

من يمتلك حوكمة الشركات؟



مقال من

معهد حوكمة لحوكمة الشركات

لحوكمة الشركات داخل مؤسساتهم أو بعبارة أخرى من يمتلك حوكمة الشركات؟

حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا . تحديات التنفيذ

فيل الحوكمة والرؤية العامة والرجال العميان

هناك الكثير من اللبس في فهم موضوع حوكمة الشركات. يبدأ اللبس بمصطلح «حوكمة الشركات» ذاته حيث يتم تعريف هذا المصطلح بعدة طرق استناداً إلى الكتاب أو القانون الذي يتبعه المرء. والواقع أن تعقّد الحوكمة يجعل من الصعب الإحاطة بها في تعريف بسيط. وبالمثل فإن الحوكمة تعتبر أيضاً مفهوماً يعتمد على السياق إلى حد كبير وهي تتطلب قدراً كبيراً من التأمل في احتياجات المؤسسات وفي مبادئ

حققت منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تقدماً كبيراً في مجال حوكمة الشركات في ظرف سنوات قليلة. فلقد أصدرت معظم دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حالياً قوانين لحوكمة الشركات وهناك وعي متزايد بالحاجة إلى تنظيم حوكمة الشركات في الشركات غير المدرجة في أسواق رأس المال أيضاً. ويتمثل التحدي التالي الكبير في تنفيذ وإرساء حقائق جديدة في ثقافة الشركات. السؤال المطروح دائماً هو: ما هي الممارسات الجيدة للتنفيذ؟ من الذي ينبغي أن يقود العملية لضمان التنفيذ الفعال والهادف

حوكمة الشركات وأساسها المنطقي قبل تطبيقها.

هذا الشيء اسمه الرؤية

من الجدير بالإهتمام التأمل في إنشاء الشركات. كيف يتم إنشاء الشركة؟ يبدأ كل شيء بالرؤية (ضبط التوجه العام) وهو وصف نابض بالحياة للمستقبل بطريقة تمس قلوب الناس وتحلق بهم إلى مستوى أعلى من الطموح المعنوي وتدفعهم إلى العمل.

تستند قوة الرؤية إلى قدرتها على تحديد مستقبل يربط بين الأفراد داخل المؤسسة مع خدمة الغايات النبيلة من ورائهم. يجب أن تحدد الرؤية شيئاً يستحق المساهمة فيه، شيئاً يضيف معنى إلى حياة الفرد. يبدأ هذا الطموح في حوكمة الشركات مع غرض الشركة. لماذا تم انشاء شركتنا؟ ما هو «مبرر الوجود» من وراء إنشاء شركات كبيرة قادرة على تحقيق إنجازات استثنائية ومستدامة؟ تتداخل القوى الاقتصادية والاجتماعية بطرق لم تعدها البشرية من قبل أبداً. فالمعرفة، التعاون، الالتزام والعمل الدؤوب من الأفراد هو ما يصنع الميزة التنافسية للشركة.

يقدم أصحاب الشركة رأس المال لتحقيق الغرض من انشائها ويعمل المديرون للوصول إلى الأهداف العامة للشركة. ويتم تشكيل مجالس الإدارة للإشراف على الإدارة التنفيذية نيابة عن أصحاب الشركة وهم جميعاً مسئولون قانوناً عن نجاح الشركة في الأجل الطويل.

بعبارة أخرى، فإن دور مجلس الإدارة هو العمل كحلقة وصل بين أصحاب الشركة ومديرها. من الضروري أن يكون هناك توازن بين هذه الأطراف الثلاثة الرئيسية للحوكمة. ففي المرحلة التي سبقت الأزمة المالية على سبيل المثال، كان من الواضح في الكثير من المؤسسات المالية الغربية أن هناك انحراف للتوازن إلى جانب الإدارة، فقد كان تركيز نظم الحوكمة على الإدارة التنفيذية. وفي بعض الشركات المملوكة للدولة غالباً ما ينحرف التوازن بشدة تجاه الدولة حيث تقرر إحدى الوزارات أو الدوائر الحكومية ما ينبغي على الإدارة عمله لتحقيق هدف سياسي أو اجتماعي معين دون فهم أو تقدير لوقائع وحقائق الأعمال. ويكمن دور مجلس الإدارة في توفير توازن كافٍ وفي نفس الوقت الحفاظ على رؤية الشركة والهدف من وجودها.

يأتي ثاني أكبر مصدر للبس من حقيقة أن حوكمة الشركات تعتبر موضوعاً واسعاً. فمثلاً تقع موضوعات مثل ممارسات مجلس الإدارة وواجبات الرئيس التنفيذي والمراجعة والتدقيق ومرتببات ومكافآت التنفيذيين والالتزام وإدارة المخاطر وحماية المساهمين تقع جميعها تحت مظلة حوكمة الشركات. فالنظرة الضيقة ستؤدي حتماً لإغفال بعض الجوانب الهامة في منظومة الحوكمة.

