

آليات بناء حوكمة جيدة بالشركة شركة كوكا كولا نموذجا

Mechanisms for building good corporate governance (Coca-Cola Company as a model)

وهيبة عيساوي¹، جامعة تلمسان، الجزائر، wahiba-ais@live.fr

تاريخ قبول المقال: 2023/06/08

تاريخ إرسال المقال: 2023/01/05

الملخص:

تبين من الدراسة أنه يمكن للشركة بناء حوكمة جيدة من خلال: أولا تفعيل دور أعضاء مجلس الإدارة، ثانيا تعزيز ثقة أصحاب المصلحة بالشركة باعتماد منهج الحوار والشفافية، وثالثا تكوين سمعة حسنة للشركة بتبنيها لمقتضيات المسؤولية الاجتماعية وبامتلاك الشركة لميثاق سلوك الأعمال يلزم موظفيها بالاستقامة والنزاهة، وشركة كوكا كولا العالمية هي نموذج من النماذج التي تبنت هذا الطرح. الكلمات المفتاحية: حوكمة، مجلس إدارة، ثقة، سمعة.

Abstract:

The study showed that the company can build good governance through: first, activating the role of the members of the Board of Directors, secondly, enhancing the confidence of the stakeholders in the company by adopting the approach of dialogue and transparency, and thirdly, creating a good reputation for the company by adopting the requirements of social responsibility and by having the company a charter of business conduct that obliges its employees to be honest and fair. Coca-Cola International is one of the models that adopted this proposition.

Keywords: governance; board; confidence; reputation.

المقدمة:

إن القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والعسر المالي للعديد من الشركات الضخمة التي تضرر من جرائها آلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال، كان سببا في ظهور مفهوم حوكمة الشركات التي حازت على قدر عال من الاهتمام والرعاية خاصة من سلطات الإشراف، الرقابة، المنظمات الاقتصادية والمالية، قطاعات الشركات والمؤسسات والمصارف سواء إقليمياً أو دولياً، وقد أوضحت تجارب العديد من دول وشركات العالم التي عصفت بها الأزمات المالية، أن الحوكمة الجيدة تشكل أحد العناصر الأساسية للنمو الصحي والقوي في الاقتصادات الوطنية وقطاع الشركات والمصارف المحلية، باعتبارها منهج إصلاحية وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين، لذا فقد سعت العديد من الشركات لتبني هذا المفهوم.

من هنا يمكن طرح الإشكاليات التالية: كيف السبيل لبناء حوكمة جيدة بالشركة؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قسمت الدراسة إلى مبحثين، مبحث أول عنون بماهية الحوكمة وتكون من مطلب أول تمحور حول مفهوم، مبادئ وأطراف الحوكمة ومطلب ثاني تمحور حول محددات وأهمية الحوكمة. مبحث ثاني عنون بكيفية بناء حوكمة جيدة بالشركة وتكون هو الآخر من مطلبين واحد بعنوان ركائز بناء حوكمة جيدة والآخر بعنوان نموذج شركة كوكا كولا العالمية في تبني الحوكمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم النظرية للحوكمة، مبادئ الحوكمة، كيفية بناء حوكمة جيدة بالشركات والتعرف على تجربة الشركة العالمية كوكا كولا في تبني حوكمة خاصة بها.

منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للتعرف على المفاهيم المحددة للإشكالية، والفهم الأدق والأفضل لموضوع الدراسة.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

حظي موضوع حوكمة الشركات بأهمية كبيرة سواء بالنسبة للشركات الناشطة على المستوى الإقليمي أو الدولي، هذه الأهمية استمدت من النتائج المترتبة من تطبيقها نتيجة لدورها الكبير في تنظيم إجراءات وطريقة إدارة الأطراف ذات العلاقة في الشركات واعتمادها على مبتدئ تخدم كل الأطراف ذات الصلة،

وللتعرف أكثر على هذا المفهوم سيتم التطرق لمطلبين اثنين هما مفهوم، مبادئ وأطراف الحوكمة كمطلب أول ومحددات وأهمية الحوكمة كمطلب ثاني.

المطلب الأول: مفهوم، مبادئ وأطراف الحوكمة

حوكمة الشركات هي المبادئ التي تنظم العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وجميع الأطراف ذات العلاقة مع الشركة، لذا فإن هذه الأطراف المذكورة كان لها وزن في تحديد تعريف مصطلح الحوكمة، مبادئها وكذا أطرافها، وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم الحوكمة، لا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح". كما يوجد تعريف آخر للحوكمة يدور حول الطريقة التي تدار بها الشركة وآلية التعامل مع جميع أصحاب المصالح فيها، بدء من عمالاء الشركة والمساهمين والموظفين (بما فيهم الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة) وانتهاء بآلية تعامل الشركة مع المجتمع ككل.

بشكل عام، فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد¹.

