

الفصل الثامن

تطبيق نظام الإدارة الرشيدة في المؤسسات العاملة

مع اندلاع الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997 بدأ العالم يأخذ بجدية وينظر بشكل آخر تجاه حوكمة الشركات، فالأزمة المالية آنذاك يمكن وصفها بأنه أزمة ثقة بين المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت المال والحوكمة، وقد كانت المشاكل العديدة التي ظهرت أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين داخل المنشأة وكذلك الأقارب والأصدقاء وحصول الشركات على مبالغ طائلة من الديون قصيرة الأجل دون الحرص على إبلاغ المساهمين بهذه التحويلات بل والعمل على إخفاء تلك الديون من خلال طرق وأنظمة محاسبية مبتكرة، ولعل ذلك كان جليا في فضيحة شركة انرون (Enron) وما تبعها من فضائح كبرى أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات ووجوب تطبيقها بالشكل الأمثل.^[1]

ومما يزيد من أهمية حوكمة الشركات ما ظهر خلال الأزمة المالية العالمية الأخيرة 2008 من تجاوزات ومبالغ طائلة تلقاها التنفيذيون في الشركات، مما أدى إلى تدخل الحكومات بشكل مباشر للرقابة على تلك المصروفات، التي تعتقد أنه لو تم تطبيق نظام حوكمة الشركات بشكل فعال وشفاف لما وصلنا إلى الحال التي كنا عليها.

و لم تكن بعيدة عن تبعات تلك الأزمة وظهر جليا سوء إدارة في كثير من الشركات المساهمة وتمثل هذا السوء في عدم الإفصاح عن كثير من

العمليات مثل الإشراف في الاقتراض والتوسع في الاكتتابات الأولية، فضلا عن حصول كثير من التنفيذيين على مبالغ طائلة دون مبرر واضح. ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وأهميته في مواجهة حالات الفساد، وبحث أطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، وخاصة مع كبرى الشركات في الآونة الأخيرة. إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك وأصحاب المصالح ... الخ. ولذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد هي العמוד الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات؛ حيث تنظم القوانين والقرارات - بشكل دقيق ومحدد - العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل، إضافة إلى تقييم مستوى مساهمة الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات ، ولاسيما الشركات المساهمة في إرساء المبادئ العامة للحوكمة، واقتراح السبل الكفيلة لمعالجة مجالات القصور وبما ينسجم مع متطلبات المرحلة الراهنة وما يمكن أن تقبل عليه من فرص وتحديات مستقبلية.

في ضوء ما سبق، سيتناول البحث المباحث الثلاث الآتية:

المبحث الأول : حوكمة الشركات (التعريف، والأهداف والأهمية) .

المبحث الثاني : حوكمة الشركات في ظل الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة .

المبحث الأول

حوكمة الشركات

التعريف والأهداف والأهمية:

لقد كشفت الأزمات المالية والانهيارات الأخيرة التي تعرضت لها الكثير من الشركات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وكذلك الدول الأوروبية، عن الكثير من حالات الفساد، ولاسيما الفساد المالي والمحاسبي، الأمر الذي كان له الأثر السيئ في الكثير من المجالات، أبرزها المجالات الاقتصادية حيث أتسمت عملية جذب المستويات الكافية لرؤوس الأموال في تلك الشركات بقدر كبير من الصعوبات نظراً لتكبد حملة الأسهم فيها خسائر مالية فادحة انعكست سلباً على مصداقية الشركات المستثمر فيها وأسواق رأس المال من خلال توجه المستثمرين الحاليين والمرقبين للبحث عن منافذ استثمارية بديلة، الأمر الذي دفع بالجهات ذات الصلة وعلى المستويين الوطني والدولي إلى إجراء الدراسات والفحوصات المعمقة بهدف تحديد الأسباب الرئيسية التي كانت وراء حدوث الأزمات المالية والانهيارات المشار إليها في أعلاه، واقتراح السبل الكفيلة لحماية حقوق حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة، هذا وقد كشفت الدراسات والفحوصات التي أجراها المختصون في هذا المجال، بأن غالبية تلك الأسباب كانت في حقيقتها أسباباً مالية ومحاسبية، الأمر الذي دعا الجهات المعنية بإعداد تلك الدراسات والفحوصات إلى التوصية بأهمية مناقشة وتحليل اتجاهات التطور في الكثير من المجالات ذات الصلة، من بينها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، وتبني مجموعة

من المعايير المحاسبية رفيعة المستوى وبما ينسجم مع مصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة، وتعزيز قابليتهم على اتخاذ القرارات الاقتصادية الصائبة بشأن مستقبل استثماراتهم واستمرار نشاطاتهم في الشركات، وذلك ضمن إطار لحوكمة الشركات Corporate Governance يستند إلى مجموعة محددة من المبادئ العامة، ويهدف إلى حماية حقوق حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة.^[2]

ويعد تبني مفهوم حوكمة الشركات، أمراً ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي الذي تعاني منه معظم الشركات المساهمة، ولاسيما ما يتصل بإعداد التقارير المالية الشفافة وإتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس والإفصاح، وكذلك التحديد الواضح لحقوق حملة الأسهم في الشركات وحقوق الآخرين من أصحاب المصلحة، والمسؤوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين فيها، فضلا عن تخفيض عمليات التداول الداخلي في المعلومات ودعم استقلالية مراقبي الحسابات وتعزيز مستوى انسجام المعالجات المحاسبية المطلوبة وفقا للنظام المحاسبي الموحد مع المعايير الدولية، إضافة إلى أهمية الحوكمة في تلبية متطلبات المرحلة الراهنة وما يمكن أن نقبل عليه من فرص وتحديات مستقبلية بشأن العديد من المجالات، ولاسيما المجالات الاقتصادية.^[3]

وتتبع مشكلة البحث من ضعف الوعي العام بأهمية حوكمة الشركات في مواجهة حالات الفساد الذي تعاني منه الشركات المساهمة من جهة، وقصور الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال تلك الشركات في إرساء المبادئ العامة للحوكمة من جهة أخرى.

وقد انتقل مفهوم الحوكمة "Governance" ، من السياسة وإدارة الدولة الشركات، حيث عرفته الأوساط العلمية، بأنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون.

وأصبح الحديث عن "حوكمة الشركات"، من أجل كفاءة اقتصادية عليا، ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من قبل الإدارة الخاصة بالشركات والمراجعين الداخليين أو الخارجيين أو من قبل تدخل مجالس الإدارة، بما يعوق انطلاق هذه الشركات.

وعرفت حوكمة الشركات بأنها "مجموعة الضوابط والعمليات والإجراءات الداخلية التي تدار الشركة من خلالها" ويقصد بها كذلك القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.

وعرفت حوكمة الشركات من قبل التعاون الاقتصادي والتنمية OECD^[4] بأنها مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر إطاراً آليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء.

فهو نظام تتم بموجبه إدارة الشؤون اليومية للشركة، بما في ذلك واجب أعضاء مجلس الإدارة في ضمان إدارة الشركة المناسب وبدون أي تجاوزات عن الضوابط المتفق عليها والموافق عليها من قبل الجمعية العامة للشركة.

وقد جاء هذا النظام نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة أو الشركات المساهمة بنظام الحوكمة وضوابطه ويقوم نيابة عن المساهمين بتخفيف تكلفة الوكالة بالإدارة وضبط عدم إتقان المعلومات، ويستخدم كذلك نظام الحوكمة لمراقبة مدى تقيد نتائج التشغيل بالخطط.

ولحوكمة الشركات أهمية كبرى سواء في الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة على حد سواء، فمثلما ذكرنا في المقدمة كان الأزمات العالمية التي حصلت في الاقتصاديات المتقدمة دليل على الحاجة لها في تلك الأسواق، وكذلك اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر في الديمقراطيات الناشئة لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة ويؤدي إتباع مبادئ حوكمة الشركات إلى خلق الإدارات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة.

وتكتسب حوكمة الشركات أهمية كذلك من ناحية منع الأزمات المالية العادية بسبب إنها ليست مجرد شيء أخلاقي فقط بل هي نظام متكامل يجمع القانون والإدارة والمحاسبة .. الخ.

وحوكمة الشركات لما تحث عليه من إفصاح للمعلومات يمكن أن تعمل على تخفيض تكلفة رأسمال المنشأة، وتكتسب حوكمة الشركات من ناحية أخرى أهمية سواء في:

1. جذب الاستثمارات الأجنبية واستمرار المحلية منها.

2. الحد من هروب رؤوس الأموال.

3. خلق سوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي.

4. الحوكمة الفعالة تساعد الدول على مكافحة الفساد وسوء الإدارة. تطبيق الشركات لنظام حوكمة فعال يساعد الدول على تكليف تلك الشركات بمشاريع ضخمة نتيجة الثقة في إدارات تلك الشركات. ولعلنا في أحوج ما نكون إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال خصوصا بعد اعتماد خطة التنمية بما تضمنته من هدف استراتيجي يجعل القطاع الخاص عانداً للتنمية. وحوكمة الشركات تضمن إلى حد كبير حماية مجلس الإدارة لمصالح المساهمين وضمان أن يكون المساهمين لهم صوت مسموع في إدارة الشركة.

