

المحاضرة 04

تطبيقات ونماذج حوكمة المؤسسات

تمهيد ... يتم التطرق في هذه المحاضرة إلى أهم الفروق النظرية التي تستند إليها نماذج الحوكمة، مع محاولة تقديم لمحة عن نماذج حوكمة المؤسسات ومميزاتها.

لقد أشارت أدبيات حوكمة المؤسسات إلى وجود ثلاث نماذج أساسية لحوكمة المؤسسات هي: النموذج الأنجلوساكسوني والنموذج القاري الأوروبي، والنموذج الياباني، والشيء الملاحظ أن الكثير من المؤلفات ركزت على وجهات نظر المساهمين وأصحاب المصلحة بشكل كبير في تفسيرها للحوكمة¹، وحسب (ويست، 2011) هناك مصطلحات أخرى يتم استخدامها بشكل متكرر للتمييز بين نماذج حوكمة المؤسسات أهمها: المساهمين/أصحاب المصلحة، والخارجيين/الداخليين، وبما أن هذه المصطلحات تحتوي على محتوى مفاهيمي أكبر فإن فهمها يعتبر شيء ضروري²، لذا سنبدأ المحاضرة بمراجعة الفروق النظرية بين نماذج حوكمة المؤسسات والتي تعنى بالمفاهيم السابقة، ويتبع ذلك لمحات عامة عن النموذج الأنجلوساكسوني والنموذج القاري الأوروبي، والنموذج الياباني.

يشير (حمادي وعمر، 2013) إلى وجود خصائص يمكن من خلالها التمييز بين نماذج حوكمة المؤسسات هي³:

- درجة تركيز الملكية في المؤسسات.
- مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين.
- السوق كأحد الآليات الرقابية على المؤسسات.
- كفاءة مجلس الإدارة.
- تطور أسواق رأس المال.

أولاً: الفروق النظرية بين النماذج⁴

يمكن توضيح الفروق النظرية الموجودة بين نماذج حوكمة المؤسسات فيما يلي:

1- المساهمين - أصحاب المصلحة:

في مجالات الأخلاق والإدارة، يعتبر التمييز الأكثر شيوعاً بين نماذج حوكمة المؤسسات هو درجة توجهها نحو المساهمين أو أصحاب المصلحة، ففي نماذج حوكمة المؤسسات التي لديها توجه نحو المساهمين، يمكن اعتبار المؤسسة امتداداً لملاكها والذين يتم تحديدهم كمساهمين، حيث تعمل الإدارة التنفيذية (الوكيل) على التصرف نيابة عن المساهمين (الأصيل)، ويجب عليها تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة، وبالرغم من أن العلاقة بين المساهمين والإدارة التنفيذية غير محكومة صراحة بأي عقد، فإن الأولوية الممنوحة لمصالح حملة الأسهم لها ما يبررها فيما يتعلق بالمخاطر المالية التي يتحملها

المساهمون، والذين يشاركون في صافي أصول المؤسسة فقط بعد احتساب جميع الالتزامات، فضلا عن قوة المساهمين في تعيين وتنحية المدراء.

ضمن نموذج المساهمين، يتمثل هدف المؤسسة في تعظيم ثروة المساهمين، فأولوية ثروة المساهمين واضحة في حقيقة أن التقارير المالية موجهة بشكل عام إلى فئة المساهمين، والإدارة تركز على أسعار الأسهم وربحيتها، كما يجب أن يكون اتخاذ القرار دائما في صالح المساهمين، وفي الحالة التي لا يمكن فيها لأنشطة المؤسسات القدرة على تحقيق أو توليد منافع للمساهمين، فلا يجب تنفيذها.

الملاحظ في نموذج المساهمين أن له انعكاسات مهمة على أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المتعلقة بالتبرعات، ومشاريع التنمية المجتمعية، والتأثير البيئي، حيث يشير (فريدمان، 1970) إلى أن دور المؤسسة يجب أن يكون اقتصاديا بحتا، ويرى أن اضطلاع المدراء التنفيذيين بالمسؤولية الاجتماعية سيجعلهم يفرضون ويطبّقون ضريبة على المساهمين، وتتم إدارة هذه الضرائب خارج العمليات السياسية القائمة الموضوعية لضمان مراعاة مصالح المجتمع، لذا يجب أن يتم جمع الضرائب والنفقات الاجتماعية من خلال العمليات السياسية القائمة، كما يرى أنه بالرغم من كون المدراء التنفيذيين خبراء في مجال الأعمال، إلا أنه لا يمكن اعتبارهم مؤهلين للوفاء بمسؤوليات اجتماعية بشكل فعال، ويصر على أن مسؤولية المؤسسات يجب أن تقتصر على تعظيم الأرباح فقط، مع احترام القواعد القانونية والأخلاقية للمجتمع.

