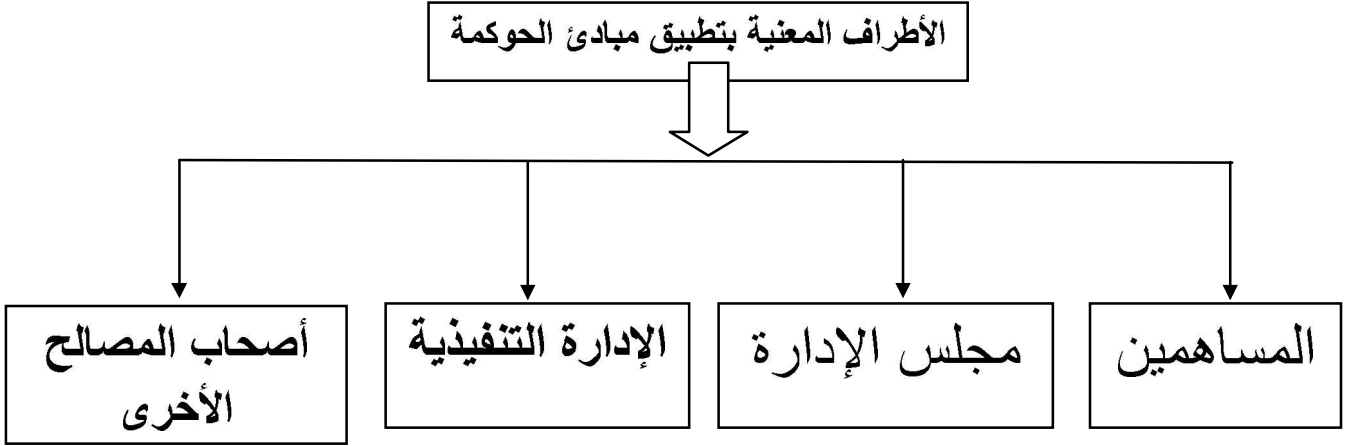


الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

تتمثل الأطراف ذات العلاقة بعملية حوكمة الشركات في أربعة أطراف رئيسية تربط بينها مصالح مشتركة، فهي بالتأكيد تتأثر وتتوثر في عملية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات. بالطبع أن هذه الأطراف تلعب دور كبير في نجاح أو فشل تطبيق هذه المبادئ الشكل أدناه يوضح هذه الأطراف:



كما يمكن تناول وشرح دور ومهام هذه الأطراف على النحو التالي:

٨/١ المساهمون: هم من يملكون رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم. كما يتمثل الهدف الرئيسي لدى هؤلاء المساهمين في تحقيق الربحية التي يرغبون فيها. فهذا يجعلهم أكثر حرصاً على تعظيم قيمة الشركة ونجاحها على المدى القريب والبعيد وضمان استمراريته. فهم حسب القوانين المنظمة لعمل الشركات يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. وبالمقابل عدم تحقيق الإرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطته الشركة. مما يؤثر سلباً على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

٨/٢ مجلس الإدارة: أعضاء مجلس الإدارة هم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم. وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم. ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظاً وحذراً وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة. وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعية.

- مهام ومسئوليات مجلس الإدارة:

في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة هامة وضرورية من المسؤوليات التي يجب من خلالها تحقيق أهداف ورغبات المساهمين، ومن أهم هذه المتطلبات أي المسؤوليات ما يلي:

- ١- تحديد الغرض المميز للشركة.
- ٢- اعتماد التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسة للشركة ومتابعة تنفيذها.
- ٣- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها.
- ٤- ضمان توفر كفاية الموارد والإمكانات.
- ٥- تعيين إدارة عليا جديرة بإطار قيمي محدد، وذات قدرة وكفاءة في تحقيق أهداف الشركة.
- ٦- مراجعة الخطط والبرامج التشغيلية وفق رغبات وغايات الملاك أي المساهمين.
- ٧- حماية الموارد والموجودات المالية والعينية والفكرية للشركة.
- ٨- حماية وضمان سياسات التجديد والتطور والتعلم.
- ٩- تقديم تقارير الأداء الدورية وغير الدورية للجمعية العامة للمساهمين.
- ١٠- تقييم وتقويم أداء الإدارة التنفيذية بالإطلاع على ما تم تنفيذه من أنشطه وبرامج، وقياسه بما خطط له من قبل، لغاية معرفة مواطن الضعف والقوة.

بالرغم من وضوح هذه المسؤوليات وعدم تداخلها إلا أن مسألة تحقيقها ليس بالعملية السهلة لأن عملية تحقيقها كذلك مرتبطة ولحد بعيد بمدى توفر العلاقة الجيدة بين الأعضاء التي ينبغي أن يسودها التماثل والألفة والترابط والتعاقد بين أعضاء مجلس الإدارة. فضلاً عن الحاجة لمستوى كبير من التعلم والخبرات في مجال نشاط الشركة، وقوة الالتزام والجدارة والفاعلية على المستوى الفردي للأعضاء وعلى المستوى الجماعي.

٨/٣ الإدارة التنفيذية:

تتكون الإدارة التنفيذية للشركة من المدير العام ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات والموظفين. كما تعتبر الإدارة التنفيذية هي الجهة المسؤولة مسؤولة مباشرة عن ممارسة النشاط الخاص بالشركة. فهي في سبيل ممارسة هذه المسؤولية تضطلع بمجموعة من المهام والمسؤوليات والواجبات، فهي مسؤولة أمام مجلس الإدارة ويحاسبها مجلس الإدارة عند حدوث أي قصور ويكافئها ويحفزها إذا ما أنجزت مهامها وواجباتها على أكمل وجه وبما يحقق أهداف الشركة.

مهام وواجبات الإدارة التنفيذية:

في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ينبغي على الإدارة التنفيذية الاضطلاع بالمهام والواجبات التالية:

- ١- وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية وتنفيذها بعد اعتمادها من مجلس الإدارة.
- ٢- تقوم الإدارة التنفيذية بالإشراف والرقابة على سير نشاط الشركة، وذلك من خلال ما تضعه وتطبقه من نظم ولوائح تسييرية ونظم للرقابة الداخلية ونظم للمكافآت والحوافز ومحاسبة المقصرين.
- ٣- تقديم التقارير الدورية وغير الدورية الخاصة بأداء الشركة إلى مجلس الإدارة. فهذه التقارير ينبغي أن تكون أكثر دقة ومصداقية ويفصح عنها وتنتشر بكل شفافية لمجلس الإدارة الذي هو بدوره يفصح عنها وينشرها للجمعية العمومية للمساهمين.
- ٤- الإدارة التنفيذية هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة.

٨/٤ أصحاب المصالح الأخرى:

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف كما أن هذه الأطراف مهمة جداً في معادلة العلاقات في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم المواد الخام والمستلزمات التي تتطلبها عملية إنتاج السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات والخطط الموضوعة للشركة. فعلى سبيل المثال نجد أن العملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة.

دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

يتمثل الهدف من الإستراتيجية الكبرى للشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فهي تشمل على تعريف الشركة وأعمالها، كما تتضمن اختيار وسائل تحويل الهدف الإستراتيجي إلى ميزة تنافسية، وليست إستراتيجية الشركة هي الإستراتيجية الوحيدة التي يجب على الشركة وضعها، إذ إن عليها أيضاً القيام بصياغة الإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجيات العمل وتخضع هذه الإستراتيجيات بشكل قوي لإستراتيجية الشركة. وعلى مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تميز الشركة عن منافسيها من خلال خلق مصدر فريد من القيمة التي تقدم إلى السوق، وهذا المصدر هو الذي يحدد للقيمة القدرة المميزة للشركة وهي لا تتمثل فيها، وتستطيع الشركة أن تقدمه ولا تستطيع أن تضطلع به بجودة عالية بل تستطيع أن تقوم به بشكل أفضل من منافسيها ويمكن للقدرة المميزة أن تنشأ عن حلقة أو أكثر من حلقات سلسلة القيمة.

