



من شركات مستدامة إلى اقتصادات مستدامة:

# حوكمة الشركات كأداة تنموية

**ألكسندر شكولنيكوف**

مدير البرنامج العالمي

**أندرو ولسون**

المدير الإقليمي لأوراسيا وجنوب آسيا



يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" على تعزيز الديمقراطية حول العالم. من خلال الإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق. المركز جزء من غرفة التجارة الأمريكية في العاصمة واشنطن. ولا يهدف لتحقيق الربح. وهو أحد أربعة معاهد للصندوق الوطني للديمقراطية. وقد دعم المركز ألف مبادرة محلية في أكثر من مائة دولة نامية. تتعامل فيها - على مدى 25 عامًا - مع قادة الأعمال. وصناع القرار. والصحفيين. لبناء المؤسسات المدنية الأساسية للمجتمع الديمقراطي. ومن القضايا الأساسية التي يتعرض لها المركز. مكافحة الفساد. والمشاركة في السياسات. وجمعيات الأعمال. وحوكمة الشركات. والحوكمة الديمقراطية. وإتاحة الوصول للمعلومات. والقطاع غير الرسمي. وحقوق الملكية. وحقوق المرأة والشباب. وتدعم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة.

الصندوق الوطني للديمقراطية "NED" هو منظمة خاصة لا تسعى لتحقيق الربح. أنشئت سنة ١٩٨٣. بهدف تعزيز المؤسسات الديمقراطية في أنحاء العالم. عن طريق الجهود غير الحكومية. ويدير هذا الصندوق مجلس إدارة مستقل ومحايدين. ويقدم الصندوق في الاجتماعات السنوية للتخصيص المالي مئات المنح لمساندة المجموعات الداعمة للديمقراطية في إفريقيا وآسيا ووسط وشرق أوروبا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وبلدان الاتحاد السوفيتي السابق.



مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط MEPI. مشروع مول من طرف مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط لمكتب شؤون الشرق الأدنى بوزارة الخارجية الأمريكية. تهتم المبادرة بدعم الجهود الرامية إلى توسيع نطاق المشاركة السياسية. وتعزيز المجتمع المدني وسيادة القانون. وتمكين المرأة والشباب. وخلق فرص التعليم. وتعزيز الإصلاح الاقتصادي في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ولدعم هذه الأهداف تعمل المبادرة مع المنظمات غير الحكومية. والقطاع الخاص. والمؤسسات الأكاديمية. وكذلك الحكومات.



حتى تقدم الديمقراطية ما تعد به، ينبغي أن تركز جهود الإصلاح على تحسين المؤسسات الاقتصادية كما تركز على تحسين البنى السياسية. فعلى الرغم من بعض أرقام النمو المبهرة، لا تزال العديد من الديمقراطيات الهشة تواجه مشاكل اقتصادية واجتماعية ضاغطة. من فقر وتآكل للبنية الأساسية، ومحدودية في النفاذ إلى الموارد الأساسية، وافتقار للوظائف في القطاع الخاص. وما أزمنا الطاقة والغذاء البازغتان سوى تجسيد لتلك المشاكل. والتي يجب أن يأتي حلها على رأس أجندة كل من يشارك في التنمية؛ إذ إن مشاكل المواطنين التي لم يتم التعامل معها تنسف مشروعية الحكومات وتفضي إلى انتكاس لمسار الإصلاح الديمقراطي وإصلاح السوق.

فبدون شك، لقد تغير المشهد الاقتصادي والسياسي للعالم خلال العقود الماضية. فالأسواق الصاعدة، وبعد أن بنت على نجاحاتها الأخيرة، التي اعتمد النمو فيها على التصدير أو على الموارد الطبيعية، أصبحت في وضع يسمح لها بتخطي الدول المتقدمة من حيث الثروة الاقتصادية الإجمالية في العقود القادمة. على أن جل الاهتمام بالنمو والتنمية في الاقتصادات الصاعدة انصب على دول البريك (BRIC) الأربع وهي: البرازيل وروسيا والصين والهند «بريك» «BRIC» هي الأحرف الأولى في اللغة الإنجليزية لأسماء أربع دول هي على الترتيب: البرازيل، روسيا، الهند، الصين. وهي الدول التي تعد الأسرع نمواً في الاقتصادات الصاعدة). فقد استطاعت تلك البلدان الأربعة، وبكل تأكيد، إعادة تعريف علاقات القوى وغدت قاب قوسين أو أدنى من أن تصبح من اللاعبين الأساسيين على مستوى العالم، وذلك رغم ما تعانيه من مشاكل عدم المساواة في توزيع الدخل والظروف الاجتماعية التي لا تزال على سؤئها.