وتظهر أهمية حوكمة الشركات كذلك في تحسين الأداء الاقتصادي وزيادة الإنتاجية في الشركات التي تتبع نظام حوكمة فعال. وتعد الأساليب المستخدمة في إدارة شئون الشركات والمعايير التي تحكم سلوكيات الأفراد العاملين فيها ضمن المستويات الإدارية كافة ومستوى تنفيذهم للمسؤوليات المناطة بهم من السباب الأخرى التي كانت وراء الأزمات المالية وانهيار الشركات، فقد كان الولاء غير الموجه إلى المكان والشخص المناسبين يقع في قلب الأزمات الأخيرة التي تعرضت لها الشركات فالموظفون والمدراء العاملون فيها كانوا قد منحوا ثقتهم إلى أشخاص غير مؤتمنين على واجباتهم داخل الشركات تجاه حملة الأسهم وإطاعة القوانين، في الوقت الذي كان بإمكان هؤلاء الموظفين والمدراء إثارة التساؤلات حول مختلف القضايا المشكوك في مصداقيتها وانسجامها مع مصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى كشفت بعض الإحصاءات المعدة في هذا المجال عن إن العديد من المدراء في الشركات المعنية لا يمتلكون

الأهلية الكافية لممارسة واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم المهنية، وإنهم متواجدون في مناصبهم تلك بسبب تعيينهم بالطرق المعروفة للوصول إلى العضوية والتي لا ترقى إلى الدور المهني الذي يجب أن يمارسه أولئك المدراء في الشركات، الأمر الذي قاد إلى انخفاض مستويات الثقة العامة وأمانة واستقامة المدراء، وكما يشير Gellibrand في هذا المجال إلى أن الأزمة في حقيقتها، أزمة ثقة في قادة كبرى الشركات العالمية.^[5]

وتعد الشفافية ونشر المعلومات المالية وغير المالية من بين الأسباب التي قادت إلى حصول أزمة الثقة في أعلاه، والتي طالت مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية والمدققين في الشركات، هذا وقد أظهرت دراسة إحصائية أنجزت مؤخراً في الولايات المتحدة الأمريكي، أن اثنين من كل خمسة مستثمرين في الأسواق المالية يعتقدون بأن المشكلة الأولى في أزمة الثقة تلك، تتمثل في انعدام النزاهة فضلاً عن انعدام كفاءة الإدارة وضعف الرقابة مقارنة بالمشاكل الناشئة من تقلبات الأسواق المالية.^[6]

وربما كان فشل مجالس الإدارة واللجان التابعة له في تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتجاوز العلامات التحذيرية الواضحة في الشركات المعنية فضلاً عن ضعف أنظمة الرقابة والإشراف وسوء استخدام أنظمة تحديد مكافآت التنفيذيين وتعويضاتهم سبباً آخر وراء حدوث وتزايد إخفاقات الشركات في الآونة الأخيرة، فقد أشار البعض إلى إن قوة الدفع الأساسية وراء فضائح شركة Enron وغيرها تمثلت في الحوافز الإدارية الممنوحة لكبار التنفيذيين هناك، فقد يكون تأثير التعويض بالأسهم أو خيارات الأسهم Stock Options كبار التنفيذيين وغيرهم قد أدى إلى

أن تكون الأسس الخاطئة في منح الحوافز، فضلاً عن إساءة استخدامها من قبل المعنيين وراء فضائح الشركات إلى جانب تراجع الأخلاقيات المهنية للقائمين على إدارتها.^[7]

لقد ترتب على حالات الفساد السابقة للشركات الكثير من الآثار المالية والاقتصادية والاجتماعية من بينها انخفاض الأسعار السوقية لأسهم الشركات في البورصات المالية والخسائر المالية الفادحة التي أضرت بمصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة، ولاسيما العاملين في تلك الشركات الذين تعرضوا إلى فقدان وظائفهم وضياع حقوقهم في صناديق الادخار، والأهم مما سبق انخفاض المستوى العام للثقة في مهنة المحاسبة والتدقيق وجودة المعايير التي تستند إليها، الأمر الذي أثار انتباه المتخصصين وأصحاب العلاقة، ودفع إلى الساحة بتساؤلات عديدة حول أهمية إعادة النظر بالأطر التنظيمية والمالية والمحاسبية والرقابية الكفيلة بحماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركات، وذلك من خلال تنظيم الممارسات السليمة للقائمين على إدارتها وفي مختلف المجالات التي تنطوي ضمن مفهوم حوكمة الشركات والدور الذي من الممكن أن تؤديه الحوكمة الجيدة في هذا الشأن من خلال إرساء أسس العلاقات الشفافة بين الأطراف المعنية في تلك الشركات وتحديد واجبات ومسؤوليات كل منها وكذلك تعزيز جودة الممارسات المحاسبية والتدقيقية وإعداد التقارير المالية في شكل مجموعة من المبادئ والمعايير ذات الصلة بحوكمة الشركات والصادرة عن مختلف الهيئات والمنظمات والمجالس المهنية المتخصصة.

وهذا وقد قدمت العديد من التعاريف لحوكمة الشركات في السنوات الأخيرة نظراً لشمولية هذا المفهوم وارتباطه بالعديد من المجالات من جهة واختلاف الاتجاهات الثقافية والخلفيات الفكرية للمهتمين به من جهة أخرى وعليه نعتقد أنه من المفيد تصنيف التعارف المذكورة في شكل محاور، يركز كل منها على جانب من الجوانب التي تغطيها حوكمة الشركات وكما يلي:

المحور الأول : توجيه أداء الشركات ورقابتها، والذي يركز على ارتباط حوكمة الشركات بقضايا الشركات المتمثلة بتوجيه ورقابة الأداء، وربما يعد التعريف الأسهل والأكثر شيوعاً في هذا المجال هو التعريف المقدم من قبل لجنة Cadbury في تقريرها الصادر سنة 1992 في المملكة المتحدة بشأن المظاهر المالية لحوكمة الشركات، حيث عرفت اللجنة حوكمة الشركات بأنها " النظام الذي يتم بواسطة توجيه ورقابة الشركات. [8] "

المحور الثاني : تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم وفقاً لمفاهيم محددة، والذي يركز على الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات، ويسلط الضوء على بعض المفاهيم التي تستند إليها، إذ تعد حوكمة الشركات وفقاً لذلك الطريق التي يمكن لمجلس الإدارة والمدراء وكذلك المدققين في الشركة من خلاله تحمل مسؤولياتهم بكل عدالة وشفافية ومواجهة مسائل حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين بشأن ذلك. [9]

المحور الثالث : أهداف حوكمة الشركات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، والذي يركز على أهداف حوكمة الشركات وأهميتها كمصدر قيمة لحملة الأسهم ضمن النطاق المحدود لها ومصدر قيمة لأصحاب المصلحة الآخرين ضمن النطاق الأوسع للحوكمة.^[10]

ومع ذلك فإن نطاق حوكمة الشركات قد يتسع لأكثر مما سبق ذكره لتمتد أهدافه وأهميته خارج حدود مصلحة الشركة ذاتها ومصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، وفي هذا المجال ونرى أنه من الأهمية تناول هذا الجانب بمزيد من البحث والتحليل وذلك من خلال إبراز أهمية حوكمة الشركات في المجالات الاقتصادية فضلاً عن أهميتها في المجالات القانونية وكما يلي:

أولاً : الأهمية الاقتصادية لحوكمة الشركات، وتشمل، أهمية الحوكمة للشركات ذاتها، حيث لا تعد حوكمة الشركات هدفاً في حد ذاتها، فهي لا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية ولا تمثل التزاماً دقيقاً بإرشادات محدودة أو بملاحظة أو مراعاة سلوكيات إدارية معينة، بل إن ما تهدف إليه في حقيقة الأمر هو تحسين أداء الشركات وضمن حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مدراء بمستويات عالية الجودة وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوحى لحملة الأسهم والمتعاملين الآخرين معها بالثقة، ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار

وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال، وتعد جودة حوكمة الشركات والقابلية على فهم حقوق حملة الأسهم، واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات.^[11]

وتعد حوكمة الشركات ذات أهمية أيضاً بالنسبة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين، إذ توفر حوكمة الشركات ضمان قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم ولاسيما حاملي أقلية الأسهم في ظل مشكلة الوكالة الناشئة عن فصل ملكية الشركة عن إدارتها، إذ تأتي أهمية حوكمة الشركات في سد الفجوة التي يمكن أن تحصل بين الأصيل (مالك الشركة) والوكيل (المدير) من جراء رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية حملة الأسهم.^[12]

وتمتد أهمية حوكمة الشركات لتشمل أسواق رأس المال، حيث أن تبني معايير جيدة لحوكمة الشركات يمكن أن تمتد فوائده إلى أسواق رأس المال، إذ أن تطبيق تلك المعايير سوف يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وعن أدائها ويدركون في ذات الوقت مستوى تنفيذ إستراتيجيات الشركات وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها، وعند ذلك تستطيع أسواق المال أن تخصص أموال أولئك المستثمرين إلى الشركات الواعدة والتي يتم إدارتها بشكل أفضل.^[13]

وأخيراً تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله، إذ إن هناك ارتباطاً وثيقاً بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها، حيث أن المسألة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام للبعض من مدرائها بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات وكأنه يمثل كسباً لكافة الأطراف ذات الصلة، فهو يعد كسباً للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، ويعد كسباً لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة وفي المدى الطويل، وأخيراً فهو يعد كسباً للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظله.^[14]

ثانياً: الأهمية القانونية لحوكمة الشركات، وتتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات (مثل قوانين الشركات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات، إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله، ويشير Zingales في هذا الصدد إلى إن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة تمثل حجر

الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم هذا وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة.^[15]

وفي المقابل تعد القوانين والأنظمة صمام الأمان الرئيسي الذي يضمن حوكمة جيدة للشركات كما إن كلاً من معايير الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية الأخرى يجب أن تشكل عصب مبادئ حوكمة الشركات، هذا وقد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية (IIF) سنة 2002 بأن يتم إصدار قواعد أو دساتير لحوكمة الشركات Codes Of Corporate Governance يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق رأس المال والشركات مع ضمان كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاضد دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق وذلك بالاستناد إلى دعامتين هامتين هما الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية السليمة.^[16]

المبحث الثاني

حوكمة الشركات في ظل الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة

بالرغم من اختلاف القوانين والنظم الأساسية المرتبطة بحوكمة الشركات بين الدول، إلا أن الأنظمة القانونية تعد هي صمام الأمان الرئيسي الضامن لحوكمة جيدة للشركات. كما إن معايير الإفصاح والشفافية يجب أن تكون هي عصب مبادئ حوكمة الشركات وتتداخل قواعد حوكمة الشركات بعدد من القوانين، مثل: قوانين الشركات، وأسواق المال، والبنوك، والإيداع والحفظ المركزي، والمحاسبة والمراجعة، والمنافسة ومنع الاحتكار، والضرائب، والعمل، وغيرها.

ونود أن نشير في هذا الصدد إلى الممارسات الإيجابية، فنجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والإطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة وغيرها الكثير. ويحمي القانون كذلك حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال. كما إن معايير المحاسبة والمراجعة تتسق مع المعايير الدولية.