تتيح طبيعة ومدى تلك الاعتبارات مجالاً كبيراً لتدخل مجالس إدارات الشركات وعلى أي حال فهناك ملاحظتان عامتان بهذا الشأن. الأولى: أن بعض الاعتبارات التي تشكل الأساس لتيارات الإستراتيجية، كبحث فرص السوق على سبيل المثال، تتطلب وجود المعرفة والخبرة اللازمتين لدى الإدارة، وتتطلب بعض الاعتبارات الأخرى كتنظيم مواطن القوة والضعف للشركة كلاً من الخبرة الإدارية والتقييم المستقل وقد تتحقق من خلال الاستفادة من إسهامات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على السواء. أما الملاحظة الثانية، فمؤداها أنه أحياناً ما يكون تدخل مجلس الإدارة في الخيارات الإستراتيجية أمراً تقتضيه طبيعة تلك الخيارات لا الحاجة إلى تأمين القدرات الإدارية أو ضمان الإخلاص الإداري، إذ إنه قد يحدث في حالة اتخاذ البعض من تلك القرارات أن تختلف مصالح المساهمين عن مصالح مديرها، الأمر الذي قد يدفع المديرين إلى اتخاذ قرارات تبدو حسنة النية ولكنها تمتص موارد الشركة دون إعطاء الملاك فرصة للاستفادة.

٩/١ العوامل التي تحدد دور مجلس الإدارة:

بالنظر إلى كل ما سبق نورد في ما يلي العوامل التي تحدد دور ومهام مجلس الإدارة في صياغة وتقييم إستراتيجية الشركة وهي:

١- العلاقة بين الملاك وأعضاء المجلس: قبل المضي قدماً في شرح وتفهم أدوار مجالس الإدارة في التأثير على الاتجاه الإستراتيجي الخاص بالشركة في الأجل الطويل، يلزم أولاً النظر إلى العلاقة فيما بين الملاك وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين، فإن ثمة قوة ثقافية وتاريخية واقتصادية وقانونية تشكل نظام حوكمة الشركات في كل دولة وتحدد بقوة الدور الذي تلعبه مجالس إدارة الشركات فيها، إذ تقوم تلك القوى بتحديد كيفية فهم مصالح الشركة وما يتوقع أن يساهم به مجلس إدارتها في تلك القوى.

٢- اشتراك مجلس الإدارة في وضع الإستراتيجية:

تعتبر كل من صياغة إستراتيجية الشركة أو تقييمها التقييم الصحيح أموراً مستهلكة للوقت، كما تتصفان بالصعوبة وتتطلبان معلومات شاملة وخبرة كبيرة، ويعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في كل مهمة على مقدار الوقت المتوقع منهم أو الذين يتمكنون من تخصيصه لنواحي نشاط حوكمة الشركات، كما يعتمد دورهم على الخبرة التي يضيفونها إلى مجلس الإدارة، كذلك يعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على حجم مجلس الإدارة، فكلما ازداد حجم المجلس ازداد الوقت الذي تستغرقه المناقشات وقل احتمال التوصل إلى إجماع هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في صياغة وتقييم إستراتيجية الشركة من دولة لأخرى. حيث تلزم بعض القانونيين كالقانون الألماني مثلاً الشركات كبيرة الحجم بتكوين مجالس إشرافية غالباً ما تضم عشرين عضواً، ويملك بعض أولئك الأعضاء خبرات كبيرة في مجالس الإدارة والأعمال، حيث إنهم غالباً ما يكونون مسؤولين تنفيذيين بشركات أخرى كبيرة وفي البنوك، ومع ذلك ونظراً لعدم رغبة المديرين في مناقشة القضايا الإستراتيجية المفصلة مع ممثلي العاملين، ونظراً لأن المسؤوليات الرسمية للمجلس الإشرافي تعد محدودة، فإن معظم المناقشات الهامة في ما بين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمديرين تتم من خلال قنوات غير رسمية، وعادة ما تتخذ اجتماعات المجالس الإشرافية المحددة بالقانون طابعاً رسمياً، حيث تقوم الإدارة بتقديم النتائج السابقة ومجلس الإدارة الذي يقوم بمراجعة شؤون الأفراد التي يلزمه بها القانون بالإضافة أيضاً إلى اللجنة المالية، ومن شأن هذا الحد من نشاطهم في تحديد اتجاه الشركة.