لكن، ماذا عن بقية العالم النامي؟ ما آفاق التقدم التي تنتظر الدول الأصغر؟ مع استمرار عشرات الأسواق الصاعدة الأخرى - خارج نطاق البريك - في السعي نحو اجتذاب الاستثمار، وخلق الوظائف، وتحقيق حوكمة ديمقراطية ناجحة، تظل الحاجة لنهج فعال للإصلاح حاجة ملحة. كيف يستطيع بقية العالم التعامل مع التحديات الاجتماعية - الاقتصادية التي لا تزال قائمة على الرغم من الارتفاع غير المسبوق في عدد الديمقراطيات الانتخابية خلال العقود القليلة الماضية؟

ليس هناك اليوم - بطبيعة الحال - مصدر واحد ولا إجابة واحدة للمشاكل العديدة التي تواجه الاقتصادات الصاعدة. ففي الدول التي تشهد نمواً كبيراً في الاقتصاد الكلي من الشائع أن نرى المكاسب بعيدة عن متناول الفقراء، وذلك بسبب التوزيع غير العادل للدخل والفرص. وفي الدول التي تكافح من أجل الانعتاق من تلك الدائرة وتقليص الفقر من خلال وسائل اقتصادية مستدامة، لا يزال كثير من النشاط الاقتصادي محصوراً في القطاع غير الرسمي؛ حيث لا يزال بقاء ريادة الأعمال على قيد الحياة - وليس نمو الأعمال وتطويرها - هو الوصف الأدق لحال القطاع الخاص.

الكثير من الديمقراطيات الهشة تنطوي على حكومات قلما تكون مسؤولة أمام مواطنيها فيما هو أبعد من الانتخابات. في مثل تلك البلدان تظل عملية صنع القرار اليومية محجوبة عن الناس وغير متوقعة وغير قابلة لإطلاع أطراف خارجية عليها. بينما يظل النظام الاقتصادي مصمماً بحيث يفيد أصحاب الخطوة فقط.

حوكمة الشركات حل - قابل للتطبيق - للعديد من تلك المشاكل. وكانت النظرة التقليدية لحوكمة الشركات تراها ميدانا يخص الشركات الكبرى في الاقتصادات النامية. أمرا بهم المستثمرين والمدراء التنفيذيين. بيد أن تجارب العقود القليلة الماضية أثبتت أن حوكمة الشركات تعني أكثر من ذلك بكثير. فهي تساعد في تنظيف بيئة الحوكمة. وفضح العلاقات مع أصحاب الخطوة. وضخ قيم الشفافية والمساءلة في التعاملات الخاصة والعامة على حد سواء. كذلك تعتبر حوكمة الشركات أداة فعالة في بناء قطاع فعال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. قادر على خلق الوظائف واجتذاب الاستثمار وهي الحلول المستدامة المتعارف عليها للحد من الفقر. وعلى الإجمال. بما أن الحوكمة الرشيدة في القطاع الخاص لا تنفصل عن الحوكمة الرشيدة في القطاع العام. نستطيع النظر إلى حوكمة الشركات على أنها واحدة من الأدوات المهمة لجعل الديمقراطية قادرة على تقديم ما تعد به لكل شرائح المجتمع. هذه الورقة تنظر بمزيد من التفصيل في هذه العلاقات.

## الحد من الفقر: أجندة التنمية العالمية الجديدة

الأهداف التنموية الثمانية للألفية التي نص عليها إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية سنة 2000، والتي تبنتها الحكومات والمجتمع المدني والمؤسسات الدولية والقطاع الخاص في كثير من البلدان حول العالم، غيرت بشكل أساسي الرؤية العالمية للتنمية. فقد دفعت أهداف الألفية الفقر والظروف الاجتماعية - الاقتصادية إلى مقدمة أجندة التنمية. وخلقمت رؤية جديدة للعالم يستفيد فيها الناس - من كل شرائح المجتمع - من النمو الاقتصادي.