في المقابل، يستند نموذج أصحاب المصلحة إلى وجهة نظر المؤسسة ككيان اجتماعي يتحمل المسؤولية والمساءلة اتجاه مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، ويقترح (فريمان وريد، 1983) إحساسا واسعا بمصطلح "أصحاب المصلحة"، والذي يشمل جميع الأطراف التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة أو تتأثر بها، حيث ترى وجهة نظر أصحاب المصلحة أن دور المؤسسة لا يقتصر فقط على الجانب المالي أو الاقتصادي، ولكنه يتضمن أهدافا اجتماعية وبيئية، وأنه يجب وصف المؤسسة بشكل أكثر دقة على أنها "وسيلة لتنسيق مصالح أصحاب المصلحة"، وبالتالي هذا المنظور الأوسع للمؤسسة ينتقد وجهة نظر (فريدمان) بأن المسؤولية الاجتماعية ليست مسؤولية الأعمال.

(لفهم أكثر حول وجهة نظر أصحاب المصلحة، يرجى الرجوع إلى المحاضرة رقم 01 والتي تتضمن نظرية أصحاب المصلحة).

2- الخارجيين - الداخليين

يتم استخدام التمييز بين الخارجيين - الداخليين، للإشارة إلى الهياكل القانونية والترتيبات التمويلية للمؤسسات، حيث تعتبر العلاقة بين الملاك والمدراء أساسية في هذا النوع من التحليل.

في نموذج الخارجيين، يقوم المدراء التنفيذيون بإدارة المؤسسات، لكن حقوق الملكية مملوكة بشكل واسع من خارج المؤسسة من قبل المساهمين بخلاف الإدارة، في بعض الحالات، تنتشر ملكية الأسهم على نطاق واسع بين عدد كبير من المساهمين الأفراد، وفي حالات أخرى تحتفظ بعض المؤسسات بمساهمات هامة، وبافتراض أن كل طرف مشارك في المؤسسة يسعى إلى تحقيق أقصى قدر من مصالحه الشخصية، فإنه ينظر إلى المؤسسة على أنها شبكة من العقود (استنادا إلى عمل كل من كوس سنة 1937، وجنسن وماكلينغ سنة 1976).

يتم تنفيذ هذه العقود الضمنية والصريحة على حد سواء، للحد من سلوك المصلحة الشخصية وتوجيهها لصالح المؤسسة (تشير بشكل عام إلى مصالح المساهمين)، ويتم التعاقد مع المدراء لتعظيم ثروة المساهمين، ومع ذلك، ولأنهم يسيطرون على موارد المؤسسة، فمن المفترض أيضا أن يحققوا أقصى قدر من المنفعة الذاتية على حساب مصالح حملة الأسهم.

(لفهم أكثر، يرجى الرجوع إلى المحاضرة رقم 01 والتي تتضمن نظرية الوكالة ونظرية تكلفة المعاملات).

تهدف استراتيجيات حوكمة المؤسسات التي تم تطويرها ضمن النموذج الخارجي إلى حل - أو على الأقل رصد ومراقبة- مشاكل الوكالة، وتشتمل الاستراتيجيات على إنشاء مجلس إدارة راسخ وفعال، ومواءمة مصالح المساهمين والإدارة من خلال تطوير خطط المكافآت المبتكرة (كخطط خيار الأسهم)، والحد من التجاوزات الإدارية عن طريق إنشاء أنظمة رقابة داخلية صارمة، كما يمكن التحكم في التجاوزات الإدارية من خلال آلية رقابة السوق (أسواق الاستحواذ) وسوق العمل الإداري، وبالتالي في النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات، هناك إيمان راسخ بضرورة وجود الأسواق الفعالة.