هناك قصة مشهورة حول خمسة رجال عميان كل منهم يلمس جزءاً مختلفاً من فيل ويصف الشيء الذي يلمسه وفقاً لما يشعر به. فالأعمى الأول الذي يلمس رجل الفيل وصف ما يمسك به بجذع شجرة بينما وصف الرجل الثاني الذي يلمس البطن ما يمسك به بأنه حائط وكان الثالث يتحسس الأذن ووصف ما يمسك به بأنه مروحة فيما كان الرابع يلمس الذيل فوصفه بأنه قطعة من حبل وكان الرجل الأعمى الخامس يلمس أنياب الفيل فوصفه بأنه حربة.

يشترك مفهوم تصور ماهية حوكمة الشركات في الكثير من الأحيان بدرجة مثيرة مع الفيل في القصة. فالنظام البيئي للحوكمة كبير وهناك العديد من الأطراف الفاعلة ضمن الحوكمة ولا تتشارك تلك الأطراف بالضرورة في نفس الفهم كما أن مصالحهم في الحوكمة متنوعة. فالبنوك ترى قيمة الحوكمة الجيدة من منظور مختلف عن العملاء أو الموردين كما أن مصالح الموظفين تختلف اختلافاً كبيراً عن مصالح المحللين ووكالات التصنيف. كما أن محامو الشركة أو المراجعين الداخليين ينظرون إلى عملية ومنظومة الحوكمة من خلال مناظيرهم الضيقة نسبياً.

وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر إلا أنها جميعاً مهمة. فدور مجلس الإدارة هو فهم أن الحوكمة تضم كافة هذه العناصر ولكن مهمته هي رؤية الكل وليس الأجزاء فقط. وقد يكون هذا هو السبب في أن «الرؤية العامة» في الحوكمة مطلوبة للنظر إلى الصورة الكلية وضبط النظام طبقاً لذلك. وبعبارة أخرى، إن مجلس الإدارة هو الذي يجب أن يمتلك حوكمة الشركات وهو المسئول الأول عنها.

وباعتبارها فناً، فإن حوكمة الشركات ليست هي الإلتباع الصارم للقواعد واللوائح. إن ما يسمى أفضل الممارسات تكون بمثابة مؤشرات قياس ومقارنة مفيدة والتي يمكن للشركة بموجبها أن تقيم ممارساتها الجارية بنفسها. ولكن حوكمة الشركات ليست تدريباً لوضع علامات في مربعات. يقع العبء على الشركات في تنفيذ مبادئ حوكمة الشركات بطريقة عملية بالنسبة لها مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف والاحتياجات الخاصة بها. وكبداية جيدة فإن إدراك أن مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمديرين الماليين وأصحاب الشركة وغيرهم يجب عدم اعتبارهم كأشياء أو مستهدفات لحوكمة الشركات بل كموضوعات ضمن حوكمة الشركات.

مجلس الإدارة المتعلم

يقال إن الملكة السويدية كريستينا في القرن السابع عشر قد ذكرت أنه «في فن الحكم؛ يجب أن يظل المرء تلميذاً على الدوام». ومجالس الإدارة الفعالة هي مجالس الإدارة المتعلمة. ومع ذلك فإن واقع الأمر مختلف اختلافاً محزناً كما قال ذات مرة جون سي وايتهد وهو عضو محنك في أحد مجالس الإدارة: «حينما يتعلق الأمر بالحوكمة فإن كل شخص خبير».

لكي يكون المرء عضواً فعالاً في مجلس الإدارة، عليه التعلم وإعادة التعلم. إن مجالس الإدارة لا تقوم فقط بتقييم أداء المدير التنفيذي ولكنها تأخذ التقييم الرسمي لعملها هي ذاتها بجدية وتستخدم نتائج تقييمها الذاتي للتطوير وإلزام نفسها بأهداف التحسين.

كما إن فعالية مجالس الإدارة لا تتمحور حول عدد اجتماعات مجلس الإدارة في السنة أو في طول هذه الاجتماعات حيث أن هذه الأمور من المرجح أن تعتمد على طبيعة الأعمال ولكنها تتمحور حول القواعد (غير المكتوبة غالباً) التي ترشد تصرف أعضاء مجلس الإدارة وتحدد طبيعة الحوار داخل المجلس.

الحوكمة كقيادة

كان على مجالس الإدارة في أنحاء العالم إعادة التفكير في دورها. كيف تضيف قيمة، وبصفة خاصة في أعقاب الأزمة المالية العالمية، حيث ألقى الكثير من اللوم في وقوع الأزمة

يُشتق مصطلح «الحوكمة» من الكلمة اليونانية الكلاسيكية «كوبيرنيتس» ولها معنيان. المعنى الأول هو «موجه الدفة» أو «مدير الدفة» في السفينة. وبعبارة أخرى فإن حوكمة الشركات هي «فن توجيه المؤسسات». ففي الوقت الذي تقوم الإدارة فيه بالإبحار يتعين على مجلس الإدارة التحكم في عملية التوجيه. النقطة الأساسية هي أن مجلس الإدارة والإدارة في نفس السفينة ولهذا يجب أن يكون هناك شراكة محترمة متبادلة بين الإدارة ومجلس الإدارة. مجلس الإدارة يوجه والإدارة التنفيذية تعمل على تنفيذ التوجيهات الصادرة من المجلس.

