

ركائز ومحددات حوكمة الشركات ومقوماتها

١٠/١ ركائز حوكمة الشركات:

ترتكز عملية حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في:

١- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام بالسلوك الإيجابي وذلك من خلال الالتزام بالأخلاقيات الطيبة وقواعد السلوك المهني الرشيد بما يحقق التوازن في تحقيق المصالح والمنافع لكافة الأطراف أصحاب العلاقة بالشركة، وبما يحقق كذلك مبدأ المصداقية والشفافية عند عرض المعلومات المالية الواردة بالقوائم والتقارير المالية للشركة.

٢- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة: يمثل تفعيل دور أصحاب المصلحة من أهم الأهداف التي تسعى برامج الحوكمة لتحقيقها. ويتحقق هذا الدور بما تقوم به الهيئات الإشرافية العامة "هيئة سوق المال - وزارة الاقتصاد - سوق الأوراق المالية - البنك المركزي" والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة "المساهمون - مجلس الإدارة - لجنة المراجعة - المراجعين الداخليين - المراجعين الخارجيين" والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة "الموردون - العملاء - المستهلكون - المودعون - المقرضون".

٣- إدارة المخاطر: تتحقق إدارة المخاطر من خلال وضع نظام فعال لإدارة المخاطر، والإفصاح عنها وتوصيل المعلومات والتقارير المتعلقة بالمخاطر وتمليكيها إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة. وهذا بدوره يحقق نوع من الشفافية ومعالجة القضايا التي تفسد ود العلاقة بين أصحاب المصلحة.

١٠/٢ محددات حوكمة الشركات: تعتبر هذه المحددات من المتطلبات الأساسية والضرورية جداً لتطبيق حوكمة الشركات لأن توفيرها يؤدي إلى ضمان جودة وفاعلية حوكمة الشركات. فتنقسم محددات حوكمة الشركات لقسمين محددات خارجية وأخرى داخلية يمكن تناولها على النحو التالي:

أولاً: المحددات الخارجية: يقصد بالمحددات الخارجية بيئة الاقتصاد أي النشاط التي تتصف بها طبيعة اقتصاد الدولة التي تطبق سياسة حوكمة الشركات، كما أن عملية تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات تستلزم بالضرورة وجود منظم وهذا المنظم يتمثل في الحكومة والمؤسسات والهيئات المهنية كهيئة تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة وهيئة البورصة مثلاً. فتمثل المحددات الخارجية للحوكمة في الآتي:

١- القوانين والنظم: القوانين والنظم الاقتصادية والمالية وهي القوانين والأنظمة التي تسود النشاط الاقتصادي بالدولة بغرض التنظيم والرقابة على الأنشطة الاقتصادية والفصل في التنازعات مثل قانون الشركات، قانون الاستثمار، قانون التجارة، القوانين المالية، قانون تنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق وغير ذلك من القوانين.

٢- **الأجهزة والهيئات الرقابية:** وهي تتمثل في أجهزة الدولة وهيئاتها التي تقوم بالإشراف والمتابعة على تطبيق برنامج حوكمة الشركات. إذ لا بد وأن تتصف هذه الهيئات والأجهزة بالفاعلية والكفاءة التي تعزز من دورها في تطبيق الحوكمة بغرض إحكام الرقابة على الشركات بما يحقق مصالح كافة الأطراف مثل البنك المركزي، وهيئة الأوراق المالية - والبورصة - و وزارة المالية.

٣- **كفاءة القطاع المالي:** تتمثل كفاءة القطاع المالي في كفاءة البنوك وأسواق المال وغيرها من مصادر التمويل في توفير التمويل اللازم لتمويل المشروعات.

٤- **فاعلية وكفاءة المنظمات والهيئات المهنية:** هذه الهيئات تعمل على تعزيز دور أجهزة وهيئات الدولة الرقابية في تطبيق سياسة الحوكمة من خلال ما تقوم به من نشر ثقافة ومفاهيم حوكمة الشركات مثل: جمعية المحاسبين القانونيين، مكاتب المراجعة الخارجية، مكاتب المحاماة، شركات التصنيف الائتماني، شركات الاستشارات المالية والاستثمارية.

ثانياً: المحددات الداخلية:

تتضمن المحددات الداخلية لحوكمة الشركات اللوائح والأنظمة الداخلية التي تنظم وتضبط نشاط الشركات، فتحدد الحقوق والواجبات والمسئوليات وكيفية تسيير العمل فتحدد كيفية توزيع السلطات اتخاذ القرارات داخل الشركات بين الهيئة العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت.

١٠/٣ مقومات حوكمة الشركات:

تتطلب عملية تطبيق حوكمة عدد من المقومات الأساسية التي يمكن أن نختصرها في أربعة مقومات على النحو التالي:

١- **الإطار القانوني:** وهو عبارة عن مجموعة القوانين والنظم الكفيلة بتحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب السحابات وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنًا داخلياً لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في والشركات خاصة وأنه توجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة الشركات.

٢- الإطار المؤسسي: وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة.

