

واقع تبني حوكمة الشركات على مستوى الشركات

العربية

أ.حنان سيع أ.سميرة فرحات

جامعة باتنة -1- جامعة بسكرة

الملخص:

أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية لتحسين الأداء، علاوة على النمو والتنمية في البلدان التي تتبنى سياسة التوجيه نحو السوق، ذلك لأن ممارسات الحوكمة الرشيدة تضمن نزاهة المعاملات المالية، ومن ثم تعزيز سيادة القانون و الحكم الديمقراطي، فالحوكمة هي عامل رئيسي يؤثر في نجاح المؤسسات في الوقت الذي يخلق فيه الاقتصاد العالمي فرصا متزايدة، وكذلك تهديدات تنافسية عديدة، فيعد فيها تأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة الشركات جزءا مهما في أية إستراتيجية تهدف للنجاح، وبالنسبة للشركات يعمل تطوير الحوكمة بها على جذب استثمارات أكثر في مقابل تكلفة أقل.

ولأن المؤسسات العربية الرائدة تعي أهمية تطبيق الحوكمة فإنها تعمل اليوم جاهدة للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة و الفاعلية، لتصبح قادرة على منافسة مثيلاتها سواء في العالم العربي أو العالم ككل، وهذا ما جعلها تجتهد لتطبيق مبادئ الحوكمة التي تجد فيها الأداة الأكثر نجاعة لتدارك الأزمات، وكذا تحقيقا لنتائج وحلول كان في السابق صعب الوصول إليها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في الدول العربية.

Abstract:

Corporate governance has become an essential tool to improve performance, as well as growth and development in the countries that adopt the guidance policy towards the market, because the good governance practices that ensure the integrity of financial transactions, thus enhancing the rule of law and democratic governance, Valhokmh is a major factor affecting

the success of institutions in time in which the global economy creates increased opportunities, as well as many competitive threats, which shall be deemed to establish a rational corporate governance practices an important part of any strategy that aims for success, and for the development of corporate governance by working to attract more investments in exchange for a lower cost.

Because the leading Arab institutions aware of the importance of the application of governance they work today strives to reach the highest efficiency and effectiveness levels, to be able to compete with their counterparts both in the Arab world or the world as a whole, and this is what make them strive for the application of the principles of governance in which you find the most effective to remedy the crisis tool, as well as an investigation of the results and solutions were previously difficult to access.

Key words: governance, CIPE, corporate governance in the Arab countries.

مقدمة:

تعتبر الحوكمة اللغة الدولية الجديدة للأعمال التجارية، حيث أنها آخذة في النمو بوصفها أحد أهم مظاهر سير الأعمال وتنميتها، ومن الاتجاهات الحديثة في مجال حوكمة الشركات، تطبيقها على صعيد الشركات الخاصة. حيث تشمل الممارسات الشائعة الخاصة بحوكمة الشركات إلى الكشف لأصحاب المصالح عن البيانات المالية وغير المالية وحماية حقوق المساهمين وإنشاء آليات فعالة لتعزيز الإدارة الإستراتيجية. وتساهم ممارسات الحوكمة الرشيدة، من المنظور التجاري في زيادة أداء الشركات واستدامتها بطريقتين: أولاً- يتم ذلك من خلال إضفاء الطابع الرسمي على عملية صنع القرار حتى يتسنى لمن هم داخل الشركة وخارجها أن يحددوا كيفية صنع القرارات وهوية صناعاتها ومنه يمكن تحميلهم مسؤولية القرارات السيئة وثانياً- تقلل حوكمة الشركات من النزاعات المحتمل قيامها في مابين المالكين المختلفين، من خلال التخطيط

والتواصل المناسبين بين أصحاب المصالح الرئيسيين في الشركة. وإن واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات عبر العالم، كان له نتائج إيجابية ولمموسة خاصة فيما يخص تعزيز تنافسية المؤسسات والاقتصاديات، حيث أصدرت العديد من الدول مدونات لقواعد الحوكمة التي تساعد على تسهيل انتقال الثروة من جيل إلى آخر وتقلل من النزاعات داخل المؤسسات العائلية خاصة، وكنماذج عن هذه المؤسسات نذكر على سبيل المثال بعض المؤسسات في الدول العربية التي بادرت بذلك من بينها: شركة 'أن سي أ' - الروبية - الجزائر، شركة -إراميدك- المغرب، -مجموعة نقل- الأردن، حيث أن سر نجاح الحوكمة فيها يكمن في فهم القائمين على هذه المؤسسات بأن الحوكمة تساعدهم على جني منافع أكبر وتقلل المخاطر، وتحقق لهم أهدافهم التي من بينها، امتلاك حصة سوقية كبيرة، تكون السبب في زيادة الأرباح التي تستغل جزء منها في مجالات البحث والتطوير والابتكارات الجديدة، والتي تزيد من قوتهم وبقائهم.