٣- قدرة وكفاءة عضو مجلس الإدارة:

يوجد اختلاف سائد في الآراء حول نقطتي بدء وانتهاء دور مجلس الإدارة في الأمور الإستراتيجية، فالخط الفاصل بين عضو مجلس إدارة يقدم أفكاراً خاصة بإستراتيجية الشركة وآخر يحاول إدارة الشركة، هو خط رفيع جداً هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن عادة ما يتم التعبير عن اختلافات الرأي بشأن وضع الخط بأحكام تشوبها العاطفة، سواء كانت من قبل، تفضل تدخل مجلس الإدارة على نحو أكبر، أو أن من الخطأ البالغ تدخل مجلس الإدارة على نحو أكبر؟ لقد تجاوز أعضاء مجلس الإدارة الخط، أو تحاول الإدارة حماية مكانها، وتتبع تلك الأحكام العاطفية من غياب المعايير الرئيسية لاتخاذ القرار بشأن موضوع رسم الخط، إذ عند ذلك يبدو أن المعارضين يبحثون عن وضع الخط اللائق من الناحية الأخلاقية، فنادراً ما تكون هناك أية محاولات موضوعية لتقييم وضع الشركة وطرح أية أسئلة محددة مثل، كيف يجب أن يتفاعل كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشركتنا؟ ما هو مقدار المعلومات التي يملكها أعضاء مجلس إدارة شركتنا وما هو الوقت الذي يمكنهم تخصيصه للشركة؟ إذا كان كل من الحذر والواقعية هما المعيارين.

٤- كيفية اختيار كبار التنفيذيين وتنمية قدراتهم:

يتمثل السبيل الهام الآخر الذي يتسنى من خلاله قيام مجالس الإدارة بالتأثير على الاتجاه طويل المدى للشركات في سياسات وأساليب اختيار وتنمية قدرات الإدارة العليا بالشركات، وواقع الأمر أن من يقود الشركة هو الذي يمتلك التأثير الأكثر قوة على مسارها في المستقبل وتضطلع مجالس الإدارة بمسؤولية اختيار الإدارة العليا. لذا فإن مسؤولية مجلس الإدارة تخول رئيسه سلطة التدخل غير الرسمي في شؤون الإدارة التنفيذية عندما يرى الرئيس أو الأعضاء أن ثمة ما يدعو إلى القلق بشأن إدارة الشركة. وفي هذا الصدد، يؤكد أعضاء مجالس الإدارة الخارجيين أن اختيار الإدارة العليا وبخاصة المسئول التنفيذي الرئيسي وتقييمها وتقرير مكافأتها تأتي في مقدمة مهامهم.

٥- عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها:

يتشابه تنظيم منشآت الأعمال في دول وسط وشرق أوروبا مع مثيلاتها في أي مكان آخر، ليس فقط من حيث التنوع ولكن من حيث جوانب أخرى هامة، وهنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية هي: النوع الأول: هي الشركة التي يمكن أن يطلق عليها اسم أسلوب حياة والتي لا يطمع مديرها ومالكها في تحقيق تقدم كبير، وإنما ينظر إلى شركته والتي قد تكون عبارة عن نموذج إداري فردي كمصدر للدخل، ويوجد الآن من هذه المشروعات لدى معظم الاقتصاديات، لكن حوكمة الشركات لا تمثل مفهوماً له أهمية في هذا الشأن.

النوع الثاني: من منشآت الأعمال في صورة شركة تضامن بين شخصين أو مجموعة صغيرة ويتولى أصحاب الشركة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة ثم يحدث الاندماج فيتحول الشركاء إلى أعضاء مجلس إدارة ذوي مسؤولية محددة، ثم يتحقق استمرار الشركة الذي يصاحبه تكون شخصية قانونية مستقلة للشركة، ويكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو. ويعتمد اقتصاد هذه الشركات على نجاحها في تحقيق طموحها، ولا تقوم بعض دول غرب أوروبا مثل إنكلترا بفرض التزامات أو لوائح على هذه الشركات وذلك بسبب حجمها وقد يمكن فرض لوائح وقواعد إضافية إذا سعت هذه الشركات نحو زيادة رأس المال ويطلب من الشركات في دول أخرى مثل ألمانيا إعداد هيكل مختلف إذا ما وصلت الشركة إلى حجم معين يتم قياسه طبقاً لعدد الموظفين.

النوع الثالث: من أنواع الشركات هو المشروعات الكبيرة حيث تنفصل الملكية عن الإدارة والإشراف، وقد يتم إنشاؤها من البداية بواسطة الدولة أو تكون الدولة قد استولت عليها لكن هذا لا يجعل هذا النوع من الشركات مختلفاً عن مثيلاتها الغربية من حيث الجوانب الهيكلية التالية: