

المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر  
لكلية الحقوق – جامعة المنصورة



## الجوانب القانونية والاقتصادية للأزمة المالية العالمية

فى الفترة من ١ - ٢ إبريل ٢٠٠٩  
بقاعة السنهورى بكلية الحقوق - جامعة المنصورة

بحث بعنوان

**حوكمة الشركات وقاية من الإفلاس**

إعداد

أ.د. / **حسين الماحي**

أستاذ ورئيس قسم القانون التجاري والبحري

بكلية حقوق المنصورة

ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب

## مقدمة

١- أن الشركات المساهمة تلعب دوراً رئيسياً في دعم مسيرة الاقتصاد الوطني ، ومع ازدياد دورها الفعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة وحجم استثماراتها الضخم واتساع قاعدة مساهميها كان لا بد من وضع نظام يهدف إلى وضع مجموعة من الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الشركة وفقاً للمعايير والأساليب العالمية ، من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة ، مع الأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ، وهو ما اصطلح على تسميته في الآونة الأخيرة "حوكمة الشركات" .

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها أسواق المال في دول شرق آسيا وأميركا اللاتينية في عقد التسعينيات ، وكذلك ما شهده مؤخراً الاقتصاد الأميركي والأوروبي والاقتصادات الدولية - بوجه عام - من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية ، والتي كان آخرها أزمة الرهونات العقارية ، وما نشأ عنها من أزمات مالية طالت كثيراً من الدول ، والتي سوف يكون لها بالغ الأثر لمراجعة هذه الضوابط والمعايير .

وقد صدر بجمهورية مصر العربية- في أكتوبر ٢٠٠٥ - مجموعة من مبادئ الحوكمة بعنوان : دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية . وقد راعت هذه القواعد والمعايير أن هناك عوامل متعددة تؤثر على حوكمة الشركات وعلى عمليات اتخاذ القرارات في شركات المساهمة ، ومن ثم يقدم الدليل المذكور مجموعة من المبادئ للممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة ، بما يضمن فاعلية المشاركة والإدارة ويحافظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وغيرهم ، وذلك من خلال استخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية والمسؤولية والمحاسبة . ويضع الدليل أيضاً المبادئ التي تستوجبها إقامة نظم تضمن إعداد التقارير الدقيقة ، وأحكام الرقابة الداخلية، وتخفيف شدة المخاطر، وضمان الالتزام بالقوانين، وتعزيز الثقة في التقارير المالية أو غير المالية على حد سواء ، وذلك من خلال تدعيم نظم المراجعة الداخلية والخارجية .

وقد رأينا تناول المبادئ المتعلقة بحوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية في إطار المبادئ التي تضمنها الدليل المذكور والقواعد القانونية المتصلة بالحوكمة في شركات المساهمة ، وبصفة خاصة القواعد المنصوص عليها في قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة الصادر بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ، و القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ الخاص بإصدار قانون سوق رأس المال . ويتطلب إعداد نظام لحوكمة الشركات المحافظة على التوازن بين القواعد القانونية والمبادئ العامة المتعلقة بالحوكمة . وعادة ما تكون المبادئ مرنة وتكون القواعد هي أساس فرض تطبيق هذه المبادئ بشكل صارم .

ويتطلب الحديث عن نظام حوكمة الشركات في مصر - أولاً- أن نحدد نطاق تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصر، ثم نتحدث - ثانياً - عن مبادئ الحوكمة الخاصة بفاعلية المشاركة والإدارة ، وأخيراً نتناول مبادئ الحوكمة الخاصة بتدعيم الرقابة .

٢- وبناء على ما تقدم ، سوف نتناول موضوع البحث من خلال التقسيم التالي :

فصل تمهيدي : في مبادئ حوكمة الشركات (المفهوم والأهمية)

الفصل الأول : نطاق تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصر

الفصل الثاني : مبادئ الحوكمة الخاصة بفاعلية المشاركة والإدارة

الفصل الثالث : مبادئ الحوكمة الخاصة بتدعيم الرقابة

## فصل تمهيدي

### في مبادئ حوكمة الشركات

#### المفهوم والأهمية

٣- يرى كثير من المراقبين أن الأزمة المالية الآسيوية التي حدثت في أواخر التسعينيات قد نشأت من عدم وجود ممارسات سليمة لحوكمة الشركات في اقتصادات المنطقة ، وقد وصف البعض تلك الأزمة المالية المشار إليها بأنها كانت أزمة ثقة في الشركات والمؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك من تلاعب الشركات في قوائمها المالية . وقد أظهرت تلك الممارسات بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد حساباتها أسواقاً مالية "قريبة من الكمال" (١) .

وقد كشفت تلك الأزمة المالية (٢) عن ضرورة اتخاذ نظرة عملية جديدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة ، والنظر إلى أن حوكمة الشركات ليست أمراً أخلاقياً فحسب ، بل إن حوكمة الشركات مفيدة للمشروعات على وجه العموم ، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات وأساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها اتباعها في عملها.

1- الانهيار المالي في شرق آسيا : ما هي أهمية حوكمة الشركات ، انظر موقع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE (Center for International Private Enterprise) ، [www.cipe-egypt.org](http://www.cipe-egypt.org) ،

2- انظر التقرير السنوي عن عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ والذي كان بعنوان عام الحوار مع المستثمرين الصادر عن الجمعية الفرنسية للإدارة العقارية

وقد شهد العالم عدداً من الانهيارات المدوية فى الآونة الأخيرة ، بل وشهد انهيارات فى أسواق مالية بأكملها ، وتزايدت الحاجة إلى مزيد من الانضباط عن طريق الحوكمة.

إلا أن الموضوعات الأساسية ذات الصلة بالحوكمة لا ترتبط باتجاه معين أو حدث محدد ، فأثرها أطول عمراً من ذلك . ومن هذا المنطلق كان من الطبيعي التشجيع على استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة ؛ فلكى تنمو الشركات ويزدهر الاقتصاد لابد من دفع المستثمرين للثقة فى الشركات الخاصة، وإمدادها بالتمويل الذى تحتاجه ، ويتطلب ذلك فى المقابل أداء المديرين لعمليهم بكفاءة أكبر(1) .

٤- وقد ارتبط ظهور مصطلح حوكمة الشركات فى الفقه العربى(٢) ببعض الغموض فرضته حداثة

هذا المصطلح(٣) ؛ إذ على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها

1- حوكمة الشركات فى الأسواق الناشئة ، انظر موقع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ،

[www.cipe-egypt.org](http://www.cipe-egypt.org)

2- قام مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE بالتشاور مع وزير المالية المصري ، ومع مجمع اللغة العربية ، وغيرهما من الجهات المهتمة بالقطاعين العام والخاص، بابتكار تعبير " حوكمة الشركات " الذى استخدم فى أول مجموعة مبادئ قانونية قومية لحوكمة الشركات فى العالم تصدر باللغة العربية . ويعد مركز المشروعات الدولية الخاصة مركزاً لا يسعى لتحقيق الربح ، وهو تابع لغرفة تجارة الولايات المتحدة الأمريكية ، وهو واحد من أربع معاهد أساسية تابعة " للصندوق القومى للديمقراطية " National Endowment for Democracy ( NED ) ، هو منظمة خاصة لا تسعى لتحقيق الربح أنشئت سنة 1983 لتعزيز المؤسسات الديمقراطية فى كل أنحاء العالم عن طريق الجهود غير الحكومية . ويدير هذا الصندوق مجلس إدارة مستقل ومحايد . وقد دعم مركز المشروعات الدولية الخاصة 1000 مبادرة محلية فى أكثر من 100 دولة نامية بإشراك القطاع الخاص فى نشر سياسته ، وفى تحقيق الإصلاح المؤسسى وتحسين الحوكمة ، وتعزيز فهم النظم الديمقراطية المبنية على قواعد السوق . ويقدم هذا المركز مساعدات فنية إدارية وخبرات عملية ودعم مالى للمنظمات المحلية لبناء قدراتها وتمكينها من تحقيق الإصلاح الديمقراطى والاقتصادى . انظر موقع هذا المركز

[www.cipe-arabia.org](http://www.cipe-arabia.org)

3- كان هناك عدد من المقترحات المطروحة : حكم الشركات ، حكمانية الشركات ، حاكمية الشركات ، حوكمة الشركات ، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات أو أسلوب الإدارة المثلى أو القواعد الحاكمة للشركات أو الإدارة النزيهة ، وغيرها . وفى هذا الصدد ، رؤى استبعاد " حكم الشركات " ؛ لما للكلمة من دلالة إن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة ، مما قد يعكس المعنى المقصود . كما رؤى أيضاً استبعاد " حكمانية " ؛ لما يرتبط فى بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتماتل ، وهو ما يضيع المعنى المقصود . وكذلك استبعاد مصطلح " حاكمية " ؛ لما قد يحدثه استخدامه من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة " نظرية الحاكمية " ، والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة . كما رؤى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة ( ح ك م ) فيما يقابل Governance باللغة الانجليزية ، ومن ثم فإن " حوكمة الشركات " على وزن ( فوعله ) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الانجليزية ؛ إذ تتطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية أو هيئة رقابة خارجية، كما إنها تحافظ على " جذر " الكلمة المتمثل فى ( ح ك م ) ، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مصطلح مناسب . وتجدر الإشارة إن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية ، وقد استحسنته عدد من متخصصى اللغة العربية ، ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة . نرسم أبو العطا ، خبير اقتصادي ومساعد وزير التجارة الخارجية فى مصر . لجان المراجعة أو حوكمة الشركات منشور على الموقع التالي :

إلى أوائل القرن التاسع عشر ، وذلك عندما تناولت هذا المضمون نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة ، إلا أن هذا المصطلح لم يعرف في اللغة الإنجليزية ، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود ، مع ملاحظة عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم الذي مازال في طور التكوين ، ومازال الكثير من قواعده ومعاييرها في مرحلة المراجعة والتطوير .

فالبعض ينظر إلي مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل ، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل .  
والبعض الآخر ينظر إلي هذا المفهوم من الناحية المحاسبية ، ويرى أن حوكمة الشركات هي في مجملها مجموعة من الآليات النظامية والمالية التي تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة وأصحاب رأس المال المستثمر في الشركة ، وبالتالي فإنها تهدف إلى حماية أصحاب رأس المال من التصرفات الانتهازية ، وتجعل المديرين يعملون على تحقيق مصالح أصحاب رأس المال وعلى الأخص حملة الأسهم<sup>(١)</sup>.

وعلى الصعيد القانوني ، يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة ، وخاصة في الشركات الكبرى ؛ 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 العمود الفقري لأطر آليات حوكمة الشركات ؛ حيث تنظم القوانين والقرارات - بشكل دقيق ومحدد - العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل. وفي إطار هذا السياق ينظر إلى مصطلح الحوكمة من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية التي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية ، والمديرين من ناحية أخرى .

وأخيراً ينظر فريق إلي مفهوم الحوكمة من الناحية الاجتماعية والأخلاقية ، وذلك بالحرص على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين ، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة ، وحماية البيئة<sup>(٢)</sup> . فالإطار الأشمل لمفهوم الحوكمة يكون مرتبطاً ليس فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية بالشركات ؛ ولكنه يرتبط كذلك ارتباطاً وثيقاً بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . ويمكن القول إنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل ، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليطرأ عدداً كبيراً من فئات

<http://www.elwfa.com>

1- ورقة عمل دور المعلومات المحاسبية في تقييم فاعلية آليات الحوكمة ، انظر موقع حوكمة الشركات

<http://www.hawkama.net/library/fonts.css?type=text/cssrel=stylesheet>

2- انظر سميحة فوزي ، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية ، ورقة عمل رقم ٨٢ إبريل ٢٠٠٣ ، منشورة على الموقع التالي :

[www.cipe-Arabia.org/pdfhelp.asp](http://www.cipe-Arabia.org/pdfhelp.asp)

المجتمع والاقتصاد . ولذا وجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح سواء من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة . كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات ، والتي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية الشركة ، ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقديم نمو المجتمع ككل .

ويمكن القول إن ماهية مفهوم حوكمة الشركات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة بالقوانين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم ؛ وذلك من خلال تحرى تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم ، واستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة ، وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة .

وقد ورد في مستهل دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية الصادر في أكتوبر ٢٠٠٥ بأن المقصود بمبادئ حوكمة الشركات هي مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيه ، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها (١) .

٥- وأياً ما كانت الزاوية التي من خلالها ينظر إلي مفهوم الحوكمة ، فإن هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه . وبالنسبة للمحددات ، هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات : المحددات الخارجية وتلك الداخلية (٢) .

وتشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ، وخاصة القوانين المنظمة لعمل السوق مثل قوانين سوق رأس المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ، ومدى كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات ، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات . وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ، ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها . بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية . وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص .

1- انظر دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية الصادر في أكتوبر ٢٠٠٥ ، على الموقع التالي

<http://www.hawkama.net/files/pdf/egyptcgv3.pdf>

2- انظر سميحة فوزي ، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية ، سابق الإشارة إليه .

