

تاريخ القبول: 2020/07/18

تاريخ الاستلام: 2020/04/11

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الحوكمة في إصلاح المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية الاقتصادية للدولة، حيث قمنا بعرض كل من تجربة كوريا الجنوبية وتجربة المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة على أنه يوجد تأثير لحوكمة الشركات في إصلاح المؤسسات الاقتصادية.

كلمات مفتاحية: : الحوكمة، إصلاح المؤسسة، الرفاهية الاقتصادية، تجربة كوريا الجنوبية، تجربة المملكة العربية السعودية.

Abstract:

This study aimed to identify the contribution of governance in reforming economic institutions, and their contribution to achieving the economic well-being of the country, where we have presented both of the experiment of north Korean and Saudi Arabia kingdom, and in the last the study found that there is an effect of corporate governance in reforming economic institutions.

Keywords: Governance, well-being north Korean, Saudi Arabia kingdom.

حوكمة الشركات كآلية لإصلاح المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق الرفاهية الاقتصادية للدولة: كوريا الجنوبية، المملكة العربية السعودية أنموذجا

Corporate governance as a mechanism for reforming economic institutions and their role in achieving the economic well-being of the country: South Korea, Saudi Arabia kingdom as a model

يوسف أحمد*

جامعة الشلف

Y.ahmed@univ-chlef.dz

دلهوم محمد الأمين

جامعة الشلف

amine021@windowslive.com

مقدمة:

من المعروف أن المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها وتصنيفاتها تقوم بدور جوهري ومهم في اقتصاد الدولة، وهذا الدور بإمكانه أن يمتد إلى الاقتصاد العالمي في ظل وجود مؤسسات اقتصادية عالمية، وهذا الدور الاقتصادي للمؤسسات يكون في صورة المساهمة في زيادة معدلات النمو وتوفير السلع والخدمات وخلق مناصب عمل، كما تساهم في توفير الإيرادات الضريبية لخزينة الحكومة، وفي ظل تزايد الأزمات الاقتصادية التي مست العديد من المؤسسات الاقتصادية العالمية، ترتب عليها عدة مشاكل لحقت بالمؤسسات مثل ضعف آليات الرقابة على المؤسسات والمدراء، التلاعب بأموال الشركات والمساهمين من خلال عدم الإفصاح بالقوائم المالية الحقيقية وغياب الشفافية في عملية التسيير، كل هذه الأحداث وضعت المؤسسة تحت ضرورة تطبيق مبدأ الحوكمة كخيار إستراتيجي لمعالجة هذه الأزمات، ومن أجل وضع كذلك آلية للوقوف على أهم الأسباب التي زعزعت الكيان الإداري للمؤسسة، كما جاءت الحوكمة كوسيلة لتنمية المؤسسات وفرض مبدأ الشفافية في عملية التسيير الإداري وتوفير ما يتطلبه من معلومات دقيقة وصحيحة حتى يضمن السيولة الحسنة للمؤسسة، خاصة في ظل تعقد نظام الأعمال، وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وبناء على ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما الدور الذي لعبته الحوكمة في تنمية منظمات الأعمال بالمملكة العربية السعودية و كوريا الجنوبية؟

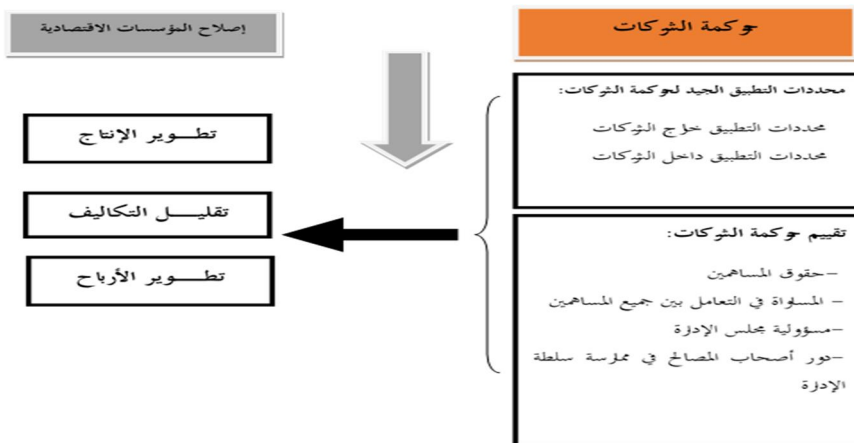
حيث يتفرع من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي كالآتي :

- 1- ما المقصود بحوكمة الشركات ؟ وما هي أهميتها ؟
- 2- ما هو واقع حوكمة الشركات في الدول النامية ؟ وما مدى مساهمتها في تنمية اقتصاديات هذه الدول ؟
- 3- ما مدى استفادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من تجارب الشركات العالمية المتبنية لنظام الحوكمة كأسلوب للتنمية والتطوير ؟

❖ أنموذج الدراسة :

بناء على متغيرات الدراسة، و في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة " دراسة بوقرة رابح، غانم هاجرة بعنوان الحوكمة: المفهوم والأهمية ، مداخل بالملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07 ماي 2012 جامعة المسيلة ، الجزائر، قمنا بصياغة أنموذج الدراسة.

الشكل رقم 1: أنموذج الدراسة .



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة.

❖ **فرضيات الدراسة:** بناءا على أنموذج الدراسة المقدم سوف نقوم ببناء فرضيات الدراسة والمتمثلة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي لحوكمة الشركات في إصلاح المؤسسات وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للدولة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي لحوكمة الشركات (محددات التطبيق الجيد لحوكمة الشركات: محددات التطبيق خارج الشركات ،محددات التطبيق داخل الشركات) في إصلاح المؤسسات وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للدولة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي لحوكمة الشركات (تقييم حوكمة الشركات: حقوق المساهمين، المساواة في التعامل بين جميع المساهمين، مسؤولية مجلس الإدارة، دور أصحاب المصالح في ممارسة سلطة الإدارة) في إصلاح المؤسسات وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للدولة.

❖ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة بناءا على الدور الذي أصبحت تؤديه الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، والتي أضحت حاجة ملحة لها في الوقت الحاضر وهذا من أجل تطبيق سياساتها وفرض الرقابة الداخلية على مواردها من أجل تحقيق تنمية لهذه الأخيرة.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من متطلبات الحوكمة التي يفرضها الوضع الحالي للمؤسسات الاقتصادية و الذي دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى إتباع سياسات وأساليب جديدة من أجل تحقيق التنمية في جميع المجالات وكسب رهان المنافسة.
- كما تبرز أهمية الدراسة في كون المؤسسات الاقتصادية لها دور كبير في دعم وتنمية الاقتصاد الوطني ، لهذا يجب المحافظة عليها والعمل على تنميتها، وجعلها أكثر تحملا للمسؤولية اتجاه الاقتصاد الوطني من أجل تدعيمه وتطويره، وبالتالي تحقيق التنمية بالنسبة للمؤسسة يعد من المواضيع المهمة التي تتص عليها مختلف الهيئات الاقتصادية في الوقت الحاضر.
- كما تأتي هذه الدراسة من حاجة المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية إلى إبراز دور الحوكمة في التنمية والعمل على تحقيق مصلحة المؤسسات (المدراء، الموظفين ، العملاء، الدولة في حد ذاتها والمتمثل في الخزينة العمومية) كما أن نتائج الدراسة قد تساهم في تحسين الوضع القائم بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية انطلاقا من التوصيات التي تخرج بها هذه الدراسة.

