

الفصل الرابع

قواعد الممارسة المهنية للحوكمة كنظام إداري

الحوكمة هي منظومة لإدارة ومراقبة وتقييم أداء، والتنمية المستخدمة للشركات والمؤسسات الاقتصادية والخدمية بأنواعها. وقد تزايد الاهتمام عالمياً وإقليمياً ومحلياً بتأصيل مفهوم الحوكمة، وترسيخ قواعدها وممارساتها، خاصة بعد توالي الانهيار في بعض أسواق المال خاصة أسواق آسيا، وفضائح إفلاس بعض الشركات الكبرى، وما ترتب على ذلك الإفلاس من خسائر جسيمة للمساهمين، بصفة خاصة والمجموع العام من أصحاب المصالح.

وتعتبر منظومة الحوكمة إيجابية وفعالة بقدر تحقيقها لرغبات المجتمع وطموحات أصحاب المال، والحقوق المشروعة للقوى العاملة. وقد أوضحت الممارسات أن أطراف منظومة الحوكمة (المنشأة، أصحاب المصالح، المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية بمستوياتها) مطالبون بتوافر حد أدنى من المعارف والسلوكيات، إضافة إلى متابعة وإتباع التشريعات السائدة، ليتمكن كل طرف من القيام بممارسة حقوقه وتنفيذ مسؤولياته.

ومثال ذلك فإن مجموعة المساهمين يتعين بداية أن يكون لديهم حد أدنى من المعارف الأساسية عن ثقافة الاستثمار قبل اتخاذ القرار في خيار انتقاء نوع ومجال الاستثمار ونوع الملكية (مركزة، مشتتة). ويأتي ذلك توافر العلم والدراية بحقوقه التي تحددها التشريعات كعضو في الجمعية

العمومية وحقوق ومسئوليات الجمعية العمومية للمساهمين في الهيمنة على أساسيات إدارة المنشأة.

أما مجلس الإدارة المعين من قبل الجمعية العمومية، فيتعين أن تكون هناك معايير لانتقاء الأعضاء والتدريب بعد اختيارهم بما يتناسب مع المسؤوليات القانونية والفنية والمالية الملقاة على عاتقهم بالإضافة إلى التدريب على مهام الإشراف على أنشطة التخطيط والرقابة، وتدبير الموارد، وتقييم الأداء، وتنمية القوى البشرية، إدارة المخاطر ... الخ.

وعلى مجلس الإدارة بدوره حال قيامه بوضع الإستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف المقررة من الجمعية العمومية، تحديد السياسات وعلى رأسها اختيار الإدارة التنفيذية بمستوياتها المختلفة.

وهذه الورقة توضح بقدر واف المتطلبات الأساسية من المعارف والمهارات اللازمة لأطراف منظومة الحوكمة، مع تحديد ما يقع منها تحت مظلة الثقافة العامة، وما يتعين تقديمه كجرات تدريبية واجبة لمجلس الإدارة ومستويات الإدارة التنفيذية.

ونذكر في النهاية أن المجتمع العربي قد بدأ في الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، والآليات اللازمة للممارسات الفعالة، كأدلة الحوكمة، برامج التدريب، نشرات التوعية، أساليب التقييم لدرجة الحوكمة. والركيزة الأساسية لهذه الممارسات هو الأداء البشري بما يتطلبه من معارف ومهارات.

هناك العديد من المداخل لتحديد المعلومات والمهارات اللازمة للعناصر البشرية بمنظومة الحوكمة وأبسط المداخل التعرف على هذه المعلومات وتقديرها تبعا للمستويات التالية:

- مستوى الثقافة العامة
- مستوى أساسيات الحوكمة
- مستوى مسئولية التنفيذ

أولاً: مستوى الثقافة العامة

- وهى المعلومات والبيانات اللازمة للمجتمع، وتشمل (أنواع الشركات / القوانين المنشئة للشركات / نظم حقوق الملكية الخاصة / النظم المصرفية والأوعية الادخارية / الإحصائيات الدورية لأحجام واتجاهات التعامل في سوق المال).
- ويضاف إلى ذلك كثير من البيانات الاقتصادية عن السوق المحلي ومعدلات النمو في المجالات المختلفة، إضافة إلى عدد محدد من التعاريف والمصطلحات المتداولة في سوق المال.