بينما تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. والتي يؤدي توافرها من ناحية ، وتطبيقها من ناحية أخرى ، إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاث (١).

٦- وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع مبادئ عن حوكمة الشركات، استجابة لدعوة من اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في ٢٧ - ٢٨ أبريل عام ١٩٩٨ للقيام بالمشاركة مع الحكومات القومية والمؤسسات الدولية الأخرى ذات الصلة والقطاع الخاص في وضع مجموعة من المعايير والإرشادات لحوكمة الشركات .

ومنذ الموافقة على المبادئ في عام ١٩٩٩ ، أصبحت تشكل أساساً لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو غيرها من الدول على حد سواء (٢) .

وعندما تم إقرار المبادئ التي أرسنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" أول مرة سنة ١٩٩٩ ، كان المقصود منها أساساً التعرض لمشكلة الملكية الفردية والرقابة داخل الشركات ، أي ضمان قدرة حملة الأسهم على مساءلة الإدارة . وحينما حل موعد مراجعة تلك المبادئ سنة ٢٠٠٤ ، وقدم ممثلو القطاع الخاص من خارج المنظمة رأيهم فيها ، أدركت المنظمة ضرورة إضافة هدفين أساسيين آخرين ، لهما أهمية كبرى بالنسبة للأسواق الناشئة هما: إطار مؤسسي للأسواق وحماية حملة الأسهم الأقلية (٣) .

والمبادئ التي تمت مراجعتها والتي تضمنتها الوثيقة الحالية تقوم على أساس نطاق واسع من الخبرات ، ليس في منطقة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فحسب ، بل أيضاً في خارج نطاق المنظمة.

وتتمثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات فيما يلي (٤) :

١- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات .

1- انظر سميحة فوزي ، المرجع السابق .

2- وقد وافق اجتماع مجلس التعاون الاقتصادي والتنمية على المستوى الوزاري في عام ٢٠٠٢ على القيام بمسح للتطورات في دول المنظمة ، وتقييم المبادئ في ضوء التطورات في حوكمة الشركات . وقد عهد بهذه المهمة إلى المجموعة القيادية لحوكمة الشركات بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، والتي تضم ممثلين من دول المنظمة ، وصندوق النقد الدولي كمراقبين في المجموعة ، هذا بالإضافة إلى حضور البنك الدولي ، وبنك التسويات الدولية . ومن أجل التقييم قامت المجموعة القيادية أيضاً بدعوة منتدى الاستقرار المالي ولجنة بازل ، والمنظمة الدولية للجان الأوراق المالية باعتبارهم مراقبين مؤقتين .

انظر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ، ٢٠٠٤ ، على الموقع التالي :

[www.oecd.org/document](http://www.oecd.org/document)

3- حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة ، منشور على الموقع التالي :

[www.cipe.org](http://www.cipe.org)

4- انظر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ٢٠٠٤ ، على الموقع السابق .

٢- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية .

٣- المعاملة المتساوية للمساهمين .

٤- دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات .

٥- الإفصاح والشفافية .

٦- مسئوليات مجلس الإدارة .

وفد كان القصد من وضع هذه المبادئ أن تكون عوناً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، ولحكومات الدول من غير أعضاء المنظمة ، فى جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانونى والمؤسسى والتنظيمى الخاص بحوكمة الشركات فى دولهم ، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، والأطراف الأخرى التى لها دور فى تنمية الحوكمة الجيدة للشركات .

وتركز المبادئ على الشركات التى يجرى تداول أوراقها المالية . وعلى أية حال ، وبقدر المدى الذى تعتبر فيه هذه المبادئ قابلة للتطبيق ، فإنها قد تكون أيضاً أداة مفيدة لتحسين حوكمة الشركات فى تلك الشركات التى لا يجرى تداول أسهمها ، من ذلك المشروعات الفردية أو المشروعات العامة .

وتمثل المبادئ السالف بيانها أساساً مشتركاً تعتبره الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أمراً ضرورياً ولا غنى عنه لتنمية الممارسات الجيدة للحوكمة . وكان القصد منها أن تكون مختصرة ومفهومة ومتاحة للمجتمع الدولى . وليس الغرض منها هو أن تكون بديلاً عن المبادرات الحكومية أو شبه الحكومية أو مبادرات القطاع الخاص لوضع تفصيلات أكثر لممارسات أفضل لحوكمة الشركات (١).

٧- وعن أهمية حوكمة الشركات يمكن القول بأنها تمثل أداة أساسية لتحسين الأداء ، علاوة على تطوير

التنمية فى البلدان الديمقراطية التى تتبنى سياسة التوجه نحو السوق ؛ إذ إن ممارسات الحوكمة الرشيدة تضمن نزاهة المعاملات المالية، ومن ثم تعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطى . بل يمكن وصف حوكمة الشركات بأنها ترياق ضد الفساد ؛ إذ إنها تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة ، وتمنع إساءة استخدام السلطة.

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانونى الذى لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن قلة المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة ، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدى اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة ، مع تشجيع الشفافية فى الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة الشركات للإصلاح. وتعد حوكمة الشركات هى أحد العناصر الرئيسية فى تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادى إلى جانب تعزيز الثقة المستمر .

كما توفر حوكمة الشركات أيضاً الهيكل الذى يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ، وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء ؛ إذ إن حوكمة الشركات الجيدة ينبغى أن توفر حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة

1- انظر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ٢٠٠٤ ، على الموقع سابق الإشارة إليه .

ولإدارة الشركة ، للسعى في تحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهمتها ، كما ينبغي أن تسهل عملية الرقابة الفعالة .

فضلاً عن أن وجود نظام فعال لحوكمة الشركات ، في داخل كل شركة على حدة ، وفي الاقتصاد ككل ، يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق . ونتيجة لهذا ، تتخفض تكلفة رأس المال ، إلى جانب تشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة ، مما يعمل على تدعيم النمو (١) .

## الفصل الأول

### نطاق تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصر

٨- أعد مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE (٢) مجموعة من المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات ، وهي تمثل إطاراً لتطبيق مبادئ هذه الحوكمة في الأسواق الناشئة ، لاسيما في بعض دول المنطقة مثل مصر والمغرب ولبنان والأردن (٣) ، وذلك لإصلاح حوكمة الشركات ، وتتضمن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات الجوانب الداخلية والخارجية للحوكمة الرشيدة .

وقد أصدرت الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة بجمهورية مصر العربية (٤) - في أكتوبر ٢٠٠٥ - مجموعة من مبادئ الحوكمة تتفق مع تلك التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ، وهي مجموعة

1- انظر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ٢٠٠٤ ، على الموقع السابق .

2- انظر موقع هذا المركز [www.cipe-arabia.org](http://www.cipe-arabia.org)

3- انظر

Improving Transparency and Disclosure , THE SECOND MENA REGIONAL FORUM ON CORPORATE GOVERNANCE , Beirut, June 3-5, 2004 , Hosted by Lebanon Corporate Governance Task Force (LCGTF) (Lebanese Transparency Association, Secretariat) Supported by: Global Corporate Governance Forum (GCGF) Middle East Partnership Initiative (MEPI) Center for International Private Enterprise (CIPE) Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

The first MENA Forum on Corporate Governance was held in Cairo on September 7, 2003, and advanced a series of recommendations to the OECD on the Principles. The second MENA Forum on Corporate Governance, held on June 3-5, 2004, in Beirut, aimed to address practical implementations of corporate governance in the Arab world with a focus on improving transparency and disclosure.

منشور على الموقع التالي :

[www.cipe-Arabia.org/pdfhelp.asp](http://www.cipe-Arabia.org/pdfhelp.asp)

4- انظر

Jen Maceyko , Advancing Transparency and Accountability, <http://www.hawkama.net>  
The Egyptian Institute of Directors (EIOD) and CIPE developed the governance code in several stages. The first stage conducted a review of international best practices in order to provide the group with a solid foundational understanding of corporate governance. The review formed an in-depth picture of the development and implementation of similar codes in other countries. The next stage carried out a review of the current legal framework in Egypt – including local literature, reports issued by Egyptian and

المبادئ الخاصة بحوكمة شركات القطاع الخاص في مصر، وجدير بالتنبيه أن هناك دليلاً آخر خاص بحوكمة شركات قطاع الأعمال العام (١) .

وقد أشار الدليل الصادر بشأن هذه المبادئ عن هيئة العامة للاستثمار إلى اعتبار القواعد المتضمنة للمبادئ المذكورة مكملة للنصوص الواردة بشأن الشركات في القوانين المختلفة ، وعلى وجه الخصوص قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة الصادر بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ وقانون سوق رأس المال الصادر بالقانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ واللوائح التنفيذية والقرارات الأخرى الصادر تطبيقها لهما .

إلا أن ما يعطى هذه القواعد خصوصية ويجعلها مختلفة عن القواعد القانونية المشار إليها هو أن قواعد حوكمة الشركات لا تمثل نصوصاً قانونية أمرة ، ولا يوجد إلزام قانوني بها ، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات ، وفقاً للمعايير والأساليب العالمية التي تحقق توازناً بين مصالح تسعى الشركات المصرية و المساهمون بها إلى العمل على تطبيق هذه القواعد والالتزام بها ، لما تحققه من مصالح عديدة ليس للشركات التي

---

international organizations, and summaries of discussions held at workshops and seminars previously held by CIPE. This stage was followed by discussions with the EIOD to establish the legal nature and scope of the code. While voluntary in nature, the code would be based on the capital market and company laws. Dr. Ziad Bahaa El-Din, a local expert on investment and trade, drafted the first version of the code, which was presented to meetings of private sector and government representatives in early 2005. These groups included representatives from the Cairo and Alexandria Stock Exchange, the Egyptian Capital Market Authority, the Egyptian Banking Institute, and numerous business associations. At a series of workshops and seminars, they were asked to evaluate how the draft code could be more effective and applicable to economic and private sector development in Egypt. CIPE also surveyed business owners on individual items in the draft code. Responses from the groups were incorporated into the final version of the code, which was then presented to the EIOD for approval.

1- انظر دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ، يوليو ٢٠٠٦ ، المنشور على الموقع التالي : <http://www.hawkama.net/files/pdf/book8.pdf>

وقد نهج المشرع المغربي نهجاً آخر ؛ إذ وضع تقنياً عاماً في مارس ٢٠٠٨ للمشروعات الخاصة والعامة على السواء ، على أن يكمل بعد ذلك هذا التقنين العام بأحكام خاصة بكل نوع من المشروعات المتنوعة من صغيرة ومتوسطة وعامة ومختلطة

Le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise constitue, sans nul doute, un signal fort en direction des différents acteurs de la communauté des affaires et permet de promouvoir les pratiques de bonne gouvernance au sein des entreprises des secteurs tant public que privé, consolidant ainsi la confiance indispensable entre tous les partenaires et contribuant à créer davantage de richesses et de valeur pour l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes. Une bonne gouvernance d'entreprise encourage l'investissement national et étranger, favorise la stabilité des marchés et assure la croissance économique, levier indispensable au développement de la nation.

Des codes spécifiques de Gouvernance d'Entreprise compléteront le présent code général pour tenir compte notamment du particularisme des catégories d'entreprises suivantes : PME et entreprises familiales - Etablissements de credit - Filiales publiques et sociétés mixtes.

انظر نصوص التقنين المغربي على الموقع التالي :

<http://www.uae.ma/dossiers/down/GOUVERNANCE2008/CODE.doc>

تطبيقها فقط ، وإنما للمناخ الاستثماري العام<sup>(١)</sup> . كذلك على البنوك ومؤسسات التمويل الأخرى ومؤسسات التصنيف الائتماني أن تأخذ في اعتبارها - عند التعامل مع الشركات أو تقييمها - مدى التزامها بنصوص وروح هذه القواعد

٩- وقد حددت الفقرة الأولى من القاعدة الأولى نطاق تطبيق هذه القواعد بأنها تنطبق في المقام الأول على الشركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية ، وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة . كذلك تنطبق على وجه الخصوص على الشركات التي يكون تمويلها الرئيس من الجهاز المصرفي ؛ لما يترتب على التزامها بقواعد الحوكمة من ضمان للدائنين والمؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة ، ويقصد بها تحديداً البنوك وشركات التأمين وشركات التمويل العقاري وشركات التأجير التمويلي والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية .

بيد أن الفقرة الثانية من القاعدة الثانية قامت بتمديد قواعد الحوكمة إلى شركات أخرى ، غير تلك المنصوص عليها في الفقرة الأولى ، وذلك نظراً لأهمية قواعد حوكمة الشركات بشكل عام لكل أنواع الشركات ، وبحسبان أن الأشكال الأخرى من الشركات يمكن النظر إليها على أنها في مراحل أولية ، تسبق احتمال قيدها في بورصة الأوراق المالية أو طرحها للاكتتاب العام .