❖ **أهداف الدراسة:** إن الهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير حوكمة الشركات على تنمية المؤسسات الاقتصادية وهذا من خلال:

- وضع إستراتيجية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية مرتكزة على أبعاد الحوكمة في الجانب الإداري مبنية على مجموعة من التجارب الدولية.
- وضع المؤسسات الاقتصادية تحت حتمية التفكير في التنمية وهذا من أجل دعم وتنمية الاقتصاد الوطني المنبثقة من معايير حوكمة الشركات من خلال الاستناد بتجارب مؤسسات عالمية سبقة في هذا الأمر.
- كما نهدف أيضا في هذه الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات المبنية على النتائج المستخلصة من تجارب الدول التي تبنت نظام الحوكمة كآلية لتنمية مؤسساتها الاقتصادية.

❖ هيكل الدراسة:

وفق هذه الدراسة سوف نتطرق إلى محورين الأول يتمثل في الجانب النظري للدراسة ووفق هذا المحور سوف نتطرق إلى الجوانب النظرية الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (حوكمة الشركات، تنمية المؤسسات الاقتصادية) مع العمل على إيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين نظرياً، أما المحور الثاني فسوف نتطرق فيه إلى عرض تجربتين دوليتين تبنتا نظام الحوكمة كآلية لتحقيق التنمية في المؤسسات الاقتصادية بحيث سوف نعرض تجربة المملكة العربية السعودية باعتبارها دولة يتكون نظامها الاقتصادي على أكثر من 2 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة وكذلك كانت من بين الدول العربية السبّاقة لتبني نظام الحوكمة كآلية لتطوير هذه المؤسسات، أما الدولة الثانية وهي كوريا الجنوبية وهذا باعتبارها دولة ناشئة في مجال الحوكمة والتي أعتربت كإستراتيجية ناجحة عندما طبقت لتطوير المؤسسات الاقتصادية، كما تعد كذلك كأنموذج معتمد من قبل المملكة العربية السعودية ، كما سنحاول التطرق إلى الدروس المستفادة من هاتين التجربتين في مجال الحوكمة، مع الإشارة إلى حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في حالة تبني الحوكمة كإستراتيجية للتنمية مركزين في ذلك على الجانب الإداري (مجلس الإدارة) لا المالي.

2. الإطار النظري للدراسة:

سوف نتطرق في هذا الجانب من الدراسة إلى التعريف النظري بمتغيرات الدراسة (حوكمة الشركات، تنمية المؤسسات) وهذا وفق للعناصر الآتية.

1.2 حوكمة الشركات:

لا تخرج الحوكمة عن كونها مجموعة من الأسس والمبادئ التي تهدف في النهاية إلى التأكيد على تعظيم ثروة الشركات، وهو ما لا يمكن أن يتحقق إلا إذا ما روعيت مصالح الأطراف المعنية بالشركة من دائنين، موردين، وعملاء، وعاملين إلى جانب الإدارة والمجتمع بأسره، وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نتطرق إلى الآتي.

1.1.2 مفهوم حوكمة الشركات: من أوائل من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حيث قدمت أول تعريف لها عام 1999 بأنها " ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها"، في حين ذهب (wolfensohn) في تعريفه للحوكمة المؤسسية بأنها ذلك " النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية"¹. كما تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات أو المؤسسات والتحكم في أعماله"².

2.1.2 أهداف حوكمة الشركات: سادت كثير من الكتابات لأهداف الحوكمة والسبب في تبني هذا المفهوم، والتي يمكن تلخيصها في الآتي³:

إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة؛

تشجيع سياسات وبرامج جديدة للشراكة داخل الدولة تحظى بتأييد ورعاية المنظمات الدولية، وذلك في إطار سياق مجتمع قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان؛

- تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة؛

- نقل الحوكمة من التبذير ومن كلفة رأس المال على المؤسسات والحكومة؛

- تسهيل الحوكمة عملية الرقابة على المؤسسات والشركات عبر الرقابة الداخلية و تطبيق الشفافية؛

- تمكين منظمات المجتمع من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، سواء على المستوى الكلي (القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، النقابات)، أو على المستوى الجزئي (المواطنون).

3.1.2 متطلبات حوكمة الشركات: لم يعد يخفى على الشركات ما تتطلبه عملية إرساء وترسيخ قواعد الحوكمة الجيدة وأهم هذه المتطلبات مايلي:⁴

- حاجة الشركات إلى آليات وسياسات للرقابة الداخلية؛
- وضع مسائل لضمان قيام موظفي الشركات بالعمل لصالحها، وعدم ممارستهم لأي أعمال تداول داخلية، أو الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بحقوق الملكية، أو تقديم ائتمان على أسس بخلاف التقييم الموضوعي للعوائد والمخاطر المتوقعة؛
- ضرورة إخضاع أصحاب الشركات وأعضاء مجالس الإدارة والإدارة العليا لعقوبات مناسبة عند قيامهم بتجاهل أو مخالفة قواعد الحوكمة المتفق عليها دوليا أو محليا داخل الشركات؛
- أهمية أن يتضمن النظام الأساسي لأي شركة من الشركات تحديد الحد الأدنى للأدوار والمسؤوليات لمختلف أجهزة الشركة، مثل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة؛
- أن يكون في مقدمة الأولويات للشركات وخاصة الشركات المساهمة حماية حقوق المساهمين وخاصة صغار المساهمين؛
- أن يكون هناك إجراءات واضحة للإفلاس، وآليات لضمان الشفافية وتوفير المعلومات السليمة في الوقت المناسب للمراجعة؛

- ضرورة وجود سلطة قضائية مستقلة وفعالة، وأن يكون هناك تنفيذ سريع وفعال لأحكامها.

