقد تم توجيه هذا الميثاق إلى الشركات اللبنانية ذات الأسهم. وبعد ذلك قام المركز وبالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومجموعة البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية (OECD)، بتنظيم المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات "تحسين الشفافية والإفصاح"⁴⁰ في بيروت سنة 2006، لبنان. والذي تناول عدة مواضيع منها: ضرورة إعادة النظر بالإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الدول التي شاركت في تطوير الإفصاح والشفافية، والعمل على تقييم وضعها من جهة حوكمة الشركات، تبيان أهمية التوعية والتدريب في هذا المجال على مستوى الحكومات المشاركة، والتوصية بأهمية إنشاء معهد متخصص للمدراء، يعمل على تدريبهم المدراء لارتباطهم بسوق المال. وقد تضمن هذا الميثاق ثلاثة مبادئ أساسية تفرع عن كل مبدأ عدة عناصر وأهمها:

المبدأ الأول: التزامات وحقوق المساهمين

– الحقوق العامة للمساهمين والوظائف الرئيسية للملكية.

– حقوق المساهمين وتواجدهم في اجتماعات الجمعية العامة.

– المعاملة المتساوية للمساهمين.

– حماية المساهمين الصغار في تركيبة المجلس.

المبدأ الثاني: مجلس المديرين

– وظيفة، وعضوية وهيكل المجلس.

- وفاء وأمانة الواجبات الملقاة على عاتق أعضاء المجلس.
- وظائف المجلس الرقابية ومساءلته من طرف المساهمين.
- تحديد والإفصاح عن مكافآت مجلس المديرين.
- المجلس ودور أصحاب المصلحة.
- المبدأ الثالث: المراجعة وعلاقتها بشفافية الشركة
- المراجعة الداخلية.
- استقلالية المراجعين الخارجيين.

الخاتمة

تمثل الحوكمة أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص والشفافية والإفصاح التي تضمن نزاهة المعاملات في الدول كافة والنامية على وجه الخصوص، حيث تعزز سيادة القانون وترسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة وتمنع استغلال المنصب والنفوذ، فحوكمة الشركات نظاماً فعالاً للرقابة على الشركة، بحيث تشتمل على مجموعة من الآليات الرقابية الداخلية التي تعطي الصلاحيات وتحمل أصحاب القرار المسؤولية أمام أصحاب المصالح الداخلية. وأيضاً الخارجية التي تعمل توفير البيئة القانونية السليمة للقيام بالأعمال. لإرساء مبادئها كما أن النظام الجيد لحوكمة المؤسسات يوفر إطاراً حامياً ومانعاً لظهور ممارسات التلاعب، ويحد من محاولات التضليل، وتحسين درجة الوضوح والشفافية في إدارة الشركات وهي الغاية المطلوبة في هذه الدول لتحقيق النمو الاقتصادي على مستوى الدولة ككل وعلى المستوى الفردي للارتقاء بمستوى الحياة بشكل عام.

النتائج

1- تشغل حوكمة الشركات أهمية كبيرة في العالم، وقد أبدت أكبر الاقتصاديات في العالم اهتمام لافت لتطبيقه في نظامها القانوني، ولكنه مازال محل نقاش وعدم اتفاق الباحثين والأكاديميين، وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بشكل كبير وواضح بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية المختلفة.

- 2- تعد تطبيق مبادئ حوكمة الشركات المخرج والحل الفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح في الشركات وخاصة المستثمرين والأفراد والمؤسسات المحلية والدولية.
- 3- حوكمة الشركات بشكل سليم يتمثل في الإفصاح عن المعلومات المالية التي تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال للمؤسسات وتساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية وتساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد.

التوصيات

- 1- العمل على نشر وتطبيق مبادئ الحوكمة بصورتها المنقحة للوصول إلى إرساء ممارسة سليمة للحوكمة في الدول النامية وذلك من خلال عقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات لنشر الوعي لدى القائمين على الشركات.
- 2- ندعو جميع الدول النامية ومنها الدول العربية إلى النظر بعمق في التنظيم التشريعي لحوكمة الشركات، من خلال اتجاهين الأول عن طريق إدخال تعديلات على التشريعات المتعلقة بالمعاملات التجارية والقوانين المنظمة للشركات وأسواق المال، بما يتوافق مع القواعد القانونية المتعلقة بحوكمة الشركات، وأما الاتجاه الثاني من خلال إصدار قانون مستقل لحوكمة الشركات يتوافق مع التشريعات السارية ويلحق بالتوجه العالمي في هذا المضمار، وهذا ما نؤيده، لأن سن تشريع خاص لحوكمة الشركات يكرس الالتزام به من قبل المعنيين ويضعهم تحت المراقبة الدقيقة والفعالة. حيث أشارت الدراسات إلى أن التجارب التي مرت بها الدول المتقدمة، قد أنتجت خبرات تؤكد أن متطلبات وجود نظام فعال للحوكمة تستلزم وجود إطار قانوني متكامل يوضح حقوق المساهمين ويبين متطلبات النظام المحاسبي الفعال.
- 3- نقل مفهوم حوكمة الشركات من كونه أداة لترشيد إدارة الشركات في القطاع الخاص، والعمل على تطبيقه في مؤسسات القطاع العام للحد من الفساد الإداري وجعل مؤسساته أكثر إنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، والحد من الفقر في الدول النامية محل الدراسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
2. الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، المجلة الدولية للقانون 2016، الموجود على الرابط: <http://dx.doi.org>.
3. الأمين نصبة، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، أطروحة ماجستير، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015.
4. فريد كورتل، "حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
5. فيروز شين، نوال شين، مداخله مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر 2012.
6. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007.
7. د. بوقرة رابح، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ورقة عمل في الملتقى الوطني، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
8. د. سليمان ناصر، أ. ربيعة بن زيد. دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية، بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية. جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر 19 و 20 نوفمبر 2013.
9. د. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010.
10. د. محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة 2010.
11. د. محمد ياسين غادر، بحث بعنوان، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي، عولة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان، طرابلس، لبنان. عام 2012.
12. د. محمد حبجب، آليات التعاون الدولي لمواجهة جرائم الفساد في ظل أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003. دراسة تحليلية حول أسباب جرائم الفساد في لبنان وكيفية استعادة الموجودات الناتجة

عنها. مقدمة في المؤتمر المؤتمّر السنوي الدولي السابع لكلية القانون الكويتية العالمية – التنظيم القانوني لتطوير الاستثمار – الكويت 10-10-2020.

13.د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

14.د. موفق اليافي، من اجل تعزيز حوكمة الشركات في لبنان، بيروت.

15.د. مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي، جامعة دمشق، 2008.

16.تقرير التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي، واشنطن، 2003.

17.تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، حوكمة الشركات، العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية.

18.نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية، دولة الكويت أكتوبر 2010 العدد الثالث.

المراجع الأجنبية

- 19.Iskander, M. and N. Chambou. Corporate Governance: A Framework for Implementation. 2002.
- 20.Gilles Paquet, La problematiquegouvernance, Economica, Paris, 2011.
- 21.Jean-Pierre Gaudin, Pourquoi la gouvernance? Paris : Presses de Science P. 2002.
- 22.Benoît de Courcelles: L'application des recommandations des principes de bonne Gouvernanced'entrepriseen France en 2003, Mémoire de recherche, Paris, France, 2004.
- 23.Jean-Pierre Gaudin, Pourquoi la gouvernance? Paris : Presses de Science Po, 2002.

- ¹ الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، المجلة الدولية للقانون 2016. <http://dx.doi.org>
- ² د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص. 15.
- ³ Gilles Paquet, La problematique, gouvernance, Economica, Paris, 2011. P. 2
- ⁴ Jean-Pierre Gaudin, Pourquoi la gouvernance? Paris : Presses de Science Po, 2002, 10.
- ⁵ د. محمد حبیب، آليات التعاون الدولي لمواجهة جرائم الفساد في ظل أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003.
- دراسة تحليلية حول أسباب جرائم الفساد في لبنان وكيفية استعادة الموجودات الناتجة عنها. مقدمة في المؤتمر المؤتمّر السنوي الدولي السابع لكلية القانون الكويتية العالمية - التنظيم القانوني لتطوير الاستثمار - الكويت 10-10-2020. ص. 3.
- ⁶ أ. فيروز شين، أ. نوال شين، مداخله مقدمة في الملتقى حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر 2012. ص 4.
- ⁷ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCED" - <http://www.oecd.org> - في مجال حوكمة الشركات، أنظر: بوقرة رابح، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ورقة عمل في الملتقى الوطني، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص 5.
- ⁸ د. محمد ياسين غادر، بحث بعنوان: محددات الحوكمة ومعاييرها، مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان، طرابلس، لبنان. عام 2012. ص. 4.
- ⁹ Benoît de Courcelles: L'application des recommandations des principes de bonne Gouvernanced'entreprise en France en 2003, Mémoire de recherche, Paris, France, 2004, p :5.
- ¹⁰ د. سليمان ناصر، أ. ربيعة بن زيد. دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية. جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف الجزائر 19 و 20 نوفمبر 2013. ص، 5. موجود على النت الرابط: <http://www.drnacer.net/fichier/32.pdf>
- ¹¹ د. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010، ص 11.
- ¹² د. محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة 2010، ص 16.
- ¹³ د. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، مرجع سابق 2010، ص 46
- ¹⁴ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص. 22.
- ¹⁵ Gilles Paquet, La problematique, gouvernance, Economica, Paris, 2011. P. 4
- ¹⁶ د. مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص 15.
- ¹⁷ فريد كورتل، "حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص. 3.
- ¹⁸ د. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، مرجع سابق، ص 44.
- ¹⁹ أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص. 180.
- ²⁰ الأمين نصبة، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، أطروحة ماجستير، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015.
- ²¹ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات OECD. 2004. مذكور في نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية، دولة الكويت أكتوبر 2010 العدد الثالث.
- ²² تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، حوكمة الشركات، العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية. ص 17.
- ²³ د. مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، بحث مقدم في المؤتمر الدولي، جامعة دمشق، 2008. ص 9.

- ²⁴ تقرير صادر عن إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، حوكمة الشركات، الفرض والتحديات، العدد 11، 2015، ص 6.
- ²⁵ تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، حوكمة الشركات، العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية. ص 18.
- ²⁶ تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاص، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011، ص 6، انظر أيضا: الأستاذ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة إلى نمط تطبيقها في مصر.
- ²⁷ Iskander, M. and N. Chambou. Corporate Governance: A Framework for Implementation. 2002. P. 122.
- ²⁸ د. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، مرجع سابق، ص 36.
- ²⁹ د. موفق الباني، من أجل تعزيز حوكمة الشركات في لبنان، بيروت، ص 3.
- ³⁰ تقرير بتوصيات لجنة كادبوري البريطانية، حول حوكمة الشركات، ديسمبر 1992.
- ³¹ د. بوقرة رابح، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ورقة عمل في المنتدى الوطني، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص 5.
- ³² مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، غرفة أبو ظبي للحوكمة، ص 19. دون سنة نشر.
- ³³ د. بوقرة رابح، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 17.
- ³⁴ د. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، مرجع سابق، ص 33.
- ³⁵ الأمين نسيبة، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، أطروحة ماجستير، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015، ص 28.
- ³⁶ قانون التجارة البرية اللبناني الصادر بالمرسوم الاشتراعي رقم 304 تاريخ 24 / 12 / 1942 وتعديلاته.
- ³⁷ تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، حوكمة الشركات، العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، ص 13.
- ³⁸ دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية، وزارة الاستثمار، 2006.
- ³⁹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص 55.
- ⁴⁰ The Lebanese transparency association, the Lebanese code of corporate governance, first edition, 2006.