وبناء على ما تقدم ، وبعد بيان تفصيل قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات المقيدة في البورصة أو المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة ، تناول دليل القواعد السالف ذكره - بشكل أكثر إيجازاً - بيان ما يمكن أن ينطبق منها على شركات المساهمة المغلقة ، وعلى الشركات ذات المسؤولية المحدودة ، وأخيراً على شركات الأشخاص .

ويعد هذا الأسلوب في تحديد نطاق قواعد الحوكمة خروجاً عن نطاق قواعد الحوكمة في بلدان أخرى ؛ إذ يقتصر نطاقها على شركات المساهمة المقيدة في بورصات الأوراق المالية والمؤسسات المالية ، إلا أن هذا الخروج قد استند إلى أمرين ذكرهما الدليل ؛ أولهما يرجع إلى خصوصية الحالة المصرية حيث لا تتجاوز نسبة الشركات المقيدة في بورصتي القاهرة والإسكندرية ٢,٥% من إجمالي شركات المساهمة المصرية ؛ وثانيهما يتمثل في أن التطور الذي يشهده الاقتصاد المصري وسوق الأوراق المالية - على وجه الخصوص في السنوات الأخيرة - يشير إلى أن كثيراً من شركات المساهمة المغلقة سوف تجد طريقها إلى القيد في البورصة ، مما يجعل من المفيد أن ينتبه المساهمون وإدارة هذه الشركات إلى قواعد الحوكمة تمهيداً واستعداداً للقيد في سوق الأوراق المالية ؛ إذ إن التأهيل السليم للطرح العام أو القيد في البورصة من أهداف هذه القواعد .

1- انظر

## الفصل الثاني

### مبادئ الحوكمة الخاصة بفاعلية المشاركة والإدارة

١٠- حوكمة الشركات جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات . هذا المحيط يضم- على سبيل المثال- سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق العمل. ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضاً على البيئة القانونية والتنظيمية . هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال، ومدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة ، والتي يمكن أيضاً أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.

ومما لا شك فيه أن هناك عوامل متعددة تؤثر على الحوكمة وعلى عمليات اتخاذ القرارات في شركات المساهمة ، ومع أهمية هذه العوامل لنجاح تلك الشركات في الأجل الطويل، فإن المبادئ تركز على مشاكل الحوكمة التي تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة. ومع هذا ، فإن هذا ليس ببساطة أحد موضوعات العلاقة بين المساهمين وإدارة الشركة . ومع ذلك لا يمكن إغفال أن للعاملين حقوق قانونية هامة بغض النظر عن حقوق ملكيتهم (١). كما لا يمكن أيضاً إغفال دور غيرهم من أصحاب المصالح من حملة سندات وصكوك تمويل وغيرها . ولأعضاء مجلس الإدارة دور لا يستهان به في الإدارة . كما قد يلعب العمال دوراً هاماً في الإدارة الرشيدة للشركات . وسوف نفضل فيما يلي ما أجملناه .

### حقوق حملة الأسهم

١١- طبقاً للمبادئ التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، "OECD"، فإنه يتوجب على الشركات في الأسواق الناشئة اتخاذ الإجراءات التي تضمن الحفاظ على حقوق أقلية المساهمين، ويجب أن تتاح لحملة الأسهم الفرصة للحصول على المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، بما في ذلك انتخاب المديرين، والمشاركة في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية لحملة الأسهم. ويجب أن تراعى الشركة عدم تضارب المصالح والبيع الصوري من شخص لنفسه، ومنع استغلال المعلومات السرية، كما يجب أن يتم الإفصاح تماماً عن هيكل الملكية والمعاملات المالية التي تتم بين أطراف هذا الهيكل. فهذه الإجراءات تشكل ضماناً للمستثمرين عموماً ، وتسمح للمستثمرين الأقلية بأن يلعبوا دوراً رقابياً ملموساً.

ويشبه الفقه (٢) شركة المساهمة بمجتمع اقتصادي صغير، تقوم السلطة فيه علي غرار النظام الديمقراطي النيابي؛ إذ تكون فيه الجمعية العامة للمساهمين هي مصدر السلطات ، كما هو الشأن بالنسبة للشعب في الدولة . ومن ثم تكون

---

1- انظر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ٢٠٠٤ ، على الموقع سابق الإشارة إليه .  
2- انظر علي سبيل المثال الفقه المصري، عبد الفضيل محمد أحمد، حماية الأقلية من القرارات التعسفية الصادرة عن الجمعيات العامة للمساهمين، مكتبة الجلاء الجديدة المنصورة، ١٩٨٦، ص ٨ ؛ ثروت عبد الرحيم ، القانون التجاري المصري ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ ، ص ٤٦٣؛ مصطفى كمال طه ، القانون التجاري ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، ١٩٩٠ ، ص ٣٣١.

وانظر في الفقه الفرنسي :

للجمعية العامة الكلمة العليا داخل الشركة، وتتولى انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة الذين يتولون الإدارة الفعلية للشركة، وتسيير المشروع الاقتصادي وتنفيذ سياسته.

غير أن الواقع العملي لإدارة شركات المساهمة لا يسير وفقاً للنسق النظري السالف ذكره؛ فالجمعيات العامة للمساهمين يغيب عنها المساهمون. وهذه الظاهرة المتمثلة في هجر المساهمين لجمعياتهم العامة ترجع إلى أسباب كثيرة مادية ونفسية، وأسباب ترجع إلى طبيعة تنظيم السلطة داخل شركة المساهمة (١).

والقول بأن السلطة داخل الشركة المساهمة قائمة على أسس ديمقراطية وهم كبير . فنظرية السلطة داخل شركة المساهمة – خاصة في القانون المصري – مازالت قائمة على أساس ملكية رأس المال. وهي سلطة تناسبية ؛ أي يتناسب مداها – ضيقاً واتساعاً – مع نسبة ما يملكه المساهم في رأس مال الشركة. وهذا الأساس النظري للسلطة داخل شركة المساهمة يستتبع، سواء من حيث المعالجة القانونية أو التطبيق العملي، سيطرة قلة من كبار المساهمين، وأحياناً مساهم واحد، على إدارة الشركة، وتسخير هيئاتها لتحقيق مصالح خاصة، قد تتعارض وتتناقض مع مصلحة الشركة .

وبناء على ما سبق تتأثر حوكمة الشركات بالعلاقات التنظيمية فيما بين أصحاب الملكيات الحاكمة من الأسهم، الذين قد يكونون أفراداً ، أو عائلات أو كتلة متحالفة، أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة ، بما يمكن أن تؤثر في سلوك المساهمين بالشركة ؛ إذ عادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ، ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الحاكمة ومن إدارة الشركة (2) .

ومن الملاحظ أن نسبة الشركات العائلية في الشرق الأوسط تصل إلى حوالي ٩٠ % من إجمالي الشركات (3) . وبالرغم من أن هذه الشركات لا تواجه المشكلة التقليدية في مدى القدرة على مساءلة الإدارة ، إلا أنها تواجه

---

G. RIPERT, ASPECTS JURIDIQUES DU CAPITALISME MODERNE L.G.D.J. 1951, P. 96 ; Marine –Noelle le Grand Poulaton, les rapports entre les actionnaires et l'administration dans la société anoyne, thèse. Bordeaux, 1976, p.73.

1- راجع في أسباب هذه الظاهرة – بالتفصيل – رسالتنا للدكتوراه

HUSSEIN EL MAHI, LA PROTECTION DE L'INTÉRÊT SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ ANONYME, NANTES, 1990, pp.121ets.

2- انظر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ٢٠٠٤ ، على الموقع سابق الإشارة إليه .

3-انظر

Jen Maceyko , Advancing Transparency and Accountability, <http://www.hawkama.net>

The Middle East and North Africa (MENA) countries, similar to many emerging market economies, face wide gaps on corporate governance compared to their industrialized counterparts. The MENA economic and industrial organizations are characterized by the fact that the majority of businesses and corporations in the region are family-owned enterprises (FOEs), or small- and medium-sized enterprises (SMEs).

مجموعة أخرى من التحديات الخاصة بها، منها الخلافة وحل المنازعات العائلية داخل الشركة ، والعمل في نفس الوقت بحرفية واحترام حقوق أقلية المساهمين أيضا .وتستفيد الشركات العائلية كثيراً من تطبيقها لممارسات الحوكمة الرشيدة، ذلك أنها تساعدهم على تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات، وعلى إقامة نظم إدارة جيدة .  
وفي مقابل أصحاب الملكيات الحاكمة من الأسهم ، يوجد أصحاب الملكيات المتفرقة حيث يمتلك عدد كبير من الأفراد عدداً قليلاً من أسهم الشركة، ويعتمد حملة الأسهم عندئذ على الأعضاء المستقلين بمجلس الإدارة للحصول معلومات، تتيح لهم تقييم أداء المديرين بشكل موضوعي، وتمكنهم من حماية مصالحهم . وإذا كان مثل هذا النظام الذي يشمل وجود مديرين مستقلين نشطين يزيد من قدرة هؤلاء المساهمين على مساءلة الإدارة ، ويزيد السيولة في أسواق المال ، إلا أن هذا النوع من الملكية، من ناحية أخرى، يخفض من حافز صغار المساهمين على المتابعة الدقيقة للإدارة والمديرين، كما أنهم لا يتحمسون للمشاركة بشكل فعال في اتخاذ القرارات، وعادة ما تتركز اهتماماتهم في الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح على المدى القصير .

وإذا كان الأصل أن تتساوى الأسهم ، في الحقوق التي تقرها للمساهمين . إلا أنه يجوز النص - في نظام الشركة - علي إنشاء أسهم ممتازة، تختص بمزايا لا تتمتع بها الأسهم العادية. وفي هذا الموضوع، تنص المادة ١٣٢ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الخاص بشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة علي أنه يجوز أن ينص النظام علي تقرير بعض الامتيازات لبعض أنواع الأسهم ، وذلك في التصويت أو الأرباح أو ناتج التصفية، علي أن تتساوى الأسهم - من نفس النوع - في الحقوق والمميزات أو القيود . ويجب أن يتضمن نظام الشركة، منذ تأسيسها ، شروط وقواعد الأسهم الممتازة<sup>(١)</sup> . وتكون الأسهم ممتازة ، إذا كانت تعطي أولوية في الحصول علي الأرباح أو في قسمة ناتج التصفية، وتسمي هنا باسم الأولوية أو الأفضلية. ويكون السهم أيضاً ممتازاً، إذا كان يقرر لصاحبه أكثر من صوت، في الجمعيات العامة للشركة، ويسمي هذا بالسهم ذي الصوت المتعدد. وتشكل كل طائفة من حملة الأسهم الممتازة جمعية خاصة بها، تختص بالمداولة في المسائل المتعلقة بنظام أسهمها ، وبالدفاع عن حقوق أصحابها<sup>(٢)</sup>.

ومتي أصدرت الشركة أسهماً ممتازة ، في الأحوال التي يجوز لها ذلك، فلا يمكن للشركة أن تعدل الحقوق أو الامتيازات أو القيود المتعلقة بهذه الأسهم ، إلا بقرار من الجمعية العامة غير العادية ، بعد موافقة الجمعية الخاصة التي تضم حملة نوع الأسهم الذي يتعلق به التعديل، بأغلبية الأصوات الممثلة لتلثي رأس المال الذي تمثله هذه

انظر أيضاً

Improving Transparency and Disclosure , THE SECOND MENA REGIONAL FORUM ON CORPORATE GOVERNANCE , Beirut, June 3-5, 2004 , [www.cipe-Arabia.org/pdfhelp.asp](http://www.cipe-Arabia.org/pdfhelp.asp)

١ - جدير بالذكر أن الشركات العاملة في مجال تلقي الأموال لاستثمارها لا يجوز لها إصدار أسهم ممتازة ، فقد نصت المادة ١٥ من القانون ١٤٦ لسنة ١٩٨٨ علي أنه يحظر علي شركات المساهمة التي يكون من بين أغراضها تلقي الأموال لاستثمارها إصدار أو إنشاء حصص تأسيس أو حصص أرباح أو أسهم تمتع أو أسهم ممتازة .

(٢) V.G.RIPERT, DROIT COMMERCIAL, OP. CIT., P. 851.

الأسهم. وتتم الدعوة لهذه الجمعية الخاصة، علي الوجه وطبقاً للأوضاع التي تدعي إليها الجمعية العامة غير العادية<sup>(١)</sup>.

وفي القانون المصري، تعد الجمعية العامة للمساهمين - علي الأقل من الوجهة النظرية - صاحبة الكلمة العليا في الشركة، بحسبانها الهيئة المختصة باتخاذ القرارات الخطيرة والمصيرية في حياة الشركة، وبحسبانها أيضاً الجهاز الأسمى الذي تتبثق منه الأجهزة الأخرى الإدارية والرقابية.

وأول جمعية عامة تتعقد في حياة الشركة هي الجمعية العامة التأسيسية. وفي حياة الشركة، يجتمع المساهمون في إطار جمعية عامة للتداول في شئون الشركة، واتخاذ القرارات بشأنها. وتتعقد هذه الجمعية اجتماعات عادية، وغير عادية، وذلك بحسب الموضوعات المعروضة عليها في جدول الأعمال، وطبقاً لنصوص القانون. وتعد الجمعية العامة العادية - من الناحية القانونية - صاحبة الاختصاص الأصيل في إدارة الشركة، وهي مصدر السلطات بشأن هذه الإدارة. هذا فضلاً عن سلطتها في الرقابة والإشراف بخصوص هذا الموضوع.