فالإبحار بدون توجيه أو التوجيه بدون إبحار أقرب إلى التصفيق بيد واحدة. والحوكمة هي ضمان التفاعل والتبادل الفعال بين هاتين الوظيفتين.

وهذا ينقلنا إلى المعنى الثاني من مصطلح «كوبيرنيتس» الذي يشير إلى مفهوم التحكم والضبط أو أنظمة التغذية العكسية. يمكن أن تكون التغذية العكسية مفيدة للغاية وخاصة في المراقبة والتحكم. فلنفكر في حالة «موجه الدفة» المسئول عن ضمان أن يتبع القارب المسار المقصود بالرغم من تأثيرات الرياح وحركات المد والجزر. إذا انحرف القارب عن مساره يتخذ موجه الدفة الإجراء المناسب ليحول دفة القيادة إلى اليسار أو اليمين لإعادة القارب إلى مساره المخطط.

في الممارسة العملية كثيراً ما ترتبط حوكمة الشركات بالمراقبة والالتزام. تتعلق الحوكمة بالتوجيه وليس الكبح. ومن المهم أن نضع في الاعتبار قانون المملكة المتحدة لحوكمة الشركات الذي ينص على أنه: «يتمثل دور مجلس الإدارة في توفير القيادة لريادة الأعمال للشركة ضمن إطار الضوابط الحكيمة والفعالة التي تمكّن من تقييم المخاطر وإدارتها». للأسف عادةً ما ينصب التركيز على كلمة «ضوابط» ولكن يتم التغاضي في نفس الوقت عن كلمات «القيادة لريادة الأعمال». ويعتبر إطار الحوكمة الفعال إطاراً يوفّر قيمة طويلة المدى للشركة ليس فقط فيما يتعلق بالضوابط ولكن أيضاً من حيث الإستراتيجية والرؤية.

الثغرات وتوضيح مجالات الإصلاح».

والآن مع تواجد مبادئ الحوكمة إلى حد كبير، سوف ينصب جهد معهد حوكمة على دعم الشركات في مواجهة تحديات التنفيذ. وتعتبر مجلة حوكمة هذه وسيلة هامة لعمل معهد حوكمة في هذا الصدد ولأطراف الحوكمة وذلك لنشر خبراتهم وتحديد «أفضل الممارسات» عندما يتعلق الأمر بالتنفيذ. ويواصل معهد مدراء التابع لحوكمة في تلبية حاجة هامة في المنطقة من خلال برامجه لتطوير أعضاء مجالس الإدارة وأمناء السر. لقد أصبح الكثير ممن حضر دورات المعهد رسل وأبطال الإصلاح داخل شركاتهم ومؤسساتهم ويقومون بتحسين ممارسات الحوكمة بها باستمرار.

كما يعمل معهد حوكمة مع الشركات بالمنطقة العربية سواءً المملوكة للعائلات أو المملوكة للدولة أو المدرجة على أسواق رأس المال كل على حدة من أجل صياغة نظم وتحسين ممارسات حوكمة الشركات المتوافقة مع أفضل الممارسات في ضوء القوانين والتشريعات المحلية. كما يواصل معهد حوكمة دعم ومساندة تراث ورؤية أصحاب الشركات العائلية لكي تعيش تلك الشركات لأجيال عديدة قادمة.

على غياب إشراف مجالس الإدارة، لذا فقد أصبحت مجالس الإدارة أكثر تعبيراً عن آرائها. يكمن الخطر هنا في أن الكثير من مجالس الإدارة قد تحولت من كونها مجالس إدارة سلبية إلى مجلس إدارة «متدخل». إن دور مجلس الإدارة هو الحكم والتوجيه وليس الإدارة. ليس من المفترض أن تعرف مجالس الإدارة مطلقاً تفاصيل الأعمال ولا إدارتها - وإذا كان ذلك هو الوضع فإن لديها فريق الإدارة الخاطئ. التوازن المناسب هو مجلس إدارة مشارك بمعنى مجلس الإدارة الذي يفهم الأعمال ويدقق على الإدارة في الأوقات المناسبة ويدعم الإدارة في أوقات التحدي. مجلس الإدارة المشارك يحكم عملية الإستراتيجية ويربط الإستراتيجية والمخاطر ويحدد درجة الخطر المقبول بالشركة. إن منهج مجلس الإدارة المشارك ليس هو «استخدام الأيدي» بل «استخدام العقول»

معهد حوكمة وتحدي التنفيذ

مهمة معهد حوكمة هي دعم جهود تطوير حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. فطوال عمر معهد حوكمة منذ تأسيسه في ٢٠٠٦ كان حسب تعبير رئيس المعهد السيد حمد بوعيميم: «في صدارة مناقشات الحوكمة من خلال إجراء الدراسات عن وضع الحوكمة في الشرق الأوسط وتحديد