إن هذه الدراسة تمكننا من إلقاء الضوء على النماذج الواقعية من الشركات العربية الناجحة اليوم، والتي تبنت مبادئ الحوكمة وحسنت من ممارساتها، من خلال أساليب عادت بمنافعها على الأداء والنمو، وتوضح هذه الدراسة أن الحوكمة في هذه المؤسسات كانت بأسلوب تدريجي و متميز، يركز على تحسينات مختلفة والتي يمكن تطبيقها بشكل سهل يناسب حجمها وصناعتها وسوقها وأسلوب ملكيتها وإستراتيجيتها، كما توضح هذه النماذج كيفية ترجمة المبادئ الأساسية للحوكمة إلى ممارسات فعلية للوصول إلى نتائج ملموسة.

وعلى اثر هذه القراءة السريعة لمحتوى الدراسة، يمكن أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو واقع تبني الحوكمة في الشركات العربية المعاصرة ؟ وكيف تكون سببا في نجاح الكثير من هذه الشركات اليوم؟

وبهدف الإلمام بمختلف جوانب موضوع البحث تم تقسيمه إلى المحاور الأساسية التالية:

المحور 1: حوكمة الشركات.

المحور 2: الحوكمة ، أهدافها ومجالاتها.

المحور 3: واقع تبني الحوكمة في الشركات العربية.

المحور 1: حوكمة الشركات.

أولاً: الحوكمة و المؤسسة الاقتصادية

1- مفهوم الحوكمة:

لقد تعددت المفاهيم الموضحة لحوكمة الشركات في الآونة الأخيرة، بسبب الأهمية الكبيرة التي احتلها هذا المفهوم والذي بات مصب اهتمام كل الباحثين في الاقتصاد، خاصة بعد حدوث الأزمات العالمية المتكررة التي شملت معظم المؤسسات العالمية رغم مكانتها. لهذا وجب علينا توضيح بعض المفاهيم الدالة لهذا المصطلح أي التقرب من المعنى أكثر. وفي هذا الصدد فسر الباحثون مصطلح الحوكمة على أنه:¹

الترجمة الأصلية للكلمة الانجليزية "Governance" وهو ما توصل إليه مجمع اللغة العربية في محاولة لتعريب الكلمة، حيث أدركوا أن لها معاني أخرى مثل الإدارة الرشيدة والحاكمية لذا يطلق على لفظ حوكمة الشركات "Corporate Governance"

أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح فهو " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" ومن هنا يمكن عرض اجتهادات الباحثين حول مفهوم الحوكمة كما يلي:²

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".

كما تعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين "

ومن بين التعاريف التي وجدت أيضا في أدبيات المحاسبة و المراجعة أن حوكمة الشركات " هي عبارة عن القواعد التي توجه سلوك الشركاء و حاملي الأسهم و مديري

الشركات، و هي كذلك مجموع الإجراءات الحكومية الرامية إلى تعزيز و فرض تطبيق تلك القواعد".³

ويرى(Shahnawar؛2003) أن المقصود بها توفير الإجراءات الحاكمة لضمان سير عمل الشركات على وجه أفضل، وهي إجراءات تتم عن طريقها الحماية و الضمان لأموال المساهمين مع الاهتمام أيضا بحماية الفئات الأخرى من أصحاب المصلحة من دائنين ومقرضين وموظفين، كون مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات يتعدى توفير عناصر الإدارة السليمة للشركات أو حتى رقابة الشركات إلى تفعيل تطبيق الأدوات الرقابية في الشركات بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات ورفع كفاءة الممارسات وتعزيز المصادقية والثقة والتعاملات بما يعود على الشركة، من تعظيم الإيرادات و جلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية.⁴

ويشير الباحث (Estrin ; 1998) إلى أن السبب الرئيسي في الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات هو الانفصال بين الملكية و الإدارة بالإضافة إلى أسباب أخرى، بينما لخصت بعض الدراسات فيما بعد، أهم الأسباب و الدوافع التي تؤكد ضرورة تبني حوكمة الشركات والتي يمكن أن ندرجها كما يلي:⁵

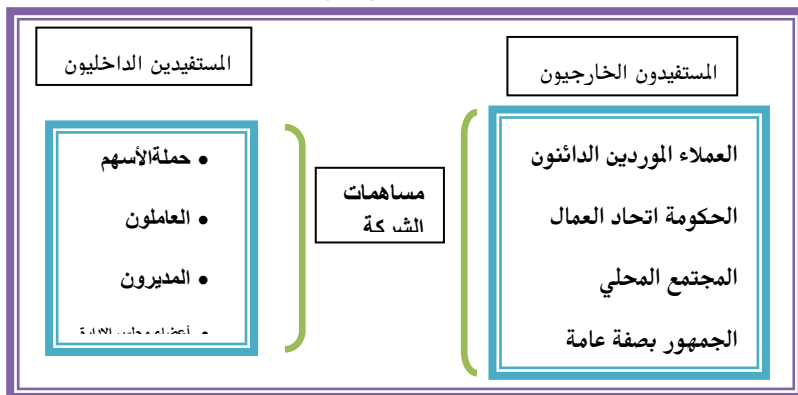
- الفصل بين الملكية و الإدارة و الرقابة على الأداء.
- إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف و متابعة الأداء.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية.
- المراجعة و التعديل للقوانين الحاكمة في أداء الشركات، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين، وهما مجلس إدارة الشركة و المساهمين ممثلون في الجمعية العمومية للشركة.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائها.
- تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

وفي الآونة الأخيرة بات واضحاً من الناحية المحاسبية الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات في محاولة جادة لاستيعاب ثقة مستخدمي المعلومات المالية ممثليين في كافة الأطراف من أصحاب المصلحة خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في مدى دقة وسلامة المعلومات المفصح عنها من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية من خلال القوائم المالية المنشورة وبالتالي جودة تلك التقارير المعتمدة لمراقبي الحسابات المعنيين من قبل الجمعية المالية للشركة.

