## المحاضرة ١٧

### الفصل التاسع : الحوكمة و أخلاقيات العمل

يوجد في الشركات العديد من التصرفات التي يقوم بها مجلس ادارة الشركة والتي تضر بالمساهمين فيها من خلال اتباع مجلس الادارة لطرق ونظم محاسبية ملتوية ، فضلاً عن تلاعب الشركات في قوائمها المالية و اظهارها و أنها حققت ارباح كبيرة مما يخدع المستثمرين الذين يقبلون على شراء اسهم هذه الشركات بناء على هذه المعلومات الغير حقيقة .

كذلك ضعف النظام القانوني الذي يحكم تصرفات الشركات خاصة عند تنفيذ العقود التي تبرمها هذه الشركات مع الغير وعدم حل النزاعات بصورة فعالة ، ناهيك عن ضعف المعلومات وعدم اللشفافية ومنع الاشراف والرقابة على اعمال الشركات مما يؤدي الى انتشار الفساد وسوء الادارة .

كل ذلك أدى الى العديد من الأزمات المالية وهذا ما حدث في الأزمة المالية الأسيوية والأزمة المالية الأمريكية ، ولتفادي كل هذه الأزمات كان لزاماً اللجوء لفكرة حوكمة الشركات التي تؤدي الى :

افصاح الشركات عن المعلومات المالية وما يؤدي اليه هذا من تخفيض تكلفة رأس مالها ، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية عندما تكون القوائم المالية للشركة صادقة ، ومكافحة الفساد وسوء الادارة ، وازدياد اتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر تمويل أرخص من أسواق المال ، وخلق نظام لسوق تنافسية يقوم على أساس القانون ، وإعادة تقييم الأنظمة المعمول بها ، وإيجاد نوع من المحاسبة الدقيقة والشفافية .

**ماهو معنى الحوكمة في منظمات الأعمال ؟**

الحوكمة او ( الحاكمية الرشيدة ) هي " اسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة ."

او هي " الاجراء الاداري ، الاشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية ادارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء كذلك تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها : " النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في اعمالها ."

٢- كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها : " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على ادارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ".

٣- وهناك من يعرفها بأنها : "مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل ، وقيام مجلس الدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ."

- وبمعنى اخر ، فان الحوكمة تعني النظام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداؤ ، كما تشمل مقومات تقوية المنظمة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية .

**اسباب اللجوء للحوكمة في منظمات الأعمال**

قد ظهرت الحاجة الى حوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خلال العقود القليلة الماضية ، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين ، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 وتزايدت أهمية اللجوء للحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم الى التحول الى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي .

وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات الى انفصال الملكية عن الدارة ، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل اقل تكلفة من المصادر المصرفية ، فاتجهت الى أسواق المال.

وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية ، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الادارة الى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين ، والى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية ، ومن ابرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات ، ثم توالت بعد ذلك الأزمات ، وقد دفع ذلك كله العالم للاهتمام بالحوكمة .

**الهدف من تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال**

تهدف قواعد وضوابط الحكومة الى تحقيق الشفافية والعدالة ، ومنح حق مساءلة ادارة الشركة ،وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة السندات جميعاً ، ومع مراعاة مصالح العمل والعمال ، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة ، بما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه ، وتنمية المدخرات ، وتعظيم الربحية ، وإتاحة فرص عمل جديدة.

كما ان هذه القواعد تؤكد على اهمية الالتزام بأحكام القانون ، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ، ووجود هياكل ادارية تمكن من محاسبة الادارة أمام المساهمين ، ومع تكوين لجنة مراجعة من غير اعضاء مجلس الادارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ .

**شروط تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال :**

١- توفير الحماية للمساهمين وتسهيل ممارستهم لحقوقهم .

٢- معاملة كافة المساهمين معاملة متساوية سواء كانوا وطنيين او اجانب وإتاحة الفرصة لهم للحصول على تعويض مالي عند انتهاك حقوقهم .

٣- ضمان القيام بالإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالمنظمة ومركزها المالي والأداء وحقوق الملكية .

٤- ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمنظمة والرقابة الفعالة لمجلس الادارة على ادارة المنظمة ومحاسبة مجلس الادارة عن مسئوليته امام المنظمة والمساهمين .

**محددات الحوكمة في منظمات الأعمال :**

هناك اتفاق على ان التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات : المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ، وهي كالتالي :

**١- المحددات الخارجية .**

وتشير الى المناخ العام للاستثمار في الدولة ، والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ( مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ) ، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال ) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج ، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ( هيئة سوق المال والبورصة ) في احكام الرقابة على الشركات .

وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ( ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق ، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق امالية وغيرها ) ، بالإضافة الى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية

وترجع أهمية المحددات الخارجية الى ان وجودها ضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن ادارة الشركة ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

**٢- المحددات الداخلية .**

وتشير الى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الدارة والمديرين التنفيذيين ، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى الى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

**معايير الحوكمة في منظمات الأعمال :**

**١- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات .**

يجب ان يتضمن اطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها كما يجب ان يكون متناسقاً مع احكام القانون ، وان يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة .

**٢- حفظ حقوق جميع المساهمين .**

وتشمل نقل ملكية الأسهم ، واختيار مجلس الادارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية ، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة .

**٣- 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 او دمج مشكوك فيها ، او من الاتجار في المعلومات الداخلية ، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الادارة او المديرين التنفيذيين .

٤- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الادارة 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 .

٥- **الافصاح والشفافية .**

وتتناول الافصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات ، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم ، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الدارة والمديرين التنفيذيين

ويتم الافصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير .

٦- **مسئوليات مجلس الادارة .**

وتشمل هيكل مجلس الادارة وواجباته القانونية ، وكفيفة اختيار اعضائه ومهامه الاساسية ، ودوره في الاشراف على الادارة التنفيذية .

**الأركان الرئيسية لحوكمة منظمات الأعمال :**

ان الحوكمة هي النظام المستخدم في ادارة ورقابة منظمات الأعمال وهي وسيلة لتعزيز الشفافية والمساءلة ، وبالتالي يمكن وصف الأركان الرئيسية لحوكمة منظمات الأعمال كما يلي :-

١- **مسئولية مجلس الادارة تجاه المساهمين .**

ان مجلس الدارة عليه مسئولية تجاه المساهمين ، وبناءً على ذلك فان مجلس الادارة منوط بحماية حقوق المساهمين وعليه ان يعمل على زيادة قيمتها والتأكد من أن الشركة تقوم بالوفاء بارتباطها ومسئوليتها تجاه كافة الأطراف المتعاملة معها .

٢- **الشفافية .**

ان الشفافية تتمثل في الافصاح عن كم كافي من المعلومات المناسبة الخاصة بأعمال الشركة وسياستها دون المخاطرة بأهدافها الاستراتيجية .

كما أن الشفافية بمعنى أخر هي افصاح الشركة عن تعاملاتها وعلاقاتها مع كل من الأطراف الداخلية والخارجية ذوي العلاقة وذوي المصلحة .

٣- **الرقابة .**

لن يكون هناك نظام حوكمة شركات فعال دون ايجاد وتطبيق نظام مناسب للرقابة الداخلية ، وهذه الرقابة الداخلية تولد الاطمئنان بأن أهداف الشركة يتم تحقيقها بشأن اعداد وإصدار التقارير والمعلومات بشكل فعال وكافي والالتزام بالقوانين والأنظمة والمحافظة على جودتها ومواردها .

٤- **المناخ الأخلاقي .**

ان الشركات و المؤسسات لديها مسئولية تجاه المجتمع وتجاه المساهمين وذلك من خلال اتباع معايير أخلاقية في تعاملاتهم .

لذلك فان مجلس الادارة عليه مسئولية وضع و اتباع الاطار الاخلاقي في التعاملات في المستويات العليا ، هذا وأن الاساليب غير الأخلاقية تشجع على الفساد الذي يتناقض مع أسس و أهداف حوكمة الشركات والتي تتمثل في الحفاظ على حقوق المساهمين وتعزيزها وكذلك حقوق الأطراف المعنية الأخرى .

**مسئوليات مجلس الادارة في منظمات الأعمال :**

**ان مسئوليات مجلس الادارة تتمثل فيما يلي :**

١- وضع الأهداف والاستراتجيات ومتابعة تنفيذها .
٢- الاشراف على الادارة وتقييم ادائها .
٣- تعيين المديرين واستبدالهم وتحديد مخصصاتهم .
٤- مناقشة المصاريف الرأسمالية واعتمادها .
٥- البت في خلافات وجهات النظر بين المديرين والمساهمين .
٦- التأكد من عدالة وصحة نظم البيانات المالية والمحاسبية .
٧- العمل على التأكد من الالتزام بالقوانين السارية والأنظمة المتبعة .
٨- مراقبة فاعلية ممارسات الحوكمة .
٩- التأكد من أن شئون الشركة تسير بشكل عام في الطريق الصحيح لما فيه مصلحة المساهمين .

**١٠-** من صلاحية مجلس الادارة تشكيل لجان داخلية للقيام ببعض من مهامه .

**١١-** تزكية مرشحين الانتاخبهم بمعرفة الجمعية العمومية للمساهمين بغرض الانضمام لعضوية مجلس الادارة .

**١٢-** التأكد من ان التقارير المالية تتبع المعايير المحاسبية المستخدمة بالدولة ، وان كافة تقارير النتائج تسلم بانتظام للجهات الرقابية بالدولة وللجهات الأخرى المعنية ذات الصلة .