أجاز المشرع للجمعية العامة للمساهمين حق المداولة في الوقائع الخطيرة التي تتكشف أثناء الاجتماع، ولو لم يتعلق الأمر بمسألة مدرجة بجدول الأعمال. كما يجوز للجمعية العامة - في أي وقت - عزل مجلس الإدارة أو أحد أعضائه، ولو لم يكن ذلك وارداً في جدول الأعمال، وذلك طبقاً للمادة ١٧٢ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١.

ويكون لكل مساهم يحضر اجتماع الجمعية العامة الحق في مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال، واستجواب أعضاء مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات بشأنها. ويكون أيضاً لكل مساهم - أثناء انعقاد الجمعية العامة - حق مناقشة ما ينكشف أثناء الاجتماع من وقائع خطيرة. وفي هذا الإطار ينص دليل مبادئ حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية - ٣/٢ - 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.

وفي جميع الأحوال، يكون مجلس الإدارة ملزماً بالإجابة علي أسئلة المساهمين، بالقدر الذي لا يعرض مصالح الشركة للضرر. ويجب ألا يتخذ أعضاء مجلس الإدارة من الخشية علي مصالح الشركة ذريعة للتهرب من محاسبتهم، ومساءلتهم عن إدارة الشركة. وقد اشترطت المادة ٢٢٤ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ تقديم الأسئلة مكتوبة في مركز إدارة الشركة بالبريد المسجل أو باليد في مقابل إيصال، وذلك قبل انعقاد الجمعية العامة بثلاثة أيام علي الأقل.

والأصل أن أعضاء مجلس الإدارة - بحسبانهم مساهمين - حقاً في التصويت. غير أن المشرع حظر تصويت هؤلاء الأعضاء في مسائل معينة؛ إذ نصت المادة ٧٤ من قانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ علي أنه لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة الاشتراك في التصويت علي قرارات الجمعية العامة، في شأن تحديد رواتبهم ومكافآتهم أو إبراء ذمتهم وإخلاء مسئوليتهم عن الإدارة.

(١) المادة ١٣٣ من اللائحة التنفيذية.

وفي هذه الأحوال ، لا تحسب الأصوات الخاصة بأسهم هؤلاء الأعضاء في نصاب التصويت، وذلك طبقاً للمادة ٢٣١ من اللائحة التنفيذية للقانون المذكور . وعدا الحالات المنصوص عليها صراحة في المادة ٧٤ المذكورة، لا يحظر علي أعضاء مجلس الإدارة الاشتراك في التصويت علي قرارات الجمعية العامة للمساهمين.

وكان من الأفضل – في نظرنا – أن يضع المشرع قاعدة عامة، في هذا الشأن، مقتضاها حظر التصويت بصفة عامة ، سواء من عضو مجلس الإدارة أو غيره من المساهمين ، متي تعلق القرار – محل التصويت – بمصلحة خاصة بمن لهم التصويت في الجمعية العامة للمساهمين<sup>(١)</sup>. والأمثلة علي هذه القرارات كثيرة، نذكر منها القرار الذي يتعلق بالترخيص لعضو مجلس الإدارة في القيام بعمل فني أو إداري في شركة مساهمة أخرى بصفة دائمة، أو القرار الذي يتعلق بالترخيص له في الاتجار لحسابه أو لحساب غيره في أحد فروع النشاط التي تزاولها الشركة، أو القرار الذي يتعلق بالموافقة لعضو مجلس الإدارة – أو لأحد المساهمين – علي إبرام عقود معاوضة مع الشركة.

وقد تتبع في دعوة الجمعية العامة وانعقادها كافة القواعد المنصوص عليها قانوناً ، فضلاً عن استيفاء كافة الإجراءات التي يستلزمها القانون لصحة المداولات والتصويت علي القرارات.

غير أنه قد يحدث أن يكون القرار مستهدفاً غايةً أخرى غير مصلحة الشركة . وفي هذا الفرض ، نكون بصدد انحراف في استخدام سلطة الجمعية العامة للمساهمين. فهذه الجمعية جهاز عضوي داخل الشركة، منوط بها سلطة إصدار القرارات المحققة لمصلحة الشركة، تلك المصلحة المستقلة والتميزة عن مصالح المساهمين وغيرهم. فاستخدام هذه السلطة بواسطة الأغلبية – في ملكية رأس المال – في غير مقصدها يعني انحرافاً في استعمال سلطة الجمعية العامة للمساهمين.

وقد نصت المادة ٧٦ من قانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ علي جزاء القرارات الصادرة عن الجمعية العامة للمساهمين للإضرار بهم أو لجلب نفع خاص لأعضاء مجلس الإدارة أو غيرهم، دون مراعاة لمصلحة الشركة. ولا يجوز أن يطلب البطلان في هذه الحالة إلا المساهمون الذين اعترضوا علي القرار في محضر الجلسة أو الذين تغيبوا عن الحضور، بسبب مقبول ، كما يجوز لمصلحة الشركات أن تتوب عنهم في طلب البطلان، إذا تقدموا بأسباب جدية.

وعلاوة على ما تقدم ، وكي يستطيع المساهم المشاركة بفاعلية في اجتماعات ومداولات الجمعية العامة للشركة ، فإنه يلزم إعلامه بالموضوعات التي ستكون محلاً للنقاش والمداولة ؛ إذ إن فجهالة المساهم باجتماعات الجمعية العامة – من حيث الزمان والمكان – وبما سوف يناقش فيها تبعده مادياً أو حتى معنوياً عن المشاركة.

وفضلاً عن أهمية إعلام المساهم في جعله فاعلاً داخل الشركة ، فإن للإعلام أهمية أخرى في الرقابة والإشراف – من قبل المساهمين – علي ممارسة هيئات الشركة لسلطاتها في تسيير شئون الشركة. ومهمة الرقابة والإشراف هذه تقتضي أن تكون الشركة – بالنسبة للمساهمين – كأحواض أسماك الزينة الزجاجية ، والتي يمكن مشاهدة ما يجري بداخلها بوضوح. وكان هناك عدد كبير نسبياً من الممارسات غير السليمة التي لم تكن تراعى أية أسس ،

1- قارن مع ذلك المادة ٩٧ من قانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ والخاصة بالقرارات الصادرة عن مجلس الإدارة.

ودخل كثير من صغار المستثمرين إلى سوق الأوراق المالية، وقاموا بشراء أسهم، وأصبحوا يمثلون مساهمي أقلية، ومع ذلك فلم يهتم أى شخص بتوفير حماية لمصالحهم ضد إساءة الاستغلال سواء من جانب إدارة الشركة أو العائلات الكبرى التي تتمتع بسيطرة الأغلبية أو بالسيطرة المطلقة، في معظم الأحوال، على أسهم حقوق الملكية في تلك الشركات. كذلك لم تجر مراعاة معايير المراجعة. وباختصار، لم يكن هناك سوى النذر اليسير من الإفصاح عما يحدث فعلاً. ووفقاً لإحدى الدراسات التي قام بها البنك الآسيوي للتنمية، يوجد ارتباط قوى جداً بين ندرة المعلومات التي تم الإفصاح عنها ومخاطر انهيار كثير من البنوك والشركات في شرق آسيا إبان الأزمة المالية التي عصفت بالمنطقة في أواخر التسعينيات؛ فعندما لا يكون هناك إفصاح فليست هناك محاسبة عن المسؤولية، وإذا لم تكن هناك محاسبة عن المسؤولية، فليست هناك معاملة سليمة أو عادلة لصغار المستثمرين<sup>(١)</sup>.

ورغم أهمية إعلام المساهمين، لم يكثرث به كثيراً المشرع المصري<sup>(٢)</sup>. واقتصر الأمر - في الغالب الأعم - علي وضع بعض الوثائق في مركز الشركة للاطلاع الخاص من قبل المساهمين، وهو ما يمثل مشقة بالنسبة لهم قد تؤدي من الناحية العملية إلي حرمان المساهمين من ممارسة حق الاستعلام.

وبخصوص الوثائق والمستندات التي تكون موضوعاً لإعلام المساهمين، أوجب المشرع أولاً علي مجلس الإدارة أن ينشر القوائم المالية وخالصة وافية لتقريره والنص الكامل لمراقب الحسابات في صحيفتين يوميتين، وذلك قبل تاريخ عقد الجمعية العامة المقرر نظر الميزانية بها بعشرين يوماً علي الأقل.

ويجوز - إذا كان نظام الشركة يسمح بذلك - الاكتفاء بإرسال نسخة من الأوراق المذكورة إلي كل مساهم، بطريق البريد الموصي عليه، قبل تاريخ عقد الجمعية العامة بعشرين يوماً علي الأقل.

كما يلتزم مجلس الإدارة بأن يضع تحت تصرف المساهمين، لإطلاعهم الخاص، قبل انعقاد الجمعية العامة العادية بخمسة أيام علي الأقل، بياناً من مراقبي الحسابات، يقررون فيه أن الشركة لم تقدم قرصاً نقدياً من أي نوع كان، لأي من أعضاء مجلس إدارتها أو لم تضمن أي قرص يعقده أحدهم مع الغير. وإذا كانت الشركة من شركات الائتمان، فيبين ما إذا كان تعاملها مع أحد أعضاء مجلس الإدارة، اتبع فيه نفس الشروط والأوضاع التي تتبعها الشركة مع جمهور العملاء. وإذا كانت الشركة من شركات الائتمان، وكانت قد أقرضت أحد أعضاء مجلس إدارتها أو منحت له اعتماداً أو ضمنت له قرصاً عقده مع الغير، فيتعين البيان بأن القروض والاعتمادات أو الضمانات المذكورة قد تمت دون إخلال بأحكامها، طبقاً للمادة ٩٦ من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١.

كما ألزم المشرع مجلس الإدارة بأن يضع تحت تصرف المساهمين لاطلاعهم الخاص، قبل انعقاد الجمعية العامة العادية السنوية، بثلاثة أيام علي الأقل، بمقر الشركة وبمقر الانعقاد كشفاً تفصيلياً، يتضمن البيانات المتعلقة

1- انظر الانهيار المالي في شرق آسيا: ما هي أهمية حوكمة الشركات؟ منشور على الموقع التالي :

www.cipe-egypt.org

2- قارن موقف المشرع الفرنسي من إعلام المساهمين، رسالتنا للدكتوراه، المشار إليها سابقاً، ص ٢٦ وما بعدها.

بجميع المبالغ التي حصل عليها مجلس الإدارة ، وكل عضو من أعضائه، في السنة المالية، أيا كانت صورتها، سواء كانت مكافأة أو مرتباً أو أتعاباً أو بدلات بأنواعها المختلفة أو ما قبض أي منهم علي سبيل العمولة أو مقابل عمل أو استشارة أداها للشركة، مع بيان تفصيلات كل مبلغ ، والمزايا العينية التي يتمتع بها رئيس مجلس إدارة الشركة، وكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة في السنة المالية، كالسيارات والمسكن المجاني وما إلي ذلك ، والمزايا المخصصة لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة الحاليين والسابقين كمعاش أو احتياطي أو تعويض عن انتهاء الخدمة ، والمكافآت وأنصبة الأرباح التي يقترح مجلس الإدارة توزيعها علي رئيس مجلس الإدارة وكل عضو من أعضاء المجلس ، والمبالغ التي أنفقت فعلاً علي سبيل الدعاية ، بأية صورة كانت مع التفصيلات الخاصة بكل مبلغ ، والعمليات التي فيها لأحد أعضاء مجلس الإدارة مصلحة تتعارض مع مصلحة الشركة ، والتبرعات مع بيان تفصيلات كل مبلغ ومسوغات التبرع.

ويكون رئيس وأعضاء مجلس الإدارة مسئولين عن صحة البيانات السالف بيانها. ونري أنه لا يغني عن وضع هذا الكشف التفصيلي نشر تقرير مجلس الإدارة، وفقاً للمادة ٢١٨ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ؛ ذلك أن النشر – طبقاً لهذه المادة – ينصب فقط علي خلاصة تقرير مجلس الإدارة.

وأخيراً ، يضع مجلس الإدارة تحت تصرف المساهمين، لاطلاعهم الخاص بمركز الشركة ، قبل انعقاد الجمعية العامة السنوية بخمسة عشر يوماً علي الأقل ، بياناً بأسماء أعضاء مجلس الإدارة ، ومحال إقامتهم ، وبياناً بالشركات الأخرى التي يتولون عضوية مجالس إدارتها أو يقومون بأعمال الإدارة الفعلية فيها ، بياناً بالمسائل المطروحة علي الجمعية، ونص مشروعات القرارات المطلوب اتخاذها ، وتقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة ، وإذا كان من بين الموضوعات المعروضة تعيين أعضاء مجلس الإدارة ، فيجب بيان أسماء المرشحين الذين قدموا طلبات بذلك وسن كل منهم وخبراتهم والأعمال التي تولوها خلال السنوات الثلاث السابقة وخاصة في الشركات الأخرى والأسهم التي يمتلكونها في الشركة ، والقوائم المالية ، وتقرير مراقب الحسابات.