" هي ممارسة الإدارة الرشيدة من خلال مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم والأطراف الأخرى أصحاب المصالح بالشركة ، وذلك بهدف المحافظة على حقوق المساهمين وتعظيم ثرواتهم بشكل عادل ، مع دعم المستويات المختلفة لمجلس الإدارة ". كما تعني أنها " نظام للرقابة والإدارة تتبناه منظمات الأعمال بهدف توزيع المسؤوليات والحقوق بين كافة الأطراف المشاركة في المنظمة، ووضع الأسس والإجراءات الخاصة بشئون المنظمة ، بهدف تحسين

¹ - مركز أبو ظبي للحوكمة. (بلا تاريخ). أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم. تم الاسترداد من

<http://www.arado.org/MediaFiles/News/uploads/f7b9e5f2.pdf> بتاريخ 10 جانفي 2022.

الأداء بصفة عامة والأداء المالي خاصة، والحفاظ علي السمعة الاقتصادية للمنظمة ، وترشيد عملية اتخاذ القرارات التي تخدم كافة الفئات ذات العلاقة بها"².

ثانيا: مبادئ الحوكمة، خلصت المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، يعتبر أولها إطارا عاما وضروريا لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى. وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ:

وضعت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية (OECD) مبادئ أساسية لحوكمة الشركات يمكن تلخيصها بما يلي:

- ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات: أي ضرورة توفر إطار فعال من القواعد والقوانين والمعايير التي تؤكد على تطبيق الحوكمة، لتعزيز الشفافية وكفاءة الأسواق، وضمان التناسق مع قواعد القانون، ولتوضيح آلية تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات التنظيمية والتنفيذية. و من أهم العناصر التي يجب توفرها هو وجود نظام مؤسسي فعال ذو تأثير على الإقتصاد الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفاعلية.

- حماية حقوق المساهمين: ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات الفعال أدوات حماية تسهل ممارسة حقوق المساهمين، مثل حق نقل ملكية الأسهم، وانتخاب مجلس الإدارة، وحق الحصول على أرباح الأسهم، وحق المشاركة و التصويت في إجتماع الهيئة العامة، وحق الإطلاع على اقوائم المالية. ومن أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين في الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم كما يجب أن يحصل المساهمون على معلومات كافية حول القرارات التي تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل: تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، إصدار أسهم إضافية، وأي عمليات إستثنائية كبيع أصول الشركة.

- المعاملة المتساوية للمساهمين: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين في كافة حقوقهم مع التركيز على حقوق أصحاب الأقلية والمساهمين الأجانب، بحيث يكون لجميع المساهمين الفرصة المتساوية في الوصول إلى طريقة فعالة لإسترداد حقوقهم أو حصولهم على تعويض مناسب في حال تعرضت حقوقهم للإنتهاك.

- دور أصحاب المصالح الأخرى: يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون وأن يقوم بحمايتها من أي إنتهاكات من خلال التأكيد على حصولهم على معلومات لها

² - سامي محمد أحمد غنيمي. (بلا تاريخ). مدى إيجابية الأزمة المالية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في منظمات الأعمال .

دراسة تحليلية . تم الاسترداد من <https://meu.edu.jo> libraryTheses < بتاريخ بتاريخ 11 جانفي 2022.

علاقة في حقوقهم بالمنظمة، وتشمل فئة أصحاب المصالح: العملاء، الموردون، حملة السندات، المقرضون، العاملون وغيرهم.

- الإفصاح والشفافية: تعني ضرورة ضمان إطار حوكمة الشركات الإفصاحات دقيقة وبالتوقيت الملائم لجميع الأمور الجوهرية والمادية التي تتعلق بالشركة بشفافية ومصداقية عالية، وتشمل المعلومات المالية كالوضع المالي والأداء المالي، والمعلومات الإستراتيجية كالأهداف و الخطط والمخاطر، والمعلومات حول الملكية من عمليات اندماج والإستحواذ على شركات أخرى، ومعلومات عن تطبيق آليات حوكمة الشركات.

- مسؤوليات مجلس الإدارة: ضرورة أن يتضمن إطار حوكمة الشركات واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة في التوجيه الإستراتيجي للشركة و الإشراف و المراقبة الفعالة على الإدارة التنفيذية، وتشكيل اللجان، و طريقة إختياره أعضائه³.

الشكل(02): مبادئ الحوكمة حسب منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي



المصدر: مركز أبو ظبي للحوكمة، مرجع سابق.

ثالثا: الأطراف المشاركة في تطبيق الحوكمة، هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد تتمثل في:

³- جامعة الشرق الأوسط، (بلا تاريخ). أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية. تم الاسترداد من

https://meu.edu.jo/libraryTheses/5a0fd0725973f_1.pdf، بتاريخ 12 جانفي 2022.

المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم وأيضاً في تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

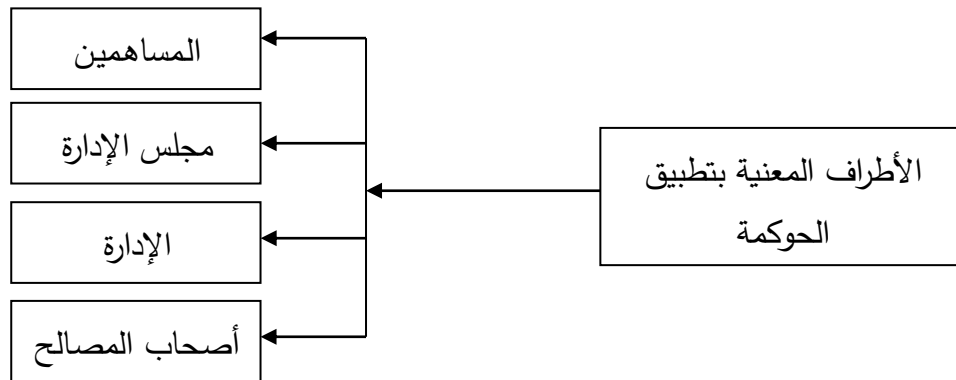
مجلس الإدارة: يمثل المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح حيث يقومون باختيار المديرين التنفيذيين (توكل إليهم السلطة اليومية لأعمال الشركة) بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقومون برسم السياسة العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها الشركة.

أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الإستمرار⁴.

ويمثل الشكل التالي الأطراف المعنية بحوكمة الشركات.

الشكل (01): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: هاني زياد دراوشة، المرجع السابق، ص 23.

⁴ - هاني زياد أحمد دراوشة. (بلا تاريخ). مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة

العامة المدرجة في بورصة فلسطين. تم الاسترداد من

https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Hani%20Zyad%20Darawsheh_0.pdf، بتاريخ 11 جانفي 2022.

المطلب الثاني: محددات وأهمية الحوكمة

حتى تتمكن الدول والشركات على حد سواء من التطبيق الجيد للحوكمة لابد من توفر مناخ مناسب يساعد ويسهل تبني هذا المفهوم، جودة هذا المناخ تتوقف على مجموعة من العوامل يطلق عليها بمحددات الحوكمة. يترتب عن هذا التطبيق الجيد للحوكمة عدة مزايا على مستويات مختلفة.

أولاً: محددات الحوكمة، يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على جودة مجموعتان من المحددات هي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، وتشير المحددات الخارجية إلى عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والشركات العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم، وتشير المحددات الداخلية: إلى القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

1- المحددات الداخلية: وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

2- المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل:

- القوانين التي تنظم وتضمن كفاءة الأسواق مثل (القوانين سوق رأس المال - قوانين الشركات - قوانين المنافسة ومنع الاحتكار - قوانين الإفلاس)
- كفاءة القطاع المالي (البنوك والأسواق المالية) في توفير التمويل اللازم للمشاريع؛
- درجة تنافسية أسواق السلع وعوامل الإنتاج؛
- فعالية الهيئات والأجهزة الرقابية في تنفيذ رقابة صارمة على الشركات؛
- بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل: (المدققين - المحاسبين - المحامين - الشركات المدرجة في السوق المالي).

هذا وتعتبر المحددات الخارجية مهمة جدا في تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، وهذا ما يقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها⁵.

المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات

لقد كان ظهور الحوكمة نتيجة الأزمات المالية وإنهيار الشركات الكبرى في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، انتشار قضايا الفساد لاسيما الفساد المالي والمحاسبي. فبتبنيها يمكن مواجهة حالات الفساد لاسيما في مجال إعداد تقارير ذات مصداقية وشفافية، جعل المناخ الإستثماري أكثر جاذبية، حماية مصالح الأطراف ذات الصلة بالشركة، ويمكن التطرق لأهمية حوكمة الشركات من خلال عرض أهميتها على جوانب التالية:

الإقتصاد: تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الإقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الإستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الإقتصادي.

الشركات: إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة ولذا تكون القيمة الإقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة الى أن الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

المستثمرون وحملة الأسهم: تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الإستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الإستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الإستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح؛ إذ إن التزام الشركة تطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم

⁵ - علة مخرمش، حكيم بن جروة. (بلا تاريخ). الحوكمة في المؤسسات المصرفية - محدداتها، معاييرها وتطبيقها مع الإشارة لحالة الجزائر. تم الاسترداد من <https://manifest.univ-ouargla.dz> بتاريخ 10 جانفي 2022.

أصحاب المصالح الآخرين: تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية⁶.