4.1.2 مجلس الإدارة الواجبات والتبعات: تطرقنا في هذا الجزء من الدراسة إلى مجلس الإدارة لأنه يعتبر المحرك الرئيسي في الشركة والمسؤول الأول أمام المساهمين عن الإستراتيجية العامة للشركة وأدائها، ويقوم بتوجيه نشاط الشركة وأعمالها واتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتها وفقا لمبادئ القانون واللوائح العامة للشركة، وباعتبار دراستنا هذه تركز على الجانب الإداري لا المالي في حوكمة الشركات وعليه سوف نتطرق إلى الآتي:⁵

- مسؤوليات مجلس الإدارة: وضعت منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) رؤية لمسؤوليات مجلس الإدارة في وثيقة تسمى مبادئ حوكمة الشركات ورد فيها بأنه: (يجب على إطار عمل حوكمة الشركة أن يؤمن التوجيه الإستراتيجي للشركة، والمراقبة الفعالة للإدارة من قبل المجلس، ومساءلة المجلس من قبل الشركة والمساهمين). هذا يعني أنه ينتظر من المجلس تقديم المهام الاستشارية والرقابية معا، وعلى الرغم من أن هذه المسؤوليات مرتبطة ببعضها في نواح عدة إلا أن لديها تركيزا واهتمامات مختلفة جوهريا، بصفة المجلس الاستشارية، فإنه يتشاور مع الإدارة بشأن التوجه التشغيلي والاستراتيجي للشركة، ويجب أن يولي المجلس القرارات التي توازن بين المخاطر والمكاسب اهتمامه، ولهذه الغاية يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة استنادا إلى المهارة والخبرة التي يمتلكونها لتحقيق ذلك، بما في ذلك الخبرة السابقة في صناعة أو وظيفة ذات صلة.

- استقلالية المجلس: يتوقع من أعضاء المجلس أن يظهروا استقلالية واضحة كي يكونوا فعالين كهيئة استشارية ورقابية، يتم تقييم الاستقلالية - من الناحية التنظيمية - بمدى تحرر عضو المجلس من تضارب المصالح الذي قد

يعرض قدرة العضو أو العضوة على العمل لمصلحة الشركة فقط إلى المساومة والتنازل. وبالتالي، فإن الاستقلالية أمر بالغ الأهمية؛ لأنها تضمن أن أعضاء مجلس الإدارة قادرين على اتخاذ مواقف معارضة لمن هم في الإدارة عندما تقتضي الضرورة ذلك. في الولايات، تشترط بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) على الشركات المدرجة فيها أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة مستقلين، كما تلزمهم بلجان مستقلة بذاتها للمراجعة والتدقيق، والتعويضات، والترشيح للحكومة.

- **العمليات التي يقوم بها مجلس الإدارة:** يتأسس رئيس مجلس الإدارة اجتماعات المجلس، وهو المسؤول عن وضع جدول الأعمال، وجدولة الاجتماعات، وتنسيق أعمال لجان المجلس. وعلى هذا النحو فالرئيس يحوز نفوذا كبيرا على عملية الحوكمة من خلال تحديد محتوى وتوقيت المسائل المعروضة على المجلس. من المتعارف عليه تقليديا أن الرئيس التنفيذي هو من يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة في معظم الشركات الأمريكية، ولكن في السنوات الأخيرة أصبح أكثر شيوعا أن يشغل منصب الرئيس مدير تنفيذي. فبالنظر إلى أن تقديم المشورة والرقابة من مسؤوليات المجلس، فيمكن بشكل جلي أن تنشأ العديد من التعارضات الناجمة عن ازدواجية الدورين رئيس مجلس الإدارة/الرئيس التنفيذي.

2.2 إصلاح المؤسسات الاقتصادية: إن تنمية المؤسسات يحتاج إلى تنمية ثقافة ريادة أعمال ودعم الجهود الرامية إلى ذلك والعمل على تشجيع المستثمرين ورجال الأعمال (أصحاب المؤسسات) ووفق هذا الجزء من الدراسة سوف نركز على المتغيرات الفرعية الثلاثة للمتغير التابع والمتمثلة في (تطوير الإنتاج، تقليل التكاليف، تطوير الأرباح) والتي تعتبر لها علاقة مباشرة مع حوكمة الشركات بحيث تساعدنا في تحقيق أهداف الدراسة.

1.2.2 تطوير الإنتاج : تواجه المؤسسات الاقتصادية الآن تحديات العولمة والتي تعد المشكل الرئيسي الذي يعيق تطوير العملية الإنتاجية. ولتطوير الإنتاج يجب توفير المعرفة والكفاءة اللازمة للعمال وفي المواقع القيادية بمراكز التصنيع ويمكن تنفيذ تطوير المنتجات والإنتاج في مواقع جغرافية مختلفة، والتي تتطلب التواصل والتنسيق بين الأنشطة. وتعتمد القدرة التنافسية لشركات التصنيع بدرجة عالية على قدراتها للاستفادة من العولمة المتزايدة، ولتطوير الإنتاج يجب توفير مجموعة من المتطلبات وهي:⁶

- **الإستراتيجية الكبرى:** التوجيه المنظمي على المدى البعيد وتحديد الأهداف التي ينبغي بلوغها من قبل المنظمة لكي تحقق سبل نجاحها وتوقعها تنافسيا ولها في ذلك ثلاث إستراتيجيات وهي:

- تحديد غرض المنظمة وغايتها؛
- المراقبة والتكيف مع المتغيرات البيئي؛
- تحديد وتطوير الكفاءات المميزة للمنظمة؛
- المهارات الإدارية لا تكفي لوحدها للتغلب على المتغيرات البيئية فلا بد من وجود كفاءات مميزة تمثل القوى والموارد والفريدة وتتضمن قوة العمل المدربة والتسهيلات الحيوية كالمخازن والمكاتب والمعرفة المالية واستخدام الأموال والتكنولوجيا ونظم المعلومات استخداما جيدا.

- **الإستراتيجيات العالمية:** لها عدة صيغ وهي:

- ترخيص التكنولوجيا: قيام شركة بترخيص شركة ما ي قطر آخر بإنتاج سلعها أو طرقها الخدمية؛

- الجهد المشترك: اتفاق شركتان على المساهمة في إنتاج سلعة أو تقديم خدم؛
- تحليل السوق: ويتضمن بعض السبل:

- تجزئة السوق قيام مجموعة من المستهلكين مشتركين في أمور متشابهة فيتم تعميم السلع والخدمات وتقديمها إليهم وعلى المحلل تحديد بعض الصفات وهي كما يلي (العوامل الديموغرافية كالعمر والجنس والوظيفة، والعوامل الفسيولوجية كالخوف والضحك، العوامل الصناعية.

- تقييم الاحتياجات: الصفات الملموسة وغير الملموسة للسلع وتصيف لما يلي (احتياجات السلعة وتمثل صفاتها، واحتياجات نظام التسليم وتمثل الصفات العملية وأنظمة الدعم.