وقد أثارت الفضائح المالية العديد من التساؤلات وعلامات الاستفهام حول العلاقة الثلاثية الأطراف بين إدارة الوحدة الاقتصادية ومدقق الحسابات وأصحاب المصلحة في الوحدة الاقتصادية، خاصة المساهمين المتعاملين في سوق الأوراق المالية، وإلى أي مدى يمكن حدوث تلاعب من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية أو قيام تحالف بينها وبين مدقق الحسابات يمكن أن يضر بمصالح المساهمين وباقي الأطراف الأخرى ذات المصلحة، والإدارة الكفء هي التي تقوم باستغلال موارد الشركة المالية والبشرية على أكمل وجه وضماناً لذلك تختص حوكمة الشركات بوضع إطار تنظيمي يتضمن بوضوح المبادئ والمثل العليا التي تتبعها الشركة في معاملاتها الداخلية والخارجية.⁶

من خلال ما تطرقنا له من مفاهيم مختلفة لحوكمة الشركات وأسباب ودوافع ظهورها نجد أنها تركز على عملية الرقابة داخل المؤسسات، بما يضمن الشفافية و السير الحسن للأعمال الموكلة للإدارة وكذا العاملين في المؤسسة، والاطلاع على أدائهم في المؤسسة، مما يؤكد مشاركة كل الأطراف ذات العلاقة كالمساهمين والموظفين وغيرهم، وتعزيز الإفصاح في البيانات المالية للمؤسسة.

الشكل (1): العلاقة بين الشركة والمستفيدين



المصدر: شارلز، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، تعريب محمد سيد أحمد

عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص، 830.

هناك علاقة بين الشركة و المستفيدين منها ، فجميع أصحاب المصلحة المذكورين في الشكل(1) يزودون الشركة بالموارد أو المساهمات المهمة، ويتوقعون في مقابل ذلك أن تقوم الشركة بإشباع احتياجاتهم أو الاستجابة لرغباتهم(عن طريق ما تقدمه لهم من منافع) فحملة الأسهم يقدمون للشركة رأس المال ويتحملون المخاطر، ويتوقعون من الإدارة أن تعمل على تعظيم العائد على استثماراتهم في مقابل ذلك. أما الدائنون، وحملة الأسهم بشكل خاص فإنهم يزودون الشركة برأس المال أيضاً، في مقابل الحصول على الفوائد المستحقة لهم بالكامل.

بالنسبة للعاملين فإنهم يقدمون جهدهم ومهارتهم في مقابل دخل مناسب، وأمن ورضا الموظفين، و ظروف عمل جيدة، أما الموردين فإنهم يقدمون سلعهم وخدماتهم مقابل دخل مناسب وعميل يعتمد عليه. وأما العملاء فإنهم يقدمون للشركة الدخل الذي يمكنها من الاستمرار والنمو مقابل سلع وخدمات عالية الجودة، مما يعظم قيمة المدفوعات النقدية. أما الحكومة فإنها تقدم للشركات القواعد والقوانين التي تنظم عمل الشركات، وتحافظ على وجود منافسة عادلة، وتتوقع من الشركات الخضوع لتلك

القوانين، أما اتحادات العمل فإنها تزود الشركات بعمالة أعلى إنتاجية مقابل الحصول على مزايا لأعضائها تتناسب مع مساهماتهم في الشركة. أما المجتمع المحلي فإنه يوفر للشركة البنية التحتية المحلية مقابل تحمل الشركات مسؤولية المواطن الصالح. وأما الجمهور بصفة عامة فإنه يقدم للشركات البنية التحتية على مستوى الدولة ويتوقع في المقابل أن يتحسن مستوى جودة الحياة العامة نتيجة لوجود الشركة.⁷

لقد استعرضنا مثل هذه العلاقة لنوضح مدى تأثير كل من هاتاه الجهات على سير عمل الشركة داخليا وخارجيا وكيف تكون الحوكمة سلاح قوى في أيدي مستخدميها، خاصة وحسب التعاريف السابقة أنها تعبر عن القواعد التي توجه سلوك الشركاء وحاملي الأسهم ومديري الشركات، وهي كذلك مجموع الإجراءات الحكومية الرامية إلى تعزيز وفرض تطبيق تلك القواعد.

2-مزايا حوكمة الشركات وأهميتها:

2-1 مزايا حوكمة الشركات: توجد عدة مزايا لحوكمة الشركات ندرجها

كالتالي:

مزايا حوكمة الشركات

مزايا للمؤسسات المستثمرة

- تحسن أداء الشركات
- تقلل من تكلفة رأس المال
- تبني علاقات قوية بين أصحاب المصلحة
- تزيد السيولة وتقلل المخاطر

مزايا للمجتمع

- تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة
- تحارب الفساد
- تشجع على زيادة الانتاجية والابتكار
- تنمي أسواق المال وتجعلها مستقرة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE

—نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح— عن الموقع: arabia.orgwww.cipe-

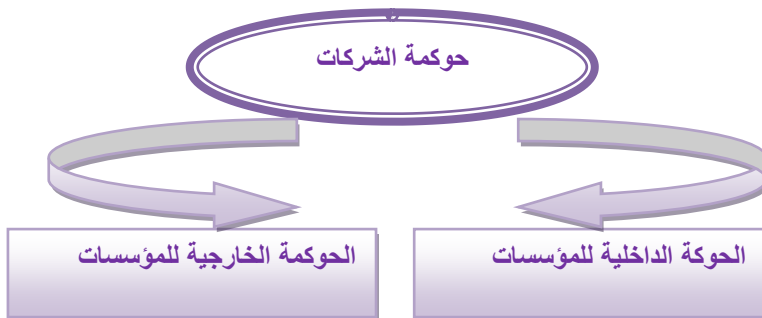
2-2 أهمية حوكمة الشركات:

- إدراكا لمدى أهمية الحوكمة في المؤسسات، زاد الاهتمام بها خاصة في الآونة الأخيرة لأجل تحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات على حد سواء ويمكن إظهار أهمية الحوكمة في النقاط التالية:
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم في تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم، وخاصة صغار المساهمين.
 - إعادة رسم أدوار الإدارة لتحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية.⁸
 - إن تطبيق الحوكمة على مستوى الأعمال، مرتبط بمستوى التكوين في المؤسسات وتوسعها وتنوعها وزيادة مساحة تأثيرها في الرفاهية للمجتمع والزبائن.⁹

3- أنواع حوكمة الشركات:

يمكننا إدراج الأنواع، على شكل مبسط كالتالي:

الشكل (3): أنواع الحوكمة في الشركات



المصدر: من إعداد الباحثتين

حسب الشكل (3) فإن الحوكمة في الشركة تصنف إلى نوعين أساسيين هما؛ الحوكمة الداخلية والحوكمة الخارجية:¹⁰

الحوكمة الداخلية للشركات: الحوكمة الداخلية للشركات تعني التدابير التي تطبقها الشركة داخليا لتحديد العلاقات بين حملة الأسهم و مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة وحقوقهم وادوار ومسؤوليات كل منهم على التوالي.

الحوكمة الخارجية للشركات: لا تستطيع شركة أن تدار بشكل جيد وأن تزدهر وتجتذب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية، ذلك أن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق والمؤسسات فهذه القوى الخارجية تكرر الكفاءة وتحدد معايير الحوكمة وتعاقب المخالفين وتشجع على تدفق المعلومات.

ثانيا: مبادئ الحوكمة في المؤسسة

لقد أدى الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات إلى وضع مبادئ أساسية وهامة من طرف جهات عليا كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حيث قاموا بدراسة آلية لحوكمة الشركات ومدى فاعليتها في الأسواق المتقدمة والناشئة وانتهت هذه الدراسة الى صياغة ما يسمى بمبادئ حوكمة الشركات " Principles of Corporate Governance حيث يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل(4): مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات -حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 1 المملكة العربية السعودية، 2008، ص 183، 184.

إن التطبيق الصحيح لحوكمة الشركات يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تعتبر الركيزة الأساسية للممارسات الإدارية السليمة. فمن خلال الشكل أعلاه يمكن تحديد هذه المبادئ في خمسة وهي:¹¹

➤ مبدأ حقوق المساهمين: يتحقق هذا المبدأ من خلال ممارسة الحق في تسجيل ونقل ملكية الأسهم، حضور الجمعية العامة والتصويت والانتخاب لمجلس الإدارة، الحصول على المعلومات بشكل منتظم وفي الوقت المناسب، ممارسة الرقابة، الحصول على العائد من الأرباح.

➤ مبدأ المساواة بين جميع المساهمين في المعاملة: وتعني المساواة بين جميع المساهمين ضمن كل فئة، لضمان الحقوق السابقة الذكر، وذلك بتوفير المعلومات اللازمة لهم، ومعاملتهم بصورة متكافئة، و تعويضهم في حالات التعدي على حقوقهم.

➤ مبدأ دور أصحاب المصالح: وهؤلاء هم مالكو السندات، البنوك، الدائنون، الموردون، العملاء، العمال. إذ يجب أن يكون لهؤلاء دور فعال في الرقابة على أداء الشركة، مع ضمان حقوقهم.

➤ مبدأ الإفصاح والشفافية: ويتمثل في دقة شمولية الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالقوائم المالية، وكذا أداء الشركة، وذلك وفقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية (IFRS)، أو القواعد المحاسبية المطبقة. مع ضرورة ضمان توفير قنوات توصيل المعلومات في الوقت المناسب لمستخدميها.