المبحث الثاني: كيفية بناء حوكمة جيدة بالشركة

تعتمد بعض الشركات، مثل شركة كوكا كولا، بنك أمريكا بشكل كبير على سياسات حوكمة الشركات الخاصة بها لدرجة أنها تنشرها على مواقع الويب الخاصة بها، فما هي متطلبات بناء حوكمة جيدة بالشركة وهو ما سنتعرف عليه في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سيتم التعرف على نموذج شركة كوكا كولا للحوكمة.

المطلب الأول: ركائز بناء حوكمة جيدة

تسعى الشركات الى بناء حوكمة جيدة من خلال:

أولاً: تشكيل مجلس إدارة كفؤ وفعال، السعي لتشكيل مجلس إدارة كفؤ وفعال مسؤول عن التحكم في شؤون عمل الشركة من خلال: تكوينه من أعضاء ذوي خبرة، لديهم الوقت والطاقة للقيام بواجباتهم، يفضل أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من المساهمين القدامى، تتنوع أعضائه لضمان وجهات نظر مختلفة، منحه كل ما يمكنه من أداء وظائفه بفعالية، ضمان التدريب المستمر لأعضاء مجلس الإدارة ودعم التزامهم لتعظيم القيمة من وجهة نظر كل عضو، يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على دراية ليس فقط بمسؤولياتهم، ولكن أيضاً بالسياسات الحالية للشركة. على سبيل المثال، هل يجب أن يحترم مجلس إدارتك الحد الأقصى لمدة المنصب؟ ما نوع عملية المراجعة التي تستخدمها الشركة لضمان مشاركة كل الأعضاء؟ حتى يعرف الأعضاء ما هو متوقع منهم للتركيز على المهمة التي يقومون بها. أن يكون لدى الشركات نظام لتحديد وتنفيذ برنامج وأنشطة مجلس الإدارة، بما في ذلك مهام وضع استراتيجيات طويلة وقصيرة المدى، انتخاب رئيس تنفيذي، تحديد المكافآت وتقييم الاحتمالات والمخاطر.

ثانياً: الثقة والولاء، نعلم أن الشركة المدرجة موالية لمساهميها، لذلك يجب على أعضاء مجلس الإدارة الدفاع عن مصالح المساهمين والالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية من خلال التركيز على المفاهيم الآتية:

⁶ - هيئة سوق المالية. (بلا تاريخ). حوكمة الشركات. تم الاسترداد، من

https://www.alahlicapital.com/PublishedDocuments/cma/Corporate-governance_Ar.pdf بتاريخ 11 جانفي

الحوار: تشجع بعض الشركات أعضاء مجلس إدارتها على الحفاظ على علاقة مع المساهمين، أوتعيين أعضاء للتنسيق مع المساهمين بشأن بعض الموضوعات الرئيسية. نظراً لأن الأعضاء مسؤولون عن اتخاذ القرارات التجارية الحاسمة، فإن الاتصال بالمساهمين ضروري لضمان النتائج المرجوة من تلك القرارات. تتدرج الاتصالات وتدفق المعلومات بين مجلس الإدارة والإدارة، وكذلك الاتصالات مع جميع المساهمين وأصحاب المصلحة، في إطار قواعد (PWC) (هي شبكة بريطانية من النطاق الدولي للشركات المتخصصة في مهام التدقيق والمحاسبة والاستشارات) لحوكمة جيدة للشركات.

الشفافية: هي أحد العوامل التي تعزز الولاء للمساهمين ليس فقط النتائج المالية ربع السنوية، ولكن أيضاً الأدوار والمسؤوليات داخل الشركة، الأهداف، التحديات، والقرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى عمليات الدمج والاستحواذ القادمة. "من المهم أكثر من أي وقت مضى الاستمرار في الإيمان بالنظام والترويج لخدمة أفضل للجمهور، مصحوبة بعمليات محكومة وشفافة، إذ توضح شركة Deloitte في تقريرها عن حوكمة الشركات في القطاع العام. أنه يمكن لإنشاء ثقافة الثقة تداعيات تؤثر بشكل إيجابي على سمعة الشركة والموظفين والعلامة التجارية⁷.

ثالثاً: سمعة الشركة، تكوين سمعة جيدة للشركة يكون بالتزامها بمعايير أخلاقية تمكنها من كسب ثقة جميع أطراف أصحاب المصلحة، ولعل من السبل إلى ذلك وضع ميثاق يضبط سلوك الموظفين وتبني الشركة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