### جماعات أصحاب المصالح من حملة السندات وغيرها

١٢- تنص المادة ١٣ من قانون سوق رأس المال الصادر بالقانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ على أنه يجوز لأصحاب السندات وصكوك التمويل والأوراق المالية الأخرى ذات الإصدار الواحد في الشركة تكوين جماعة يكون غرضها حماية المصالح المشتركة لأعضائها ويكون لها ممثل قانوني من بين أعضائها يتم اختياره وعزله ، وفقاً للشروط والأوضاع المبينة في اللائحة التنفيذية ، ويشترط ألا تكون له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة وألا تكون له مصلحة متعارضة مع مصلحة أعضاء الجماعة .

ويباشر ممثل الجماعة ما تقتضيه حماية المصالح المشتركة لها سواء في مواجهة الشركة أو الغير أو أمام القضاء وذلك في حدود ما تتخذه من قرارات في اجتماع صحيح . ويتعين إخطار الهيئة بتشكيل هذه الجماعة واسم ممثلها وصور من قراراتها .

وكان للقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الفصل في النص - لأول مرة - علي تكوين جماعة لحملة السندات ، وذلك في المادة ٥٢ . ولحملة السندات الحقوق التي تخولها القواعد العامة لكل دائن ، إلا أن حامل السند ليس دائماً عادياً ، بل هو دائن من نوع خاص ؛ فهو دائن في قرض جماعي طويل الأجل، لا يملك مناقشة شروطه . فالمدين - الشركة المقترضة - هو الذي يملئ شروطه علي الدائن حامل السند، ولهذا يكون من الضروري تجميع حملة السندات في جماعة للدفاع عن مصالحهم<sup>(١)</sup>. وتضم هذه الجماعة حملة السندات ذات الإصدار الواحد في الشركة ، وغرضها هو حماية المصالح المشتركة لأعضائها، وتمثيلهم في مواجهة الشركة والغير، علي غرار الجمعيات العامة للمساهمين.

وإذا كانت جماعة حملة السندات تضم حاملي السندات ذات الإصدار الواحد، فمن المتصور أن تتعدد جماعات حملة السندات، بتعدد الإصدارات. إلا أنه إذا أصدرت الشركة سندات ذات حقوق متماثلة علي عدة إصدارات، فيجوز النص في القرار الصادر بشأن كل إصدار علي أن حملة جميع هذه السندات، ذات الحقوق المتماثلة، ينضمون لجماعة واحدة، وذلك طبقاً للمادة ٢/١٧٣ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١.

ويكون لجماعة السندات ممثل قانوني، من بين أعضائها، يتم اختياره في اجتماع لجماعة حملة السندات بالأغلبية المطلقة للحاضرين. كما تحدد الجماعة مدة تمثيلة لها ومن ينوب عنه عند غيابه والمكافأة المالية المقررة له ، إن اقتضى الأمر، وكيفية عزله.

ويجب ألا تكون للممثل القانوني للجماعة علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة مصدرة السندات ، ولا تكون له مصلحة تتعارض مع مصلحة حاملي السندات، وبصفة خاصة ، يجب ألا يكون من بين الأشخاص الآتي بيانهم<sup>(٢)</sup>:

١- أية شركة أخرى تمتلك ما لا يقل عن ١٠% من رأس مال الشركة مصدرة السندات، أو تمتلك الشركة الأخيرة ١٠% من رأس مالها.

٢- أي فرد أو شركة تكون ضامنة لكل أو بعض ديون الشركة مصدرة السندات.

٣- أعضاء مجلس الإدارة أو الشركاء المديرون أو أعضاء مجلس المراقبة أو المديرون العامون أو العاملون لدي أي الشركات المبينة بالبنود (١) أو (٢) أو مراقبو حساباتهم، أو أي من أصول وفروع وأزواج الأشخاص السالف ذكرهم.

ويكون للممثل القانوني لجماعة حملة السندات تمثيل الجماعة في مواجهة الشركة والغير وأمام القضاء ، والقيام بأعمال الإدارة اللازمة لحماية الجماعة، وذلك في الحدود الموضوعية له من قبل الجماعة ، ورفع الدعاوى التي توافق الجماعة علي إقامتها باسمها، وذلك بغرض المحافظة علي المصالح المشتركة لأعضائها، وبصفة خاصة

---

( ١ ) V.MICHEL DE JUGLART ET BENJAMIN IPPOLITO , COURS DE DROIT COMMERCIAL,LES SOCIETES COMMERCIALES , EDITIONS MONTCHRESTIEN , 1983 , P. 498; V. FRANÇOIS GORÉ, DROIT DES AFFAIRES , EDITIONS MONTCHRESTIEN, 1973, P. 415

( ٢ ) المادة ١٧٥ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١.

الدعاوى المتعلقة بإبطال القرارات والأعمال الضارة بالجماعة الصادرة من الشركة ، إن كان لذلك وجه<sup>(١)</sup>. ولا يجوز للممثل القانوني لجماعة حملة السندات التدخل في إدارة الشركة، ويكون له حق حضور اجتماعات الجمعية العامة للشركة ، وإيداء ملاحظاته، دون أن يكون له صوت معدود في المداولات، كما يكون له عرض قرارات وتوصيات الجماعة علي إدارة الشركة أو الجمعية العامة للشركة.

ويجب إخطار ممثل جماعة حملة السندات علي الوجه الذي يتم به إخطار المساهمين<sup>(٢)</sup>.

ولم ينص القانون المصري - علي خلاف القانون الفرنسي<sup>(٣)</sup> - علي إعطاء ممثل جماعة حملة السندات الحق في الإطلاع علي المستندات والأوراق، في مركز الشركة، والمقرر للمساهمين بمقتضى المادتين ٢٢١ و٢٢٢ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١.

### دور أعضاء مجلس الإدارة

١٣- ليس هناك نموذج منفرد واحد لهيكل مجلس الإدارة الموجودة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو غيرها من الدول .وبناء علي ذلك لم تقترح مبادئ الحوكمة الصادرة عن تلك المنظمة أي هيكل معين لمجلس الإدارة ،وقد قصد أن يكون مصطلح " مجلس الإدارة " المستخدم في وثيقة الحوكمة الصادرة عن المنظمة المذكورة مستغرقاً لمختلف الأشكال الوطنية لنماذج هيكل مجلس الإدارة الموجودة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو في الدول الأخرى .وفي النظام المعتاد لمجلس الإدارة ذي الطبقتين، الموجود في بعض الدول، فإن " مجلس الإدارة " كما هو مستخدم في المبادئ يعني " المجلس الإشرافي " ، بينما يشير مصطلح " التنفيذيون الرئيسيون " إلى " مجلس الإدارة . " وفي النظم التي يشرف فيها المراجع الداخلي على مجلس إدارة موحد، تطبق المبادئ على مجلس الإدارة أيضاً، بنفس القدر<sup>(٤)</sup>.

فشركات المساهمة أنشئت في الأساس لصالح المجتمع .ومن أجل تحقق هذا الهدف لابد أن تتحلى قياداتها الداخلية بالمسئولية، وتعمل في إطار أسواق تنافسية طبقاً لرقابة عامة سليمة.

فحوكمة الشركات ترسي القيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسئولية والشفافية في الشركات، وتضمن نزاهة المعاملات، وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد ؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة<sup>(٥)</sup>.

( ١ ) المادة ١٧٧ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ .

( ٢ ) المادة ١٧٨ من اللائحة التنفيذية .

( ٣ ) انظر المادة ٣٠٢ من القانون الفرنسي الصادر في ٢٤ يولييه ١٩٦٦ .

V.M. DE JUGLART, OP. CIT., P. 514.

4- انظر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ٢٠٠٤ ، على الموقع سابق الإشارة إليه .

5- انظر

Improving Transparency and Disclosure , THE SECOND MENA REGIONAL FORUM ON CORPORATE GOVERNANCE , Beirut, June 3-5, 2004 , www. cipe-Arabia.org/ pdfhelp. asp

للمديرين واجبان أساسيان هما :أولاً . .واجب رعاية مصالح الشركة .وهذا يتطلب حصولهم على المعلومات، والتصرف بحكمة ودراية ، ومتابعة ما قد تتعرض له الشركة من مخاطر . وثانياً . .واجب الانتماء الذي يتطلب منهم رعاية مصالح الشركة وكل مساهميتها في كل عمل يقومون به ، وأن يتفادوا تضارب المصالح .وعلى مجلس الإدارة اختيار القيادة التنفيذية للشركة، ومراقبة أدائها، ومنح المديرين التنفيذيين مكافآتهم استنادا إلى أدائهم .وحيث إن المديرين التنفيذيين يكونون مسؤولين أمام مجلس الإدارة، فإن مجلس الإدارة بدوره يكون مسؤولاً أمام حملة الأسهم (١) .

وفقاً للمادة ٥٤ من قانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١، لمجلس الإدارة كل السلطات المتعلقة بإدارة الشركة، والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق غرضها، وذلك فيما عدا ما استثنى بنص خاص من القانون أو نظام الشركة من أعمال أو تصرفات تدخل في اختصاص الجمعية العامة. ولا يحد من هذه السلطة إلا ما ينص عليه القانون (٢) أو نظام الشركة أو ما يدخل في اختصاص الجمعية العامة للمساهمين .

وطبقاً للمادة ٧٩ من القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ، يكون لمجلس الإدارة أن يوزع العمل بين جميع أعضائه ، وفقاً لطبيعة أعمال الشركة . ولا يترتب علي توزيع الأعمال بين أعضاء مجلس الإدارة انفراد أحدهم أو بعضهم باتخاذ القرارات التنفيذية أو الإخلال بمبدأ وحدة السلطة أو وحدة المسؤولية عن جميع الأعمال التي تقع في اختصاصات مجلس الإدارة (٣) .

وللمجلس أيضاً أن يفوض أحد أعضائه أو لجنة من بين أعضائه ، في القيام بعمل معين أو أكثر ، أو الإشراف علي وجه من وجوه نشاط الشركة، أو في ممارسة بعض السلطات أو الاختصاصات المنوطة بالمجلس .

وقد تناول المبدأ رقم ٣ من مبادئ حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية الأحكام المتعلقة بممثلي مجلس الإدارة . وقد أكدت تلك الأحكام على أنه بالرغم من 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 وملتزمًا بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً ، وليس ما يحقق صالح المجموعة التي يمثلها أو التي قامت بالتصويت على تعيينه في المجلس فقط . وأشارت إلى أنه إذا كانت قواعد التصويت تجعل المجموعة صاحبة الأغلبية في الجمعية العامة قادرة على تعيين المجلس بأكمله من خلال التصويت ، فإن الحوكمة الرشيدة للشركة تقتضي أن يتم استخدام أسلوب تراكمي في التصويت على مرشحي مجلس الإدارة أو أن تراعى نسب

1- انظر حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة ، منشور على موقع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ،

[www.cipe-egypt.org](http://www.cipe-egypt.org)

2- علي سبيل المثال ، قيد المشرع من سلطة مجلس الإدارة في التبرع . فالمادة ١٠١ من القانون تحظر علي شركة المساهمة أن تقدم أي تبرع من أي نوع إلي حزب سياسي وإلا كان التبرع باطلاً . وفيما عدا ذلك، يجوز التبرع في السنة المالية بما لا يجاوز ٧% من متوسط صافي أرباح الشركة خلال السنوات الخمس السابقة علي هذه السنة، إلا أن يكون التبرع لأغراض الاجتماعية الخاصة بالعمالين أو لجهة حكومية أو لإحدى الهيئات العامة. وفي جميع الأحوال، يشترط لصحة التبرع صدور قرار من مجلس الإدارة بناء علي ترخيص عام من الجمعية العامة متي جاوزت قيمته ألف جنيه .

3- انظر مصطفى كمال طه، المرجع السابق، ص ٣٤١ .

توزيع رأس المال بأي أسلوب آخر بحيث تكون النتيجة النهائية معبرة عن التمثيل النسبي للمساهمين في مجلس الإدارة .

ونصت أحكام المبدأ رقم ٣ سالف الذكر على أنه يجب على الشركة الإفصاح عما يتقاضاه أي من أعضاء مجلس التنفيذيين شاملاً المرتب والبدلات والمزايا العينية وأسهم التحفيز وأي عناصر وأي عناصر ذات طبيعة مالية .

وتضمن القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ أحكاماً تهدف إلي ضمان إدارة الشركة علي الوجه الصحيح ومنع شبهات استغلال أعضاء مجلس الإدارة سلطة مناصبهم، وذلك عن طريق حظر بعض الأعمال عليهم ، وهذه الأعمال هي :

١- لا يجوز لعضو مجلس إدارة شركة مساهمة أن يقوم بصفة دائمة، بأي عمل فني أو إداري بأية صورة كانت في شركة مساهمة أخرى ، إلا بترخيص من الجمعية العامة للشركة التي يتولى عضوية مجلس إدارتها، طبقاً للمادة ٩٥ من القانون المذكور.