ثانياً: مستوى أساسيات الحوكمة

- والمعارف هنا تقع تحت إطار المهنية، وتقدم من خلال برامج وورش عمل نمطية، والفئات المدعوة للمشاركة تضم، المستثمر الجسيم فى سوق المال، أعضاء الجمعيات العامة، أعضاء مجالس الإدارة، وأيضا كذلك الإدارة التنفيذية بالشركات من غير المساهمين وأصحاب المال.
- والموضوعات المقدمة في هذه البرامج تقتصر على:

1) المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات

2) التطبيق والتقييم

3) أطر تصنيف الشركات وأهم خصائصها في كل تصنيف.

ثالثاً: مستوى المسؤولية المباشرة

- والمعارف، والموضوعات في هذا المستوى عميقة مهنيّاً ومتخصصة، لتمكين المجموعات المستهدفة في هذه الحالة من الممارسة الفعالة لمسؤولياتها، وهم أعضاء مجالس الإدارة.
- ويتم تحديد البرامج المطلوبة بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية، التي تختلف تبعاً لحجم، ونوع نشاط الشركة، حجم المنافسة درجة تعقيد المنتج/ الخدمة، الحدود الجغرافية للتواجد، متطلبات أصحاب المصالح ... الخ

الموضوعات المرشحة للمستوى الثاني

يعتبر جوهر موضوع الحوكمة مادة أساسية لا غنى عنها، لتقدم إلى المجتمع حيث تتفق برامج التدريب المقدمة إلى التعريف التفصيلي بمفهوم وأغراض وعناصر الحوكمة، أبواب دليل الحوكمة، منهج تقييم درجة الحوكمة، ويفضل تقديم حالات تطبيقية في البرنامج حتى يمكن للمشاركين من أعضاء مجلس الإدارة، والكوادر التنفيذية تبين متطلبات الشركة من الموضوع وأسلوب التطبيق والتقييم.

وفيما يلي مثال بيان لمحتويات مثل هذه البرامج:

بيانات الموضوعات المقدمة:

الحوكمة وعولمة الوسائل، تعاريف الحوكمة ، وأهدافها :

- معايير منظمة للتعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة

- القواعد ونطاق التطبيق الأنشطة النمطية المرتبطة بالحوكمة، إزاء درجة الحاجة إليها حسب الحجم ونزاع المنشأة .
 - عناصر الحوكمة تبعاً لدرجة تركيز الملكية وبالتالي نوعية الإدارة (الملكية المركزة / إدارة الداخلين - الملكية المشتقة / إدارة الخارجيين).
 - تأثير نوع الملكية على التوسع الأفقي والنمو الرأسي للمنشأة.
 - أسباب قصور تقارير الرقابة وتقييم الأداء.
 - الأخطاء غير المقصودة الأخطاء المقصودة (الغش والتزوير).
 - الحوكمة والقدرة التنافسية الإستراتيجية / إدارة الإستراتيجية لإجراءات الحوكمة.
 - التصرف AGILITY إدارة المخاطر RISK MANAGEMENT الحوكمة والتحديث التقييم المطلق، والتقييم الدوري المقارن BENCHMARKING
 - الحوكمة للشركات صغيرة الحجم والملكيات العائلية.
 - نموذج دليل الحوكمة.
 - منهج تقييم درجة الحوكمة المتعارف عليها والنموذج المرشح للتطبيق حالة تطبيقية.
- أطر تصنيف الشركات:**
- يعتبر تصنيف الشركات في العرض التالي خير معين لتقدير مدى الاحتياجات لعناصر منظومة الحوكمة، أو بدائلها:

1) التقسيم المتعارف عليه طبقاً للقوانين المنظمة لإنشاء الشركات في أغلب الدول :-

- الملكية الفردية
- شركة المتضامن
- الشركة البسيطة
- الشركة المساهمة
- الشركة ذات المسؤولية المحدودة

2) التقسيم تبعاً للحجم وتدرج النمو الطبيعي:

- الملكية الفردية : وهى أول خطوة في النمط الحياتي للأعمال الصغيرة، محددة الحجم محدودة الاستثمار.
- شركات التضامن : بأنواعها، وهى مشروعات ذات حجم متوسط، قد ينمو إلى الحجم الكبير، وفيه يتولى أصحاب الشركة من المتضامنين، مسؤولية الإدارة والإشراف والتوسع، وحتى في حالة وجود مستثمرين آخرين بالأسهم أو تخصيص صغير فإن كبار الشركاء يكون لهم الهيمنة على كافة مقدرات الشركة، حتى في حالة تكوين مجلس إدارة وجمعية عمومية .. الخ.
- مشروعات كبيرة : والمواد الأعظم من الملاك هم حملة الأسهم. وهنا تتفصل الإدارة عن الملكية، ولكن قد حدثت ردة عن فصل الإدارة عن الملكية في حالة استحواذ عدد محدود من كبار المساهمين على أكثر من 50 % من أسهم الشركات والخطر والخط يبدأ في التبلور على صغار المساهمين ويأخذ مداه في حالة تجمع عشرة مستثمرين فأكثر للاستحواذ على 60 % من أسهم الشركة فأكثر.

3) التقسيم تبعاً لدرجة تركيز الملكية "ملكية مركزة / ملكية مشتتة.

وهناك تعبير آخر لهذا النوع من إدارة المنشآت هو إدارة الداخلين / وإدارة الخارجيين.

ونظراً لأهمية هذا التقسيم الذي يمثل الأغلبية المطلقة في الشركات المقيدة

بأي سوق للمال "بورصة" تقدم هذه المقارنة الموضحة لهذا النوع من الشركات:

وجه المقارنة	الملكية المركزة (إدارة الداخلين)	الملكية المشتتة (إدارة الخارجين)
المعنى	تركز الملكية ومن ثم الإدارة في أيدي الملاك كأفراد أو عائلات أو شركات قابضة أو بنوك. وتتم السيطرة عن طريق حقوق التصويت والتمثيل المباشر في المجلس والجمعية العمومية.	توزع الملكية على عدد كبير من أصحاب الاسم بما يعني الفصل العملي للإدارة عن الملكية (في حالة عدم استحواد التدريب لمجموعة محدودة من المساهمين على الأكثر من 50 % من الأسهم).
المأخذ بصفة عامة	• ميل كبار المساهمين إلى توجيه الأعمال إلى ما فيه مصالحهم بكافة أنواعها في عينة صلاحيات المنع والتحجيم من صغار المساهمين. • تحكم كبار المساهمين في تعيين وإثابة كبار التنفيذيين بما يعزز البند السابق.	• ميل حملة الأسهم إلى تعظيم الأرباح في المدى القصير ورفض سياسات الاستثمار طويل المدى والتطوير لرفع التنافسية وبالتالي تعظيم الأرباح على المدى البعيد (ومن المشاهد أن أسواق البورصة تشهد هذه الحالة من المساهمين دائمي التغيير في حوافظهم المالية). • في غياب آليات السيطرة المناسبة (الحوكمة)، قد تنفرد الكوادر التنفيذية باتخاذ القرارات في غيبة من متابعة

وجه المقارنة	الملكية المركزة (إدارة الداخلين)	الملكية المشتتة (إدارة الخارجين)
		وتقييم المجموع العام من المساهمين ويعزز ذلك ضعف العمل الجماعي.
المزايا بصفة عامة	• توافر الفرص والسلطة المراقبة • الإدارة التنفيذية بما يؤدي إلى القرارات والسلوكيات المعززة للتميز في أداء المنشأة على المدى الطويل. • الدافع الطبيعي للاستثمار طويل المدى والتوسع والتطوير.	• توافر الفرص للمجموع العام للاستثمار المباشر في مشروعات كبيرة واعدة واستقلال مجلس الإدارة في مراجعة ومراقبة سلوك الإدارة التنفيذية وتقييم الأداء وحماية حقوق المساهمين. • أكثر قابلية المسؤولية وذلك لتركز السلطة في أعضاء المجلس. • لا توجد أي معوقات آراء الشفافية والإفصاح عما يتم بالمنشأة.
علاقة المالك بالإدارة	ارتباط كامل	انفصال تام
نمط الإدارة	قائمة على العلاقات	موجه بالسوق ومجريات الواقع
فرص التواطؤ	عالية وأغلبها في صالح الملاك وبالتالي المنشأة في أغلب الأحيان.	محددة
نسبة الدين إلى حقوق الملكية	مرتفعة	منخفضة
نسبة الاقتراض من البنوك إلى الالتزامات	مرتفعة	منخفضة
الحركة في الأسواق المالية	منخفضة	عالية