1- ميثاق العمل: هو مستند إداري يشتمل على معايير وضوابط تعمل على ترسيخ ثقافة السلوك المهني والقيم الأخلاقية للشركة والمبادئ الأساسية لأخلاقيات العمل لديها ضمن إطار حوكمة الشركة، حيث أنه لترسيخ هذه الإجراءات دوراً في ضمان قيام أعمال الشركة اليومية وفقاً لأعلى المقاييس إذ سيعزز من ثقة المستثمرين في الشركة. وتعتبر القيم من المبادئ التي تعتمد عليها الشركة في إدارة أعمالها اليومية وبشكل مستمر، والذي يضمن بقاءها في الأسواق لفترة طويلة، كما أن مثل تلك النظم واللوائح الداخلية من شأنها ضمان الحصول على النتائج بالطريقة الصحيحة وبشكل مستمر، إضافة إلى أن لميثاق العمل أهميته القصوى في أعمال الشركة، والذي يساعد في فهم كيف سيتم استغلال وتوظيف القيم والمبادئ يومياً، وتتنطبق

⁷- sans date 'entreprise Elbazis Eitan1, Comment bâtir une bonne gouvernance <https://www.diligent.com/fr/blog/comment-batir-une-bonne-gouvernance-dentreprise>, à la date 10-01-2022.

قواعد سلوك العمل على أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الشركة، بالإضافة إلى المقاولين والشركات التابعة لها⁸.

وقد اعتمدت شركة "ديا دويتشية اردويل ايه جى بألمانيا" على ميثاق السلوك إذ يحصل كل موظف بديا على نسخة من ميثاق السلوك ويجب أن يصبح هذا الميثاق جزءا حيا من ثقافة ديا ويجب دمجها في العمل اليومي لجميع العاملين. وعلى المديرين بشكل خاص العمل بنشاط لتعزيز تنفيذ الميثاق، يتضمن ذلك التأكد من أن جميع الموظفين المعهود لهم بهم لديهم إلمام بميثاق السلوك حتى يتمكنوا من الالتزام بلوائحه في عملهم اليومي. ويتحقق قسم التدقيق الداخلي من الالتزام بالميثاق ويضم مبادئ الميثاق إلى معايير المراجعة الخاصة به، لتوضيح أية مسائل متعلقة بالميثاق أو بالالتزام به، ينبغي على الموظفين أولا استشارة مديرهم أو القسم المسئول عن التعامل مع هذه المسائل، ومن ضمن هذه المسائل تفسير أقسام محددة من الميثاق وتقييم سلوك الموظفين فيما يتعلق بمبادئ الميثاق في الحالات الفردية، إذا كان للموظف أسبابا للإعتقاد بأن انتهاكا ما قد حدث للميثاق سواء منه شخصا أو من موظف آخر فإن هذا أيضا ينبغي أن يوضح أولا في منطقة العمل الخاصة بالموظف.

إذا لم يكن ذلك ممكنا أو يبدو غير مناسب نظرا للظروف، يمكن للموظفين الإتصال بفريق الإمتثال بديا . وسيقوم فريق الإمتثال بديا بالتعامل مع كل سؤال أو تعليق أو اقتراح بصرية قصوى وسيتناول كل مسألة على حدة حسب مقتضيات الحال. وسيتم إبلاغ الموظفين، إذا طلبوا ذلك، بكيفية التعامل مع مسألتهم وبالتدابير التي اتخذت في هذا الشأن. لن توجه أية اتهامات مضادة لأي موظف فقط لإتصاله بفريق الإمتثال بديا . وبالإضافة إلى ذلك، عينت ديا جهات اتصال خارجية لدعمها في الإمتثال للميثاق. ويمكن مخاطبة جهات الإتصال الخارجية من قبل أي موظف لا يريد التوجه مباشرة لمديرية أو إلى فريق الإمتثال بديا بخصوص مسألة يرى الموظف أنها تشكل خرقا لميثاق السلوك. وسوف يرسل المعلومات المقدمة إلى جهات الإتصال الخارجية لخدمة. ميثاق السلوك يخدم غرضين رئيسيين هما:

- يشجع كل موظف على تحمل مسؤولية أفعاله، ويسعى إلى تزويدهم بالتوجيه المناسب.

- يحدد المبادئ الأخلاقية التي توجه الأنشطة التجارية لديها⁹.

2- المسؤولية الاجتماعية للشركات، هناك عدة تعريفات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وكلها تدور حول ذات المعنى وهي تحمل الشركات لمسؤولياتها اتجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، المستهلكين،

⁸ - معايير مهنية تنهض بالعمل إكسبر. (بلا تاريخ). تم الاسترداد، من <https://www.alqabas.com/article/5833106>

بتاريخ 11 جانفي 2022.

⁹ - ديا، (بلا تاريخ)، ديا ميثاق السلوك. تم الاسترداد من <https://wintershalldea.com> بتاريخ 09 جانفي 2022.