٣- الإطار التنظيمي: يتضمن الإطار التنظيمي في أي شركة عنصرين أساسيين هما:

أ- النظام الأساسي للشركة: هو القانون أي النظام العام الذي يحكم سير النشاط والإجراءات في الشركة، وذلك من خلال تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات على مستوى الفرد والمجموعة وفي حدود المستويات المختلفة للإدارة (العليا والتنفيذية).

ب- الهيكل التنظيمي للشركة:

إن الهيكل التنظيمي للشركة يوضح تنظيم أي تسلسل مهام و واجبات الإدارة من أعلى الى أدنى مستوى، وعلى كافة مستويات التنظيم الإداري بالشركة سواء كان ذلك على مستوى الجمعية العمومية للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. ويساعد الهيكل التنظيمي على فهم وتحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات، ويوضح عليه الوظائف حسب تسلسلها التنظيمي.

٤- روح الانضباط والجد والحرص على المصلحة العامة للشركة:

بمعنى تعزيز روح الولاء التام للشركة، حيث ينبغي أن تشجع جميع العاملين بالشركة على المساهمة الفعالة في سير نشاطها وتنفيذ عملياتها و الحفاظ على إمكانياتها بما يحقق أهدافها ويعظم من قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال نشر ثقافة الحوكمة في الشركة على المستوى الجماعه والفرد، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين أدائها و استمراريتها وتعزيز قدراتها التنافسية.

آليات تطبيق حوكمة الشركات

يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات والقضايا التي تعاني منها مؤسسات الأعمال بصفة عامة والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة. ويتمثل الفساد المالي والإداري في المكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها من أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين أو الموظفين بشكل غير مشروع، ويترتب على ذلك تحمل المؤسسات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء وبالتالي تآكل رأس المال وانهيار الشركة. وبدلاً من أن تكون هذه الشركات احد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو والتطور، تصبح عبئاً على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره. وتؤدي حوكمة الشركات دوراً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري والصراع المحموم على تحقيق المصالح الشخصية دون أي مراعاة للمصالح المشتركة والقومية أي الوطنية، وذلك من خلال مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية وذلك على النحو التالي:

١١/١ الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

أ - مجلس الإدارة: كما سبق الذكر فإن مجلس الإدارة يعتبر أفضل آلية لمراقبة سلوك الإدارة التنفيذية، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء المدراء وكبار الموظفين وتحفيز ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة التنفيذية، ويراقب سلوكها ويقوم أداؤها ويحاسبها على القصور في أداء المهام والواجبات، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة تعظيم قيمتها. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة.

في ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن المعلومات والتقارير الخاص بالنشاط بكل وضوح وشفافية. وفي ذات السياق يأتي التأكيد على ضرورة أن يقود كل شركة من الشركات المملوكة للدولة بمجلس إدارة فعال وكفاء، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بكل شفافية ومسؤولية. ولتحقيق ذلك لابد من عدم التحيز لأي ميول شخصي أو جماعي قد يؤثر سلباً على تحقيق هذه المبادئ.

ب- لجنة التدقيق: لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية. ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفسح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

حيث عرفت لجنة التدقيق بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتخلص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات. كما يمكن تعريفها بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققين الداخليين و الخارجيين إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقاً للأحكام التي يقرها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

يتضح من التعريفات السابقة أن هذه اللجنة منبثقة عن مجلس الإدارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.

ج- لجنة المكافآت:

تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية. وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا:

١- تحديد المكافآت والحوافز والمزايا الأخرى للإدارة العليا ومراجعتها والتوصية بها لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.

٢- وضع سياسات لإدارة برامج المكافأة والحوافز للإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.

٣- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت وحوافز الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.

٤- وضع سياسات لمزايا الإدارة العليا ومراجعتها باستمرار.

د- لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المطلوبة والمحددة لتأدية وتنفيذ نشاطات الشركة. ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فإن هذه اللجنة تقوم بمجموعة من الواجبات هي:

١- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة وبالتعاون مع مجلس الإدارة بوضع الكفاءات والمهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة أو المدراء العامين أو كبار الموظفين والمستشارين المطلوب تعيينهم بالشركة.

٢- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين.

٣- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقييم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار حسب متطلبات المرحلة التي تمر بها الشركة.

٤- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها بالشركة في كافة وسائل الإعلان المتاحة.

٥- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية في عملية التعيين واختيار الموظف المؤهل، وذلك بمقارنة وفرز مؤهلات ومهارات جميع المتقدمين حسب المواصفات الموضوعية من الشركة.

هـ- التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة إذ أنها تعزز من فاعليتها وتحقق أهدافها، وذلك بزيادة قدرة أصحاب المصالح على مساءلة الشركة. حيث يقوم المدققين الداخليين بزيادة المصداقية والموثوقية في المعلومات والتقارير التي يدقونها، وتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وفي هذا السياق فإن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير. وقد بينت الهيئات المهنية والتنظيمية أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة. وأكدت على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير.