

حوكمة الشركات



تطوير حوكمة الشركات من خلال أعضاء مجلس الإدارة المستقلين



د. مريم السويدي

شركة ونسبة مساهمتها في اقتصاد الدولة.

كانت حوكمة الشركات موجودة تاريخياً في قطاع الشركات في صور مختلفة مثل معايير المحاسبة وتقارير الإفصاح عن مجلس الإدارة. ثم بدأ الاتجاه نحو إنفاذ معايير صارمة لحوكمة الشركات بالتدرُّج وكنتيجة لتزايد إخفاق شركات كبرى أو حدوث فضائح مالية عالمية. يبرهن على ذلك صدور التشريعات والقوانين الخاصة بحوكمة الشركات في أستراليا وهونغ كونغ وسنغافورة عقب كوارث انهيار شركتي إنرون وورلد كوم، وصدور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الخاصة بحوكمة الشركات عقب فضيحة تزوير

لسنا في احتياج إلى التأكيد على أهمية حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي لأي بلد. ذلك أن تقييم النظم الاقتصادية الحديثة أصبح يتم على أساس مدى مطابقة أطرها القانونية والقيم المالية التي تنتجها آليات تلك النظم لمتطلبات مقاييس ومعايير الحوكمة. أوصت مبادئ الأمم المتحدة للاستثمار المسؤول (UNPRI) بشمول الإفصاح البيئي والاجتماعي وحوكمة الشركات لتصبح جزءاً أساسياً من عناصر التقارير السنوية للشركات. وتعد مثل تلك التوصية مؤشراً صريحاً على مدى تزايد اعتراف الحكومات والجهات الرقابية والتنظيمية والمستثمرين أيضاً بأهمية المؤشرات المرجعية غير المالية عند تقييم أداء أي

وتشير مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات إلى إمكانية مساهمة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بجدية في صنع القرارات الخاصة بالمجلس. فيمكنهم تقييم أداء المجلس والإدارة التنفيذية بشكل موضوعي. بالإضافة إلى ذلك يكون لهم دور مهم في المجالات التي تخدم مصالح الإدارة والشركة والمساهمين؛ على سبيل المثال: تحديد مكافآت القيادات التنفيذية، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وإحداث التغييرات اللازمة في آليات المتابعة والتحكم بالشركة، اقتراح أساليب الدفاع تجاه محاولات الاستحواذ والاستيلاء على الشركة، طرح أفكار عمليات الاستحواذ الكبرى، ومنهجية وظيفة التدقيق الداخلي، وغير ذلك الكثير.

بيد أن الآراء انقسمت، من حيث وجوب تفويض وضع المتطلبات اللازمة لتحسين حوكمة الشركات، بما في ذلك توجيهات تشكيل مجلس الإدارة ولجانته واجتماعاته ونصابه القانوني ومراجعة الحسابات المالية والمسؤولية الاجتماعية للشركات، والمعايير اللازمة وغيرها، لأعضاء المجلس المستقلين للشركات نفسها أو تركه للجهات التنظيمية لاتخاذ القرار بشأنه. وفي ضوء الطبيعة الناشئة للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فقد تكون الهيئات الحكومية في وضع أفضل لتحليل الاتجاهات العالمية وتقييم أثرها وتطويرها لتلائم ظروف الاقتصاد المحلي والأهداف الإستراتيجية العامة للدولة. ويرى الرأي الآخر أن الإرشادات التي تقدمها الجهات التنظيمية والرقابية لابد أن تركز على القضايا الهيكلية الرئيسية التي تسهم في زيادة فاعلية الحوكمة، لذلك فإنه ينبغي ترك أمر تشكيل الهياكل التنظيمية إلى الشركات.

وفيما يتعلق بتعيين أعضاء المجلس المستقلين، يجب الانتباه لتأكيد الأهلية القانونية للأفراد من حيث إضافة قيمة إلى أعمال مجلس الإدارة فضلاً عن تأكيد استقلالية الأفراد المرشحين. ولتحقيق هذا الأمر - في الإطار الإقليمي على وجه التحديد - يجب ألا تقتصر معايير الاستقلالية على غير المساهمين وغير الأقارب للمديرين والمساهمين فقط بل لابد أن تشمل على المعايير

ومضاربة شركة بارمالات، وفي المملكة المتحدة، صدر تقرير كادبوري عقب قضية روبرت ماكسويل الشهيرة.

هذا وقد أصدرت دولة الإمارات العربية المتحدة دليلها الخاص بحوكمة الشركات في ٢٠٠٩ ثم جرى تنقيحه وإعادة إصداره في عام ٢٠١٦، وقد تصاعدت معدلات تبني الدليل الخاص بحوكمة الشركات والامتثال لمتطلباته منذ إصداره.