العملاء، الموردين، العاملين، البيئة والمجتمع. ويقصد بهذا المفهوم التزام الشركات ليس فقط بتحقيق أرباح لمساهميها، ولا تقتصر المسؤولية الاجتماعية تجاه الاقتصاد القومي فقط، ولكن تمتد لتشمل البيئة والعاملين. من أهم تعريفاتها وأكثرها شيوعاً تعريف البنك الدولي الذي يرى أنها إلزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد¹⁰. هي شكل من أشكال التنظيم الذاتي للشركات الذي يدمج ضمن نموذج الأعمال. إنه نشاط طوعي تقوم به شركة للعمل بطريقة اقتصادية واجتماعية ومستدامة بيئياً. يهدف إلى تبني المسؤولية عن أعمال الشركة وتشجيع أحداث تأثير إيجابي من خلال أنشطتها على البيئة والمستهلكين والموظفين والمجتمعات وأصحاب المصلحة وكافة الأعضاء الآخرين في المجال العام الذين يمكن أيضاً اعتبارهم من أصحاب المصلحة¹¹.

لقد أثبتت دراسات عديدة أن العلاقة الجيدة للشركات مع المجتمعات المحلية هو مؤشر جيد لنشاط الشركات، والعلاقات غير الجيدة مع المجتمعات المحلية له منعكسات سلبية على الشركات وأرباحها، كما أثبتت هذه الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين تحمل الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية وبين ما تحققه الشركات من أرباح، ويعود ذلك إلى تحسن العلاقة بين الإدارة والعاملين وارتفاع إنتاجية العاملين، وكذلك تحسن العلاقة بين الإدارة وعملاء الشركات، إضافة إلى تحسن سمعة الشركات وتحسن علاقتها بالحكومات.

يمكن تلخيص المكاسب التي تحصل عليها الشركة فيما يلي:

- تحسين سمعة الشركات مما يحسن قيمتها الاجتماعية؛
- استقطاب قوة عمل أكثر كفاءة؛
- بناء علاقات قوية وثقة متبادلة وتحقيق تقارب مع الحكومات ومكونات المجتمع المختلفة؛
- الاستفادة من الاستقرار والسلام الاجتماعي والحد من التوترات الاجتماعية؛
- تعطي المسؤولية الاجتماعية قيمة مضافة للمساهمين؛
- إخلاص أكبر من قبل العملاء وبالتالي زيادة المبيعات؛
- زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية نتيجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الذي ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وعلى تحسين نوعية المنتج؛ دعم أفراد المجتمع للمؤسسات التي تتحمل مسؤولية اجتماعية؛

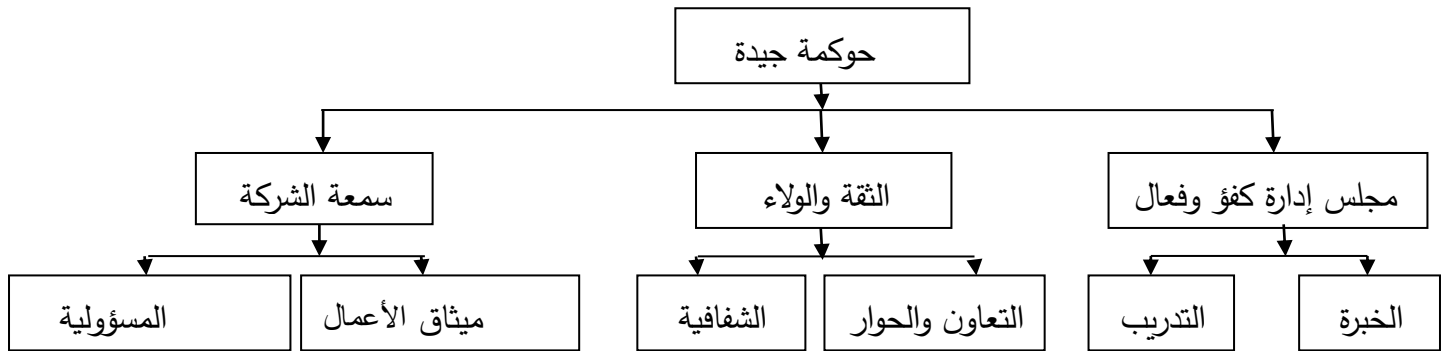
¹⁰ - حسين عبد المطلب الأسرج. (بلا تاريخ). تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية. تم الاسترداد من <https://www.academia.edu> بتاريخ 09 جانفي 2022.

¹¹ - pi-slice، (بلا تاريخ)، المسؤولية الاجتماعية للشركات. تم الاسترداد من <https://www.pi-slice.com/ar/content> بتاريخ 09 جانفي 2022.

- تكوين سمعة طيبة والسمعة الطيبة ركن هام من أركان نجاح الشركات.
- تعويض تكاليف المسؤولية الاجتماعية من خلال السمعة التجارية الجيدة¹².

ويمكن صياغة كيفية بناء حوكمة جيدة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): متطلبات بناء حوكمة جيد



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ماسبق

المطلب الثاني: نموذج شركة كوكا كولا العالمية في تبني الحوكمة

تتبنى شركة "كوكا كولا" سياسة حوكمة تقوم على تعزيز الثقة بالشركة تصب في صميم مصلحة المساهمين، وتعزز الثقة بمجلس إدارتها، وتدعم بناء ثقة المستهلكين بالشركة، وهذا من خلال:

أولاً: أدوار مجلس الإدارة، حيث يتم انتخاب مجلس الإدارة من قبل المساهمين، ليقوم برعاية مصالحهم، ويضمن نجاح أعمال الشركة، ويدعم وضعها المالي في المدى البعيد. ويعد المجلس صانع القرار النهائي في الشركة، باستثناء المسائل التي يحتفظ المساهمون بحق البت فيها، كما يقوم المجلس بدوره باختيار الإدارة العليا، التي يوكل إليها القيام بأعمال الشركة. ووضع مجلس إدارة "كوكاكولا" القواعد العامة لحوكمة الشركة، بهدف توحيد الأطر التي يجري العمل ضمنها في هذا الاتجاه. وتتضمن تلك القواعد مهام المجلس، ومهام رئيس الشركة والكفاءات الواجب توفرها فيه، ومدى الاستقلالية التي يتمتع بها، وتركيبه هيئة مجلس الإدارة،

¹² - رسلان خضور، (بلا تاريخ)، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال. تم الاسترداد من

<https://www.csr.sa.net/sites/default/files/11-khadour.pdf>، بتاريخ 8 جانفي 2022

وتقييم أداء الرئيس التنفيذي، وآلية تعاقب المدراء. ومن واجب المجلس أيضاً، الحرص على مراجعة المستجدات على صعيد حوكمة المؤسسات والقواعد العامة التي تحكمها لمجاراة تطورها.

ثانياً: نشاط الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية، من خلال سياسة عامة ومجلس سمعة المؤسسة، المؤلف من عدد من المديرين والشركاء، حيث تتلخص مهمة المجلس في تحديد المخاطر والفرص التي تواجهها الشركة، والمجتمعات التي تعمل بها، وتقوم بوضع آلية عمل لمواجهة التحديات.

ثالثاً: ميثاق سلوك الأعمال، تملك "كوكاكولا" ما يسمى بـ "ميثاق سلوك الأعمال"، وهو عبارة عن دليل إرشادي ملزم لموظفي الشركة، حول أهمية الاستقامة والنزاهة في كل ما يقومون به. وتشرف على الميثاق لجنة الأخلاقيات والامتثال، وتراقب المخالفات، وتحدد العواقب، وتقوم بدور ميداني يتمثل في التثقيف والمشاورة والتقييم فيما يختص بميثاق سلوك الأعمال ومسائل الامتثال. من ناحية أخرى، توفر "كوكاكولا" تدريبات متنوعة حول أخلاق العمل، والسلوكيات المتوافقة معه في جميع مواقعها في العالم، تحت إشراف مكتب الأخلاق والامتثال. تحرص الشركة على مراجعة نظم وآليات عملها باستمرار، لضمان توافيقها مع القوانين والمواثيق الموضوعية، وتجري تدريبات عبر الإنترنت لجميع الموظفين، وحلقات نقاش حول أخلاقيات العمل والامتثال وسياسة محاربة الرشاوى، وتقدم تدريبات للموظفين الجدد فور انضمامهم للشركة، وللموظفين القدماء على الأقل مرة كل ثلاث سنوات. وفي عام 2010م، حصل نحو 22 ألف موظف في الشركة (مديرون وغير مديرين) على شهادات تتوافق مع ميثاق سلوكيات الأعمال، وسياسة محاربة الرشاوى الخاصة بالشركة. وإضافة إلى التدريبات الاختيارية، التي تتناول مواضيع متنوعة، تلزم الشركة الموظفين بالمشاركة في دورة تدريبية حول أخلاقيات العمل مرة واحدة في العام، أي أن كل موظف يحصل على 60 دقيقة تدريب في العام. وتخصص الشركة خدمة اتصال عالمية عبر الهاتف والإنترنت، لتمكين الموظفين، والشركاء، والموردين، والعملاء، والمستهلكين؛ من طرح استفساراتهم حول ميثاق الشركة، وقضايا خاصة بسلوكيات وأخلاقيات العمل، أو الإفادة بحدوث مخالفات¹³.

الخاتمة:

للحوكمة أهمية كبيرة تتمثل في المساهمة في استقرار الأسواق المالية، رفع مستوى الشفافية وجذب الإستثمارات، توفير بيئة عمل سليمة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، بناء الثقة مع أصحاب المصالح، حماية الإستثمارات

¹³ - الإقتصادية، جريدة العرب الإقتصادية. (بلا تاريخ). شركات عالمية تقدم تجارب ناجحة في تطبيق الحوكمة. تم الاسترداد من <https://www.aleqt.com/2014/01/21/article> بتاريخ 10 جانفي 2022.

من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين بالحد من حالات تضارب المصالح بالشركة. ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه الحوكمة، فقد سعت معظم الشركات لبناء حوكمة جيدة من خلال تفعيل دور أعضاء مجالس الإدارة، تعزيز الثقة بالتعاون والحوار بين أعضاء مجلس إدارة والمساهمين، الشفافية في كل ما يتعلق بأمور الشركة ليس فقط النتائج المالية، ولكن أيضاً الأدوار والمسؤوليات داخل الشركة، الأهداف، التحديات، القرارات الإستراتيجية، وعمليات الدمج والاستحواذ، إضافة إلى تكوين سمعة جيدة للشركة بأدائها لمقتضيات المسؤولية الاجتماعية والتزامها بمبادئها المختلفة وإملاكها لميثاق سلوك الأعمال يلزم موظفيها بالاستقامة والنزاهة في كل ما يقومون به. وقد حرصت شركة كوكا كولا على تطبيق مفهوم الحوكمة رغم المكانة العالمية التي تحوزها، إيماناً منها بدورها الفعال في المساهمة في نجاح الشركة، باعتماد إجراءات تمكنها من تبني الحوكمة.

التوصيات:

- أن تسعى كل شركة لتبني هذا المفهوم لما له من مزايا على جوانب عدة كالجانب الإقتصادي برفع الثقة بالشركة، جذب الإستثمارات الأجنبية والمحلية والجانب الإجتماعي؛
- تكييف ممارسات الحوكمة ومبادئها بما يتلاءم والقوانين السائدة بمحيط الشركة لضمان تطبيق ونتائج أفضل؛
- حرص الشركة على تبني بعض المفاهيم كالمسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، الوظيفة الخضراء والإلتزام بالمعايير الأخلاقية والدولية والإبتعاد عن النظرة التقليدية لأهداف الشركة.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- مركز أبو ظبي للحوكمة. (بلا تاريخ). أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم. تم الاسترداد من <http://www.arado.org/MediaFiles/News/uploads/f7b9e5f2.pdf> بتاريخ 10 جانفي 2022.
- 2- سامي محمد أحمد غنيمي، (بلا تاريخ)، مدى إيجابية الأزمة المالية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية . تم الاسترداد من <https://meu.edu.jo/libraryTheses> بتاريخ 11 جانفي 2022.
- 3- جامعة الشرق الأوسط، (بلا تاريخ). أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية. تم الاسترداد من https://meu.edu.jo/libraryTheses/5a0fd0725973f_1.pdf بتاريخ 12 جانفي 2022.

4- هاني زياد أحمد دراوشة، (بلا تاريخ)، مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، تم الاسترداد من https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Hani%20Zyad%20Darawsheh_0.pdf بتاريخ 11 جانفي 2022.

5- عبلة مخرمش، حكيم بن جروة. (بلا تاريخ). الحوكمة في المؤسسات المصرفية - محدداتها، معاييرها وتطبيقها مع الإشارة لحالة الجزائر، تم الاسترداد من <https://manifest.univ-ouargla.dz> بتاريخ 10 جانفي 2022.

6- هيئة سوق المالية. (بلا تاريخ). حوكمة الشركات. تم الاسترداد، من https://www.alahlicapital.com/PublishedDocuments/cma/Corporate-governance_Ar.pdf بتاريخ 11 جانفي 2022.

7- Elbazis Eitan1, Comment bâtir une bonne entreprise'sans date
<https://www.diligent.com/fr/blog/comment-batir-une-bonne-gouvernance-gouvernance-dentreprise>.

8- معايير مهنية تنهض بالعمل إكسبر، (بلا تاريخ)، تم الاسترداد، من <https://www.alqabas.com/article/5833106> بتاريخ 11 جانفي 2022.

9- ديا، (بلا تاريخ)، ديا ميثاق السلوك. تم الاسترداد من <https://wintershalldea.com> ، بتاريخ 09 جانفي 2022.

10- حسين عبد المطلب الأسرج. (بلا تاريخ). تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، تم الاسترداد من <https://www.academia.edu>

11-pi-slice، (بلا تاريخ)، المسؤولية الاجتماعية للشركات. تم الاسترداد من <https://www.pi-slice.com/ar/content> بتاريخ 09 جانفي 2022.

12- رسلان خضور، (بلا تاريخ)، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال. تم الاسترداد من <https://www.csrna.net/sites/default/files/11-khadour.pdf> بتاريخ 08 جانفي 2022.

13- الإقتصادية، جريدة العرب الإقتصادية. (بلا تاريخ). شركات عالمية تقدم تجارب ناجحة في تطبيق الحوكمة. تم الاسترداد من <https://www.aleqt.com/2014/01/21/article> بتاريخ 10 جانفي 2022.