2.2.2 تقليل التكاليف: في ظل الأزمات الاقتصادية العالمية تسعى كل مؤسسة إلى تقليل تكاليف العمل مع الاحتفاظ بالكفاءة الإنتاجية المطلوبة وهذا الأمر يتطلب وضع إستراتيجية مُحكّمة وفقاً لقواعد وأسس سليمة تلبي مُتطلبات فريق العمل والمُعملاء:⁷

- تحديد الأولويات: يجب معرفة مُتطلبات العمل بشكل دوري وجدولتها بالشكل المناسب لتحقيق التوافق والاستجابة للمُتطلبات وفقاً لأهميتها لفريق العمل وإرضاء العميل؛

- البحث عن حلول للمشاكل: تتعرض جميع الشركات والمؤسسات لبعض المشاكل التي قد تُزيد من خسائر الشركة وتضخم التكاليف لذلك يجب الوصول لحلول مناسبة لكل مشكلة قبل البدء في تنفيذ أي خطة؛

- استخدام الأساليب المُبتكرة: يُساعد استخدام الأساليب المُبتكرة في الانتقال من الطرق التقليدية المُستهلكة لموارد المؤسسة إلى طرق جديدة تُمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى إنتاجية بأقل تكلفة ومن أهم هذه الاتجاهات الاتجاه إلى التخلص من الأعمال الورقية واستخدام أنظمة إدارة الوثائق إلكترونياً من أنظمة شركة iDOX؛

- تطوير خطة تحسين العمل: تُعد خطوة تطوير خطة تحسين سير العمل من أهم الخطوات إستراتيجية تقليل التكلفة حيث دراسة أداء العمل والاستغناء عن العناصر الغير مُجدية للعمل؛

- توظيف موارد المؤسسة: التوظيف الجيد لموارد المؤسسة بجميع أنواعها سواء موارد بشرية مثل الموظفين واستخدام مهاراتهم بالشكل المناسب وتوظيف الموارد الأخرى أيضاً مثل الأجهزة والمنشآت.

3.2.2 تطوير الأرباح: يعتمد تطوير الأرباح على مجموعة من المعايير وهي كالآتي:⁸

- خطة تطوير المبيعات: سوف نتعرف اليوم على كيفية زيادة المبيعات دون أن يكون هناك أي تكاليف إضافية تعتمد على التسويق، لذلك كان من الضروري معرفة ما يتم الاعتماد عليه في تنفيذ كافة عمليات المبيعات وتطوير الطرق التقليدية مما يعود على المبيعات بالزيادة.

- طريقة خطة تطوير المبيعات: في البداية يجب أن تكون على تواصل مُستمر مع عملائك حتى لا ينسونك من خلال التواصل معهم على مواقع التواصل الاجتماعي من خلال المنشورات الجديدة وعرض التطورات التي تحدث بالمنتج أو الخدمة التي تُقدمها.

- يُمكن أيضاً التواصل مع العملاء من خلال البريد الإلكتروني وعرض المزيد من المنتجات الجديدة مع قائمة مُميزة للعملاء الجُدد والحاليين تشمل تخفيضات وعروض.

- العمل على تحفيز العملاء على ترشيحك لأقاربهم وأصدقائهم من خلال برامج التسويق بالعمولة مع عمل تخفيضات لمن قاموا بتحفيز الغير على الشراء منك.
 - عمل تخفيضات وخصومات موسمية لجميع العملاء وخاصة على المنتجات التي لها فترة لم تباع.
 - عمل قائمة بالعملاء الحاليين والعمل على تحفيزهم على الشراء من خلال برامج مميزة لكي تزيد العلاقة مع عملائك ويصبحون عملاء دائمين.
 - من أهم نقاط خطة تطوير المبيعات متابعة المنافسين ومعرفة كل ما يقدمونه لعملائهم من عروض وخدمات والعمل على التفوق عليهم حتى يُحبذ العميل الشراء من شركتكم.
 - تحديد العملاء الذين تود بقائهم معك ومن لا تُريد التعامل معهم بعد ذلك إن كانوا يؤثرُونَ بالسلب على أرباح الشركة.
 - العمل على زيادة التدوين على الانترنت من خلال موقعك وصفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بك وهو ما يؤثر بشكل ايجابي في زيادة المبيعات وذلك لأن المحتوى من أفضل طريق التسويق المجاني في الوقت الحالي
 - توضيح آراء العملاء على الموقع الخاص بك لأن ذلك يُعطي المزيد من المصداقية حول المنتجات مما يُزيد حجم المبيعات بشكل أو بآخر.
 - من نقاط خطة تطوير المبيعات أيضاً العمل على تطوير المنتجات الحالية للتفوق على المنافسين من خلال توفير المزيد من المميزات من خلال المنتج المُطور.
 - الاعتماد على شركة أو مُتخصص تسويق ذو مهارة وخبرة كبيرة مما يعود عليك بالمزيد من المبيعات.
 - تطوير المبيعات من خلال إنماء الأرباح: توضح شركة إنماء الأرباح للدراسات والاستشارات ودارسة جدوى أنه إذا قُمت بالاعتماد على هذه العناصر والخطوات في تطوير المبيعات الخاصة بشركتك سوف تُلاحظ زيادة المبيعات في خلال شهر إلى 3 أشهر من 20% إلى 30%.
- 3.2 حوكمة الشركات كآلية لإصلاح المؤسسات الاقتصادية وتطوير الاقتصاد:** تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات وإدراكها لأهمية التنمية والتطوير تسعى كل مؤسسة إلى تحسين أدائها لمواجهة كل الأزمات التي قد تلاقيها مستقبلاً، إذ أصبح من الضروري إعادة النظر في منظومتها الإدارية والعمل على إصلاحها مبنية على الالتزام الأخلاقي وحتى الاجتماعي والتي تتدرج تحت تسمية " الحوكمة"، وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نركز على دور الحوكمة في تنمية المؤسسات وفق العناصر الآتية.
- 1.3.2 دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء:** إن الجمع بين مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب في الإدارة التنفيذية يمكن أن يكون له ارتباط إيجابي بمؤشرات أداء الشركات، فانه من الضروري تعديل بعض معايير مبادئ الحوكمة المطبقة وفقاً للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعاً عن سواه. كما أن تغير الإدارة يؤثر على العائد، حيث بينت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قدرة الإدارة طويلة الأمد على تحقيق أداء وزيادة في العائد الكلي من الإدارات الأقل خبرة. يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دوراً هاماً في زيادة أداء الشركة. إن مجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلالية أعلى يميل إلى تعيين مدراء أكفاء ذو خبرة عالية، والذي يحقق مصلحة الشركة وحملة الأسهم⁹.

2.3.2 مجلس الإدارة وحوكمة الشركات: ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة المؤسسية الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعا للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها و أن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وأن توفر عناصر النظام توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات و بصيغة عامة هناك ثلاثة مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي:¹⁰

- **الإشراف المستقل:** ويعنى به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفسه للالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة الشركة إلى زيادة صافي الأرباح ويجب التنويه أن المنطق والحكمة يؤكدان أن مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبر أساسا للإشراف والإدارة، ومن هنا فلا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين بالإشراف على أنفسهم كمديرين تنفيذيين.

- **قدرة مجلس الإدارة على التنافس:** ويعنى به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما ويجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لفترة طويلة من خلال أن عمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة و الإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث.

- **دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة:** ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

3. الإطار العملي للدراسة: بعدما تطرقنا في الدراسة إلى الجانب الأكاديمي والذي أبرزنا فيه أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سوف نتطرق في هذا الشق من الدراسة إلى الجانب العملي والذي سوف نقوم فيه بعرض التجارب الدولية بالوقوف على تجربة المملكة العربية السعودية والتجربة الكورية الجنوبية ، بحيث تعتبر من بين التجارب الرائدة في مجال حوكمة الشركات لهذا السبب وقع اختيارنا على هذين الدولتين، ومن ثم عرض أهم النقاط المستفادة منها، والتي سوف نقدمها وفق العناصر الآتية.

1.3 عرض التجارب الدولية : سنقوم وفق هذا الجزء من الدراسة بعرض تجربتين دوليتين قامت بحوكمة شركاتها ممثلة في التجربة الكورية الجنوبية وتجربة المملكة العربية السعودية مركزين دائما على الجانب الإداري لهذين التجريبتين.

1.1.3 عرض تجربة كوريا الجنوبية في مجال حوكمة شركاتها: يشهد الاقتصاد الجنوبي نموا متسارعا منذ نهاية الحرب الكورية في عام 1953 فقبل الحرب كان الاقتصاد يعتمد أساساً على الزراعة رغم أنه كان لدى كوريا الجنوبية بعض الصناعات الخفيفة ولكن منذ الحرب، والإنتاج الصناعي يكتسب أهمية في اقتصاد البلد وبالإضافة إلى ذلك، فقد تطورت صناعة الخدمات مثل الاتصالات والخدمات الحكومية، والتجارة ووسائل النقل.

-أسباب اختلال هياكل الشركات في كوريا الجنوبية: يرجع اختلال هياكل الشركات في كوريا الجنوبية إلى سنوات سابقة منذ عام 1960، حيث ساهمت الحكومة بشكل مباشر أو غير مباشر في خلق هذا الاختلال، ويمكن تلخيص أهم الأسباب التي أدت إلى هذا الاختلال في الآتي:¹¹

-قيام الحكومة (بدافع البحث عن الأمن القومي والنمو الصناعي السريع)، بخلق مجموعة من الشركات أطلق عليها اسم "تشيبول" وقيام الحكومة بتبني سياسة محددة تجاه هذه الشركات مفادها تقديم الدعم والمساندة الحكومية لهذه الشركات مقابل قيامها بمساندة الحكومة في مجال توفير فرص العمل والقيام ببعض الوظائف الاجتماعية، وهو ما عرف بـ " سياسة المقايضة بين الحكومة والشركات".

- عدم إدارة الشركات بطريقة اقتصادية، وسعي هذه الشركات إلى الحصول على حصة من السوق المحلي والدولي بأي ثمن، حتى لو أدى ذلك تحمل خسائر مالية أو الاقتراب من الإفلاس، وهذا قد أدى بدوره إلى زيادة اقتراض الشركات الكورية من الخارج، وارتفاع نسبة الديون مقارنة بالشركات في الدول الأخرى.

-تزايد الارتباط بين رجال الأعمال ورجال السياسة من الحكوميين ورجال البنوك من المصرفيين، وهو ما جعل قيادات الشركات يملؤون جيوب هؤلاء المسؤولين حتى يضمنوا الحصول على القروض الميسرة، وهو ما جعل الشركات التي تتجاهل هذا الأمر تتعرض لصعوبات بسبب عدم الحصول على هذه القروض والوصول إلى حافة الإفلاس في كثير من الأحيان.

- إجراءات حكومة كوريا الجنوبية لإصلاح الشركات: أمام الأزمة المالية الناتجة على الفساد الإداري وسوء التسيير، والتي أثرت على الاقتصاد الكوري كان لابد من تبني سياسات للإصلاح الاقتصادي، والملاحظ أن سياسات الإصلاح اعتمدت في الأساس على إعادة هيكلة الشركات باعتبار أن اختلال هياكلها هو جوهر هذه الأزمة، ولذلك تم اتخاذ عدد من الإجراءات الحكومية في هذا المجال كان أهمها ما يلي:¹²

-استمرار الحكومة في الاعتماد على السياسة الصناعية من أجل الوصول إلى نظام اقتصادي حر دون انسحاب الحكومة من السوق، حيث اعتمدت الحكومة الكورية على أسلوب التدخل الحكومي الكبير، وذلك باستخدام أسلوب المقايضة والاندماجات الصناعية، اللذين يتم إملأهما من أعلى على الشركات. فقد شجعت الحكومة "شركات تشيبول" على مقايضة الشركات الفرعية الكبرى بينها لتندمج تلك الشركات في كيانات كبرى لتحقيق قدرات تنافسية والحد من تشابك الاستثمارات وفائض الطاقة الإنتاجية.

-ربط إعادة هيكلة الشركات بإعادة هيكلة البنوك، وحل المشاكل المتعلقة بالقروض المتعثرة في قطاع البنوك. وقد تم ذلك خلال تأسيس لجنة خاصة بالإصلاح المالي لتتولى مهمة إعادة هيكلة الشركات والمؤسسات المالية، وهذه اللجنة اتبعت أسلوب التجريب في سياسات الإصلاح المالي قبل تعميمها.

-تبني الحكومة لمجموعة من السياسات والإجراءات القانونية لإعادة هيكلة الشركات، كان أهمها منح إعفاءات ضريبية للشركات لفترات زمنية معينة وتحرير الاستثمار الأجنبي المباشر، والسماح بتملك الأجانب للشركات غير الإستراتيجية، وإصدار قانون التجارة العادلة (حماية المنافسة)، وذلك لمنع الممارسات الاحتكارية التي تقوم بها الشركات.

- أهم الدروس المستفادة من التجربة الكورية الجنوبية: أفرزت التجربة الكورية الجنوبية العديد من الدروس التي استفادت منها دول جنوب شرق آسيا، وأهم هذه الدروس ما يلي:¹³

- ضرورة تيقن متخذي القرار الاقتصادي بأن تأجيل الإصلاح الاقتصادي وإصلاح هياكل الشركات لا يؤدي إلا إلى مزيد من تفاقم مشاكل الشركات وتعقيدها.

- أن الديمقراطية وتحسين وضع الشفافية المالية، وتدعيم العلاقة بين الحكومة واتحادات العمال أمور محورية في عملية إصلاح هياكل الشركات.

- أن إصلاح هياكل الشركات يتطلب عدم الاكتفاء بالحديث عن الخصوصيات الداخلية والقيم المحلية من أجل التهرب من التجاوب مع مطالب الغرب أو مؤسسات التمويل الدولية في مجال الإصلاح الاقتصادي وإصلاح هياكل الشركات، وإنما الأفضل هو التوفيق بين كلا الأمرين (الخصوصيات والإصلاح). وذلك لأن معظم إجراءات الإصلاح مطلوبة لتحقيق مصالح الشركات والاقتصاديات الوطنية بغض النظر عن مطالبة الآخرين بها من عدمه.

- أن مشكلة الديون المتعثرة أو المشكوك في تحصيلها في الشركات أو في الجهاز المصرفي قد لا تعني كارثة محققة، حيث أن هذه المشكلة قد بلغت حداً غير مسبوق في تجربة كوريا الجنوبية، ومع ذلك نجحت في تحقيق معدلات نمو عالية لمدة أربعة عقود وأصبح لديها شركات مرموقة عالمياً في جميع القطاعات والصناعات.