٢- لا يجوز للشركة أن تقدم قرضاً نقدياً ، من أي نوع كان لأي من أعضاء مجلس إدارتها أو أن تضمن أي قرض يعقده أحدهم مع الغير. ويستثني من ذلك شركات الائتمان، فيجوز لها، في مزاوله الأعمال الداخلة ضمن غرضها، وبنفس الأوضاع والشروط التي تتبعها الشركة بالنسبة للجمهور، أن تقرض أحد أعضاء مجلس إدارتها أو تفتح له اعتماداً أو تضمن له القروض التي يعقدها مع الغير. ويعد باطلاً كل عقد يتم علي خلاف ذلك، دون إخلال بحق الشركة في مطالبة المخالف بالتعويض عند الاقتضاء، طبقاً للمادة ٩٦ من القانون المذكور.

٣- لا يجوز بغير ترخيص خاص من الجمعية العامة لعضو مجلس الإدارة لشركة المساهمة أو مديرها الاتجار لحسابه أو لحساب غيره في أحد فروع النشاط التي تزاولها الشركة، وإلا كان للشركة أن تطالبه بالتعويض أو بحسبان العمليات التي باشرها لحسابه الخاص كأنها أجريت لحسابها هي، طبقاً للمادة ٩٨ من القانون المذكور .

٤- لا يجوز لأحد مؤسسي الشركة ، خلال الخمس سنوات التالية لتأسيسها ، كما لا يجوز لأي عضو من أعضاء مجلس إدارتها ، في أي وقت ، أن يكون طرفاً في أي عقد من عقود المعارضة التي تعرض علي هذا المجلس لإقرارها ، إلا إذا رخصت الجمعية العامة مقدماً في إجراء هذا التصرف. ويعد باطلاً كل عقد يبرم علي خلاف ذلك، طبقاً للمادة ٩٩ من القانون المذكور.

٥- لا يجوز لمجلس الإدارة أو أحد المديرين أن يبرم عقداً من عقود المعاوضة مع شركة أخرى، يشترك أحد أعضاء هذا المجلس أو أحد هؤلاء المديرين في مجلس إدارتها أو في إدارتها ، أو يكون لمساهمي الشركة أغلبية رأس المال فيها، إذا تجاوزت نسبة الغبن خمس القيمة وقت التعاقد. ويقع باطلاً كل عقد من تلك العقود، دون إخلال بحق الشركة، وحق كل ذي شأن، في مطالبة المخالف بالتعويض طبقاً للمادة ١٠٠ من القانون المذكور. ونري أن الجمعية العامة للشركة لا تملك إجازة مثل هذا العقد (١).

1- انظر مع ذلك ، حكم محكمة باريس الصادر ١٨ ديسمبر ١٩٩٠ والنقد الموجه إليه.

٦- وبصفة خاصة ، علي كل عضو في مجلس إدارة الشركة وكل مدير من مديريها تكون له مصلحة تتعارض مع مصلحة الشركة، في عملية تعرض علي مجلس الإدارة لإقرارها ، أن يبلغ المجلس ذلك ، وإن يثبت إبلاغه في محضر الجلسة. ولا يجوز له الاشتراك في التصويت الخاص بالقرار الصادر في شأن هذه العملية . وعلي مجلس الإدارة إبلاغ أول جمعية عامة بالعمليات المشار إليها قبل التصويت علي القرارات طبقاً للمادة ٩٧ من القانون المذكور .

وهناك أمر رغم أهميته إلا أن المشرع أغفل التصدي له بنص خاص. وهذا الأمر يتمثل في أن أعضاء مجلس الإدارة مساهمون في الشركة ، بل أنهم عادة من كبار المساهمين المالكيين لعدد كبير من أسهم الشركة وسنداتها، ويتصافقون فيها بيعاً وشراءً، وهم أعلم ممن يتعاملون معهم بحالة الشركة ومركزها المالي. ومباشرتهم لهذه الصفقات قد لا تكون بناء علي معلوماتهم العامة عن الشركة والمتوفرة لجميع المساهمين ، وإنما قد تكون بناء علي وقائع معينة معروفة لهم، بحكم مركزهم في الشركة ، كأعضاء مجلس إدارة ، ومجهولة من جمهور حملة الأسهم. ولا يليق بعضو مجلس الإدارة ، أن يعتمد علي معلوماته الداخلية هذه ، ويباشر عمليات تتعلق بأسهم الشركة . وما يحققه عضو مجلس الإدارة من أرباح ناتجة عن مضاربات أجراها هذا العضو بناء علي معلومات خاصة ، لم تكن في متناول جمهور المساهمين في الشركة ، تعد أرباحاً غير مشروعة مشوبة بشبهة استغلال وظيفته.

وأمام عدم جواز النص علي حرمان عضو مجلس الإدارة من حق من الحقوق الأساسية التي يتمتع بها بصفته مساهماً ، فلا أقل من ضرورة تدخل المشرع بنص يلزم أعضاء مجلس الإدارة بالإفشاء بكل الصفقات المتعلقة بأسهم وسندات الشركة المملوكة لهم ، وذلك بأن يخطر العضو المجلس كتابة في أول انعقاد له بما قد يكون قد باعه أو اشتراه منها<sup>(١)</sup>.

## دور العمال

١٤- تقوم السلطة داخل شركة المساهمة – تقليدياً – علي أساس ارتباط الحق في الإدارة بملكية رأس المال ؛ أي أن رأس المال هو مصدر السلطة داخل شركة المساهمة ، وبالتالي هو الذي يمثل وحده داخل مجلس الإدارة. ثم بدأ اتجاه حديث في القانون المقارن يحد من سيطرة رأس المال علي الإدارة، وسلطة اتخاذ القرار داخل المشروعات الاقتصادية، ويدعو إلي التعاون بين عناصر الإنتاج المختلفة ، خاصة رأس المال والعمل ، تحقيقاً للمصلحة الجماعية لكل المشاركين في العملية الإنتاجية أو المشروع الاقتصادي.

وعن مشاركة العاملين في إدارة شركات المساهمة ، طبقاً لقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١، تنص المادة ٨٤ من هذا القانون علي أن يكون للعاملين في شركات المساهمة التي تنشأ طبقاً لأحكام هذا القانون نصيب في إدارة هذه الشركات، وتحدد اللائحة التنفيذية طرق وقواعد وشروط اشتراك العاملين في الإدارة، ويجب أن ينص نظام الشركة علي أحد طرق الاشتراك في الإدارة التي تتضمنها اللائحة التنفيذية.

وطبقاً لأحكام اللائحة التنفيذية (١)، يجب أن يتضمن النظام الأساسي لشركات المساهمة طريقة من طرق ثلاث ، خاصة بمشاركة العاملين في إدارة الشركة. وهذه الطرق هي : اشتراك العاملين في مجلس الإدارة ، واشتراك العاملين في الإدارة علي أساس تملكهم لأسهم العمل، وأخيراً، مشاركة العاملين في الإدارة عن طريق لجنة إدارية معاونة .

وقد أغفلت مجموعة مبادئ الحوكمة التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ، وتلك التي تضمنها دليل حوكمة الشركات في مصر أية تفاصيل تتعلق بدور العمال في منظومة الحوكمة داخل الشركة .

## الفصل الثالث

### مبادئ الحوكمة الخاصة بتدعيم الرقابة

١٥- إن حوكمة الشركات تستلزم إقامة نظم تضمن إعداد التقارير الدقيقة، وأحكام الرقابة الداخلية، وتخفيف شدة المخاطر، وضمان الالتزام بالقوانين، وتعزيز الثقة في التقارير

المالية أو غير المالية على حد سواء . ويجب أن يكون للشركة نظم ومعايير محاسبية تتمتع بالشفافية تدعمها مراجعة داخلية وخارجية للقوائم المالية .

ونظرياً يفترض أنه في نموذج أصحاب الملكيات الحاكمة من الأسهم ، حيث يسيطر عدد قليل على سلطة القرار داخل الشركة ، تكون لدى هؤلاء السلطة والدافع لمراقبة الإدارة عن كثب ، ومن ثم تقليل احتمالات سوء الإدارة أو إهمال مصالحهم .وبالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء المطلعين على بواطن الأمور عادة ما يحتفظون باستثماراتهم لمدد طويلة، ومن ثم يؤيدون القرارات التي تعزز الأداء الجيد للشركة على المدى الطويل . إلا أن الواقع العملي قد يكشف عن استيلاء البعض منهم على أصول الشركة لمصلحتهم على حساب الأقلية من حملة الأسهم. كذلك إذا كان المديرون أيضاً من كبار حملة الأسهم، فقد يوجهون قرارات مجلس الإدارة للاستفادة على حساب مصلحة الشركة نفسها .إن مثل هذه الأمثلة للإدارة السيئة للشركات تمنع الحصول على استثمارات إضافية، وتحد من السيولة، وتدمر الأداء وتعطل النمو .

وفي هذه الحالة لا تستطيع الشركة أن تدار بشكل جيد وأن تزدهر وتجذب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية، ذلك أن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق و المؤسسات . فهذه القوى الخارجية تركز الكفاءة، وتحدد معايير الحوكمة وتعاقب المخالفين، وتشجع على تدفق المعلومات، ونفصل فيما يلي ما أجملناه .

#### أولاً : الرقابة الداخلية

١٦- إذا كانت الجمعية العامة للمساهمين هي صاحبة السيادة والكلمة العليا في الشركة ، فإن مصداقية هذه المقولة نظرية بحتة ؛ ذلك أن كثرة عدد المساهمين — خاصة في الشركات الكبرى — وتبعثرهم يؤدي من الناحية

1- انظر المواد من ٢٥٠ إلى ٢٥٦ من اللائحة التنفيذية لقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ .

العملية إلى تعذر القيام بدور رقابي فعال في جمعياتهم العامة ، بل وغيابهم عن مجرد الحضور في هذه الجمعيات (١) ، وهو ما قد يهئ المناخ إلى هيمنة مجلس الإدارة علي مقدرات الشركة ، وتصبح له السيادة الفعلية (٢) ، وتصير الجمعية العامة للمساهمين برلماناً غائباً (٣).

وعلاوة على ما سبق إذا كانت الجمعية العامة للمساهمين تعد بمثابة جهاز الرقابة الأعلى علي إدارة الشركة ، إلا أن المساهمين قد لا تؤهلهم ثقافتهم المالية والاقتصادية والقانونية لمباشرة الرقابة علي حسابات الشركة ، ومراجعة دفاتها والتأكد من مطابقتها للأصول المحاسبية ، وقد لا يتوافر للمساهمين الوقت الكافي لممارسة هذه الرقابة ، هذا من ناحية.

ومن ناحية أخرى ، تقتضي مصلحة الشركة أن يعهد بأمر هذه الرقابة إلي أشخاص تتوافر فيهم شروط الخبرة والكفاية المحاسبية والحياد ، وهو ما يمثل ضماناً هامة للمساهمين والعاملين في الشركة ، ويضفي علي المركز المالي للشركة مزيداً من الثقة ، بخصوص البيانات المالية التي تقدمها الغير، وهذا ييسر للشركة الحصول علي الائتمان الذي تحتاج إليه من السوق المالية بشروط مناسبة.

لهذه الاعتبارات كان لابد من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية بالشركة تتولاها إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية ومراقب الحسابات .

## ١- إدارة المراجعة الداخلية

١٧- تناول المبدأ رقم ٤ من مبادئ حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية الأحكام المتعلقة بنظام المراجعة الداخلية بالشركة .

وقد أوجب المبدأ المذكور على الشركة أن يكون لديها نظام للرقابة الداخلية وأن يتعاون في وضعه مجلس الإدارة مع مديري الشركة السنوية ، وأن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية . ويتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ 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 . ويكون

1- كالتوكيلات علي بياض المرسله من المساهمين إلي مجلس إدارة الشركة . وهي ظاهرة منتشرة بفرنسا ، حيث يكتفي المساهمون بإرسال هذه التوكيلات إلي مجلس الإدارة للتصويت علي قرارات الجمعية العامة للمساهمين ، دون أن يكلفوا أنفسهم عناء الانتقال لهذه الجمعيات. انظر رسالتنا ، السابق الإشارة إليها ، ص ١٢٠ . ولعل هذه الظاهرة كانت من الأسباب التي دعت المشرع الفرنسي أن يدخل نظام التصويت بالمراسلة في الجمعيات العامة للمساهمين ، وذلك بالمادة ١٦١ مكرر من القانون الصادر في ٣ يناير ١٩٨٣ . انظر رسالتنا، ص ٣٣ .

2- انظر عبد الفضيل محمد أحمد، حماية الأقلية ، المرجع السابق، ص ٢٠ ؛ ثروت عبد الرحيم، المرجع السابق ، ص ٤٧٨؛ محمد صالح ، مجلس الإدارة في مشروع قانون الشركات التجارية ، مجلة القانون والاقتصاد، ١٩٤٨ ، العدد الأول ، ص ٣٠٧ .

