

الفصل الخامس

أنواع ومستويات الحوكمة الرشيدة وعوامل نجاحها

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ مقدمة.
- ✍ أنواع الحوكمة الرشيدة.
- ✍ تعريف حوكمة الشركات.
- ✍ معايير حوكمة الشركات.
- ✍ مستويات الحوكمة الرشيدة.
- ✍ تحديات الحوكمة الرشيدة.
- ✍ عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة.

الفصل الخامس

أنواع ومستويات الحوكمة الرشيدة

وعوامل نجاحها

مقدمة

للحوكمة الرشيدة أنواع عديدة، ومستويات عدة سيتم الحديث عنهم في الفصل الحالي. كذلك يتناول الفصل تحديات الحوكمة الرشيدة وعوامل نجاحها. وعلى أي دولة أو أي منظمة أن تواجه هذه التحديات وأن تسترشد بعوامل النجاح، بما يساهم في تحقيق أهداف الدولة وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

أنواع الحوكمة الرشيدة

هناك أنواع للحوكمة الرشيدة، نذكر منها:

الحوكمة الرشيدة للدولة والحوكمة الرشيدة للشركات والحوكمة الرشيدة لمنظمات المجتمع المدني.

والحوكمة الرشيدة للشركات أو حوكمة الشركات Corporate Governance أو الحوكمة التنظيمية Organizational Governance فيمكن تعريفها في البند التالي كالتالي:

تعريف حوكمة الشركات أو الحوكمة التنظيمية

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (2011) حوكمة الشركات بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.

كذلك تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC (2007) حوكمة الشركات بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

وحوكمة الشركات بشكل عام هي مجموعة القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين).

ومن ناحية أخرى، تشمل حوكمة الشركات تنظيم العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة، وأصحاب المصالح الأخرى تشمل العمال (الموظفين)، والعملاء والدائنين (مثل المصارف، وحاملي السندات)، والموردين، والمنظمين، والمجتمع بأسره ... ويتم ذلك من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع مراعاة الموضوعية والمساءلة والنزاهة والتشريعات والقوانين القائمة في المجتمع.

معايير حوكمة الشركات

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ... نذكر منها على سبيل المثال:

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999) (2004):

- 1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- 2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

- 3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- 4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- 5- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقبة الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- 6- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

مستويات الحوكمة الرشيدة

- الحوكمة الرشيدة يتم ممارستها على ثلاثة مستويات جغرافية تتمثل في الآتي:
- 1- الحوكمة العالمية **Global Governance**: وهنا تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمي، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية.
 - 2- الحوكمة الوطنية **National Governance**: وتكون على مستوى المجتمع الواحد، وتحتوي على عدة مستويات، الوطني أو القومي، على مستوى المحافظة، أو منطقة، أو على مستوى المحليات، ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي **Community**، حيث

أن الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى مثل منظمات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات.

3- الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية **Organizational Governance**: وهذا النوع يهتم بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي عادة ما تكون مسؤولة من مجالس الإدارة. حيث أن بعضاً من تلك المنظمات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة، مثل المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية (Time & John, 2013).

تحديات الحوكمة

حدد تقرير التنمية البشرية العربية الصادر عام (2004) تحت عنوان "نحو الحرية في الوطن العربي" عدداً من التحديات الأساسية التي تعترض سبيل الحوكمة في المنطقة، شملت أهم تلك التحديات:

- أنظمة الإدارة العامة التي لا تلبى بشكل كامل حاجات المواطنين.
- قصور وسائل المساءلة المؤسسية.
- إعاقة فرص مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم.
- عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية، مثل حقوق المواطنة والمساواة بين الجنسين.
- عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها الرقابي المتوقع.
- وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها عدم الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة.
- عدم القيام بتنمية مستدامة وإنما يقتصر الأمر على إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي دون القيام بتنمية شاملة كافة نواحي الحياة.
- عدم القدرة على استعادة ثقة الجمهور.
- لا يتم وضع قواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، حيث يتم وضع قوانين لا تطبق إلا على العامة دون الطبقة الحاكمة التي لا تطبق عليها (الكيل بأكثر من مكيال).

عوامل نجاح الحوكمة

- تتحدد عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة في:
- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعاً للحوكمة.
- العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة وقبول جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم الأساسية.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها.
- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي.
- قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة واتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
- ضمان أن المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات يتم مقابلتها وأنها مفهومة وحقيقية.
- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية.
- تدعيم الثقة والاحترام.
- التمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.
- الاستدامة.
- المشروعات والقبول للأفراد.
- القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة (محمود فتحي: 2011) (مديحة فخري: 2001).