يتميز نموذج الداخليين بملكية ومراقبة المطلعين للمؤسسة، مع وجود عدد قليل من المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين حتى بالنسبة للمؤسسات الكبيرة المدرجة، كما أن البنوك تعتبر المصدر الرئيسي للتمويل بدلا من أسواق الأوراق المالية، مع وجود تركيز للملكية بشكل كبير، ونتيجة لذلك، يستطيع عدد قليل من المساهمين المهيمنين لعب دور

فعال في حوكمة المؤسسة، وهذا الاتجاه نحو من الملكية والسيطرة يجب أن يخفف من مشكلة الوكالة التي تميز نموذج الخارجيين.

مع ذلك، يسمح نموذج الداخلين بمساهمة مجموعات أخرى، مثل الدائنين والمؤسسات الأخرى والموظفين والمجموعات العائلية والحكومات في الرقابة على المؤسسة، ومن ثم يمكن أن تؤدي المشاركة القوية لهذه المجموعات المختلفة إلى تحويل اهتمام المساهمين نحو مصالح أصحاب المصلحة الآخرين و/أو توجيه مهام المدراء اتجاه المؤسسة بدلا من مساهميتها.

نشير إلى أن هذه المقاربة يمكن أن تؤدي إلى حدوث تجاوزات من جانب المساهمين الفرديين الأقوياء (أو غيرهم من أصحاب المصلحة)، بالإضافة إلى خلق تضارب بين مصالح المساهمين والأطراف أخرى (خاصة عندما تلعب البنوك دورا مزدوجا باعتبارها مساهم ودائن في نفس الوقت)، وحسب (فان دن بيرغي، 2002) يمكن لمساهمي الأقلية أن يعانون في هذا النموذج من عدم توفر الحد الأدنى من الشفافية والمساءلة.

ثانيا: نماذج حوكمة المؤسسات

1- النموذج الأنجلوساكسوني أو الأنجلو-أمريكي⁵

يمكن وصف النهج السائد لحوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة (وكذلك في العديد من البلدان الأخرى مثل أستراليا ونيوزيلندا) على أنه مساهم في المقام الأول (أو حصري) وموجه للخارج، في الأصل، كانت المؤسسة وسيلة لزيادة رأس المال للأنشطة المحفوفة بالمخاطر أو المكلفة، في هذه البلدان أدى تزايد وتيرة التصنيع وقوانين الشركات المرنة إلى زيادة عدد الشركات. ومع نمو هذه الشركات وممارستها لقوة اقتصادية كبيرة، ظهرت الحاجة لفصل الملكية عن الإدارة التي كانت نتيجة لتزايد عدد المساهمين بالشركات.

منذ السبعينيات على وجه الخصوص، ركزت حوكمة المؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية على كيفية حل مشكلة الوكالة، وتشمل التطورات الرئيسية أعمال كل من (جنسن وماكلينغ) سنة 1976، التي أكدت على التعاقد الفعال، و(فاما) سنة 1980 الذي شدد على دور الأسواق الفعالة في تخفيض تكاليف الوكالة وحل مشكلة المصالح المتضاربة.

يمكن ربط الاهتمام المولى لحوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة بسلسلة إخفاقات الشركات بهاتين الدولتين، ففي المملكة المتحدة، تعتبر لجنة

"كادبوري" من أهم اللجان الناشطة في مجال حوكمة المؤسسات والتي توج بإصدار تقرير حول الجوانب المالية للحوكمة سنة 1992، في الولايات المتحدة الأمريكية، أدت فضائح شركات إنرون، وورلدكوم، وتايكو، وأدلفيا... الخ إلى إصدار قانون ساربنز-أوكسلي سنة 2002، وفي كلا البلدين، كانت إصلاحات حوكمة المؤسسات تهدف إلى تحسين مستوى الرقابة والإشراف والشفافية، والنيابة عن المستثمرين الذين لا يستطيعون الوصول إلى أنشطة المؤسسة، وبناء على ذلك، تناولت الإصلاحات موضوعات مثل دور هيكل مجلس الإدارة، والحاجة إلى مدراء مستقلين وغير تنفيذيين، وفصل مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وموافقة أعضاء مجلس الإدارة، مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية، ودور وهيكل لجنة التدقيق والحاجة إلى لجنة ترشيحات.

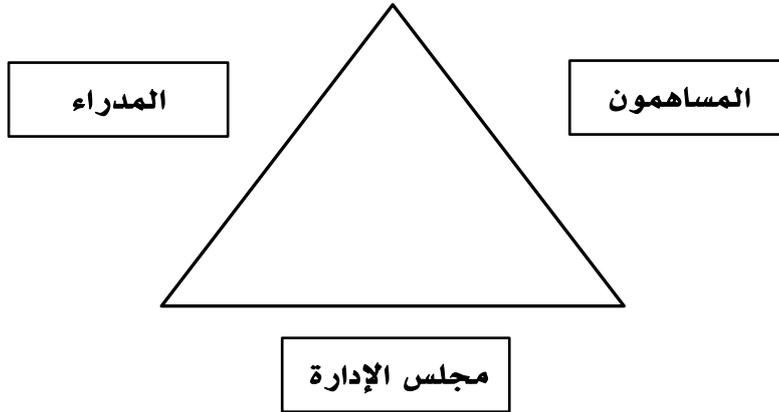
وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلافات في أنظمة حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وتشمل هذه الاختلافات تشتت المساهمين، والتردد عن فصل مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في الشركات الأمريكية، والالتزام بـ "مبادئ حوكمة الشركات" في المملكة المتحدة مقارنة بالنهج "القائم على القواعد" في الولايات المتحدة الأمريكية، في حين قد تكون هذه الاختلافات صالحة وتبرز بشكل خاص على مستوى الشركات الفردية، من جهة أخرى، أوجه التشابه بين هذه الدول تضمن أن النموذج الأنجلو-أمريكي يظل مفيد للغاية على المستوى الكلي.

تذكير: يتميز النموذج الأنجلو-أمريكي بـ:

- مشاركة المستثمرين الأفراد والمستثمرين المؤسساتيين بشكل متزايد في رأس مال المؤسسات (المعروفين أيضا بالمساهمين الخارجيين أو الأجنب).
- وجود إطار قانوني متطور يحدد حقوق ومسؤوليات الأطراف الرئيسية الثلاث وهي: مجلس الإدارة والمدراء والمساهمون.
- التمويل بالأسهم يعتبر وسيلة شائعة لزيادة رأس مال المؤسسات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

- **اللاعبون الرئيسيون في النموذج الأنجلو-أمريكي:** يشمل اللاعبون في النموذج الأنجلو-أمريكي على: مجلس الإدارة، والمدراء، والمساهمون (خاصة المستثمرين المؤسساتيين)، والوكالات الحكومية، وأسواق الأوراق المالية والمنظمات ذاتية التنظيم والمؤسسات الاستشارية، من بين الفئات السابقة، فإن اللاعبين الرئيسيين الثلاثة هم مجلس الإدارة والمدراء والمساهمون، وهي تشكل ما يشار إليه باسم "مثلث حوكمة المؤسسات"، والذي يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل (1-4): مثلث حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

- تركيبة مجلس الإدارة في النموذج الأنجلو-أمريكي: يشتمل مجلس إدارة معظم المؤسسات التي تتبع النموذج الأنجلو-أمريكي كلا من "الداخليين أو المطلعين" و"الخارجيين"، فالمطلع هو الشخص الذي يعمل في المؤسسة (مدير تنفيذي، إداري أو موظف) أو لديه علاقات شخصية أو تجارية مهمة مع إدارة المؤسسة، أما الخارجي فهو الشخص أو المؤسسة الذي ليس له علاقة مباشرة بالمؤسسة أو إدارتها.

2- النموذج القاري الأوروبي⁶

النموذجان اللذان قدما أقوى بدائل للنموذج الأنجلو-أميركي هما النموذجين القاري الأوروبي والياباني، على الرغم من تنوع البلدان التي تشكل القارة الأوروبية، يميل أدباء حوكمة المؤسسات إلى تسليط الضوء على ألمانيا، وأحيانا فرنسا وإيطاليا، كأمثلة محددة للنماذج الناجحة بخلاف النموذج الأنجلو-أمريكي.

على عكس النموذج الأنجلو-أمريكي الذي تلعب فيه الدولة دورا محدودا، تلعب الدولة دورا تقليديا أقوى بكثير في المجتمع الأوروبي القاري، وتكمن أحد الاختلافات الرئيسية مع البلدان الأنجلو-أمريكية في النموذج القانوني لأوروبا واليابان، فعلى عكس نظام القانون العام الإنجليزي الذي تطور في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا، فإن النظام في أوروبا القارية هو نظام القانون المدني، ويمكن تصنيف هذا القانون إلى القانون المدني الفرنسي والألماني والاسكندنافي، مع اعتماد معظم البلدان الأوروبية (باستثناء المملكة المتحدة) أو تأثرها بشدة بأحد هذه القوانين.

على عكس أنظمة القانون العام التي يلعب فيها قانون القضايا وآراء القضاة دورا مهيمنا، توفر هذه القوانين واللوائح المتطلبات الكفيلة بتنظيم المجتمع، وبالتالي فإن دور القضاة يتمثل في تطبيق القانون.

هناك فرق آخر مهم يكمن في هيكل الملكية وتمويل المؤسسات، ففي فرنسا مثلا تمتلك الدولة مساهمات كبيرة بالعديد من المؤسسات خاصة في قطاع الخدمات المالية، كما تلعب أسواق رأس المال دورا أقل في النموذج القاري الأوروبي، إذ أن العديد من المؤسسات تلجأ إلى طلب القروض من أجل التمويل وليس من خلال الإدراج العام بالبورصة كما في حالة النموذج الأنجلو-أمريكي. بالتالي، فإن الدائنين (البنوك وشركات التأمين..) والمساهمين يلعبون أدوارا أكثر أهمية في حوكمة المؤسسات، هناك أيضا هيكل ملكية مركزة وهرمية (الملكية الهرمية تعني السيطرة على المؤسسة من خلال سلسلة من علاقات الملكية)، وهو عكس تشتت الملكية الذي يميز النموذج الأنجلو-أمريكي، من جهة أخرى يتميز النموذج القاري الأوروبي بوجود المؤسسات ذات الملكية العائلية.

3- النموذج الياباني⁷

تعكس بيئة المؤسسات اليابانية العديد من هيكل النظام الألماني، حيث تأثر نظامها القانوني بشكل كبير بالقانون المدني الألماني، منذ القرن السابع عشر، هيمن على اقتصاد اليابان مجموعة من المؤسسات العائلية المعروفة باسم (zaibatsu)، والتي تطورت بوجود علاقات وثيقة مع البنوك، كما لعبت أسواق رأس المال دورا أقل في عملية تمويل المؤسسات اليابانية مقارنة مع النموذج الأنجلو-أمريكي، وبالتالي يعتبر أصحاب المصالح الكبار (خاصة البنوك) الأكثر مشاركة في إدارة المؤسسة، كما تلعب الحكومة أيضا دورا في حماية بعض الصناعات واحتكارات القلة، مصحوبة بمجموعة من العوائق التي تواجه المؤسسات غير اليابانية، وتجذر الإشارة إلى أن الركود الاقتصادي في التسعينيات خلق ارتفاع كبير لمستوى الملكية الأجنبية في المؤسسات اليابانية (خاصة الأنجلو-أمريكية)، وهو ما وجه الاهتمام إلى تحسين المساءلة والشفافية تجاه حملة الأسهم.

من خلال ما سبق، يمكن اعتبار نماذج حوكمة المؤسسات التي تسود ألمانيا واليابان (التي تظهر أيضا بدرجات متفاوتة في دول مثل: فرنسا وإيطاليا وتايوان وكوريا الجنوبية) أنها ذات توجه لأصحاب المصلحة (أو شاملة) وموجهة من الداخلين، ويشير (فيلاندا، 2005) إلى أن بعض الدول الأوروبية تتبنى وجهة نظر المساهمين في القالب الأنجلو-أمريكي.

- ¹ Ungureanu, M. (2012). *Models And Practices Of Corporate Governance Worldwide*. CES Working Papers, Centre for European Studies, Alexandru Ioan Cuza University, 4(3a), p. 626
- ² West, A. G. (2011). *Moral relativism and corporate governance convergence*. Doctorat of Philosophy, University of Pretoria, pp. 17-18. URI: <http://hdl.handle.net/2263/25575>
- ³ حمادي، نبيل وعمر، على عبد الصمد. (2013). *النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة ل و م ا وفرنسا*. الملتقى الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، ص. 830
- ⁴ West, A. G. (2011)., Op.Cit., pp. 18-22
- ⁵ West, A. G. (2011)., Op.Cit., pp. 23-25
- ⁶ West, A. G. (2011)., Op.Cit., pp. 29-30
- ⁷ West, A. G. (2011)., Op.Cit., pp. 30-31