2.1.3 عرض تجربة المملكة العربية السعودية في مجال حوكمة شركاتها وأهم الدروس المستفادة منها: لقد أدركت حكومة المملكة العربية أهمية تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات، وذلك في إطار اهتمام العديد من المؤسسات المالية والاقتصادية الدولية بهذه القضية، وفي إطار توجه العديد من بلدان المنطقة لتفعيل هذه المبادئ والقواعد، وقد بادرت الهيئة العامة لسوق المال بإصدار اللائحة الوطنية لحوكمة الشركات في نوفمبر 2006، وسوف نقوم بعرض أهم العمليات التي قامت بها المملكة العربية السعودية من أجل حوكمة شركات وفق العناصر الآتية:

1- أهم النقاط التي طرحت من قبل الحكومة السعودية لحوكمة الشركات: لقد كانت هناك العديد من النقاط التي طرحت من قبل الحكومة السعودية من أجل حوكمة الشركات وأهم هذه النقاط هي:¹⁴

- ضرورة معالجة موضوع علاقة إدارة المراجعة الداخلية بحوكمة الشركات، نظراً للدور المهم الذي تقوم به المراجعة الداخلية في تحسين الأداء الرقابي في الشركات.

- أن تتاح الفرصة للمجلس الذي تم اختياره لإدارة الشركة بموافقة الجمعية العمومية، وذلك لإكمال مهامه للقيام بأعباء إدارة الشركة وقيادتها نحو تحقيق أفضل النتائج المالية بما يعود بالنفع على المساهمين وعلى الاقتصاد الوطني وذلك بإكماله المدة المعين لها، وعدم عرقلة عمله أثناء تلك المدة وحتى لا توضع مجالس الإدارات تحت رحمة المضاربين.

- تعديل نظام الشركات الحالي بما يتلاءم مع أحكام لائحة حوكمة الشركات، ولمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال الدولية والسعودية.

- أن يتم وضع تعريف يوضح المقصود بالحوكمة.

- وضع معيار يوضح طبيعة التعاملات المالية ذات الأهمية وغير ذات الأهمية.

- أن يتم تحديد الحدود المالية وإعطاء حدود للاستقلالية وتحديد الارتباطات التي تؤثر عليها كالارتباطات بكبار العلماء أو الموردين أو أعمال استشارية أو أية عقود خدمات شخصية مع الشركة.

- أن تكون أحقية الأرباح سواء الأرباح النقدية أو أسهم المنحة لمالكي الأسهم المسجلين بسجلات مركز إيداع الأوراق المالية قبل 24 ساعة من يوم انعقاد الجمعية العامة.

- أن يتم تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بالتنسيق مع وزارة التجارة والصناعة.
- اقتراح ألا يتجاوز أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء التنفيذيين ثلثي المجلس، حتى لا يفوت على بعض الشركات تكوين مجالس متمكنة وعلى دراية بطبيعة نشاط الشركة.
- إضافة بعض المهام الأخرى لمهام لجنة المراجعة، وهي دراسة نظام تقييم المخاطر، ودراسة نظام الحوكمة وتقديم مقترحات لتطويره، ودراسة الخطط الإستراتيجية وتوجهات وأهداف الشركة، دراسة السياسات والإجراءات والأنظمة واللوائح المالية والتشغيلية، دراسة الهيكل التنظيمي للشركة وسلم الرواتب والحوافز والمكافآت وطرق التوظيف والترقية وبيئة العمل وسياسات شؤون الموظفين.
- أهمية وضع آلية لإنصاف أعضاء مجلس الإدارة بفترة تأسيس الشركات، حيث أن نسبة توزيع الأرباح على الأعضاء لن تكون متناسبة مع جهودهم في هذه المرحلة التي لا تتحقق فيها أرباح كافية قابلة للتوزيع.
- أهم أحكام لائحة حوكمة الشركات السعودية: وبعد أن روعي أغلب هذه المبرئيات صدرت هذه اللائحة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم 1-212-2006، بتاريخ 1427/10/21هـ، الموافق 2006/11/12م، وتتضمن اللائحة خمسة أبواب رئيسية هي:¹⁵
- الباب الأول: بعض التعريفات والأحكام التمهيدية: حيث أوضح أن اللائحة استرشادية لجميع الشركات المدرجة في السوق المالية، وألزم الشركات بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك.
- الباب الخامس: تضمن أحكاماً ختامية خاصة بالنشر والنفاز لهذه اللائحة.
- البابين الثاني والثالث: تضمناً جوهر أحكام اللائحة، حيث أقرت اللائحة فيهما الأحكام التالية، والتي يمكن توضيحها في الشكل الآتي.
- جدول 1: يوضح أحكام اللائحة لحوكمة الشركات السعودية المتعلقة بالقرار رقم 1-212-2006، بتاريخ 1427/10/21هـ، الموافق 2006/11/12م.

أحكام اللائحة لحوكمة الشركات السعودية	
حقوق المساهمين	الإعلان عن موعد انعقاد الجمعية العامة وجدول أعمالها قبل الموعد بعشرين يوماً على الأقل، ونشر الدعوة في موقع تداول وفي صحيفتين واسعتي الانتشار في المملكة.
	أن يتاح للمساهمين الفرصة للمشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين، كما يجب إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم تلك الاجتماعات وإجراءات التصويت.
السياسات والإجراءات	تجنب وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة استخدام حق التصويت.
	إلزام المستثمرين من الأشخاص ذوي الصفة الاعتبارية الذين يتصرفون بالنيابة عن غيرهم (مثل صناديق الاستثمار) بالإفصاح عن سياساتهم في التصويت، وكذلك الإفصاح عن كيفية التعامل مع تضارب المصالح.
السياسات والإجراءات	أن يقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة واضحة بشأن توزيع أرباح الأسهم، بما يحقق مصالح المساهمين والشركة.
	أن تقر الجمعية العامة الأرباح المقترح توزيعها وتاريخ التوزيع، وتكون أحقية الأرباح، سواء الأرباح النقدية أو أسهم المنحة، لمالكي الأسهم المسجلين بسجلات مركز إيداع الأوراق المالية.
السياسات والإجراءات	مدى التزام الشركة بهذه اللائحة، وأسباب عدم الالتزام.
	أسماء الشركات المساهمة التي يكون عضو مجلس إدارة الشركة عضواً في مجلس إدارتها.

المتعلقة بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة	تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه (عضو تنفيذي، عضو غير تنفيذي، عضو مستقل). تفصيل عن المكافآت والتعويضات المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين كل على حدة. العقوبات والجزاءات والقيود الاحتياطية المفروضة على الشركة من قبل الهيئة أو أي جهة إشرافية أو تنظيمية أخرى. نتائج المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية بالشركة.
الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة	اعتماد التوجيهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها، ومنها وضع الإستراتيجية الشاملة وسياسة إدارة المخاطرة، وتحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة وإستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانية السنوية، والإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية، وتملك الأصول والتصرف بها، ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل بالشركة، والمراجعة الدورية للهيكل التنظيمية والوظيفية بالشركة واعتمادها.
مسؤولية مجلس الإدارة	تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح في النظام الأساسي للشركة. أن يؤدي مجلس الإدارة مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام، وأن تكون قراراته مبنية على معلومات وافية من الإدارة التنفيذية، أو أي مصدر موثوق آخر. أن يتأكد مجلس الإدارة من إتاحة الشركة لمعلومات وافية عن شؤون الشركة لجميع أعضاء مجلس الإدارة بصفة عامة ولأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بصفة خاصة. أن يتأكد مجلس الإدارة من وضع إجراءات لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل الشركة، ولاسيما الجوانب المالية والقانونية فضلا عن تدريبهم إن لزم الأمر.
تكوين مجلس الإدارة	أن يحدد نظام الشركة عدد أعضاء مجلس الإدارة، بشرط ألا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على أحد عشر. أن تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة للمدة المنصوص عليها في نظام الشركة، بشرط ألا تتجاوز ثلاث سنوات. يجوز إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة ما لم ينص نظام الشركة على غير ذلك. أن تكون أغلبية مجلس الإدارة من الأعضاء التنفيذيين. يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام.
لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها	تلتزم اللائحة الشركة بتشكيل عدد مناسب من اللجان، حسب حاجة الشركة وظروفها، لكي يتمكن مجلس الإدارة من تأدية مهامه بشكل فعال. على أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقا لإجراءات عامة يضعها المجلس، وتتضمن مهم اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة خلال هذه المدة وكيفية رقابة مجلس الإدارة عليها.
مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعويضاتهم	تلتزم اللائحة الشركة بأن يحدد نظامها طريقة تعويضها ومكافأتها أعضاء مجلس الإدارة، ويجوز أن تكون هذه التعويضات والمكافآت راتبا معنيا أو بدل حضور عن الجلسات أو مزايا عينية أو نسبة معينة من الأرباح، ويجوز الجمع بين اثنين أو أكثر من هذه المزايا. وإذا كانت التعويضات والمكافآت نسبة معينة من أرباح الشركة فلا يجوز أن تزيد هذه النسبة على 10 بالمائة من الأرباح الصافية بعد خصم المصروفات والاستهلاكات والاحتياطات التي قررتها الجمعية العامة، وبعد توزيع الربح على المساهمين لا يقل عن 5 بالمائة من رأس مال الشركة.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على موقع وزارة التجارة والصناعة للمملكة العربية السعودية، هيئة السوق المالية، <https://mci.gov.sa/LawsRegulations/Projects/Pages/cg.aspx#0> تاريخ الاطلاع 2018/08/08.

الملاحظة من خلال الجدول رقم 01 أن المملكة العربية السعودية اعتمدت عن لائحة شاملة من أجل تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات، حيث وضحت هذه اللائحة لكل طرف في الشركة ما له وما عليه، والتي شملت حقوق المساهمين، وبينت شروط الإفصاح المالي والإداري الناتجة عن مجلس الإدارة، والذي أجبر بوضع إستراتيجية سليمة وواضحة للشركة وتوضيح الأهداف التي تسعى من إلى تحقيقها، كما حددت هذه اللائحة أيضا صلاحيات مجلس

الإدارة وعملت على التوسيع منها، والملاحظ في هذه اللائحة أنها ركزت بشكل كبير على مجلس الإدارة، لأنه يعتبر العمود الفقري لأي شركة ومصدر للقرارات التي من شأنها إعطاء دفعة قوية للشركة.

نتائج التزام الشركات السعودية بمبادئ الحوكمة: حققت الشركات السعودية جراً تطبيقها لأحكام لائحة الحوكمة التي تم التطرق إليها في الجدول (01) مجموعة من النتائج أهمها:¹⁶

- ساهمت في تطوير أنظمة هيئة السوق المالية، والحد من دخول الشركات غير المؤهلة إلى السوق.
- المساهمة في الحد من التجاوزات التي ترتكبها بعض الشركات، والتي تخالف الأنظمة والقوانين المتبعة، خاصة في مجال الإفصاح والشفافية، وزيادة ضمان حقوق المساهمين في الأرباح القابلة للتوزيع، وحققهم في التصويت على قرارات الشركة، وحققهم في التصرف في الأسهم، وحققهم في طلب الاطلاع على دفاتر الشركة ووثائقها، ومراقبة أعمال مجلس الإدارة، ورفع دعوى المسؤولية على أعضاء مجلس الإدارة.
- منع الإدارة التنفيذية في الشركات المساهمة من التلاعب أو اتخاذ القرارات وفقاً لمصالحهم الشخصية بعيداً عن عين الملاك وهيئة السوق المالية.

- زيادة البيانات والمعلومات المنشورة في تقارير الشركات المساهمة، مما عزز من الإفصاح والشفافية في مجال عمل الشركات وفي سوق الأسهم، ويجعل المستثمرين يتخذون قراراتهم بناءً على معلومات سليمة.
- منع تسرب المعلومات الداخلية للشركات، ومنع المتاجرة بهذه المعلومات أو استخدامها لتحقيق مصالح شخصية، أو للتأثير على اتجاه السوق.

- التقليل من تعرض الشركات الوطنية للتقلبات والخسائر المالية، وسف ترتفع جدارتها الائتمانية لدى البنوك والمؤسسات المالية المحلية والدولية التي تتعامل معها، وخاصة في مجال فرص الحصول على القروض والتسهيلات.
- زيادة ثقة القطاع الحكومي بالشركات المساهمة، مما جعل الجهات الحكومية تفضل إسناد تنفيذ المشروعات الوطنية التي تعلن عنها لهذه الشركات، مثل مشروعات البنية الأساسية.

أهم الأسباب التي أدت إلى نجاح حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية: هناك العديد من الأسباب التي ساهمت في نجاح الحوكمة على مستوى الشركات السعودية نذكر منها:¹⁷

- تفعيل النظم الحاكمة لمناخ الاستثمار.

رفع كفاءة القطاع المصرفي وربطه بجهود الحوكمة.

رفع كفاءة الأجهزة الرقابية.

رفع كفاءة الجمعيات واللجان المهنية.

- نجاح الهيئة الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد في منع الفساد في الشركات الوطنية.

4. خاتمة:

بناءً على ما سبق ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة يمكننا القول أن معظم الشركات العالمية تلج على ضرورة تطبيق حوكمة الشركات بهدف تجنب الكثير من المشاكل الإدارية والمالية التي قد تعصف بالشركات والتي يكون لها انعكاسات سلبية على الاقتصاد الوطني، وعليه يمكننا الخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة وهي كالآتي:

نتائج الدراسة: سوف نقوم بعرض جملة من النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة والمتمثلة في الآتي:

- ساهمت حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأداء وضمان استمرار نشاط الشركات السعودية والكورية الجنوبية مما ساهم في تعزيز قدرتها على منافسة الشركات العالمية، بحيث عززت هذه النتيجة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أن للحوكمة تأثير كبير في تنمية المؤسسات.

- حققت الشركات السعودية والكورية الجنوبية معدلات نمو مرتفعة جدا الأمر الذي ساهم في تطوير اقتصاد هذين البلدين والرفع من الناتج المحلي (GDP)، المبنية على تطوير إنتاجها وزيادة أرباحها، مما يعزز كذلك قيمة الفرضيتين الفرعيتين (الأولى، الثالثة).

- ساهمت الحوكمة بالشركات السعودية والكورية الجنوبية في ضمان التسيير الإداري بطريقة احترافية من خلال فرض الانضباط المالي، واتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة، وهذا بتوافر مجموعة من القواعد والمعايير التي تلزم الشركات بإعداد التقارير المالية والإفصاح عنها، الأمر الذي جنب هذه الشركات الدخول في أزمات مالية وإدارية.

- من خلال عرضنا للتجربتين (المملكة العربية السعودية، كوريا الجنوبية)، في مجال حوكمة الشركات لاحظنا أن هناك تفاوت بين التجربتين في أمور كثيرة، إلا أن كلاهما قاما بإجراء إصلاحات في مجال قواعد الشركات، وذلك بالعمل على تغيير القوانين واللوائح، بالإضافة إلى وضع أفضل الممارسات المتعلقة بقواعد إدارة الشركات.

- سعي حكومة الدولتين إلى وضع مجالس إدارية قوية ومستقلة بشركاتها، والعمل على تعزيز حقوق المساهمين وتفعيل دورهم في إدارة الشركات، ساهم في تحقيق أكبر قدر من الإفصاح المالي والإداري، ومنع سيطرة كبار المساهمين والمدراء على معلومات الشركة وهذا بالحث على الاستغلال العام لهذه المعلومات، مما أدى إلى تقليل التكاليف الناتجة على الأخطاء الإدارية والإنتاجية.

- وكننتيجة شاملة لهذه الدراسة يمكننا القول أن حوكمة الشركات تساهم في نمو وتطوير المؤسسات وهذا من خلال تسيير الأعمال بكل شفافية وموضوعية وبطرق علمية صحيحة، فرض الرقابة على كل نشاط مالي وحتى إداري، وتعزيز قيمة حاملي الأسهم والمدراء وحتى العمال من خلال الرفع من كفاءتهم وتقدير جهودهم.

توصيات الدراسة: انطلاقا من نتائج الدراسة، وبناءا على ما قدمناه في هذه الدراسة من إطار نظري وتجارب دولية فإننا نوصي بالآتي:

- ضرورة نشر ثقافة حوكمة الشركات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا من خلال تدخل الحكومة الجزائرية بإشراك جميع الفاعلين (خبراء اقتصاديين، مستشارين، مفكرين في مجال الاقتصاد والقانون.... الخ) في وضع قوانين ولوائح تحمي هذه المؤسسات مع الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة.

- ضرورة تبني مركز خاص بحوكمة الشركات من قبل الحكومة الجزائرية مع الاستعانة بأهل الاختصاص، وهذا بهدف تعميق ثقافة المؤسسات الاقتصادية في تبني مبادئ وقواعد حوكمة الشركات.

- وضع مجالس إدارية ذات كفاءة عالية بهدف تطبيق كل ما تنص عليه الحوكمة مع التدريب المستمر لأعضاء مجالس الإدارات والمدراء بالمؤسسات الاقتصادية بغية أخذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

- لابد من الإسراع في وضع برنامج شامل بالاعتماد على التدقيق المالي والاجتماعي الذي يحدد أسباب تعثر المؤسسات الاقتصادية (العمومية والخاصة)، مع الخروج بحلول تؤدي إلى إعادة بعث هذه المؤسسات من جديد مع العمل على مرافقة أصحابها وإدماجها في عالم المنافسة بشريطة تزويدها بكل متطلبات المنافسة.
- العمل على تحديث مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الوطنية باستمرار وذلك بما يتوافق والتغيرات الدولية والإقليمية بما يتماشى وخصوصيات بيئة الأعمال الجزائرية.

5. قائمة المراجع:

- 1- علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهاني، " الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان 2011، ص 24.
- 2- سليمة بن حسين، " الحوكمة ... دراسة في المفهوم"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، العدد 10- جانفي 2015، ص 182.
- 3- برنامج الديمقراطية وحقوق الإنسان، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، نقلا عن موقع: www.nchregypt.org/index.php/ar/activities/html. (19/07/2018)
- 4- A.Berle and Gardiner، "the modern corporation and private property new york"، Macmillan، 1978، pp67-68.
- 5- ديفيد لاركر، بريان تيان، ترجمة عبد الله بن ناصر أبوثنين، سعد بن عبد الله الكلابي " مسائل حوكمة الشركات نظرة فاحصة على الخيارات التنظيمية وتبعاتها"، معهد الإدارة العامة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2017، ص ص 87-90.
- 6- إدارة الإنتاج والعمليات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr94277.html> تاريخ الإطلاع 2018/07/31.
- 7- Jacques Margerin، Gérard Ausset، "organisation décision، Comptabilité Analytique - outil de gestion، aide à la"، 1988، Paris، p 197.
- 8- خطة تطوير المبيعات، <https://www.inmaa-a.com/development-sales-plan.html> تاريخ الإطلاع 2018/08/0.
- 9- مناد علي، "دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة - A.P.S الجزائر"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2014، ص 124.
- 10- فكري عبد الغني محمد جوده، "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 42.
- 11- مغاوري شلبي علي، ظاهرة انهيار وتعثر الشركات والدروس المستفادة للبلدان العربية، مركز زايد للخطيطة والمتابعة، الإمارات، أكتوبر 2004.
- 12- بيرني بيشوب، الاستثمار وممارسة سلطة الإدارة في شرق آسيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة، فيفري 2002، <http://www.cipe-arabia.org>، تاريخ الاطلاع 2018/08/10.
- 13- بيرني بيشوب، الاستثمار وممارسة سلطة الإدارة في شرق آسيا، نفس المرجع السابق.
- 14- عيد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية- الواقع... الطموح، مداخلة بالمؤتمر العلمي الأول حول دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص 15.
- 15- هيئة السوق المالية، لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، نقلا عن هيئة السوق المالية <https://cma.org.sa/MediaCenter/PR/Pages/NewCGR.aspx>
- 16- كيم، كنيث، وآخرون، ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي، مراجعة غريب جبر غنام، حوكمة الشركات الأطراف الراصدة والمشاركة، الطبعة الأولى المملكة العربية السعودية، 2010، ص 135.
- 17- فهد بن صالح السلطان، دور الحوكمة في حماية الشركات الوطنية من التعثر في ضوء التجارب الدولية، ندوة حوكمة الشركات في القطاع المالي والمصرفي، الرياض، أبريل 2007.