وعلى الرغم من أن بناء إجماع حول الأهداف الإنمائية للألفية كان في حد ذاته إنجازاً هائلاً، لا تزال الدول الموقعة على الإعلان تواجه تحديات أكبر في تحقيق تلك الأهداف على أرض الواقع. فالتقدم في تحقيق الأهداف لم يكن - حسب بعض دراسات الأمم المتحدة - متماثلاً في كل الدول. فعلى الرغم من ازدياد الاهتمام والالتزامات المالية، لا يزال بلايين الناس يعيشون على أقل من دولارين في اليوم، ولا يتمكن الكثيرون من الحصول على معظم الخدمات العامة الأساسية التي تعتبر من ضرورات الحياة في الدول المتقدمة. لقد نجحت أهداف الألفية في لفت انتباه العالم لتلك المشاكل بالفعل، بيد أن الإطار الذي رسمه إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية ترك المجال مفتوحاً على مصراعيه أمام الاستراتيجيات الواجب اتباعها لتحقيق أهداف الحد من الفقر، وتيسير السبل لخلق مجتمعات أكثر رخاءً.

ومن بين أولويات الإصلاح التي تم تحديدها بوصفها محوريةً في الحد من الفقر، وارتقاء الدول لدرجات أعلى في سلم التنمية: بناء اقتصاديات السوق، وإطلاق روح ريادة الأعمال، وتعزيز الحوكمة، ودفع الاستثمار، وتأمين حقوق الملكية، ومكافحة الفساد. وما تقرير الأمم المتحدة «إطلاق ريادة الأعمال» وإجماع مونتيري سوى اثنتين فقط من المبادرات التي استطاعت الإحاطة بدقة بمشاكل الإصلاح التي ينبغي أن تتعامل معها الدول من أجل الحد من الفقر، بيد أن العجز المؤسسي في الكثير من البلدان يبقى العائق الحقيقي أمام تنفيذ العديد من تلك التوصيات.

على الرغم من النجاحات الملحوظة في الحد من الفقر في بعض الأماكن، كثيراً ما نجد أن المساعدات الخارجية لا تصل إلى المستهدفين بها، فلا يزال الفساد ينهب الفقراء بينما يقف الروتين والبيروقراطية حائلاً أمام برامج مكافحة الفساد، فالنخبة تتعمم بكاسب التجارة والاستثمار بينما يترك المواطن العادي خارج تلك الدائرة، كذلك يجد رواد الأعمال أنفسهم مجبرين على العمل في القطاع غير الرسمي، حيث لا يتاح لهم التعامل مع الآليات القانونية القادرة على إنفاذ العقود وحماية حقوق الملكية الخاصة، والأموال الحكومية المخصصة للبنية الأساسية وتقديم الخدمات العامة تؤول إلى جيوب موظفي الحكومة الفاسدين وبطاناتهم، كذلك لا يتم خلق فرص عمل جديدة تستوعب الشباب من السكان.

حتى يستطيع الإصلاحيون الحد من الفقر فلا سبيل أمامهم إلا بالقضاء على أسبابه: المؤسسات الضعيفة التي تبعد الموارد، وتدمر التنافس الشريف، وتكافئ على السلوك الفاسد. وخذ من تطور القطاع الخاص وخلق الوظائف. فما هي إذن الآليات التي نملكها لدفع الإصلاح المؤسسي؟ وكيف نستطيع أن ننقل الناس من قاعدة هرم التنمية إلى قمته؟ وما الاستخدام الأمثل لقدرات القطاع الخاص التي تمكننا من الحد من الفقر وتحسين مستوى المعيشة؟ تلك هي الأسئلة التي جتهد الدول ومجتمعات التنمية في وضع إجابات لها. مع الاقتراب المتسارع للموعد الذي ضرب لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

### إجماع مونتيري

في مارس / آذار 2002 شارك 50 من رؤساء الدول والحكومات. وأكثر من 200 من الوزراء وقادة من القطاع الخاص، والمجتمع المدني، وكل المنظمات الحكومية الدولية الكبرى المالية والتجارية والاقتصادية، والمنظمات النقدية، في المؤتمر الدولي حول تمويل التنمية في مونتيري بالمكسيك. تبنى المؤتمر "إجماع مونتيري" الذي وضع استراتيجية للتعامل مع الفقر وغيره من المشاكل الأكثر إلحاحاً التي تواجه الدول حول العالم.

"هدفنا هو القضاء على الفقر وتحقيق نمو اقتصادي مستدام، ودفع التنمية المستدامة، ونحن نتقدم نحو نظام اقتصادي عالمي يشمل الجميع ويقوم على العدالة".  
التحركات الرائدة:

- تعبئة الموارد المالية المحلية من أجل التنمية.
- تعبئة الموارد الدولية من أجل التنمية: الاستثمار الأجنبي المباشر وغيره من تدفقات خاصة.
- لتجارة الدولية بوصفها محرك التنمية.
- زيادة التعاون الدولي المالي والفني من أجل التنمية.
- الدين الخارجي.
- التعامل مع مشاكل النظم: تحسين تماسك واتساق الأنظمة النقدية والمالية والتجارية الدولية في دعمها للتنمية.