➤ مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة: ويتمثل هذا المبدأ في ضرورة تحديد هيكل مجلس الإدارة والمهام المسندة للأعضاء، بما فيها توفير المعلومات اللازمة والموثوق بها، والالتزام بالقوانين وتحقيق مصلح كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة.

إن تطبيق مثل هذه المبادئ يتطلب جهوداً كبيرة، و دعائم أساسية تتمثل في شكل مقومات يجب الاعتماد عليها لضمان التطبيق الفعلي والفعال لحوكمة الشركات في المؤسسات ذات النشاطات المختلفة، ومن بين هذه المقومات نجد:¹²

– توفير القوانين و القواعد المتعلقة بمراقبة و ضبط الأداء الإداري والمالي بالشركة.

- تنصيب لجان مهمتها متابعة وتقييم الأداء، بحيث تكون تابعة لمجلس الإدارة منها لجنة المراجعة أو التدقيق الداخلي.
 - ضرورة تعدد الجهات الرقابية على أداء الشركة، خاصة الأداء الإداري والمالي، وهذا من خلال المساهمين وأصحاب المصالح الى جانب لجان المراجعة المستقلة، أي التدقيق الخارجي.
 - ضرورة توفير نظام محكم لوضع وإعداد التقارير من أجل تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات الدقيقة في التوقيت الملائم.
- على إثر هذه المبادئ والقومات يمكن استنتاج أهم الركائز التي تقوم عليها حوكمة الشركات.

ركائز حوكمة الشركات:¹³

- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
 - الرقابة والمساءلة: وذلك من خلال تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة.
 - إدارة المخاطرة: أي وضع نظام لإدارة المخاطرة.
- المحور 2- حوكمة الشركات أهدافها ومجالاتها**
- أولاً: أهداف حوكمة الشركات**

يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:¹⁴

- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.

- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.

ثانياً: مجالات حوكمة الشركات

لتطبيق حوكمة الشركات وجعلها علاج للفساد المالي والإداري ووسيلة وأداة لذلك كان لابد من تحديد مجالات عملها والتي يمكن التطرق لها فيما يلي: ¹⁵

1- مجال تأسيس فكرة و ثقافة الالتزام:

حيث تقوم فلسفة الحوكمة بإثراء فكرة و ثقافة الالتزام، وهي فكرة ارتقاء بنائة تعمل على تأسيس المضمون القيمي والأخلاقي الواسع المدى، حيث توضح حجم المخاطر البالغة الضخامة الناجمة عن عدم التصدي للانحرافات مهما كان حجمها.

2- مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح: تستخدم الحوكمة كأداة إستنارة، وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في الشركات، وبالتالي لا يوجد أي ما من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في الشركات، أي أن تحد الحوكمة من اللبس وعدم الوضوح في الرؤية .

وكلما كانت الحوكمة قوية، كلما كانت فعالة، وكلما كانت تحسن من درجة الشفافية، ومن درجة الوضوح، وهي متطلبات أساسية لجذب الاستثمارات المحلية والدولية.

3- مجال تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة: خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن الشركات، وما تتضمنه تقارير مراقبي الحسابات عنها، والإيضاحات المتممة لها، ومن ثم تحسين فاعلية قدرة النظام المحاسبي في الشركات، على إيضاح ما يحدث ويتم فيها التعبير الحقيقي عن الموجودات وبما يساعد على زيادة عناصر الثقة في الشركات وإكسابها المصداقية، ومن هنا يتعين أن تكون المبادئ المحاسبية والأعراف المحاسبية والنظم والقواعد المحاسبية متقدمة، ومطبقة بشكل سليم يتعين أن يتم تطبيق واحترام القواعد الأساسية بالنسبة لمدقق الحسابات، سواء كانوا مدقي حسابات أم

معدّي حسابات داخليين أو كانوا خارجيين، فالمحاسبة لها أهميتها القوية في مجال الحوكمة؛ لإظهار الحقيقة واضحة ودون أي تغيير.

4- مجال توفير عناصر الجذب الاستثماري المحلي و الدولي؛ حيث أن الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها لكنها وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة، وأهم هذه الأهداف توفير عناصر جيدة لجذب الاستثمار، سواء من جانب المستثمرين الدوليين أو الوطنيين.

المحور 3- واقع الحوكمة في الشركات العربية

أولا: الحوكمة في الشركة العربية:

قبل التطرق إلى النماذج الواقعية التي طبقت الحوكمة، يجب أولا التعريف بمركز المشروعات الدولية الخاصة، الذي كان ومازال يقوم بمختلف الدراسات في العديد من المجالات منها الاقتصادية، حيث في الآونة الأخيرة كان اهتمامه منصبا حول الحوكمة وكيفية تطبيقها في المؤسسات المعاصرة لضمان تحقيق النمو والتطور، حيث أجرى هذا المركز دراسات ميدانية خصت عدد من المؤسسات منها المؤسسات في المنطقة العربية.