تقع مسؤولية ضمان تطبيق قواعد الحوكمة الفعالة والاستدامة طويلة الأجل في الشركات على عاتق مجلس الإدارة مباشرةً. وكلما كان المجلس فاعلاً وكفوياً ومتنوعاً في أعضائه ومستقلاً كلما ازدادت فاعلية حوكمة الكيانات المؤسسية. إلا أن المستثمرين وأصحاب الشركات كانوا هم المحرك الرئيسي لعمليات حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وذلك نظراً للإرتباط المباشر بين الحوكمة الجيدة والقدرة على جذب الاستثمارات ورؤوس الأموال.

وكما هو معلوم فإن الشركات العائلية تلعب دوراً كبيراً في اقتصادات دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وقد اقتصر أعمال تلك الشركات سابقاً على دولة أو دولتين على مر تاريخها العملي. وفي ظل محدودية نطاق الأعمال وتنوعها، كان أصحاب الشركات يعينون أنفسهم في مجالس الإدارة ولم تكن هناك ضرورة لتعيين أعضاء مستقلين في مجالس الإدارة لكي يمارسوا صلاحيات الإدارة المنوط بها المجلس عادةً في الشركات العائلية. لكن مع مرور الوقت، أصبح من الصعب على العائلات والمساهمين إدارة الأعمال التجارية بكفاءة نظراً لأن طبيعة الأنشطة التجارية أصبحت دولية عابرة للحدود وازداد تنوعها وتعقدتها. لذلك فقد برزت الحاجة إلى تعيين أعضاء مستقلين في مجالس الإدارة بناءً على الضرورة واحتياج الأعمال لذلك. ذلك أن أعضاء المجلس المستقلين يملكون الخبرات والمهارات في مجالات متنوعة كذلك فإنهم مجهزون ومؤهلون لتقديم الإرشادات اللازمة لتنمية الأعمال التجارية وتطوير الشركات بشكل محايد.

وجديدة أثناء عملية اتخاذ القرار. ومن ثم تتأثر عملية اتخاذ القرار ايجاباً عندما تتقدم النساء إلى الصفوف الأولى في الأنشطة الاقتصادية من خلال المشاركة في مجالس إدارة الشركات. ويترتب على ذلك دعم رفاهية المجتمع بشكل عام فضلاً عن تحسين الآفاق المستقبلية للدول. لذلك فقد أظهرت الحكومة الإماراتية قدراً كبيراً من الاهتمام بالمساواة بين الجنسين وتطبيق العديد من البرامج لتشجيع مشاركة النساء وتمثيلهن في عضوية مجالس إدارة الشركات. من ذلك قرار مجلس الوزراء بضرورة تمثيل المرأة في مجالس ادارة المؤسسات الحكومية والتي بها مجالس ادارة، وقرار هيئة الأوراق المالية والسلع بأن يكون تمثيل المرأة في مجالس ادارة الشركات المدرجة بالدولة لا يقل عن ٢٠٪. و من ضمن تلك المبادرات اطلاق برنامج معهد حوكمة لتدريب النساء المزمع شغلهن مناصب قيادية وعضوية مجالس إدارة الشركات بالشراكة مع مؤسسة دبي للمرأة وذلك في ٢٠١٥. ولا توجد مثل هذه القرارات والتشريعات في أي دولة عربية أخرى حتى الآن.

ومن الناحية المثالية، فإنه من المفترض أن يكون أعضاء مجلس الادارة المستقلون هم الذين يتحدثون بما يدور في ذهنهم بصورة مستقلة أثناء انعقاد اجتماعات مجلس الإدارة حيث ليس لهم أية مصلحة أو معاملة مع الشركة قد تؤثر على قراراتهم ومقترحاتهم. وفي الواقع العملي، فإن حدوث ذلك يعتمد ذلك إلى حد كبير على ما إذا كانت الشركات تلتزم فعلياً بالحوكمة أو أنها تقوم بإجراءات شكلية فحسب. وفي غياب حوكمة فعالة ورغبة حقيقية في استقدام أعضاء مستقلين، يتم تعيين عدد من أعضاء المجلس المستقلين نظرياً استيفاءً لمتطلبات الجهات التنظيمية. ويتم انتقائهم وتعيينهم في مجلس الإدارة وفقاً لمصالح شخصية، أو من المقربين للمساهمين الرئيسيين ومن ثم يصبحون غير قادرين على التعبير عن آرائهم بصورة مستقلة. ويتعارض ذلك مع مبدأ جعل مجالس إدارة الشركات مستقلة بشكل حقيقي. ولا يستطيع هؤلاء الأعضاء في هذه الحالة المساهمة في تحسين عملية اتخاذ القرار في مجلس الإدارة. إن أعضاء المجلس القادرين والراغبين في التعبير عن آرائهم صراحةً أثناء اجتماعات مجلس الإدارة

التي تضمن استقلالية حقيقية لأعضاء المجلس. كذلك فإن القيمة التي يضيفها العضو المستقل إلى الشركة من حيث خبرته ودرابته بالأمر الأكثر أهمية للشركة يجب أن تكون هي العامل الرئيسي في عملية المفاضلة والاختيار.