ويتضمن الإطار القانوني والرقابي على كافة القوانين والأنظمة والتعليمات وكذلك المعايير التي تنظم أعمال الشركات المساهمة فضلاً عن الهيئات الرقابية التي تمارس مهام المتابعة والإشراف عليها، هذا ويتضمن الإطار القانوني أهم القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة، مثل قانون

الشركات فضلاً عن القرارات الوزارية الصادرة عن وزير التجارة والصناعة، والقرارات الصادرة عن لجنة سوق الأوراق المالية وتعليمات نظام ممارسة مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات، والمعايير المحاسبية والتدقيقية الصادرة ، وقانون هيئة أسواق المال، وقرارات سوق الأوراق المالية.

وسنقدم فيما يلي تحليل لمستوى مساهمة كل من الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة في مجال إرساء المبادئ العامة لحوكمة الشركات:

أولاً: حقوق حملة الأسهم ومهام الملكية الأساسية:

تشترع الكثير من القوانين وأنظمة الشركات المساهمة حقوق حملة الأسهم، ولاسيما ما يتصل بالحقوق الأساسية لحملة الأسهم والمتمثلة بحق حملة الأسهم في نقل ملكيتها إلى مساهمين آخرين أو إلى الغير، وكذلك حق حملة الأسهم في المشاركة باجتماعات الجمعية العامة للشركة المساهمة ومناقشة التقارير المالية وتقرير مراقب الحسابات، وأخيراً حق حملة الأسهم في الحصول على نصيب من الأرباح المقرر توزيعها ونصيبهم من موجودات الشركة عند تصفيتها وقد نص قانون الشركات على حق حملة الأسهم في الشركات المساهمة بنقل ملكية الأسهم إلى مساهمين آخرين أو إلى الغير مع مراعاة ما يلي:

1. لا يجوز للمؤسسين أن يتصرفوا في أسهمهم إلا بعد مضي ثلاث سنوات على الأقل على تأسيس الشركة نهائي.
2. لا يجوز لحملة الأسهم التصرف في الأسهم أو السندات المؤقتة إلا بعد أن تصدر الشركة أول ميزانية لها عن اثني عشر شهراً.

كذلك نصت المادة (130) والمادة (131) من قانون الشركات على أنه يعتبر الأعضاء المؤسسون الموقعون على عقد الشركة، وكذلك المساهمون الذين اكتتبوا بأسهمها، أعضاء في الشركة، ويتمتعون جميعاً بحقوق متساوية ويخضعون للالتزامات واحدة، ويتمتع العضو بوجه خاص بالحقوق الآتية:

أولاً: قبض الأرباح والفوائد التي يتقرر توزيعها على المساهمين.

ثانياً: استيفاء حصة من جميع أموال الشركة عند التصفية.

ثالثاً: المساهمة في إدارة أعمال الشركة، سواء في الجمعيات العامة أو في مجلس الإدارة، طبقاً لنظام الشركة.

رابعاً: الحصول على كراس مطبوع يشتمل على ميزانية الدورة الحسابية المنقضية وحساب الأرباح والخسائر وتقرير مجلس الإدارة وتقرير مراقبي الحسابات.

خامساً: إقامة دعوى بطلان كل قرار صدر من الجمعية العامة أو مجلس الإدارة مخالفاً للقانون أو النظام العام أو عقد التأسيس أو النظام الأساسي.

سادساً: التصرف في الأسهم المملوكة له، والأولوية في الاكتتاب بالأسهم الجديدة.

كذلك يدخل في جدول الأعمال للجمعية العامة في اجتماعها السنوي المسائل الآتية:-

أولاً: سماع تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة وعن مركزها المال خلال السنة ويجب أن يتضمن التقرير شرحاً وافياً لبنود الإيرادات

والمصروفات، وبياناً تفصيلياً بالطريقة التي يقترحها مجلس الإدارة لتوزيع صافي أرباح السنة مع تعيين تاريخ صرف هذه الأرباح.

ثانياً : سماع تقرير مراقبي الحسابات عن ميزانية الشركة وعن الحسابات التي قدمها مجلس الإدارة.

ثالثاً : مناقشة الحسابات والمصادقة عليها، واعتماد الأرباح التي يوجب توزيعها.

رابعاً : انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات، وتحديد الأجر الذي يؤدي إليهم خلال السنة المالية المقبلة ما لم يكن معيناً في نظام الشركة.

خامساً : بحث الاقتراحات الخاصة بزيادة رأس المال وبإصدار سندات وبالاقتراض والرهن وإعطاء الكفالات، واتخاذ قرار في ذلك.

سادساً : بحث أي اقتراح آخر يدرجه مجلس الإدارة في جدول الأعمال لاتخاذ قرار فيه.

ويجوز أن يقدم الاقتراح أثناء انعقاد الجمعية العامة عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن عشر عدد الأسهم.

وتعقد الجمعية العامة للمساهمين مرة على الأقل في السنة في المكان والزمان اللذين يعينهما نظام الشركة. ولمجلس الإدارة دعوة هذه الجمعية كلما رأى ذلك. ويتعين على المجلس أن يدعواها كلما طلب إليه ذلك عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن عشر رأس المال.

وتوجه الدعوة لحضور الاجتماع متضمنة خلاصة واضحة عن جدول الأعمال بإحدى الطريقتين الآتيتين:-

1. خطابات مسجلة ترسل إلى جميع المساهمين قبل الموعد المحدد لانعقادها بأسبوع على الأقل.

2. إعلان في صحيفتين يوميتين على الأقل تصدران باللغة العربية، ويجب أن يحصل الإعلان مرتين، على أن يتم الإعلان في المرة الثانية بعد مضي مدة لا تقل عن أسبوع من تاريخ نشر الإعلان الأول وقبل انعقاد الجمعية العامة بأسبوع على الأقل مع نشر الإعلان الثاني في الجريدة الرسمية بالإضافة إلى الصحيفتين اليوميتين.

هذا وتتعدد اجتماعات الجمعية العامة للشركة المساهمة برئاسة رئيس مجلس الإدارة أو رئيس لجنة المؤسسين وبحضور الأعضاء الذين يمتلكون أكثرية الأسهم المكتتب بها، وللعضو توكيل الغير للحضور والمناقشة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة كما يجوز له إنابة غيره من الأعضاء لهذا الغرض.

ثانياً: المعاملة العادلة لحملة الأسهم:

المعاملة العادلة لحملة الأسهم في الشركات المساهمة تهدف إلى تحقيق المساواة بينهم من حيث حقوق التصويت على القرارات في اجتماعات الجمعية العامة للشركة وحمايتهم من إبرام الصفقات غير الاعتيادية مع الأطراف ذوي العلاقة، وتمكين حاملي أقلية الأسهم من الدفاع عن انتهاك حقوقهم من قبل المسؤولين في الشركة أو حملة غالبية الأسهم.

وفي مجال ممارسة حقوق التصويت لكافة حملة الأسهم على القرارات في اجتماعات الجمعية العامة للشركة، نصت المادة " 156" من قانون الشركات على أن لكل مساهم عدد من الأصوات يعادل عدد أسهمه، وتصدر

القرارات بالأغلبية المطلقة للأسهم الممثلة، ولا يجوز اتخاذ قرار في المسائل الآتية إلا من الجمعية العامة منعقدة بصفة غير عادية:

أولاً : تعديل عقد التأسيس أو النظام الأساسي للشركة.

ثانياً : بيع كل المشروع الذي قامت به الشركة أو التصرف فيه بأي وجه آخر.

ثالثاً : حل الشركة أو اندماجها في شركة أو هيئة أخرى.

رابعاً : تخفيض رأس مال الشركة.

ولا يكون اجتماع الجمعية العامة غير العادية صحيحاً ما لم يحضره مساهمون يمثلون ثلاثة أرباع أسهم الشركة. فإذا لم يتوافر هذا النصاب، وجهت الدعوة إلى اجتماع ثان يكون صحيحاً إذا حضر من يمثل أكثر من نصف الأسهم، وتصدر القرارات بأغلبية تزيد على نصف مجموع أسهم الشركة.

ويجوز لعدد من الأعضاء المساهمين في الشركة لا يقل مجموع ما يحملونه من الأسهم على 15% من القيمة الاسمية لرأس المال المكتتب به، ولا يكونون ممن وافقوا على قرارات الجمعية العامة غير العادية المذكورة في المادة السابقة، أن يعارضوا أمام المحكمة في القرارات إذا كان فيها إجحاف بحقوقهم، وذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ صدورها.

وللمحكمة أن تؤيد القرارات أو تعدلها أو تلغيها، أو أن ترجئ تنفيذها حتى تجري التسوية المناسبة لشراء أسهم المعارضين بشرط ألا ينفق شيء من رأس مال الشركة في شراء هذه الأسهم، أو ترجئ تنفيذها حتى تجري أية تسوية مناسبة أخرى.

ثالثاً: حقوق أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة:

لم يتناول الإطار القانوني والرقابي حقوق أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة والمدى الذي يسمح لهم بتملك جزء من الأسهم أو الحصول على نسبة معينة من الأرباح، وكذلك الإطلاع على العمليات الأساسية في الشركة أو المشاركة في إدارتها، عدا ما أشارت إليه المادة "128" و"129" في قانون بشأن ممثلي هيئة حملة السندات حق حضور الجمعيات العامة للشركة، وعلى الشركة أن توجه لهم نفس الدعوة الموجهة للمساهمين، ويحق لهم الاشتراك في المباحثات دون التصويت، كما يجوز لممثلي الهيئة أن يتخذوا جميع التدابير التحفظية لصيانة حقوق حملة السندات.

رابعاً: الإفصاح والشفافية:

تناول الإطار القانوني والرقابي جانباً من المتطلبات الأساسية للإفصاح والشفافية الواجب الالتزام بها أو مراعاتها من قبل الشركات المساهمة، وأكد على أهمية الإفصاح في التقارير المالية للشركات ومنها الشركات المساهمة وألزمها بما يلي:

إعداد الكشوفات التحليلية المرافقة للتقارير المالية الأساسية وإبراز أهمية التقرير السنوي للإدارة وما يتضمنه من معلومات مكملة للمعلومات الواردة في التقارير المالية، ومن بينها نبذة مختصرة عن الشركة وعن أهدافها الأساسية وبيان طبيعة النشاطات التي أنجزتها الشركة خلال السنة وأية مصلحة فيها لرئيس أو أعضاء مجلس الإدارة والهيئات التنفيذية.

التأكيد على أهمية دور مراقب الحسابات في إبداء رأيه بشأن عدالة وصحة ما تعبر عنه التقارير المالية للشركات وذلك في تقريره، فضلاً عن تصوير نموذج لما يجب أن يكون عليه هذا التقرير بما يكفل التأكيد على

أهمية الإفصاح والشفافية والكشف عن أية معلومات من شأنها أن تؤثر على نتائج الأعمال والمركز المالي للشركات المعنية.

وتعد متطلبات الإفصاح الواردة ضمن قواعد إدراج أسهم الشركات المساهمة للتداول في سوق الأوراق المالية خطوة باتجاه تعزيز الإفصاح والشفافية في السوق المالية والشركات المساهمة المدرجة فيها، ونحن نرى أن هناك الكثير من المعلومات الأخرى الواجب الإفصاح عنها من قبل الشركات المساهمة ولاسيما تلك المدرجة في سوق الأوراق المالية ومنها:

1. هيكل ملكية الأسهم وحقوق التصويت.
2. السياسات المستخدمة في تحديد المكافآت ذات الصلة بأعضاء مجلس الإدارة والهيئات التنفيذية والمعلومات ذات الصلة بمؤهلاتهم ومستوى استقلاليتهم.
3. الصفقات التجارية مع الأطراف ذوي العلاقة بالشركة.
4. عوامل المخاطرة القابلة للتنبؤ.
5. القضايا ذات الصلة بالعاملين في الشركة والآخرين من أصحاب المصلحة.

6. مدفوعات الشركة إلى المدققين الخارجيين عن الخدمات غير التدقيقية.

هذا ويعد الإفصاح عن تلك المعلومات وغيرها مفيدا في مجال تحسين مقدرة حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة بشأن رقابة الشركات والحد من حالات الفساد الناجمة عن التعارض في المصالح وعمليات التداول في المعلومات الداخلية من قبل أولئك المطلعين والمسيطرين فعليا على الشؤون الداخلية لتلك الشركات، شرط أن تعد تلك المعلومات من قبل كوادر محاسبية مؤهلة وتدقق من قبل مراقبي حسابات مؤهلين ومستقلين واستنادا

إلى مجموعة من المعايير المحاسبية والتدقيقية الملائمة، فضلا عن أهمية التزام مراقبي الحسابات بقواعد السلوك المهني والمعايير الرقابية.

خامساً: مسؤوليات مجلس الإدارة:

تشرع قوانين وأنظمة الشركات المساهمة الكثير من القضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة، ولاسيما ما يرتبط بهيكل وتشكيلة مجلس الإدارة والكيفية التي يتم بواسطتها اختيار الأعضاء والمهام الأساسية التي تتناط بهم، فضلا عن دور المجلس في الإشراف على الإدارة التنفيذية لتلك الشركات، وعلى الرغم مما تضمنته نصوص وأحكام المواد الواردة في قانون الشركات بشأن تشكيل مجلس الإدارة في الشركات المساهمة وتحديد المسؤوليات والمهام التي يجب أن تتناط بأعضائه، فإن هناك الكثير من القضايا ذات الصلة التي لم يتطرق إليها القانون المذكور منها:

1. الفصل بين مهمة الإشراف ومهمة الإدارة ضمن هيكل محدد لمجلس الإدارة يضمن التحديد الواضح لمهام ومسؤوليات كل من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في المجلس سواء تم ذلك وفقا لهيكل مركزي ذي مستوى واحد لمجلس الإدارة يضمن الفصل الحقيقي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، أو وفقا لهيكل ثنائي ذي مستويين لمجلس الإدارة يمثل المستوى الأول المجلس الإشرافي في حين يمثل المستوى الثاني المجلس التنفيذي.

2. التحديد الواضح لمفهوم ومتطلبات وشروط استقلالية أعضاء مجلس الإدارة أو البعض منهم وكذلك استقلالية أعضاء اللجان التابعة لمجلس الإدارة (لجنة الرقابة والتدقيق المالي، وغيرها) - عدا ما أشار إليه القانون بشأن عدم جواز لعضو مجلس الإدارة - ولو كان ممثلا لشخص اعتباري - أن يستغل المعلومات التي وصلت إليه بحكم

منصبه في الحصول على فائدة لنفسه أو لغيره، كما لا يجوز له بيع أو شراء أسهم الشركة التي هو عضو مجلس إدارتها طيلة مدة عضويته فيها، ولا يجوز أن يكون لرئيس مجلس الإدارة أو لأحد أعضاء هذا المجلس مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في العقود والصفقات التي تبرم مع الشركة أو لحسابها، إلا إذا كان ذلك بترخيص من الجمعية العامة، ولا يجوز لأي من هؤلاء أن يشترك في إدارة شركة مشابهة أو منافسة لشركتهم.

3. تحديد أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين والقادرين على ممارسة الأحكام المستقلة للمهام التي يوجد فيها احتمالية لتعارض المصالح، وكذلك تحديد عدد ومؤهلات أعضاء اللجان التابعة لمجلس الإدارة وخبراتهم، فضلا عن التحديد الواضح لمهام واجبات تلك اللجان ومضامين التقارير التي تقدمها دوريا إلى مجلس الإدارة.

4. الوصف الشامل والمحدد لمهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بما فيها رقابة ومعالجة حالات التعارض المحتملة للإدارة وأعضاء مجلس الإدارة وحملة الأسهم والمتضمنة سوء استخدام الموجودات والصفقات التجارية مع الأطراف ذوي العلاقة، وضمان نزاهة الأنظمة المحاسبية وأنظمة إعداد التقارير المالية والتدقيقية المستقلة وملائمة أنظمة الرقابة الداخلية ولاسيما أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية ومدى الانسجام مع القوانين والمعايير ذات الصلة، فضلا عن مهام التقييم المستقل لأداء أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له والإشراف على فعالية إجراءات حوكمة الشركة واتخاذ التعديلات إذا تطلب الأمر.

المبحث الثالث

البنية التشريعية والتنظيمية

إذا كانت البنية التشريعية والتنظيمية قد تم إرسائها من خلال القوانين المشار إليها إلا أنه نظراً لديناميكية الحركة السريعة والمتلاحقة في أسواق المال والأعمال فإنه يستلزم التدقيق المستمر في مدى تنفيذ القوانين المنظمة، مع التطوير المستمر للقائمين على تنفيذها لضبط أي من حالات التلاعب. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أهمية كل من المتابعة الفورية التي يقوم بها سوق الأوراق المالية أثناء التداول (On - site Surveillance) والمتابعة المستمرة التي ستقوم بها هيئة أسواق المال (Off - site Surveillance) سواء قبل أو أثناء أو بعد التداول، للحيلولة ودرأ أي تلاعب ولعلاج الخلل حال حدوثه.

وعلى الرغم من إنجاز عدد من الإجراءات في سبيل تفعيل التطبيقات والقواعد الجيدة لحوكمة الشركات ، إلا أنه ما زال هناك العديد من الخطوات التي يجب إتباعها لإحداث مزيد من التطور في قطاع الشركات؛ وكذلك لتدعيم استقرار أسواق المال، وسنعالج فيما يلي دور مجلس الإدارة والجمعية العامة ومراقب الحسابات في سبيل تحقيق أهداف الحوكمة:

الأول: مجلس الإدارة:

1. مجلس إدارة شركة المساهمة هو الذي يتولى إدارة أمور الشركة بناء على تفويض من الجمعية العامة. لذلك فإن المسؤولية النهائية عن الشركة تظل لدى المجلس، ولو قام بتشكيل لجان أو تفويض جهات أو أفراد آخرين في القيام ببعض أعماله.

2. برغم أن مجلس إدارة الشركة يتكون من ممثلين تم اختيارهم من مجموعات مختلفة من المساهمين، إلا أنه متى تم تعيين عضو مجلس الإدارة فيجب عليه أن يعتبر نفسه ممثلاً لكافة المساهمين وملتزماً بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً وليس ما يحقق صالح المجموعة التي يمثلها أو التي قامت بالتصويت على تعيينه في المجلس فقط.

3. تنص القوانين المصرية على أن مجلس إدارة الشركة يتم انتخابه لكي يمثل المساهمين وأن يراعى أن يكون المجلس تعبيراً عن نسب توزيع رأس المال، ولكن قواعد التصويت تجعل المجموعة صاحبة الأغلبية في الجمعية العامة قادرة على تعيين المجلس بأكمله من خلال التصويت على كل مرشح على حده. لذلك فإن الحوكمة الرشيدة للشركة تقتضي أن يتم استخدام أسلوب تراكمي في التصويت على مرشحي مجلس الإدارة أو أن تراعى نسب توزيع رأس المال بأي أسلوب آخر. بحيث تكون النتيجة النهائية معبرة عن التمثيل النسبي للمساهمين في مجلس الإدارة ويجب أن تقدم سيرة ذاتية مختصرة عن كل مرشح لعضوية مجلس إدارة الشركة إلى المساهمين عند عودتهم لانتخاب المجلس.

4. يجب أن يتضمن مجلس الإدارة أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين في الشركة. ويجب أن تكون لدى الأعضاء غير التنفيذيين خبرات أو مهارات فنية أو تحليلية مما يجب نفعاً للمجلس والشركة.