وقد وضع إجماع مونتيري - من خلال المبادرات العديدة التي تقع ضمن تلك التصنيفات - الخطوط العريضة للكيفية التي تستطيع بها الحكومة الديمقراطية واقتصاديات السوق أن تساعد في الحد من الفقر حول العالم. إن إجماع مونتيري - بتركيزه على دور القطاع الخاص والحلول الاقتصادية للفقر - يعتبر في الأساس وثيقة مهمة تسجل التزام زعماء العالم بالاستراتيجيات المستدامة للحد من الفقر.

لمزيد من المعلومات:

[www.un.org/esa/sustdev/documents/Monterrey\\_Consensus.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/Monterrey_Consensus.htm)

## النقاط الأساسية

- لحوكمة الشركات تطبيقات أوسع بكثير من مجرد تحسين الإجراءات الداخلية في الشركة. وهي تطبيقات مهمة بذاتها. فحوكمة الشركات تشمل طائفة واسعة من الأدوات التي تتعامل أيضاً مع البيئة التي تعمل فيها الشركات - أي المشاكل المتعلقة بالتنوير المؤسسي للبلاد.

- بالإضافة إلى اجتذاب الاستثمار، وتحسين التنافسية، وإدارة المخاطر، تعتبر حوكمة الشركات أساسية أيضاً في تغيير العلاقة بين مجتمع الأعمال والدولة في الكثير من الأسواق الصاعدة، فبضخها للشفافية في المعادلة تساعد في القضاء على الشللية والمحاباة والمحسوبية، وتيسر بدلاً منها التبادل الحر بين القطاع الخاص والحكومة.

- تساعد حوكمة الشركات على بناء أساس متين للنمو الاقتصادي، وخلق الوظائف، وقيادة القطاع الخاص للحد من الفقر، وذلك بمساعدتها للدول على اجتذاب الاستثمار، وتسهيل الإصلاح المؤسسي، وتقليص فرص الفساد، وزيادة التنافسية، وحماية حقوق صغار المساهمين.

- هناك نوعان من المحركات للإصلاح الذي تقوم به حوكمة الشركات، أولهما مرتبط بمواطن الفشل والانهيار، أما النوع الثاني فهو استباقي يرتبط ببحث الشركات والدول عن الاستثمار، والحاجة إلى تحسين التنافسية، واكتساب النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والدولية. وقد كان كلا النوعين من المحركات وراء ازدياد الاهتمام بحوكمة الشركات خلال العقد الماضي.

- حوكمة الشركات قابلة للتطبيق على طائفة واسعة من الشركات، فهي لا تقتصر على الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات المطروحة أسهمها في كبريات أسواق الأسهم، فالكثير من آليات حوكمة الشركات يمكن أن تفيد مختلف أنواع الشركات - بما فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والشركات العائلية غير المدرجة في أسواق الأسهم - الساعية إلى بناء الاستدامة والحفاظ على قدرتها التنافسية، لأن تلك الآليات تعتبر وسائل لإدخال الشفافية والمساءلة والمسئولية والعدالة في بنية اتخاذ القرار في الشركة.

- ينبغي أن يكون هناك تركيز كبير، في العديد من الأسواق الصاعدة، على تعزيز آليات حوكمة الشركات القائمة، فعلى الرغم من أهمية تطوير أدوات جديدة، ينبغي على الإصلاحيين إيلاء اهتمام أكبر بالآليات القائمة بالفعل، والسعي إلى ضمان تطبيقها بشكل ملائم، وإنفاذها لكل اللاعبين في السوق.

- على الرغم من استمرار الجدل حول النظام الطوعي في مقابل النظام الإلزامي لحوكمة الشركات، ينبغي أن يسعى الإصلاحيون لإدماج مجتمع الأعمال في عملية تطوير آليات حوكمة الشركات أياً كان النظام المتبع. فإدماج مجتمع الأعمال في تلك العملية مبكراً يخلق لديه شعوراً بالملكية ويوفر فرصاً هائلة لآراء قيمة وتطبيق الفعال.

- ذروة الأمر أن خلق أنظمة قيمة لحوكمة الشركات - إذا ما اجتمع لها تعزيز الحقوق الأساسية والمؤسسات القانونية - من شأنه أن يساهم في تطوير مجتمع مستقر وديمقراطي.