وعلى الصعيد العالمي، أصبح الاتجاه السائد هو جعل مجالس إدارة الشركات متنوعة في تشكيلها بما يعكس التنوع في بيئتها التشغيلية وجعل التنوع معياراً رئيسياً لاختيار أعضاء المجلس المستقلين. وقد يكون التنوع على أساس الجنسية، السن اللغة، العرق، الجنس، التعليم والخبرة وما إلى ذلك. إن مجلس الإدارة القوي والمبني على أساس التنوع لا يثري عمليات اتخاذ القرار فحسب، وانما يقود الشركة أيضاً إلى فرص تجارية أفضل. وتُعد عملية توسيع النطاق الجغرافي لأعمال الشركات من خلال الأعضاء المستقلين وشبكات علاقاتهم وخبراتهم مزية إضافية مهمة، يعززها المراجعة والإشراف الاحترافي الذي يمارسه الأعضاء المستقلون على الشركة.

يجب ألا يشعر المساهمون بعدم الارتياح لوجود الأعضاء المستقلين في مجالس إدارة الشركات. فقد أثبت العديد من الدراسات أن الشركات التي تضم نسبة أكبر من أعضاء المجلس المستقلين تخلق قيمة أفضل لمساهميها. كما تُعدّ هذه الشركات أكثر استدامة أيضاً على المدى الطويل. هناك العديد من الشركات العالمية التي تمتد أعمالها عبر القارات وشهدت نمواً على مدار عقود عديدة، وتديرها بشكل كامل مجالس إدارة مهنية ومستقلة. لذا أصبحت أطر عمل الحوكمة التي دخلت حيز التنفيذ في بعض الشركات، واعتماد المساهمين لها وموافقته عليها في الجمعيات العمومية، قوة موجهة لضمان استدامة ونمو هذه الشركات.

وفيما يتعلق بالتنوع في أعضاء المجلس، فقد أصبح التوجه العالمي هو الحفاظ على توازن الجنسين في مجالس إدارة الشركات. فبالرغم من هيمنة الرجال على مجالس إدارة الشركات فيما مضى، إلا أنه لوحظ أن أعضاء المجلس من النساء يقدمن وجهات نظر مختلفة

كما يعمل معهد حوكمة مع مجالس الإدارة وأعضاء المجلس الحاليين من خلال خدمة «موجز المجلس». ويمثل الموجز عرضاً سريعاً لما يهم مجلس الإدارة أن يعلمه عن الحوكمة. ويتم ذلك عادةً قبيل الاجتماع المجدول للمجلس حفاظاً على وقته. ويركز الموجز عادةً على كيفية أن يزيد المجلس من فعاليته وكيف يعمل مع الإدارة بشكل متوازن من أجل نجاح مستدام للشركة.

ولدى معهد حوكمة قاعدة بيانات مركزية بالأعضاء المستقابين المعتمدين. يُسهّل وجود قاعدة البيانات المركزية للأعضاء المحتملين من مهمة وكالات توظيف أعضاء مجلس الإدارة والشركات من خلال تقييم الملفات التعريفية للمرشحين المحتملين واختيار الشخص المناسب في مجلس الإدارة المناسب. إن توقعات معهد حوكمة وهدفه الرئيسي يتلخص في دعم الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتحقيق المزيد من النجاح والاستدامة لتستمد قيمتها ليس فقط من الأداء التشغيلي وإنما أيضاً من خلال تطبيق وتطوير ممارسات الحوكمة المناسبة لها والتمشية مع أفضل الممارسات الدولية.

هم الذين يتغلبون على هذا التحدي. ومن خلال التعبير الصادق المستقل عن آرائهم يقدمون وجهات نظرهم أثناء عملية اتخاذ قرار مجلس إدارة الشركة بما يثري عملية اتخاذ القرار ويرفع من جودتها.

أخيراً، فإن مبدأ تحسين أطر وممارسات حوكمة الشركات يمثل فكرة راسخة على مستوى العالم. وقامت دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بنشر أدلة قواعد الحوكمة الخاصة بها. وتعتمد أدلة الحوكمة بالمنطقة العربية بصورة أساسية على توجيهات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD. ومع ذلك فإن التحديات التي تواجهها الشركات تكمن في البحث عن مرشحين مستقلين مناسبين. وتحقيقاً لهذه الغاية، قام معهد حوكمة بعمل شاق ودؤوب على مدار السنوات العشر الأخيرة لحل هذه المعضلة. إن برامج تطوير أداء أعضاء مجلس الإدارة المختلفة التي يقدمها معهد حوكمة تلعب دوراً أساسياً في تطوير مهارات التوجيه والإشراف واتخاذ القرارات لدى من يحضرها ومثل هذه المهارات لازمة للمرشحين المناسبين. وقد ساهم معهد حوكمة من خلال برامجه في تدريب المئات من أعضاء مجلس الإدارة المعتمدين والذين يمثلون نواة يمكن للشركات الجادة استقطاب أعضاء مستقلين منهم.