3- انظر

Gaston Capy, la responsabilité civile des administrateurs des sociétés anonymes à raison de leurs fautes de gestion.

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

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

وتقوم بالمراجعة الداخلية لجنة تسمى لجنة المراجعة ، ووفقاً لنص المبدأ رقم ٢٢/٣ من مبادئ حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ، 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 .

وقد تناول المبدأ رقم ٦ من مبادئ حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية تشكيل ومهام تلك اللجنة . فعلى الشركة أن 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 . وتتولى لجنة المراجعة تقييم كفاءة المدير المالي وباقي أفراد الإدارة المالية الرئيسيين ، ودراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه ، ودراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها ، ودراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها ، ودراسة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي والإدلاء بملاحظتها عليها ، ودراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها ، وتقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية المراجع الخارجي واقتراح تعيينه وتحديد تعيينه وتحديد أتعابه ، واعتماد مؤهلات المراجع الخارجي بعمليات إضافية والموافقة على أتعابه عن تلك العمليات ، ودراسة ومناقشة خطة إدارة المراجعة الداخلية وكفاءتها وقدراتها ، ودراسة تقارير المراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية لها . كما تتولى لجنة المراجعة اقتراح المقابل الذي يتقاضاه أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ، على أن يعرض ذلك على الجمعية العامة للشركة لكي تتخذ قراراً بشأنه (١) ، وكذلك ترشيح مراقب حسابات الشركة ممن تتوافر فيهم الكفاءة والسمعة والخبرة الكافيين (2) .

## ٢- مراقب الحسابات

١٨- يضطلع مراقب الحسابات ، داخل شركة المساهمة، بمهام جسام، تتمثل في التحقق من سلامة الحسابات وانتظامها ومراقبة صحة المعلومات والبيانات، وذلك حماية لمصلحة الشركة، وحماية مصالح الجمهور من الدائنين والمستثمرين والمنتفعين من نشاط المشروع الاقتصادي الذين قد يتأثرون بما قد يعتور مركزه المالي والاقتصادي. ويلتزم مراقب الحسابات - في قيامه بهذه المهام - ببذل العناية الواجبة التي تقتضيها أصول المهنة .

1- انظر المبدأ رقم ١٦/٣

2- انظر المبدأ رقم ٢/٥

وطبقاً لنص المادة ٢٦٧ من اللائحة التنفيذية لقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١، يجب علي مراقب الحسابات أن يقوم بمراجعة حسابات الشركة أثناء السنة المالية، وطبقاً للأصول المرعية. وهذا الدور الخطير الذي يقوم به مراقب الحسابات من شأنه أن يضمن للقائمين علي إدارة الشركة الحصول علي صورة صادقة وواضحة عن حقيقية المركز المالي والاقتصادي للشركة. وهو ما يساعدهم علي اتخاذ القرار المناسب الذي يتفق مع مصلحة الشركة ، وهو ما يدعو إلي القول بأن المحاسبة أصبحت أداة فعالة من أدوات الإدارة الحديثة للمشروعات الاقتصادية<sup>(١)</sup>.

كما يجب علي مراقب الحسابات أن يخطر مجلس الإدارة بما يتضح له أثناء السنة المالية مما يأتي :

١- ما قام به من فحوص للمستندات وتحقيق لموجودات الشركة والتزاماتها أو اختبارات للنظام المحاسبي للشركة أو غيره.

٢- بيان أوجه التعديل في القوائم المالية أو قائمة الجرد التي يري المراقب الأخذ بها ، والأسباب التي تدعوه اقتراح هذا التعديل.

٣- أوجه المخالفة أو عدم الصحة التي اكتشفها المراقب في نظم الشركة أو إدارتها .

٤- النتائج التي تترتب علي الملاحظات أو التعديلات السابق بيانها علي ميزانية السنة المالية التي تسبقها وحساباتها.

ولكي يستطيع مراقب الحسابات مباشرة مهامه، خولته المادة ١٠٥ من قانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الحق في أن يطلع — في كل وقت — علي جميع دفاتر الشركة وسجلاتها ومستنداتها ، وفي طلب البيانات والإيضاحات التي يري ضرورة الحصول عليها لأداء مهمته ، وله كذلك أن يحقق موجودات الشركة والتزاماتها . ويتعين علي مجلس الإدارة أن يمكن المراقب من ذلك.

وقد تناول المبدأ رقم ٥ من مبادئ حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية الأحكام المتعلقة بشروط ومهام مراقب الحسابات . ووفقاً لهذه الأحكام يكون للشركة مراقب حسابات لا تربطه بها علاقة عمل ويكون مستقل عن إدارتها الداخلية . وعلى مجلس الإدارة بناء على توصية لجنة المراجعة ترشيح مراقب الحسابات ممن تتوافر فيهم الكفاءة والسمعة والخبرة الكافيين ، وأن تكون خبرته وكفاءته وقدراته متناسبة مع حجم وطبيعة نشاط الشركة ومن تتعامل معهم .

ويجب أن يكون مراقب الحسابات مستقلاً عن الشركة وعن أعضاء مجلس إدارتها ، وألا يكون مساهماً فيها أو عضواً ذا خبرة في مجلس إدارتها ، وأن يتم تعيينه بقرار من الجمعية العامة للشركة مع تحديد أتعابه السنوية . ويكون مراقب الحسابات مستقلاً محايداً فيما يبديه من آراء ، ويجب أن يكون عمله محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة وألا يكون تقرير استمراره في عمله ، وتقدير أتعابه مما يمكن أن يتحكم مجلس الإدارة فيه .

(١) انظر علي سيد قاسم ، مراقب الحسابات ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٠، ص٢٢ وما بعدها ؛ أبو زيد رضوان ، شركات المساهمة والقطاع العام ، دار الفكر العربي ، ١٩٨٣، ص٢٦٤؛ محمد كامل أمين ملش ، موسوعة الشركات ، مطبعة قاصد خير بالقاهرة ، ١٩٨٠ ، ص٤٢٥ ؛ عبد الفضيل محمد أحمد ، الشركات ، مكتبة الجلاء الجديدة بالمنصورة ، ١٩٩٨ ، ص٣٤٧.

وقد نصت المادة ١٠٣ من القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١، علي أن يكون لشركة المساهمة مراقب حسابات أو أكثر ، ممن تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها ، في قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة ، تعيينه الجمعية العامة وتقدر أتعابه ، وفي حالة تعدد المراقبين يكونون مسئولين بالتضامن.

ويباشر المراقب الذي تعيينه الجمعية العامة مهمته من تاريخ تعيينه إلي تاريخ انعقاد الجمعية التالية. ولا يجوز تفويض مجلس الإدارة في تعيين المراقب ٠ إلا أنه يجوز للجمعية العامة أن تفوض المجلس في تحديد أتعاب مراقب الحسابات، بشرط أن تضع الجمعية العامة لمجلس الإدارة حداً أقصى لهذه الأتعاب ، لا تجوز مجاوزته.

ورغم وضع حد أقصى للأتعاب بواسطة الجمعية العامة ، فإن تفويض مجلس الإدارة في هذا الشأن منتقد<sup>(١)</sup>؛ إذ يخشى أن يحابي مراقب الحسابات مجلس الإدارة الذي يقدر أتعابه، أو كما يقال أن من يعطي عازف القيثارة أجره ، يحدد له العزف الذي يطربه.

### ثانياً: الرقابة الخارجية

١٩- بشكل عام ، يمكن تقسيم الجهات الرقابية التي تمارس عمليات التنظيم والإشراف والرقابة علي سوق المال وتضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات إلي نوعين :هيئات رقابية حكومية وأخرى شبه حكومية أو ذاتية التنظيم.

وتعتبر الهيئة العامة لسوق المال هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ قانون سوق رأس المال<sup>٢</sup>، وعن الإشراف علي تطوير السوق وتنظيم ومراقبة كافة أنشطة السوق.

وقد تناولت النصوص القانونية الواردة في القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ بإصدار قانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية أحكام الرقابة الخارجية التي تقوم بها الهيئة العامة لسوق المال ٠

فوفقاً للأحكام المنصوص عليها في المواد ٤٦ وما بعدها من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال ، علي المؤسسين أن يقدموا - قبل البدء في عملية الاكتتاب - إلي الهيئة نشرة الاكتتاب موقعاً عليها من جميع المؤسسين أو من ينوب عنهم قانوناً .ويرفق بالنشرة تقرير من مراقب حسابات بصحة البيانات الواردة فيها ومطابقتها لمتطلبات القانون واللائحة ، وكذلك عقد الشركة الابتدائي ونظامها الأساسي موقعاً عليها من المؤسسين ٠ ويكون إيداع أصل نشرة الاكتتاب ومرفقاتها بالهيئة نظير إيصال مبين فيه تاريخ الإيداع . وللهيئة أن تعترض - خلال أسبوعين من تاريخ تقديم نشرة الاكتتاب إليها - على عدم كفاية أو دقة البيانات الواردة بها ، وللهيئة أن تكلف المؤسسين باستكمال البيانات المشار إليها أو بتصحيحها أو تقديم أية بيانات أو توضيحات أو تكميلية أو أوراق أو مستندات إضافية . ويتم توجيه الاعتراض أو طلب استكمال البيانات وغير ذلك من الأوراق إلي المؤسسين أو من ينوب عنهم قانوناً، كما تخطر الجهة التي يجرى عن طريقها الاكتتاب إذا تطلب الأمر ذلك . وإذا طرأ بعد اعتماد

(١) انظر علي سيد قاسم ، المرجع السابق ، ص ٧٨.

٢ - انظر موقع الهيئة

الهيئة لنشرة الاكتتاب ما يؤثر على سلامة عملية الاكتتاب أو صحة بيانات النشرة أو تغيرت الظروف أو العناصر المادية أو القانونية التي اعتمدت بناء عليها النشرة كان لرئيس الهيئة إيقاف إجراءات الاكتتاب إلى أن يتم اتخاذ الإجراء المناسب على الوجه الصحيح خلال المدة التي يحددها ، وإلا وجب على الجهة التي تلقت الاكتتاب رد المبالغ المكتتب فيها إلى المكتتبين .

وينشر موجز لنشرة الاكتتاب وتعديلاتها بعد اعتمادها من الهيئة متضمناً البيانات الرئيسية لها في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار إحداهما عللاً الأقل باللغة العربية قبل بدء الاكتتاب بخمسة عشر يوماً على الأقل أو خلال عشرة أيام من تاريخ اعتماد تعديل النشرة حسب الأحوال .

ولا يجوز قبل اعتماد نشرة الاكتتاب من الهيئة إجراء نشر من أي نوع من بيانات النشرة ، يتضمن على أي وجه الترويج لأوراق مالية . ومع ذلك يجوز بعد تقديم النشرة إلى الهيئة توزيع إعلانات أو نشرات أو خطابات أو غير ذلك من البيانات الأساسية الخاصة بنشاط المشروع المقدمة عنه النشرة ، على أن يشار في جميع الأحوال وبطريقة ظاهرة إلى أن نشرة الاكتتاب لم تعتمد بعد من الهيئة .

وعلى كل شركة طرحت أوراقاً مالية لها في اكتتاب عام أن تقدم على مسؤوليتها إلى الهيئة بياناً بالتعديلات التي تطرأ على نظامها الأساسي ونسب المساهمات في رأس مالها فور حدوثها وتقارير نصف سنوية عن نشاطها ونتائج أعمالها خلال الشهر التالي لانتهاء تلك المدة ، على أن تتضمن هذه التقارير قائمتي المركز المالي ونتيجة النشاط مصدقاً على ما ورد بهما من مراقب الحسابات .

ويتم إعداد التقارير عن نشاط شركات المساهمة والتوصية بالأسهم ونتائج أعمالها والقوائم المالية لها وفقاً لمعايير المحاسبة المصرية ونماذج القوائم المالية الواردة بالملحق رقم (٣) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال. كما يتم مراجعة حسابات الشركة المشار إليها وفقاً لقواعد المراجعة الدولية . وتسرى هذه الأحكام على الشركات التي تباشر نشاطها أو أكثر من الأنشطة المبينة في المادة ٢٧ من القانون ولو لم تطرح أوراقاً مالية لها في اكتتاب عام .

كما تلزم المادة ٦ من قانون سوق رأس المال كل شركة طرحت أوراقاً مالية لها في اكتتاب عام أن تقدم على مسؤوليتها إلى الهيئة المذكورة تقارير نصف سنوية عن نشاطها ونتائج أعمالها على أن تتضمن هذه التقارير البيانات التي تفصح عن المركز المالي الصحيح لها . وتعد الميزانية وغيرها من القوائم المالية للشركة طبقاً للمعايير المحاسبية ولقواعد المراجعة .

وللهيئة فحص الوثائق المشار إليها في الفقرات السابقة أو تكليف جهة متخصصة بهذا الفحص ، وتبلغ الهيئة الشركة بملاحظاتها ، فإذا لم تستجب الشركة لذلك التزمت بنفقات نشر الهيئة لملاحظاتها والتعديلات التي طلبتها ، ويتم نشر ملخص واف للتقارير النصف سنوية والقوائم المالية السنوية في صحيفتين يوميتين صباحيتين واسعتي الانتشار إحداهما على الأقل باللغة العربية .

كما يجب على كل شركة تواجه ظرفاً جوهرياً طارئة تؤثر في نشاطها أو في مركزها المالي أن تفصح عن ذلك فوراً وأن تنشر عنه ملخصاً وافياً في صحيفتين يوميتين صباحيتين واسعتي الانتشار إحداهما على الأقل باللغة العربية .

كما يجب على الشركة ومراقبي حساباتها موافاة الهيئة العامة لسوق المال بما تطلبه من بيانات ووثائق للتحقق من صحة البيانات الواردة بنشرات الاكتتاب والتقارير الدورية والبيانات والقوائم المالية للشركة ، وذلك طبقاً للمادة ٧ من قانون سوق رأس المال .

ووفقاً للمادة ٣٤ من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال<sup>(١)</sup>، عندما تلجأ شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم إلى إصدار سندات وصكوك تمويل لمواجهة الاحتياجات التمويلية للشركة أو لتمويل نشاط أو عملية بذاتها ، فإنه يشترط ل طرح السندات أو صكوك التمويل بقيمة تجاوز صافي أصول الشركة حسبما يحدده مراقب الحسابات ، وفقاً لآخر قوائم مالية وافقت عليها الجمعية العامة أو ل طرحها للاكتتاب العام ، الشروط الآتية :

١- أن تقدم الشركة للهيئة شهادة التصنيف الائتماني المنصوص عليها في المادة ٧ - ثالثاً بند (١١) - من اللائحة المذكورة على ألا تقل درجته عن المستوى الدال على القدرة على الوفاء بالالتزامات التي ترتبها السندات والصكوك ، وذلك وفقاً للقواعد التي يحددها مجلس إدارة الهيئة .

٢- أن تفصح الشركة في نشرة الاكتتاب أو الدعوة إليه بحسب الأحوال عن كامل البيانات التي تشتمل عليها شهادة التصنيف الائتماني .

٣- أن تقدم الشركة للهيئة شهادة تصنيف جديدة خلال شهر من انتهاء كل سنة مالية طوال فترة سريان السندات أو صكوك التمويل .

٤- أن تنشر الشركة كامل بيانات التصنيف في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار خلال خمسة عشر يوماً من صدور شهادته الأصلية ومن صدور كل شهادة تكون قد اشتملت على تغيير درجة التصنيف .

ومع ذلك يجوز بقرار من مجلس إدارة الهيئة الترخيص للشركة لإصدار سندات وصكوك تمويل بقيمة تجاوز صافي أصولها أو طرحها للاكتتاب العام في حالة عدم الصلاحية للتصنيف الائتماني أو إذا كان التصنيف دون المستوى المشار إليه، وذلك كله في الحدود التي يصدر بها القرار .

وقد ألزمت المادة ٨ من قانون سوق رأس المال كل من يرغب في عقد عملية يترتب عليها تجاوز ما يملكه ١٠% من الأسهم الاسمية في رأس مال إحدى الشركات التي طرحت أسهماً لها في اكتتاب عام أن يخطر الشركة قبل عقد العملية بأسبوعين على الأقل . وعلى الشركة خلال أسبوع من تاريخ إخطارها بذلك أن تبلغ به كل مساهم يملك ١% على الأقل من رأس مال الشركة . ويترتب على مخالفة ذلك إلغاء العملية ، دون إخلال بمسألة المتسبب عن هذه المخالفة .

1- قرار وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية رقم ١٣٥ لسنة ١٩٩٣ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال الصادر بالقانون

رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ ، الوقائع المصرية العدد (٩٦) في ٢٨ إبريل ١٩٩٣ .

وتسري الأحكام السابقة في حالة عقد عملية يترتب عليها تجاوز ما يملكه أحد أعضاء مجلس إدارة الشركة أو أحد العاملين بها من أسهم اسمية ٥% من رأس مال الشركة . ويتعين اتخاذ الإجراءات المشار إليها قبل عقد كل عملية فيما يجاوز النسبتين السالف ذكرهما .

وقد خول قانون سوق رأس المال - في المادة ١٠ - مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق رأس المال ، وبناء على أسباب جدية عدد من المساهمين الذين يملكون ٥% على الأقل من أسهم الشركة ، وبعد التثبت ، سلطة وقف قرارات الجمعية العامة للشركة التي تصدر لصالح فئة معينة من المساهمين أو للإضرار بهم أو لجلب نفع خاص لأعضاء مجلس الإدارة أو غيرهم .

وعلى أصحاب الشأن عرض طلب إبطال قرارات الجمعية العامة على هيئة التحكيم المنصوص عليها في الباب الخامس من قانون سوق رأس المال ، خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدور القرار ، فإذا انقضت المدة دون اتخاذ هذا الإجراء اعتبر الوقف كأن لم يكن .

كما أعطى المشرع للهيئة العامة لسوق المال دوراً رقابياً لجماعات أصحاب المصالح داخل الشركات . فقد نصت المادة ٧١ من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال على أن يكون لجماعة حملة السندات وصكوك التمويل والأوراق المالية الأخرى ممثل قانوني من بين أعضائها ، يتم اختياره في اجتماع للجماعة بالأغلبية المطلقة لحملة أكثر من نصف قيمة الإصدار . وتحدد الجماعة فترة تمثيله لها ، ومن ينوب عنه عند غيابه، والمكافأة المالية التي ترى الجماعة تقريرها له .

فإذا لم يتم اختياره خلال ثلاث أشهر من تاريخ أول اجتماع دعي إليه لاختياره ، يجوز لأي عضو من أعضاء الجماعة أن يطلب من الهيئة تعيين ممثل للجماعة، وعلى رئيس الهيئة أن يصدر قراره بتعيين ممثل للجماعة خلال شهر من تاريخ وصول الطلب للهيئة .

ويتم عزل الممثل القانوني للجماعة بالأغلبية المطلقة لحملة أكثر من نصف قيمة الإصدار لفقده أحد الشروط المبينة في اللائحة المذكورة أو لغيرها من الأسباب بناء على طلب من حملة ٥% من قيمة الإصدار أو من الهيئة ، ويجب أن يكون قرار العزل مسبباً .

وقد أوجبت المادة ٧٣ من اللائحة المذكورة على رئيس مجلس إدارة الشركة أو العضو المنتدب للإدارة، والممثل القانوني للجماعة أن يخطر الهيئة بتشكيل الجماعة واسم ممثلها القانوني .

وعلى الممثل القانوني للجماعة أن يخطر كلاً من الهيئة ، ورئيس مجلس إدارة الشركة والعضو المنتدب للإدارة بصورة موقعة منه من القرارات التي تصدرها الجماعة خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدورها .

وقد خول المشرع- في المادة ٤٤ من قانون سوق رأس المال- مجلس إدارة الهيئة السلطات اللازمة لمباشرة الاختصاصات الرقابية ؛ إذ قرر أن مجلس إدارة الهيئة هو السلطة المختصة بشئونها وتصريف أمورها ، وله أن يتخذ ما يراه لازماً من قرارات نهائية لمباشرة اختصاصات الهيئة وتحقيق أغراضها . وعلى الأخص :

١ - وضع السياسة التي تسير عليها ممارسة اختصاصاتها وما يتصل بذلك من خطط وبرامج .

٢ - وضع قواعد التفيتش والرقابة على الشركات الخاضعة لأحكام هذا القانون .

٣- وضع قواعد الاستعانة بالخبراء وطلب الاستشارات التي تعين الهيئة على قيامها بوظائفها .

وأخيراً ورد ضمن الأحكام الخاصة بالبواب الثالث من القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ بإصدار قانون سوق رأس المال ، والتي تنظم الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، وهي شركات تأخذ شكل شركات المساهمة أو التوصية بالأسهم طبقاً للمادة (٢٩) من هذا القانون ، أنه يجوز وقف نشاط الشركة إذا خالفت أحكام هذا القانون أو لائحته التنفيذية أو قرارات مجلس إدارة الهيئة الصادرة تنفيذاً له أو إذا فقدت أي شرط من شروط الترخيص ولم تقم بعد إنذارها بإزالة المخالفة أو استكمال شروط الترخيص خلال المدة وبالشروط التي يحددها رئيس الهيئة . ويصدر بالوقف قرار مسيب من رئيس الهيئة لمدة لا تجاوز ثلاثين يوماً. ويحدد القرار ما يتخذ من إجراءات خلال مدة الوقف، ويسلم القرار للشركة أو تخطر به بكتاب موصى عليه مصحوب بعلم الوصول ويعلن عن ذلك في صحيفتين صباحيتين يوميتين واسعتي الانتشار على نفقة الشركة . فإذا انتهت هذه المدة دون قيام الشركة بإزالة الأسباب التي تم الوقف من أجلها تعين عرض الأمر على مجلس إدارة الهيئة لإصدار قرار بإلغاء الترخيص ، وذلك طبقاً للمادة ٣٠ من القانون المذكور .

وفي هذا الخصوص أيضاً خولت المادة ٣١ من قانون سوق رأس المال مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق رأس المال سلطات واسعة إذا قام خطر يهدد استقرار سوق رأس المال أو مصالح المساهمين في الشركة أو المتعاملين معها ؛ وذلك بأن يتخذ ما يراه من التدابير الآتية: توجيه تنبيه إلى الشركة ، منع الشركة من مزاوله كل أو بعض الأنشطة المرخص لها بمزاولتها ، مطالبة رئيس مجلس إدارة الشركة بدعوة المجلس إلى الانعقاد للنظر في أمر المخالفات المنسوبة إلى الشركة واتخاذ اللازم نحو إزالتها ويحضر اجتماع مجلس الإدارة في هذه الحالة ممثل أو أكثر عن الهيئة ، تعيين عضو مراقب في مجلس إدارة الشركة وذلك للمدة التي يحددها مجلس إدارة الهيئة ويكون لهذا العضو المشاركة في مناقشات المجلس وتسجيل رأيه فيما يتخذ من القرارات ، حل مجلس الإدارة وتعيين مفوض لإدارة الشركة مؤقتاً لحين تعيين مجلس إدارة جديد ، إلزام الشركة المخالفة بزيادة قيمة التأمين المودع منها .

## الخاتمة والتوصيات

٢٠- مما لا شك في أن هناك علاقة كبيرة بين غياب مبادئ حوكمة الشركات وتلك الأزمة المالية التي يشهدها العالم ، تلك العلاقة تملّي قيام العديد من المؤتمرات والمنتديات لبحث أسباب الأزمة وتداعياتها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية ، وتهدف إلى محاولة الحد من آثارها ووضع أطر مؤسسية وإرساء مبادئ الإفصاح والشفافية والمسؤولية والالتزام في إدارة الشركات .

ومن هنا تبدو ضرورة ضبط عمليات التدقيق الداخلي والمتمثلة بالإجراءات التي تقوم بها الشركة للتحقق من التزامها بالقوانين والأنظمة والقرارات واللوائح التي تنظم عملها ، من ناحية ، و من ناحية أخرى ، مراعاة مبادئ حوكمة الشركات التي تقوم على مجموعة من الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الشركة وفقاً للمعايير والأساليب العالمية من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة مع الأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

وإذ تمثل حوكمة الشركات مزيجاً من التنظيم الداخلي والخارجي من أجل زيادة كفاءة أداء الشركات إلى أقصى درجة، وتقليل المخاطر إلى أقصى درجة أيضاً، وحماية مصالح المستثمرين وأصحاب المصلحة ، فإنها تكون في الواقع خير واقٍ للشركات من التعثر المالي والإفلاس ، ومن ثم ، يمكن القول إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل ، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدداً كبيراً من فئات المجتمع والاقتصاد .

وكي تكون لمبادئ حوكمة الشركات ثمارها المأمولة ، نوصي بما يلي :

أولاً : على المجتمع المدني من جمعيات أهلية واتحادات الشركات الخاصة والغرف التجارية أن تلعب دوراً قيادياً في إصلاح حوكمة الشركات على كل المستويات .فعلى الشركات الخاصة أن تطبق ممارسات أن تقدم المعرفة والدعم ونشر ثقافة حوكمة الشركات . ، وفي العديد من الحالات يمكنها أيضاً أن تضع أسساً قياسية تستطيع الشركات باتباعها أن تنظم نفسها في هذا المجال .

ثانياً : على كل دولة معنية بحوكمة الشركات أن تعمل على إنشاء معهد متخصص خاص بالحوكمة - على غرار معهد حوكمة بدبي<sup>(١)</sup> - بغية الارتقاء بمعايير حوكمة الشركات وممارساتها ، ويضع أسساً قياسية تستطيع الشركات باتباعها أن تنظم نفسها في هذا المجال .

ثالثاً : على البنوك ومؤسسات التمويل الأخرى ومؤسسات التصنيف الائتماني أن تأخذ في اعتبارها عند تعاملها مع الشركات أو تقييمها مدى التزامها بنصوص وروح مبادئ وقواعد حوكمة الشركات .

---

1- انظر تاريخ نشأة معهد حوكمة ورسالته على الموقع التالي :