وجه المقارنة	الملكية المركزة (إدارة الداخلين)	الملكية المشتتة (إدارة الخارجين)
دافع الملاك للمشاركة في الإدارة والرقابة	مرتفع	منخفض
القدرة على المبادرة	متوفرة	محدودة
دور صغار المساهمين	شكلي وطلبات صغار المساهمين غير ملزمة	يخضع لقدرة النشاط من المساهمين ولهم تأثير في الجمعية العمومية
النمط السلوكي	مسلك المستثمر	مسلك المضارب

والموضوعات المرشحة للمستوى الثالث:

كما سلف الذكر فإن تحديد هذه الموضوعات يتم بعد دراسة متخصصة للاحتياجات التدريبية حيث إنها عميقة، متخصصة، ومكلفة، ونذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه البرامج:

- الإدارة الإستراتيجية (تحديد الهدف في حدود الفرص، وضع استراتيجيات التنفيذ، بناء السياسات المتبعة، إصدار الإجراءات التنفيذية).

- تخطيط وتقييم الأنشطة التقليدية "تحديد المنتج / الخدمة، أسلوب التنفيذ، التسويق، العلاقات مع العاملين والعملاء، مصادر التمويل، الهيكل التنظيمي، الإثابة بأنواعها" ..

- التصرف، risk Management إدارة المخاطر Agility .
- المراجعة الداخلية.

- قياس الأداء والإنتاجية.

- السيطرة على الغش بأنواعه Fraud detection & control

التقييم بأنواعه "مطلق / مقارن".

ولقناعتنا بأهمية التقييم الذي يمثل المرآة الصادقة لما يتم داخل الشركة، وبالتالي أهمية تدريب أعضاء مجلس الإدارة المكلفين بالمراجعة، نذكر أمثلة لبنود بعض العناصر المرشحة للتقييم:

بنود التقييم لنشاط التخطيط

- (1) دقة الأهداف وتحديدها.
- (2) اشتراك المستويات المختلفة في التخطيط.
- (3) وجود خطط تفصيلية.
- (4) توفير البيانات اللازمة للتخطيط الفعال.
- (5) مدى استفادة الإدارات الأخرى من بيانات التخطيط.
- (6) مدى الالتزام بالخطة الموضوعية.
- (7) مرونة التخطيط ووجود خطة بديلة.
- (8) مدى إتباع التخطيط طويل الأجل.
- (9) مدى توفر عناصر البحث والدراسة للتخطيط.
- (10) كفاية مؤهلات العاملين بإدارة التخطيط.

بنود التقييم لقدرة الشركة على النمو والتطور:

- (1) توفير الإمكانيات المادية.
- (2) توفير الإمكانيات البشرية.
- (3) توفير العلاقات السليمة مع العملاء.
- (4) السمعة الطيبة مع الموردين.
- (5) القدرة على اجتذاب العملاء الجدد.

(6) توفير نتائج البحوث المحلية والدولية لتطوير نظم العمل والإنتاج والمنتج.

(7) توفير النظم والإجراءات السليمة للعمل.

(8) توفير أهداف وخطط المستقبل.

(9) القدرة على تنويع مجالات النشاط.

(10) توفير القدرة المالية لمواجهة المستقبل.

بنود التقييم للهيكل التنظيمي:

(1) مدى وفاء الهيكل التنظيمي باحتياجات الشركة.

(2) تناسق الوظائف وتوازنها في الهيكل التنظيمي.

(3) درجة تأهيل شاغلي الوظائف الرئيسية.

(4) مناسبة عدد المستويات الإدارية.

(5) وضع الاختصاصات والمسئوليات، بدون الاحتياج إلى التفويضات.

(6) احترام خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية.

(7) سهولة الاتصال والتعاون بين الإدارات المختلفة.

(8) درجة تركيز القيادات على الأعمال الإشرافية.

(9) تطابق توصيف الوظائف مع الواقع العملي.

(10) عدم ازدواج تبعية الإدارات/ تنفيذ الأنشطة،

بنود التقييم للسياسات المطبقة:

(1) توفير سياسات واضحة ومحددة.

(2) شمول السياسات لأوجه النشاط المختلفة.

(3) مدى معرفة العاملين بهذه السياسات وفهمهم لها.