مركز المشروعات الدولية الخاصة:

يعمل هذا المركز على تعزيز الديمقراطية حول العالم من خلال إصلاح الشركات الخاصة والإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق، المركز تابع لغرفة تجارة الولايات المتحدة الأمريكية، ولا يهدف لتحقيق الربح، وهو أحد أربعة معاهد أساسية تابعة للصندوق الوطني الديمقراطي، تعامل مركز المشروعات الدولية الخاصة على نحو 25 عاما مع قادة الأعمال وصناع القرار، والصحفيين لبناء المؤسسات المدنية الأساسية للمجتمع الديمقراطي، ومن القضايا الأساسية التي يتعرض لها المركز، مكافحة الفساد والمشاركة في السياسات وجمعيات الأعمال، وحوكمة الشركات والحوكمة الديمقراطية، وحقوق الملكية، وحقوق المرأة والشباب.¹⁶

1- شركة -إراميدك- المغرب:

أدت -إراميدك- التي استحوذت عليها مؤخرا شركة خاصة بالمغرب حاجاتها لأن تؤسس ممارسات الحوكمة حتى تنمو وتحافظ على مركزها في السوق، وتعكس هذه الممارسات التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل به وأصحاب المصالح الأخرى بمن فيهم المستثمرين والعاملين.

التعريف بالشركة: -إراميدك-

هي شركة متوسطة الحجم في المغرب وواحدة من كبار موردي الأجهزة الطبية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وكانت قد تأسست على يد شقيقين عام 1976، وعملت كشركة عائلية حتى عام 2007 حين اشترتها شركة استثمار خاصة. وتعمل -إراميدك- على أساس رؤية إستراتيجية واضحة. وتعتمد المسؤولية الاجتماعية و التطوير المستدام، مما يضع -إراميدك- كشريك في الخدمات بأخذ عملائها والمجتمع في الاعتبار، ويقود المجلس مستثمرين من شركة الاستثمار الخاصة، والتي تحمل 95% من أسهم الشركة، ويحمل الرئيس التنفيذي 5% المتبقية من الأسهم.

بناء قيم راسخة للشركة:

في عام 2006 بدأ الرئيس التنفيذي للشركة سياسة تطوير مستدامة -إراميدك- وكان الدافع الرئيسي وراء السياسة رؤية طويلة الأمد لثقافة الشركة القائمة على احترام المجتمع و البيئة وكانت مجموعة قيم الشركة متوافقة مع التزام -إراميدك- بالاتفاق العالمي، وهي مبادرة سياسة إستراتيجية من الأمم المتحدة للشركات التي تلتزم بتوفيق عملياتها واستراتيجياتها مع عشرة مبادئ متفق عليها عالميا من مجالاتها حقوق الإنسان والعمالة والبيئة ومكافحة الفساد.

وتضمنت قيم الشركة الجوهرية في تشجيع المسؤولية والتحفيز والإبداع في العمل وتشجيع أسلوب عمل الفريق القائم على التعاون والاتصال في كافة مستويات الشركة، مع توقع النزاهة. وبالحفاظ على هذه المبادئ أصبحت -إراميدك- البائع المفضل للعملاء الذين يهتمون بالثقة والنزاهة والالتزام بالجودة والقدرة على الوفاء، واستطاعت -

إراميدك- أن تستقطب عملاء مثل وزارة الصحة، المستشفيات الجامعية والعسكرية، ومقدم الرعاية الصحية الوطني بالإضافة الى معامل الأبحاث ومعامل الأدوية، ونسب الرئيس التنفيذي هذا النجاح إلى التزام الشركة بعمل "التصحيح" للعملاء والمجتمع المحيط.

حوكمة الشركات كأساس لبناء الثقة بين الإدارة والمساهمين:

قامت -إراميدك- بالاتصال مع العملاء خارجيا ،كما تركز على الاتصال الداخلي بين مديري الشركة و المساهمين، وتعتقد الشركة أن هذا التواصل قد ساهم في خلق جو من الثقة، في كل شهر يعد المجلس تقريراً للمستثمرين يوضح الإحصائيات المالية الرئيسية تتضمن المعلومات ذات الصلة مثل موجز الإيرادات والنفقات والتدفق النقدي والمخاطر القائمة، والفرص المحتملة والتحليل الهامشي والقروض المصرفية ويسمح هذا للمستثمرين بمعرفة ما وراء الأرقام ووضعها في بيان يمكن أن تستغله في تحسين الأداء.

2- مجموعة نقل -الأردن:

تقوم هذه الشركة الأردنية بإنتاج منتجات مصنعة، ولقد أدركت -مجموعة نقل-أنه من الضروري لتوسيعها واستقطاب شركاء ومستثمرين أن تؤسس هيكلًا راسخًا لحوكمة الشركات، ولتحقيق هذا مهدت هذه الشركة العائلية لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة لضمان أن يفهم كافة أفراد العائلة أدوارهم وحقوقهم ومسؤوليتهم.