5. يجب توفير المعلومات والبيانات والشرح الكافي لأعضاء مجلس الإدارة الجدد عن الشركة عند تعيينهم حتى يتمكنوا في أقرب وقت

- ممكن من الإلمام بكافة جوانبها العامة ونقاط ضعفها وهيكلها الإداري وعناصر ميزانيتها وكل ما يمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه.
6. يتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب ويفضل ألا يجمع ذات الشخص بين الصفتين، فإذا كان الجمع بين المنصبين ضرورياً، وجب أن يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي للشركة وأن يتم تعيين نائب رئيس مجلس إدارة غير تنفيذي.
7. على مجلس الإدارة أن يظل في كل وقت متابعاً عن كثب لأحوال الشركة بشكل عام وألا يتخلى عن هذه المتابعة لغيره.
8. على المجلس وضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية، والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين، وفي جميع الأحوال يجب أن يكون احترام القوانين واللوائح وكذلك الإفصاح عن المعلومات الجوهرية مستنداً إلى معايير موضوعية لا شكلية فقط.
9. يجب أن يكون كل تفويض يصدر من مجلس إدارة الشركة، سواء لأحد أعضائه أو لغيرهم، محدداً في موضوعه وفي المدة الزمنية لسريانه وأن يتضمن موعد عض نتائجه على أعضاء المجلس، وعلى المجلس تجنب إصدار تفويضات عامه أو غير محددة المدة لما يؤدي إليه ذلك من تنازل فعلي من المجلس عن صلاحياته.
10. يتاح لأعضاء المجلس الحصول على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة في الموعد وبالشكل الذي يحدده.

11. لأعضاء المجلس طلب الحصول على رأي استشاري خارجي في أي من أمور الشركة وعلى نفقتها، متى وافق على ذلك أغلبيتهم وبشرط مراعاة أحكام تجنب تعارض المصالح المنصوص عليها في هذه القواعد.

12. على الشركة تقديم مقابل مادي لمديرها التنفيذي بما يسمح باستقطاب والاحتفاظ بأفضل العناصر المؤهلة لذلك في السوق. ويتم تحديد ذلك عن طريق تشكيل لجنة غالبيتها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ويكون لها صلاحية اقتراح المقابل المادي الذي يحصل عليه الأعضاء التنفيذيون، والتفاوض معهم في هذا الشأن بالتشاور مع العضو المنتدب، على أن يكون القرار النهائي لأعضاء المجلس غير التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن أسماء أعضاء اللجنة في التقرير السنوي للشركة، كما يجب أن يحضر رئيس اللجنة الجمعية العامة السنوية للإجابة على أسئلة المساهمين في هذا الشأن.

13. يجب أن يكون الإفصاح عن ما يتقاضاه أي من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين شاملاً المرتب والبدلات والمزايا العينية وأسهم التحفيز وأية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية. ويفضل دائماً أن تمثل العناصر التي ترتبط بأداء الشركة الجانب الأكبر من مجموع المقابل المادي حتى يكون لعضو مجلس الإدارة التنفيذي حافز مستمر للعمل على تحسين أدائها.

14. فيما يتعلق بأسهم التحفيز على وجه الخصوص، يجب أن يراعى فيها ألا تحفز المجلس على اتخاذ قرارات تحقق مصلحة الشركة في الأجل

القصير فقط، وإنما تكون أيضا مرتبطة بما يحسن أداء الشركة على المدى الطويل والمتوسط.

15. لا يجب أن تتجاوز مدة التعاقد الواحدة لعضو مجلس الإدارة التنفيذي أكثر من ثلاث سنوات، ما لم يكن ذلك لأسباب واضحة ومحددة يتم الإفصاح عنها في الجمعية العامة للشركة.

16. تتولى اللجنة المشار إليها في البند (12/3) أعلاه اقتراح المقابل الذي يتقاضاه أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على أن يعرض ذلك على الجمعية العامة للشركة لكي تتخذ قرارا بشأنه. ولا يجب أن تكون هناك تفرقة بين ما يتقاضاه أعضاء المجلس غير التنفيذيين إلا في أضيق الحدود واستنادا إلى أعمال ومهام محددة يتم تكليفهم بها أو لجان يشاركون في عضويتها.

17. يجب أن لا يقل عدد مرات انعقاد المجلس عن مرة كل ثلاثة أشهر، ويتم الإفصاح في التقرير السنوي للشركة عن هذا العدد وعن أسماء الأعضاء الذين تغيبوا عن حضور اجتماعات المجلس أو اللجان المنبثقة عنه. ويجب أن تتم الدعوة للاجتماعات في مواعيد وأماكن ووفقا لترتيبات تسمح للأعضاء بالحضور، وأن تتوافر كافة المعلومات الخاصة بأي موضوع سيعرض على المجلس أو قرار سيتم اتخاذه لكافة الأعضاء قبل موعد الانعقاد بوقت كاف، ما لم يكن ذلك في حالات خاصة تتطلب عرضا سريعا، ولكن على أن يحضر الاجتماع في هذه الحالة من لديه القدرة من الأعضاء التنفيذيين أو من المديرين في الشركة على شرح الموضوع شرحا وافيا والإجابة على أسئلة

الأعضاء. ويفضل عدم اللجوء إلى اتخاذ القرارات بطريق التمرير إلا في الحالات التي لا يمكن فيها عقد الاجتماع بالوسائل المعتادة، وعلى ألا يتم التصويت في هذه الحالة إلا على القرارات الطارئة وحدها، وذلك مع مراعاة أن يكون القرار في هذه الحالة بالإجماع.

18. لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين أن يلتقوا بمديري الشركة للتشاور في أي من شئونها سواء بحضور أعضاء المجلس التنفيذيين أم بدونهم، على أن يتم التنسيق معهم في تحديد المواعيد وإطلاعهم على ما سوف يتم التشاور بشأنه.

19. على المجلس مراجعة نظم وإجراءات الشركة الداخلية بشكل مستمر للتحقق من ملاءمتها ومن كفاءتها. وللمجلس الحصول على كافة المعلومات والتقارير المالية وغير المالية عن أداء الشركة.

20. لجان المجلس:

- للمجلس تكوين لجان من أعضائه ومن غيرهم للقيام بمهام محددة ولقترات معينة، ويجب اعتبار هذه اللجان وسائل مساعدة للمجلس في أداء عمله لا وسيلة لكي يتصل المجلس من مسؤوليته أو ينقلها إلى جهة أخرى.
- يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقاً لإجراءات عامة يضعها المجلس، تتضمن تحديد مهمة اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة، وكيفية رقابة المجلس عليها، وعلى اللجنة أن تخطر المجلس علماً بما تقوم به أو تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من قرارات بشفافية مطلقة. وعلى المجلس أن

يتابع عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال الموكولة إليها.

- يجب أن تشكل في الشركة لجنة للمراجعة الداخلية من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين تكون مهمتها مراجعة عمل إدارة الرقابة الداخلية ونظم العمل الداخلية بالشركة.

- يحبذ أن يشارك أعضاء المجلس غير التنفيذيين في اللجان التي يشكلها المجلس، وأن يتولى أحدهم رئاستها، وللجان أن تستعين بمستشارين خارجيين لمساعدتها في أداء مهامها. وذلك على نفقة الشركة. ويجب أن يتضمن التقرير السنوي للشركة عرضاً مختصراً عن تشكيل كل لجنة وعدد اجتماعاتها وما كلفت به وما قامت به من أعمال، وأن يحضر اجتماع الجمعية العامة للشركة رؤساء اللجان.

21. يكون لمجلس إدارة الشركة أمين سر يوافق المجلس على تعيينه للقيام بكافة أعمال إدارة سجلات ومحاضر ودفاتر المجلس، ويحضر اجتماعات المجلس ما لم يطلب منه الخروج من قاعة الاجتماع بالنسبة لموضوع محدد، ويكون للأعضاء الاتصال به خلال الفترات التي تفصل بين اجتماعات المجلس. ويجب أن يقر المجلس لأمين السر بالصلاحيات الواجبة للقيام بعمله. ويحبذ العمل على أن يتجاوز عمل أمين السر المفهوم التقليدي له في القانون المصري والخاص بحضور الجمعية وتدوين المحضر، إلى أن يكون رابطة مستمرة بين الأعضاء وبينهم وبين الشركة ومصدراً للمعلومات التي يطلبونها.

22. مجلس إدارة الشركة مسئول بشكل عام عن إدارة المخاطر بها على النحو الذي يتفق وطبيعة نشاطها وحجمها والسوق التي تعمل بها، وتقع عليه مسؤولية وضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة، وكيفية التعامل معها، ومستوى المخاطرة التي تتعامل بها الشركة وعرض ذلك كله على المساهمين بشكل واضح.

23. يجب أن يعد مجلس الإدارة تقريراً سنوياً للعرض على المساهمين

يشمل بوجه خاص، فضلاً عما تتطلبه القوانين، ما يلي:

- نظرة شاملة عن أعمال الشركة ومركزها المالي.
- النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم.
- أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة إن وجدت.
- نبذة عن التغييرات في الهيكل الرئيسي لرأس مال الشركة.
- مدى الالتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات.

وصف استقلالية مجلس الإدارة، وشرح أهمية وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين في مبادئ الإدارة الرشيدة: يمكن اعتبار مجلس الإدارة مستقلاً إذا كانت قراراته غير مسيطر عليها من قبل إدارة الشركة، ولكي يكون عضو مجلس الإدارة مستقلاً، ينبغي ألا تكون له أي علاقة مادية مع:

- الأفراد أو المجموعات مثل المساهمين الذين لديهم حصة سيطرة في الشركة من شأنها أن تؤثر على إدارة الشركة.
- أعضاء الإدارة التنفيذية وعائلاتهم.
- مستشاري ومدققي حسابات الشركة وعائلاتهم.
- أي كيان له عضوية مجلس إدارة متبادلة مع الشركة.

دور مجلس الإدارة المستقل:

ينبغي على عضو مجلس الإدارة المستقل أن يعمل لحماية المصالح طويلة الأمد للمساهمين ويتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن لا يكونوا مستقلين فقط، بل ينبغي أن تكون لديهم الخبرة والموارد. ويجب أن تكون لمجلس الإدارة الاستقلالية للعمل بصورة مستقلة عن الإدارة.

فإذا لم يكن أعضاء مجلس الإدارة مستقلين، من المرجح لهم أن يتخذوا قرارات تصب في مصلحة إما الإدارة أو أولئك الذين لديهم نفوذ على الإدارة، وهذا ما يضر بمصالح المساهمين طويلة الأمد.

شروط ضمان تصرف أعضاء مجلس الإدارة بصورة مستقلة:

للتحقق من تصرف أعضاء مجلس الإدارة بصورة مستقلة، ينبغي أن يكون لدى الشركة سياسة مطبقة:

- تمنع أعضاء مجلس الإدارة من تلقي رسوم استشارية للعمل الذي ينجزونه نيابة عن الشركة.
- تمنع من تلقي رسوم بحث عن التوصل على صفقات دمج أو استحواذ ومبيعات ولقت انتباه الإدارة إليها.
- يتعين على الإجراءات أن تحد من قدرة أعضاء مجلس الإدارة والمزاملين لهم على تلقي التعويضات خارج إطار مسؤولياتهم في مجلس الإدارة.
- ينبغي على الشركة أن تفصح عن كل التعاملات المادية مع الأطراف ذوي العلاقة أو عن علاقاتها التجارية مع أعضاء مجلس الإدارة أو المرشحين لعضوية المجلس. وينطبق ذات المبدأ على العقارات المؤجرة أو المعارة أو المقدمة خلافاً لذلك إلى الشركة من قبل أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين، علماً بأن تلقي المنافع الشخصية من الشركة يمكن أن يخلق تعارضاً في المصالح.

دورية انتخابات مجلس الإدارة:

يجب أن يكون لدى المساهمين القدرة على انتخاب أو رفض انتخاب أعضاء مجلس الإدارة سنوياً، وألا يوجد أي أمر يحد من قدرة المساهمين على تغيير تكوين مجلس الإدارة إذا أخفق أعضاء المجلس في تمثيل مصالح المساهمين بشكل عادل.

وعند تقييم المساهمين لسياسة الشركة بشأن انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، ينبغي على المستثمرين أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي:

- ما إذا كانت هناك انتخابات سنوية أو في فترات أطول متعددة السنوات (أي مجلس إدارة مصنف) حيث يمكن لمجلس الإدارة المصنف أن يخدم هدفاً آخر - كأن يتخذ موقفاً دفاعياً في وجه الاستحواذ.
- هل قام مجلس الإدارة بشغل المقاعد الشاغرة للفترة المتبقية من مدة المجلس بدون موافقة المساهمين.
- هل كان باستطاعة المساهمين عزل مجلس الإدارة.
- هل مجلس الإدارة بحجم مناسب للأوضاع والظروف المحددة للشركة.

تحديد العوامل التي توضح بأن مجلس الإدارة وأعضائه لديهم الخبرة المطلوبة لحكم الشركة لمصلحة مساهميها:

إذا كان أعضاء مجلس الإدارة ليس لديهم المهارات والخبرة المطلوبة فمن المرجح أن يرجعوا إلى الإدارة عند اتخاذ القرارات، وهذا ما يمكن أن يشكل تهديداً لمصالح المساهمين.

أولاً : وعند تقييم مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة فإنه يجب التحقق مما إذا

كان أعضاء المجلس لديهم القدرة على ما يلي:

- اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مستقبل الشركة.
- التصرف بحرص وكفاءة نتيجة لخبرتهم في:
- التكنولوجيا، المنتجات والخدمات التي تعرضها الشركة.
- العمليات المالية والمسائل الحسابية وأمور التدقيق.
- المسائل القانونية.
- الاستراتيجيات والتخطيط.
- مخاطر النشاط التي تواجهها الشركة.
- إصدار تصريحات عامة تشير إلى مواقفهم الأخلاقية.
- حل أي مشاكل قانونية أو رقابية نتيجة للعمل أو للخدمة في مجلس إدارة الشركة أو مجلس إدارة شركة أخرى.
- لديهم الخبرة في مجلس إدارة آخر.
- حضور اجتماعات المجلس بانتظام.
- الالتزام تجاه المساهمين ولديهم ملكية هامة لأسهم الشركة، وقاموا بإزالة أي تعارض في المصالح.

ثانياً : ينبغي على المساهمين النظر في عدد الاجتماعات التي عقدها

المجلس واللجان وسجل حضور الاجتماعات وما إذا كان المجلس يوفر التدريب المناسب لأعضائه.

ثالثاً : شرح الأحكام التي يجب تضمينها في لائحة محكمة للسلوك الأخلاقي.

• مضاعفات وجود لائحة ضعيفة للسلوك المهني بالنسبة للمعاملات مع أطراف ذوي العلاقة.

• الاستخدام الشخصي لأصول الشركة.

رابعاً:

1. تضع لائحة السلوك الأخلاقي في الشركة معياراً للمبادئ الأساسية للنزاهة والثقة والاستقامة.

2. توفر للموظفين معايير السلوك ونتناول تعارض المصالح. حيث يمكن للمخالفات الأخلاقية أن تؤدي إلى مشاكل للشركات مسببة العقوبات والغرامات وتغيير الإدارة وسمعة سلبية غير مرغوبة.

3. ودود لائحة للسلوك الأخلاقي يمكن أن يكون عاملاً مخففاً لدى السلطات الرقابية في حالة حدوث مخالفة لها.

4. أما بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة والأشخاص ذوي العلاقة بأعضاء مجلس الإدارة، فإن من المهم عدم تشجيع عقود الاستشارات أو رسوم البحث عن عمليات الدمج والاستحواذ المستهدفة وغيرها من التعويضات من الشركة، باعتبار أن ذلك يمكن أن يمس استقلالية أعضاء مجلس الإدارة عن الإدارة.

5. أما بخصوص الموظفين الآخرين في الشركة وأصدقائهم وذوي العلاقة بهم، فمن المهم عدم تشجيع المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة أيضاً، بحيث يثق المساهمون بأن معاملات الشركة هي لمصلحتهم وليس لمصلحة المطلعين على الأمور الداخلية للشركة.

6. وينطبق نفس المبدأ على الاستخدام الشخصي لأصول الشركة من قبل أعضاء مجلس الإدارة وكذلك أعضاء الإدارة وعائلاتهم، ويجب تشجيع

عدم الاستخدام الشخصي لأصول الشركة وذلك للحفاظ على استقلالية أعضاء مجلس الإدارة وتعزيزها، ولضمان استخدام أصول الشركة حصراً لتحقيق القيمة للشركة ومساهمتها.

ضوابط تطبيق لائحة السلوك الأخلاقي:

1. ضمان استلام مجلس الإدارة للمعلومات ذات العلاقة عن الشركة في الوقت المحدد.

2. ينبغي للائحة السلوك الأخلاقي أن تتقيد بأحكام قانون الإدارة الرشيدة (حوكمة الشركات) في البلد الذي تعمل فيه الشركة، وكذلك بمتطلبات الإدارة الرشيدة التي يضعها سوق الأوراق المالية المحلي. وينبغي على الشركات أن تفصح عما إذا كانت قد تقيدت بلائحة السلوك الأخلاقي الخاصة بها، على أن يشمل الإفصاح ذكر الأسباب التي أدت إلى أي حالة عدم تقيد بها.

3. ينبغي أن تمنع لائحة السلوك الأخلاقي منح مزايا للمطلعين على الأمور الداخلية للشركة غير معروضة على المساهمين.

4. ينبغي تعيين شخص يكون مسؤولاً عن مبادئ الإدارة الرشيدة (حوكمة الشركات).

5. إذا تلقى موظفو الإدارة المختارين تنازلات من الشركة عن اشتراط تقيدهم بأحكام لائحة السلوك الأخلاقي، فيجب بيان أسباب ذلك.

6. إذا تم التنازل عن أي من أحكام الإدارة الرشيدة مؤخراً، يتعين على الشركة أن تشرح أسباب ذلك.

7. ينبغي تدقيق لائحة السلوك الأخلاقي وتحسينها دورياً.

ضوابط تقييم المستثمرين للإدارة من حيث الالتزام بوضع لائحة للسلوك الأخلاقي:

1. التحقق من أن الشركة قد التزمت بإطار أخلاقي وتبنت لائحة للسلوك الأخلاقي.
2. النظر فيما إذا كانت الشركة تسمح لأعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة باستخدام أصول الشركة لأسباب شخصية.
3. تحليل تعويضات المدراء التنفيذيين لتقييم ما إذا كانت متناسبة مع المسؤوليات والأداء.
4. النظر في حجم وغرض وسبل التمويل ومدة أي برامج لإعادة شراء الأسهم.

لجان مجلس الإدارة، وشرح معايير التقييم بشأن ما إذا كانت كل لجنة قادرة على تمثيل مصالح المساهمين بالشكل المناسب.
أولاً : لجنة التدقيق

تعمل هذه اللجنة على ضمان أن تكون المعلومات المالية المقدمة إلى المساهمين كاملة ودقيقة، و موثقة وذات علاقة، ومقدمة في الوقت المحدد، ويجب على المساهمين التحقق مما يلي:

- إتباع إجراءات مناسبة في المحاسبة والتدقيق.
- إذا كان المدقق الخارجي حراً من تأثير إدارة الشركة.
- هل تم حل أي نزاع بين المدقق الخارجي والشركة بطريقة تميل لصالح المساهمين؟
- هل كان للمدققين المستقلين سلطة على تدقيق كافة الشركات الزميلة للشركة وأقسامها؟

- إذا كان كل أعضاء مجلس الإدارة في لجنة التدقيق مستقلين.
- هل كان أعضاء اللجنة خبراء ماليين؟
- هل كان المساهمون يقترحون على الموافقة على اختيار مجلس الإدارة للمدقق الخارجي؟
- هل كان يتوفر للجنة التدقيق الصلاحيات للموافقة أو رفض أي عمليات تكليف لمكتب التدقيق الخارجي خارج إطار أعمال التدقيق؟
- هل كان يتوفر لدى الشركة أحكام وإجراءات تحدد الجهة التي يتبع لها المدققون الداخليون وينبغي ألا تكون هناك قيود على اتصال المدققين الداخليين مع لجنة التدقيق؟
- هل كانت هناك أية مناقشات بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي أدت إلى تغيير في التقارير المالية بسبب التفسير المشكوك فيه للمبادئ المحاسبية والاحتيالات وما شابه ذلك؟
- هل كانت لجنة التدقيق هي المحكمة بميزانية التدقيق؟

ثانياً: لجنة المكافآت / التعويضات

هي لجنة مكونة من أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة تقوم بتحديد تعويضات متناسبة مع المسؤوليات والأداء لأعضاء الإدارة التنفيذية. ويمكن للجنة أن تعزز هذه الأهداف من خلال التأكد من استقلالية كل أعضاء اللجنة، وكذلك بربط التعويضات بأداء الشركة وربحياتها على الأمد الطويل.

ضوابط تقييم لجنة التعويضات : ينبغي على المساهمين أن يقرروا ما إذا:

1. كانت تعويضات الإدارة التنفيذية مناسبة.

2. كانت الشركة قد قدمت قروضاً لأعضاء مجلس الإدارة أو سمحت لهم باستخدام ممتلكات الشركة.
3. كان أعضاء اللجنة يحضرون اجتماعاتها بانتظام.
4. كان هناك سياسات وإجراءات لهذه اللجنة.
5. كانت الشركة قد زودت المساهمين بالتفاصيل المتعلقة بالتعويضات في مستندات عامة.
6. كانت شروط وأحكام الخيارات الممنوحة معقولة.
7. ما إذا كان قد تم الوفاء بأي التزامات متعلقة بتعويضات مستندة إلى الأسهم من خلال إصدار أسهم جديدة.
8. كان من المطلوب من الشركة ومجلس الإدارة الحصول على موافقة المساهمين على أي خطط مكافآت مستندة إلى الأسهم، باعتبار أن هذه الأسهم يمكن أن تخلق مسائل متعلقة باحتمال إضعاف حقوق المساهمين.
9. كان لمدراء تنفيذيين من شركات أخرى علاقات عضوية مجلس إدارة متبادلة مع الشركة أو مع أعضاء لجنة التدقيق، وعلى المستثمرين أن يراقبوا الحالات التي قد يستفيد فيها بعض الأفراد بصورة مباشرة من القرارات المتبادلة بشأن تعويضات أعضاء مجلس الإدارة.

ثالثاً : لجنة الترشيحات:

- تتولى لجنة الترشيحات مسائل تعيين أعضاء جدد (مستقلين) في مجلس الإدارة، وهي مسئولة عن:
- تعيين أعضاء مجلس إدارة مؤهلين.
 - المراجعة الدورية لأداء واستقلالية ومهارات وخبرة أعضاء مجلس الإدارة الحاليين.

• وضع إجراءات وسياسات الترشيح.

• إعداد خطة للإحلال الوظيفي للإدارة التنفيذية.

دور المرشحين المقترحين من قبل لجنة الترشيحات:

يؤثر المرشحين على مسألة ما إذا كان مجلس الإدارة يعمل لمصلحة المساهمين، وينبغي أن يكون تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة عادلاً ومناسباً.

دور المستثمرين في مراقبة أداء لجنة الترشيحات لأعمالها:

يتعين على المستثمرين أن يراجعوا تقارير الشركة على مدى سنوات عديدة لمعرفة ما إذا كانت هذه اللجنة قد قامت على النحو المناسب بتعيين أعضاء لمجلس الإدارة قاموا على نحو عادل بحماية مصالح المساهمين، كما ينبغي على المستثمرين أن يراجعوا:

• معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة الجدد.

• تكوين وخبرة مجلس الإدارة الحالي والخلفية العامة لأعضائه، وكيفية دعم الأعضاء الجدد المقترحين للمجلس الحالي.

• عملية العثور على أعضاء جدد (أي المعلومات من خارج الشركة مقارنة بمقترحات الإدارة).

• سجلات الحضور.

• خطط الإحلال الوظيفي لأعضاء الإدارة التنفيذية (في حالة وجود مثل تلك الخطط).

• تقرير اللجنة، ومن ضمنه أية إجراءات أو قرارات تم اتخاذها أو مناقشات تم إجراؤها.

رابعاً: إدارة المراجعة الداخلية:

• يجب أن يكون لدى الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية وأن يتعاون في وضعه مجلس الإدارة مع مديري الشركة، وإلا وجب عليه بيان أسباب عدم وجود مثل هذا النظام للجمعية العامة السنوية، وأن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية.

• يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرع لذلك بالشركة ويكون من القيادات الإدارية بها، ويتبع مباشرة العضو المنتدب، كما يكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة، ويحضر كل اجتماعات لجنة المراجعة.

• يكون تعيين وتجديد وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب، بشرط موافقة لجنة المراجعة.

• يجب أن تكون لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.

• يقدم مدير إدارة المراجعة الداخلية تقريراً ربع سنوي إلى مجلس الإدارة وإلى لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها وكذلك عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة.

• يصدر بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية وأسماء مديريها ومن يعاونوه قرار واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة.

• تهدف المراجعة الداخلية إلى وضع نظم لتقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة ولتطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم.

• يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة، على أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري الشركة وأن يتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

خامساً: لجنة المراجعة:

1. تشكل لجنة المراجعة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ويجب ألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة. كما يجب أن يكون ضمن أعضائها أحد الخبراء في الشؤون المالية والمحاسبية. ويجوز تعيين عضو أو أكثر من خارج الشركة في حالة عدم توافر العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.

2. تتولى لجنة المراجعة فضلاً عن المهام المشار إليها في هذه القواعد ما يلي:

- تقييم كفاءة المدير المالي وباقي أفراد الإدارة المالية الرئيسيين.
- دراسة نظم الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه.
- دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.
- دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.
- دراسة خطة المراجعة المراجع الخارجي والإدلاء بملاحظات عليها.
- دراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها.

- تقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية المراجع الخارجي واقتراح تعيينه وتحديد أتعابه.
 - اعتماد قيم المراجع الخارجي بعمليات إضافية والموافقة على أتعابه عن تلك العمليات.
 - دراسة ومناقشة خطة إدارة المراجعة الداخلية وكفاءتها وقدراتها.
 - دراسة تقارير المراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية لها.
3. يجب أن تجتمع اللجنة دورياً لوضع برنامج اجتماعات محدد وبما لا يقل عن مرة كل ثلاثة أشهر.
4. يجب أن تضع الشركة إمكانيات كافية تحت تصرف اللجنة لتساعدها على أداء عملها بما في ذلك التصريح لها بالاستعانة بالخبراء كلما كان ذلك ضرورياً.

الثاني: الجمعية العامة:

تتكون الجمعية العامة من كل مساهمي الشركة، كل بحسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها، وبينما أن النظام الأساسي للشركة يمكن أن ينص على ألا يحضر اجتماع الجمعية العامة سوى المساهم الذي يمتلك نسبة معينة من الأسهم، إلا أن مثل هذا النص يجب أن يعتبر استثناء على القاعدة التي تعطي كل مساهم حق حضور الجمعية العامة ولا يتم اللجوء إليه إلا في الحالات التي يتجاوز فيها عدد المساهمين قدرة الشركة على تدبير مكان انعقاد الجمعية، ولا يكون وسيلة لتجاهل صغار المساهمين أو استبعاد بعضهم.

يجب حث المساهمين على حضور اجتماع الجمعية العامة للشركة، وترتيب موعد ومكان اجتماعها بما ييسر عليهم ويشجعهم على الحضور.

يكون كل موضوع معروض في جدول أعمال الجمعية العامة العادية أو غير العادية مصحوب بشرح واف واستعراض كاف لكافة جوانبه بما يمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم بناء على المعلومات المقدمة إليهم. ويجب أن يكون القصد من تقديم تلك المعلومات هو تمكين المساهمين من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم ومدروس وليس مجرد استكمال الجوانب الشكلية للاجتماع.

يتم إدارة الجمعية العامة على النحو الذي يسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم، وعلى إدارة الشركة الإفصاح التام والكافي عن كل ما يتضمنه جدول أعمال الجمعية من موضوعات.

- تجمع اجتماعاتها بحيث تعقد في نفس اليوم على غرار الشركات الأخرى في المنطقة، وتشتترط أيضاً حضور المساهمين للاقتراع.
- تسمح بالتصويت بالوكالة من خلال بعض الآليات عن بعد.
- من المسموح لها بموجب مبادئ الإدارة الرشيدة (حوكمة الشركات) أن تستخدم الحجز على الأسهم، وهو آلية تمنع المساهمين الذين يرغبون بالتصويت بأسهمهم، من تداول أسهمهم خلال فترة سابقة على الاجتماع السنوي.

التصويت السري:

ينبغي على المساهمين أن يقرروا ما إذا كان باستطاعتهم الاقتراع بأصواتهم سراً، فهذا يمكن أن يشجع التصويت غير المنحاز، وفي هذا السياق ينبغي على المساهمين أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي من أحكام:

1. إذا كانت الشركة تستخدم طرفاً ثالثاً لجدولة الأصوات.
2. هل كان الطرف الثالث أو الشركة تحتفظ بسجلات للتصويت.

3. هل كانت جدولة الأصوات خاضعة للتدقيق.

4. هل كان من حق المساهمين التصويت في حالة حضورهم فقط.

التصويت التراكمي:

قد يكون باستطاعة المساهمين أن يقترحوا بالرقم التراكمي للأصوات المخصصة لأسهمهم لمرشح واحد أو لعدد محدود من المرشحين لعضوية مجلس الإدارة، وعليهم الحذر والانتباه في حالة كان لدى الشركة مجموعة أقلية كبيرة من المساهمين مثل العائلة المؤسسة للشركة والتي يمكن أن تخدم أهدافها الخاصة بها من خلال التصويت التراكمي.

التصويت للتغييرات الأخرى في الشركة:

1. من الممكن حدوث تغييرات في هيكل أو سياسات الشركة وينبغي على ذلك تغير في العلاقة بين المساهمين والشركة، فإنه يجب الحرص والتدقيق وذلك قبل حدوث أي تغيير فيما يلي:

- النظام الأساسي للشركة.
- النظام الداخلي للشركة.
- هياكل الإدارة الرشيدة.
- حقوق وإجراءات التصويت.
- ما يتم وضعه من عراقيل في وجه محاولات الاستحواذ على الشركة.
- الأحكام المتعلقة بالتغير في السيطرة.

2. أما بخصوص المسائل التي تتطلب موافقة المساهمين فإنه يجب التحقق مما يلي:

- إذا كان بإمكان المساهمين الموافقة على مقترحات التغيير في الشركة بالأغلبية الساحقة للأصوات.
- إذا كان باستطاعة المساهمين التصويت على بيع الشركة، أو جزء منها.

- هل بمقدورهم التصويت على المسائل الرئيسية المتعلقة بتعويضات الإدارة التنفيذية.
- إذا كان بمقدورهم الموافقة على أية إجراءات مضادة للاستحواذ على الشركة.
- ما إذا كان بمقدورهم أن يعيدوا النظر أو يعيدوا الاقتراح دورياً على الأحكام التي تتطلب تصويت الغالبية الساحقة لتعديل مستندات مبادئ الإدارة الرشيدة.
- إن المساهمين لديهم القدرة على التصويت على تغييرات في النظام الأساسي للشركة ونظامها الداخلي وهيكل الإدارة الرشيدة وكذلك حقوق وإجراءات التصويت.
- أنه لديهم القدرة على استحواذ حصتهم الصغيرة نسبياً للإرغام على التصويت على مسألة تتعلق بمصلحة خاصة.

ويجب على المساهمين التحقق مما إذا كان باستطاعتهم مناقشة المسائل التالية:

1. برنامج إعادة شراء الأسهم الذي قد يستخدم لتمويل منح تعويضات مستندة إلى الأسهم.
2. إصدار أسهم رأسمال جديدة.

الترشيحات لعضوية مجلس الإدارة المدعومة من المساهمين:

1. ينبغي على المساهمين أن يقرروا فيما إذا كانت لهم القدرة والصلاحيات لترشيح عضو مجلس إدارة مستقل، فتوافر مثل هذه المرونة له تأثير إيجابي على المستثمرين باعتبار أن يسمح لهم بتناول هواجسهم وحماية

مصالحهم من خلال التمثيل المباشر في مجلس الإدارة، ومن المسائل المهمة التي يجب التطرق إليها والتدقيق فيها ما يلي:

• تحت أي ظروف يمكن للمساهم أن يسمى مرشحاً لعضوية مجلس الإدارة؟

• هل يمكن للمساهمين أن يصوتوا على عزل عضو مجلس إدارة؟
• كيف تعالج الشركة قرارات مجلس الإدارة المعترض عليها؟

2. ويمثل نص الوكالة مستنداً ومصدراً جيداً للمعلومات حول هذه المسائل في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي الكثير من ولايات الاختصاص، يشكل النظام الأساسي والنظام الداخلي للشركة مصادر أخرى جيدة للمعلومات حول حقوق المساهمين.

القرارات التي يتبناها المساهمون:

يمثل حق اقتراح المبادرات للنظر فيها في الاجتماع السنوي طريقة هامة يرسل المساهمون من خلالها رسالة إلى الإدارة. ويجب على المساهمين التأكد من الآتي:

1. ما إذا كانت المؤسسة تتطلب تصويتاً بالأغلبية البسيطة أو الأغلبية الساحقة لإصدار القرارات.

2. ما إذا كان باستطاعة المساهمين عقد اجتماع خاص للتصويت على مبادرة خاصة.

3. ما إذا كانت المبادرات المقترحة من المساهمين لصالح كل المساهمين بدلاً من مجموعة صغيرة.

المقترحات الاستشارية أو الملزمة المقدمة من المساهمين:

يجب على المستثمرين أن يحثوا مجلس الإدارة والإدارة أن ينفذوا فعلياً أية مقترحات معتمدة من المساهمين ويجب على المساهمين أن يتحققوا مما إذا كانت:

- الشركة طبقت أو تجاهلت بعض المقترحات من الماضي.
- وجود أي هيئات رقابية تمارس ضغوطاً على المؤسسة للتصرف بموجب أي مبادرات معتمدة من المساهمين.

الفئات المختلفة للأسهم العادية:

يؤدي وجود فئات مختلفة للأسهم العادية ضمن المؤسسة إلى الفصل بين حقوق التصويت لهذه الأسهم وقيمتها الاقتصادية، ويمكن للشركات التي لديها فئتين من الأسهم العادية أن تشجع المشتريين المرتقبين على التعامل مباشرة مع المساهمين الذين لهم حقوق الأغلبية الساحقة.

وبالاطلاع على هيكل ملكية الشركة، يجب مراعاة ما يلي:

- هل توجد هناك شروط ضامنة في النظام الداخلي للشركة ونظامها الأساسي تحمي حقوق المساهمين الذين لديهم حقوق تصويت أدنى مرتبة؟
- هل تم مؤخراً تخصيص المؤسسة من قبل كيان حكومي واحتفظ الكيان البائع بحقوق التصويت، فهذا الأمر قد يمنع المساهمين من الحصول على القيمة الكاملة لأسهمهم؟

- هل توجد حقوق تصويت عليا تحتفظ بها فئات معينة من المساهمين وتضعف قدرة المؤسسة على زيادة رأس المال، فإذا كان يتعين على الشركة أن تلجأ إلى التمويل بالدين، فإن زيادة نسبة الدين قد تضر بالشركة؟

الحقوق القانونية للمساهمين:

يجب العمل على أن يكون للمستثمرين حقوق قانونية بموجب ميثاق الإدارة الرشيدة (حوكمة الشركات) المطبق لدى الشركة وغيره من الوثائق القانونية ذات الصلة تخولهم طلب المشورة القانونية أو اتخاذ الإجراءات الرقابية لتنفيذ وحماية حقوق المساهمين.

وعلى المستثمرين تقرير ما يلي:

1. إذا كانت اللوائح القانونية تسمح للمساهمين باتخاذ إجراءات قانونية لتنفيذ حقوق المساهمين.
2. إذا كانت السلطة الرقابية في السوق المحلي قد اتخذت في مواقف مشابهة إجراءات لتنفيذ حقوق المساهمين.
3. إذا كان من المسموح للمساهمين اتخاذ إجراءات قانونية أو رقابية ضد الشركة أو مجلس الإدارة في حالة الاحتيال.
4. كان للمساهمين "حقوق المعارضة" التي تتطلب من الشركة إعادة شراء أسهمهم بالقيمة السوقية العادلة في حالة حدوث مشكلة.

الإجراءات الدفاعية في وجه الاستحواذ:

1. الإجراءات الدفاعية في وجه الاستحواذ هي أحكام مصممة لتجعل الشركة أقل جاذبية بالنسبة لمتقدم بعرض شراء يتصف بالعداء للشركة. وكل هذه الإجراءات الدفاعية يمكن أن تستخدم لمواجهة عرض شراء معادي، ومن شأن تأثيرها المحتمل أن يخفض قيمة الأسهم.
2. يجب على المستثمرين عند مراجعتهم للإجراءات الدفاعية للشركة في وجه الاستحواذ مراعاة الآتي:

- أن يسألوا فيما إذا كانت الشركة تتطلب موافقة المساهمين لتنفيذ مثل هذه الإجراءات الحمائية في وجه الاستحواذ.
- أن يسألوا ما إذا كانت الشركة قد تلقت أي عرض للاستحواذ عليها في الماضي.
- النظر فيما إذا كان يجوز للشركة استخدام رصيدها النقدي لشراء حصة جهة تقدمت بعرض للاستحواذ وتتصف بالعداء للشركة، وينبغي على المساهمين اتخاذ الخطوات باتجاه عدم تشجيع هذه الممارسة.
- أن ينظروا فيما إذا كان من شأن أي تغيير في مسائل السيطرة أن يؤدي إلى إثارة مسألة تتعلق بمصالح حكومية وطنية أو محلية، ونتيجة ذلك الضغط على البائع لتغيير شروط الاستحواذ أو الدمج.

الإفصاح عن السياسات الاجتماعية:

1. على إدارة الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنويا عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وغير ذلك.
2. يراعى أن تكون السياسات المعلن عنها واضحة وغير مضللة وأن تتضمن ما تنوي الشركة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم العمالة أو تدريبها، وبرامجها للرعاية الاجتماعية، سواء داخل الشركة أو في المجتمع المحيط بها. أما بالنسبة للسياسات الصحية والبيئية، فيجب أن تكون متفقة مع القوانين والنظم المعمول بها وأن يكون هدفها تحقيق صالح العاملين بالشركة والمجتمع المحيط بها وأن تكون قابلة للاستمرار على المدى الطويل.

3. يجب أن تربط الشركة بالمجتمع المحيط بها وبمن تتعامل معهم من موردين أو عملاء علاقة تقوم على المصادقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات والنوايا بما لا يتعارض مع واجب الشركة والعاملين والمديرين بها في الحفاظ على سرية المعلومات المالية والتجارية.

قواعد تجنب تعارض المصالح:

1. يجب أن يكون لكل شركة نظام مكتوب ومعروف من أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين والعاملين بشأن تجنب تعارض المصالح، وأن يتضمن الأحكام الواردة في هذا الجزء.

2. يحظر على أعضاء مجلس إدارة الشركة والمديرين والعاملين بها التعامل في أسهم الشركة لمدة محددة تسبق الإعلان عن نتائج نشاطها المالية أو قبل الإعلان عن أية معلومات أخرى ذات طبيعة مالية مؤثرة. كما يحظر التعامل على أسهم الشركة لفترة تالية للأحداث المفاجئة التي تؤثر على نشاط الشركة ومركزها المالي إلى أن يتم الإفصاح بذلك للجمهور، وذلك كله مع مراعاة أحكام القانون وقواعد القيد والتداول والإفصاح المعمول بها.

3. تضع الشركة بالتشاور مع العاملين فيها والمتعاملين معها، قواعد لسلوكها المهني تتضمن:

- قواعد التعامل مع الشركة بيعا أو شراء أو غير ذلك.
- ما يتم تفويضه من صلاحيات.
- أساليب الإعلان عن السياسات الجديدة.
- معايير السلامة والصحة المتبعة.

• المعايير المهنية السليمة للتعامل بين العاملين والمديرين وبينهم وبين من هم خارج الشركة.

4. على الشركة أن تضع نظاماً داخلياً لمراقبة تطبيق قواعد سلوكها المهني.

5. تسعى الشركة في معاملاتها مع الموردين إلى اختيار من يتعامل معهم بذات المستوى المهني والأخلاقي الذي تحرص عليه الشركة داخلها.

وأخيراً لا يمكن فصل ملامح الحوكمة تلك عن المناخ العام الذي تعمل فيه الشركات. فتذكر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "أن حوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة نعمل في نطاقه المنشآت، والذي يضم، على سبيل المثال، سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج، والبيئة القانونية والتنظيمية"، ويضاف إلى ذلك عوامل، مثل: أخلاقيات الأعمال، ومدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة، والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها، ونجاحها في الأجل الطويل .