- (4) درجة الالتزام بالسياسات كأساس للعمل.
- (5) مرونة السياسات.
- (6) تناسب السياسات مع أهداف الشركة.
- (7) انعدام المشاكل في العمل بسبب دقة السياسات.
- (8) مدى اشتراك العاملين من المستويات الإدارية المناسبة في وضع السياسات.
- (9) مدى الاتفاق مع الإدارة العليا على صلاحية السياسات.
- (10) مدى مطابقة أن تمثل النص التفصيلي الملائم لتحقيق الاستراتيجيات.

بنود تقييم الإجراءات:

- (1) وضع النظم والإجراءات.
- (2) عدم التكرار والازدواج في الإجراءات.
- (3) بساطة النماذج المستخدمة.
- (4) ملائمة النماذج المستخدمة للأغراض.
- (5) فهم العاملين لإجراءات العمل .
- (6) مرونة الإجراءات وقابليتها للتعديل .
- (7) اشتراك الإدارات المعنية في وضع الإجراءات.
- (8) تمام الإجراءات في وقت مناسب.
- (9) انعدام شكوى العملاء من إجراءات الشركة.
- (10) انعدام التأخير في العمل نتيجة تأخر الإجراءات.

بنود تقييم الرقابة والمتابعة:

- (1) وضوح اختصاصات أجهزة الرقابة والمتابعة.
- (2) شمول عملية الرقابة لمجالات النشاط المختلفة.
- (3) عدم الازدواج بين أجهزة الرقابة والمتابعة.
- (4) المتابعة السريعة للنشاط.
- (5) توفير الرقابة المستندية.
- (6) توفير الرقابة المالية.
- (7) مدى الالتزام بقواعد الرقابة في الشركة.
- (8) توفير الرقابة على الإجراءات.
- (9) مدى الإفادة من بيانات الرقابة والمتابعة.

بنود التقييم للقوى العاملة:

- (1) تناسب عدد الأفراد مع حجم العمل.
- (2) تناسب مؤهلات الأفراد مع نوع العمل.
- (3) تناسب مؤهلات الأفراد مع المستوى الإداري.
- (4) تناسب الخبرة مع طبيعة العمل.
- (5) تناسب توزيع الأفراد على قطاعات الشركة.
- (6) توفير عناصر صالحة لتولي القيادات في المستقبل.
- (7) درجة الالتزام بقواعد الإجازات.
- (8) درجة الالتزام بتكلفة الإجازات الاعتراضية.
- (9) تناسب توزيع حملة المؤهلات العلمية العالية علي الإدارات المختلفة.
- (10) انعدام التأخير في العمل نتيجة تأخر الإجراءات.

بنود تقييم نشاط البحوث "أو متابعة البحوث والتطوير لما يتم للمنتج وسبل تصنيفه عالمياً:"

- (1) مدى ارتباط البحوث بمشاكل الشركة.
- (2) مدى التنسيق في نشاط البحوث ليشمل جميع شئون الشركة "بدءاً من أبحاث السوق إلى أبحاث تطوير المنتج والتصنيع."
- (3) قدرة القائمين بالبحوث.
- (4) مدى الاستفادة من نتائج البحوث.

توصية:

يُنْتَهز مقدم هذه الورقة الفرصة ليتقدم بتوصية وضع ثقافة الاستثمار في سوق المال موضع الاعتبار في نشراتهم الدورية ومجالاتهم المتخصصة لتتضمن القوانين واللوائح المنظمة، وأهم المصطلحات الاقتصادية المتداولة، مع أهم الإحصائيات عن حركة الأسواق محلياً وعالمياً، وتوجهات النمو الاقتصادي، وذلك لأهمية تواصل التنمية البشرية مع كافة مظاهر التنمية الاقتصادية.

ومن ناحية أخرى فإن الدراسات الخاصة باحتياجات مجالس الإدارة من جرعات التدريب المتخصص لممارسة مسؤولياتهم في إدارة أموال المساهمين أعضاء الجمعية العامة، من الأهمية بمكان، نظراً لأن فصل الإدارة عن الملكية، قد أضاف مسؤولية جسيمة إلى ممثلي المساهمين في اختيار وتوجيه وتقييم وإثابة الإدارة التنفيذية المتخصصة بالإضافة إلى المهام التقليدية الأخرى لتحقيق أغراض الشركة.

وبالتالي فإن مسؤولية تقدير الاحتياجات التدريبية لهذا الغرض والترويج لها وتقديمها، قد أصبح مهمة ملحة لمسئول التدريب وإدارة تنمية القوى البشرية.