التعريف بالشركة:

تأسست -المجموعة نقل- عام 1952، وتتكون الآن من أكثر من 30 شركة، وتعد من أكبر المجموعات الصناعية في الشرق الأوسط، وكانت الشركة قد تأسست باسم نقل إخوان على يد الرئيس الحالي، وهي شركة ذات ملكية عائلية وتوظف نحو ستة آلاف شخص. وبدأت الشركة كعمل تجاري متواضع يركز على استرداد وتوزيع المنتجات الغذائية وبمرور السنوات قامت الإدارة بإستراتيجية توسعية قائمة في أساسها على الصناعات التجارية التكاملية، والتوسع والتنوع في أرجاء الشرق الأوسط، وتغطي خطوط أعمالها الآن قطاعا عريضا من المنتجات بما فيها: الورق الصحي، والأقمشة غير

المنسوجة، واللحوم المصنعة، ومقاطع الألمنيوم، والخرسانة الجاهزة، والأسفنجي الصناعي، وأنايب البلاستيك، والأدوات المكتبية، ومواد التغليف المطبوعة.

الشفافية وتطبيق مبادئ الحوكمة:

على الرغم من أن -مجموعة نقل- شركة عائلية خاصة غير مدرجة، فإنها غير ملزمة من قبل الحكومة بنشر بياناتها المالية، لكنها تقوم بتجميع تقرير سنوي داخلي تطوعي يفصح عن المعلومات التي تشمل على عدد العاملين، ومعدل تغيرها، ومؤشرات مسؤولية الشركة الاجتماعية، والمشاركة في خدمة المجتمع، والأعمال الإنسانية في مؤسسة العائلة.

وتعترف -مجموعة نقل- بأهمية تقديم سجل يحدد الشركاء الحاليين والمحتملين من أجل ضمان الحصول على شراكات إستراتيجية، فعلى سبيل المثال أصبحت الشركة مؤخراً موزعاً مسجلاً لسيارات أودي، وبورش، وفوكس وغيرها من أنواع السيارات، وكان من شروط الترخيص وجود مستندات واضحة لعمليات تشغيلها، وقام التقرير السنوي بوظيفته كأداة تواصل تمتاز بالشفافية مع الشركاء.

جذبت ممارسات الشفافية في الشركة العاملين مرتفعي التميز، الأمر الذي يعد كما يؤكد نائب الرئيس، عاملاً رئيسياً ساهم في نجاح الشركة، ويحصل العاملون على أجورهم وفقاً لإستراتيجية الشركة، ويتعرفون بوضوح على طرق التقدم في داخل الشركة، ويقوم هيكل الشركة بحيث يمكن لأي شخص يرتقي المناصب العليا، حتى منصب الرئيس التنفيذي، وذلك على الرغم من كون الشركة ذات ملكية وإدارة عائلية.

ترى الشركة أن ممارسات حوكمة الشركات المحسنة بها مثل وضع إطار مؤسسي للممارسات التي لم تكن نظامية في السابق، ووجود مجلس قوي وضوابط وموازين فعالة، هي عناصر أساسية في نموها، وقد وجدت -مجموعة نقل- أن البنوك و شركات القطاع الخاص هي أكثر اهتماماً بالعمل مع الشركة مقارنة بالشركات التي لم تحدد أنظمة لممارستها، خاصة إذا كانت تلك الشركات تعمل في الأسواق الناشئة.

3- شركة -أن سي أ الرويبة - الجزائر:

التعريف بالشركة:

تأسست هذه الشركة العائلية في الجزائر عام 1966 لتصنيع الأغذية و المنتجات الزراعية، ولتيسير نموها قررت الشركة أن تدخل شريكا في الملكية، وكان من بين شروط الاستثمار أن طلب الشريك من -أن سي أ الرويبة- إن يتغير أسلوب الحوكمة فيها، وقد أدت التعديلات الى زيادة الاستقرار والنمو في الشركة مما عاد بالنفع على الشركة والمستثمر.

قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات:

لاحظ الرئيس التنفيذي لشركة -أن سي أ الرويبة- عام 1999 أنه نتيجة لانعدام وجود قواعد إرشادية واضحة تعود إلى تاريخ تأسيس الشركة فإن الممارسات المحاسبية بها لا تتفق مع الممارسات الأفضل دوليا، ونتيجة للبيئة السياسية الحكومية والضرائب الباهضة التي كانت سببا في تثبيط همم ليس فقط شركة - أن سي أ الرويبة- بل الكثير من الشركات في القطاع الخاص في الجزائر للإفصاح التام عن معلوماتهم المالية، ومع هذا أدرك الرئيس التنفيذي لـ - أن سي أ الرويبة- النقطة الفاصلة التي يجب تبنيها من أجل النهوض بهذه الشركة، حيث كان النشاط الرئيسي للشركة هو تصنيع الأغذية، غير أنه في نفس الوقت تقريبا لتعيين الرئيس التنفيذي حصلت على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المرطبات، وكانت فرصة مثالية لتقديم أسلوب تشغيل جيد، وقد حافظت العائلة على الشركة الرئيسية، غير أنها أبلغت بأن الفرع الجديد سينفذ أسلوب إدارة تقوم على أساس الشفافية التامة ما بين العائلة والعاملين وصناديق الاستثمار والبنوك وأصحاب المصالح.

وقد درس الرئيس التنفيذي شبكات التوزيع وإعادة تنشيطها، كما نظم خط الإنتاج، وأدخل برامج تدريب للعاملين، وكانت تلك الخطوات لازمة للحصول على رأس مال لتمويل توسع الشركة. وفي العام الأول كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ، غير أن الشركة لاقت زيادة في المبيعات قدرها 50% نتيجة لتحسين الأداء، وطوال تلك

الفترة وضع الرئيس التنفيذي إطارا منظما للتواصل المفتوح والدائم مع المساهمين وتدخلهم جميعا بصورة مباشرة في القرارات الرئيسية، أو الإبلاغ عنها على الأقل، وبدون هذا التواصل المنظم ربما لم يكن باستطاعته الحصول على تأييد كافة المساهمين في الموافقة على رؤية الشركة الجديدة، مما أدى في النهاية إلى نجاح الشركة الحالي.

أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين :

منذ عام 2003، بدأت الشركة - أن سي أ الروبية- في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين والعاملين، والمستثمرين والعائلة. ولم يعد المساهمين الذين من العائلة في الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم به الشركة، فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي.

يعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار، غير أنه يلزم التواصل بشأن المعلومات الخاصة بالشركة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الناس على تقدير وتقييم لدى الشركة، وفي ذلك الوقت فإن - أن سي أ الروبية- من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرا سنويا تضمن خطة الشركة التسويقية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية، واستطاعت الشركة بصورة فريدة في هذه السوق وبخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب الاستثمارات جديدة من خلال صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم (إفريقيا أنفست)

الذي أكد على الشركة تطبيق حوكمة الشركات لضمان الحقوق باعتبارها الأسلوب الأنسب في الحفاظ على أموالهم، وبالفعل كانت النتائج جيدة بالنسبة لصندوق الاستثمار الإقليمي الذي أعطته الحوكمة ثقة أكبر في المتعاملين معه، وحسنت - أن سي أ الروبية- من هيكلها الداخلي وزادت ثقتها ووسعت رأس مالها.

مما سبق اتضح وحسب الدراسات المنجزة انه يمكن أن تؤثر سياسات الحوكمة في الشركة على وجود رأس المال، وبالنسبة للمستثمرين على الملكية، قد يعني هذا

الاستعداد للاستثمار بمعدلات أكبر في الشركات التي تستخدم الحوكمة بشكل كبير. وتؤدي الشفافية والضوابط المالية والحقوق والمسؤولية الواضحة للمجلس والإدارة والمساهمين ذوي الحصة الحاكمة والمساهمين الخارجيين والنابعة من أنظمة حوكمة رشيدة للشركات إلى تقليل ارتياب المستثمرين، وقد أوضحت البحوث ذلك.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة والمعلومات حول تطبيق الحوكمة في الشركات المعاصرة اتضح لنا أن تبني الحوكمة ينجح عنه تحقيق العديد من الأهداف التي تزيد من قوة الشركة نذكر منها:

- الشفافية التي تلعب دورا كبيرا في جذب رأس المال.
- التواصل المنظم مع الأفراد العاملين سواء كانوا من العائلة او خارجها، هو من بين العوامل الرئيسية في نجاح الشركات العائلية.
- حوكمة الشركات تساعد في حل صراعات الأجيال المحتملة في العائلة.
- تأسيس قيم شركات راسخة وسلوكيات مسؤولية تجاه المجتمع، يمكن أن يضع الشركة في موقع الصدارة في مجالها، وأن تجتذب قائمة عملاء ممتازة.
- من الضروري بناء الثقة ما بين المساهمين والإدارة عن طريق ممارسات حوكمة الشركات والتقارير الشفافة والاتصالات الفعالة.
- الشفافية هي عنصر رئيسي في بناء الثقة ما بين أصحاب المصالح.
- حوكمة الشركات تستلزم تخطيط طويل المدى.
- تنفيذ أفضل لممارسات الحوكمة يساعد على جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم.

المراجع:

¹ محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007، ص 4.

² المرجع نفسه.

³ عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات -حالة السعودية-، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 3، 4.

- ¹⁴ المرجع نفسه.
- ⁵ المرجع نفسه.
- ⁶ المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، 7 و8 ديسمبر 2010، ص، 2.
- ⁷ شارلز، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص، 831.
- ⁸ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار البازوري العلمية النشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص 23.
- ⁹ المرجع نفسه، ص، 42.
- ¹⁰ مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE –نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح- ، مرجع سابق.
- ¹¹ فهيمة بديسي، الحوكمة و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، 7 و8 ديسمبر 2010، ص، 3، 4.
- ¹² المرجع نفسه، ص، 4.
- ¹³ بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، 7 و8 ديسمبر 2010، ص 6.
- ¹⁴ المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 3.
- ¹⁵ المرجع نفسه، ص، 15.
- ¹⁶ مركز المشروعات الدولية الخاصة المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فيفري 2011، ص، 8.