## حوكمة الشركات أداة للتنمية

قد تبدو حوكمة الشركات، للوهلة الأولى، إجابة قديمة للأسئلة التي طرحناها في السابق. فالرؤية الشعبية لحوكمة الشركات، تعتبرها أمراً يطبق أكثر ما يكون على الشركات المتعددة الجنسيات، وأسواق الأسهم الكبرى، والرؤساء التنفيذيين، وليس على عموم رواد الأعمال، وقروض المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وخلق الوظائف. هذا فضلاً عن أن حوكمة الشركات كثيراً ما تُناقش في سياق الإجراءات المحاسبية المعقدة وآليات الإفصاح، ولكنها لا تُناقش بالتأكيد في سياق الحد من الفقر. بيد أن نظرة أقرب إلى حوكمة الشركات وتطبيقها الأوسع نطاقاً - والأهم - إلى أسسها المؤسسية، تظهر بوضوح دورها كمكون أساسي للحوكمة العامة وتطور القطاع الخاص. وكلاهما من الحلول المتعارف عليها للحد من الفقر. وسوف تكشف هذه الورقة عن بعض تلك الصلات.

ترتبط الرؤية التقليدية لحوكمة الشركات ارتباطاً كبيراً بالفصل بين الملكية والإدارة، وهي من المشاكل التي تنشأ بين أصحاب الشركات ومديريها. وتقول تلك النظرية إن مصالح المديرين والملاك قد تتضارب وقد لا تكون لها أية علاقة بإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة، وذلك في الوقت الذي يحتاج فيه الملاك إلى ضمانات تكفل تصرف المديرين بما فيه مصلحة الشركة (أو أصحابها) وليس بما فيه مصلحتهم هم. وهنا يأتي دور حوكمة الشركات، حيث تنشئ الآليات الضرورية لضمان قيام مديري المؤسسة بالتحركات المناسبة، فهي تساعد، على سبيل المثال، في منع سرقة الإدارة للممتلكات أو إساءة استخدامها.

## قيَم حوكمة الشركات

الشفافية، والمسئولية، والمساءلة، والعدالة: تلك هي المفاهيم الأربعة التي يتم اعتبارها - على نطاق واسع الآن - المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة للشركات.

التعريف الأصلي لحوكمة الشركات، والذي أشرنا إليه في السابق، بُني حول مفهوم المساءلة، وقد نشأ من اعتقاد بأن الملاك يعهدون للمديرين بإدارة شركتهم ولهم أن يسألوهم عن أي تغييرات تطرأ على هذا الاتفاق. تتطلب المساءلة، بهذا المعنى، أن تلعب مؤسسات داعمة، داخلياً وخارجياً، دورها.

عندما نتحدث عن الشفافية في سياق الشركات، يكون التركيز على الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية للمساهمين في الوقت المناسب، وقد يكون هذا الإفصاح طوعياً أو إلزامياً على حسب السوق والبيئة القانونية اللتين تعمل في ظلهما الشركة. تضمن العدالة في إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية لصغار المساهمين، والموظفين، والمديرين، وغيرهم من أطراف أخرى؛ إذ تسعى قواعد الحوكمة الرشيدة وآلياتها في القطاع الخاص إلى القضاء على التمييز، وإرساء بيئة واضحة يسهل توقع ما سيحدث فيها، تفضي إلى تخطيط استثماري طويل المدى.

يتعامل مفهوم المسؤولية مع استقامة الأسواق وثقة المواطنين في مؤسسات السوق وشركاته. وللمسئولية تطبيقها في بيئة الأعمال على المستويين الداخلي (الملاك - المديرين - الموظفين) والخارجي (الأعمال - المجتمع).

انطلاقاً من هذا المفهوم البسيط تمتد حوكمة الشركات إلى ميادين عديدة متعلقة بخلق أعمال مستدامة. كيف يؤدي مجلس الإدارة عمله فعلياً؟ وما دوره؟ كيف تُعرّف حقوق حملة الأسهم؟ ما الآليات المتوفرة لتحاشي إساءة التعامل مع حقوق صغار المساهمين؟ ما آليات الإفصاح الرئيسية، وما مناطق عمليات الشركة التي لا ينبغي الإفصاح عنها للجمهور؟

بيد أن تلك النظرة الضيقة لحوكمة الشركات، والتي ترى فيها وسيلة مفيدة فقط للشركات الكبرى التي يكثر عدد حملة الأسهم فيها وكذلك المديرين الأقوياء، والمطروحة أسهمها في كبريات أسواق الأسهم في الدول المتقدمة، نظرة أصبحت محل تساؤل متزايد من جانب الإصلاحيين ومجتمعات الأعمال في جميع أنحاء العالم. فقد تم الربط، على سبيل المثال، بين ضعف حوكمة الشركات وعدم قدرة الدول على جذب الاستثمار، وحدوث انهيارات مالية، واستمرار الفساد، وفشل الخصخصة، وضعف حقوق الملكية، والكثير من خدبات التنمية الأخرى التي تواجه الدول حول العالم. هذا الوضع رفع كثيراً من استعداد العديد من الاقتصادات لتقبل

فكرة أن حوكمة الشركات الرشيدة أمر جوهري لتمتع تلك الاقتصادات بالعافية العامة. كذلك بدأت الشركات ترى في حوكمة الشركات أمراً يمكن أن يجعلها في قمة القدرة التنافسية. إلا أن التحدي الذي لا يزال قائماً يتمثل في كيفية ترجمة هذا الاهتمام المتزايد إلى إصلاحات تفضي بالفعل إلى تحسين ممارسات الحوكمة.

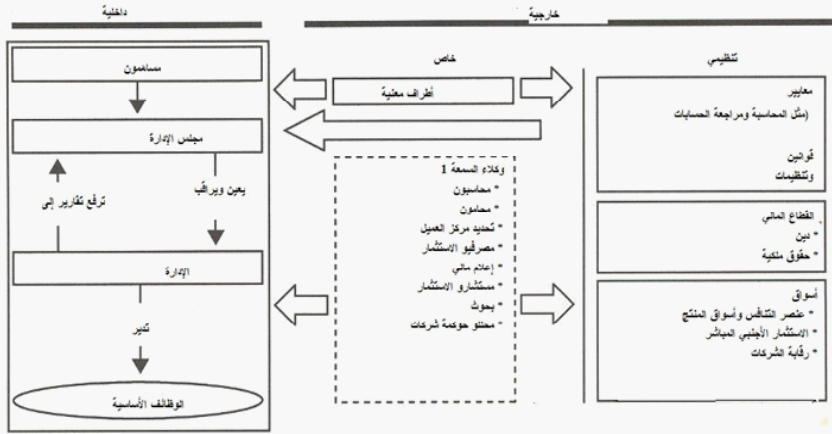
### أثر حوكمة الشركات

- تجلب الاستقرار إلى الأسواق.
- تعزز التنافسية (للشركات والاقتصادات).
- تعزز المؤسسات.
- ترفع من إمكانية درء المخاطر.
- تشجع الاستثمار وتخفض من تكلفة رأس المال.
- تضعف الفساد.
- تعزز الإقراض.
- تشجع على إصلاح المشروعات المملوكة للدولة.
- تشجع على الخصخصة الناجحة.
- تبني علاقات شفافة بين مجتمع الأعمال والدولة.
- تساعد على مكافحة الفقر.

### ما هي حوكمة الشركات؟ تعريف الإطار:

يوضح الشكل التالي - الذي أصدره البنك الدولي - التطبيق الأوسع لحوكمة الشركات. وهو يصور الآليات الداخلية والخارجية التي يتكون منها الإطار الفعال لحوكمة الشركات. يوضح الجانب الأيسر من الشكل البنية التقليدية لحوكمة الشركات. والتي تتعامل مع المسائل التقليدية مثل العلاقة بين المساهمين وبينهم وبين مجلس الإدارة. والعلاقة بين المجلس والمديرين. وإجراءات تشكيل المجلس. وعمليات الإدارة. إلخ. وكل من تلك الأجزاء مهم في حد ذاته. وتشكل مجتمعة الوظيفة الداخلية للشركة. أو حوكمتها.

توفر حوكمة الشركات للمديرين داخل الشركة - سواء كانت ملكيتها عامة أم لا - الأدوات التي يحتاجونها لضمان الفعالية والمساءلة واتخاذ قرارات صائبة. فمتطلبات تعزيز الإبلاغ توجب وجود إجراءات محاسبية مطورة وأنظمة سيطرة داخلية أقوى. وهذا بدوره، يوفر للمديرين الأدوات التي يحتاجونها للسيطرة على النفقات وحساب العوائد. وبتزايد الشفافية وانتظام التقارير المالية يصبح المديرين أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها. وعن مستوى الأداء الذي ينتج عنها. فبهذا السبيل يمكن بسهولة تحديد مواطن ضعف الأداء والأنشطة التي تبعد موارد الشركة في أنشطة غير مربحة. وبالتالي معالجتها.



1- وإدارة السمعة المنصود بهم وإدارة قطاع الخاص، والهيئات المنظمة لنفسها، والإعلان، والمجتمع المدني، والتي تملك جميعاً من عدم تمثل المعلومات، وتحسن من رغبة المؤسسات وتكفي الضوء على السلوك التكملي.

وتصبح مجالس الإدارات نفسها أكثر رصانة في سيطرتها على معاملات المخاطر في ظل وجود مراجعة محاسبية مستقلة ولجان مقاصة. وكذلك مع تحول تركيبة مجلس الإدارة بشكل متزايد تجاه تعيين مديرين مستقلين لضمان الشفافية واتخاذ قرارات قابلة للمساءلة. على أن استقامة المديرين المستقلين لا تزال - في العديد من الأسواق الصاعدة محل تساؤل. لأن قراراتهم لا تزال متأثرة بالمساهمين المهيمنين. ومع ذلك، فقد دفعت هذه المجالس الجديدة الفعالة إلى إحداث إصلاحات داخلية. حسنت من الكفاءة والسيطرة على المخاطر. وصارت أكثر عدلاً في تمثيلها لمصالح المساهمين.

لكن الآليات الخارجية - التي نراها على الجانب الأيمن من الشكل السابق - هي الأمر الأكثر أهمية بالنسبة للدول النامية - على الرغم من عدم الاعتراف بأهميتها لفترة طويلة - والتي يكتمل بها إطار حوكمة الشركات. الجانب الخاص والجانب التنظيمي. كلاهما - بوجه عام - يشكلان ما يمكن أن نسميه الإطار المؤسسي الذي تطبق في ظل حوكمة الشركات. وكما يؤثر هذا الإطار المؤسسي في آليات حوكمة الشركات وإنفاذها، يتأثر هو أيضاً، بدوره، بحوكمة الشركات.

هذه العلاقة التبادلية القائمة بين الممارسات الداخلية للشركة، والبيئة المؤسسية التي تعمل فيها الشركات، لم يكن معترف بها دائماً. فقد انصبت الكثير من جهود محاولة تعزيز حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة - في الماضي - على الجانب الأيسر من الشكل. أي على بناء الممارسات الداخلية للشركة، بيد أن العقود القليلة الماضية أوضحت بجلاء أن الممارسات الداخلية للشركة لا تنفصل عن البيئة التي تعمل في ظلها الشركة. وبينما كانت المؤسسات

في الاقتصادات المتقدمة فائماً في العادة وتؤدي دورها. كانت تلك المؤسسات ضعيفة أو غير قائمة أصلاً في العديد من الأسواق الصاعدة التي كانت تسعى لتحسين الحوكمة في القطاع الخاص. غير أن التعامل مع أوجه القصور المؤسسية هذه بالتوازي مع ممارسات الشركة الداخلية أمر لا مفر منه لنجاح إصلاحات حوكمة الشركات.

كيف تعمل هذه العلاقة بين المؤسسات وآليات حوكمة الشركات؟ وكيف تعزز حوكمة الشركات المؤسسات؟

يعتمد تنظيم حوكمة الشركات وإنفاذها على تطوير شبكة مترابطة داخلياً من المؤسسات العامة والخاصة، والتنظيمات، والحقوق التي تؤسس للقيم الأربع الأساسية لحوكمة الشركات: الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمسئولية. وبدون ضمان تلك المؤسسات تصبح الاستفادة السوق من الحوكمة الداخلية الرشيدة للشركات الاستفادة غير ذات بال. لكن، لو لعبت دورها بكفاءة، فسيستوع مدى فائدتها. فتزيد من ثقة المستثمرين. وتوفر للأعمال القاعدة القانونية التي تحتاجها للمجازفة والنمو.

يضمن النظام الرشيد لحوكمة الشركات، في أبسط صوره، تطبيق سيادة القانون على كل الشركات، وتحديد حقوق ملكية المساهمين، والحقوق الأوسع للأطراف المعنية الأخرى (المقرضين، والموردين، والعمالين، إلخ)، وحمايتها. ويتمثل الأساس الذي تقوم عليه تلك الحماية على نظام محكم يلعب دوره بكفاءة، قادر على تطبيق القانون التجاري، وتمتتع باستقلال حقيقي في حماية حقوق الملكية، على هذه القاعدة تستطيع طائفة متنوعة من المؤسسات العامة والخاصة أن تقوم لتُعرف ممارسة حوكمة الشركات وتضمن إنفاذها. وتأتي في الخطوط الأمامية للرقابة الخارجية أسواق الأسهم من خلال متطلباتها السعرية، والبورصات بضوابطها وقواعدها الصارمة. تلك المؤسسات تضمن أيضاً حقوق الملكية من خلال توفيرها آلية تخارج فعالة لأصحاب الأسهم، وهو عنصر مهم في جذب الاستثمار.

هذا الخط الأمامي تدعمه مجموعة من المؤسسات الخاصة الثانوية مثل: منظمات حقوق المساهمين، ومعاهد حوكمة الشركات، وجمعيات المديرين، والتي تساعد جميعاً على بناء البنية التحتية لجهود حشد التأيد، والمعايير المهنية، والتنظيم الذاتي. تلك المؤسسات لا تساعد فقط على بناء المهارات، لكنها تعتبر أيضاً الأرضية الحاضنة لأنظمة القيم الجديدة التي من شأنها المساعدة على تغيير سلوك الشركات وأدائها.

وفي النهاية، يساهم خلق نظم القيم هذه، إلى جانب تعزيز الحقوق الأساسية والمؤسسات القانونية، في تطوير مجتمع مستقر وديمقراطي. تتطلب الحوكمة الرشيدة للشركات حوكمة عامة رشيدة أيضاً، ومجتمعاً مدنياً حقيقياً، وإعلاماً نشيطاً ومستقلاً يستطيع متابعة تصرفات مجلس الإدارة، وهو ما يتطلب بدوره مواطنة شركات فعالة من جانب الشركات التي ينبغي أن

تستجيب للاهتمامات الأوسع لمجتمع مساهميها. وأن تعمل بشكل مسئول وشفاف. هذا فضلاً عن أن القيم التي ذكرناها في السابق - الشفافية، والمساءلة، والمسئولية، والعدالة - تؤسس أيضاً للديمقراطية، وتوفر - بتعزيزها لحوكمة الشركات - أدوات لتفعيلها.

وفي البلدان التي لا توجد فيها المؤسسات التي ذكرناها في السابق، أو التي لديها تلك المؤسسات لكنها في حالة ضعف، تستطيع حوكمة الشركات أن توفر سبباً لدفع مشاكل الإصلاح المؤسسي إلى واجهة الاهتمام وبدء التعامل معها. وينبغي أن نذكر هنا أنه حتى في الأنظمة التي تملك مؤسسات خارجية ضعيفة، توفر حوكمة الشركات الداخلية القوية قيمةً للشركات تستحق السعي إليها لذاتها. وقد أظهرت الأبحاث الأكاديمية أن المستثمرين في الأسواق الصاعدة العالية المخاطر، المتسمة بسوء الحوكمة العامة، أن المستثمرين سوف يدفعون مبالغ أكبر في الشركات ذات الحوكمة الجيدة التي توفر معلومات مالية محسنة، وحمايةً أكبر لصغار المساهمين.

## تطبيق حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

حوكمة الشركات، كما أشرنا في السابق، قابلة للتطبيق على كل الشركات، وليس على الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات فقط. فالمشكلة الأساسية للوكيل، التي تقف وراء مشاكل الحوكمة، مجدها حاضرة ليست فقط في الشركات الكبيرة (المديرون سيعملون أم لا ما هو في صالح المساهمين) ولكن في أي نوع من كيانات الأعمال التي لا يدير أصحابها مشروعاتهم. وبعبارة أبسط، تستطيع حوكمة الشركات أن تساعد الوكلاء (المديرون) على العمل بما فيه مصلحة الملاك (أصحاب الشركة) بغض النظر عن حجم الشركة.

### برامج حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة: مجالات الاهتمام

- تطوير لوائح حوكمة الشركات.
- حماية حقوق المساهمين.
- تطبيق حوكمة الشركات (شركات).
- قوانين الضرائب، ومجالات الإصلاح القانوني الأخرى.
- مؤسسات ملوكة لعائلات، مشروعات ملوكة للدولة، تعاونيات... إلخ).
- أخلاقيات العمل وموثيق شرف المهنة.
- أسواق الأوراق المالية.
- حقوق الملكية والخصخصة.
- قوانين الشركات/إطار تجاري.
- الإصلاح المؤسسي.
- خدمات مالية.
- إصلاح المشروعات المملوكة للدولة.
- مديرو تدريب.
- الشفافية والملكية العامة.

## كيف تؤثر حوكمة الشركات في التنمية؟

- \* زيادة فرص الحصول على التمويل الخارجي من قِبَل المؤسسات. ما يمكن أن يفضي إلى استثمار أكبر. ومعدلات نمو أعلى. وخلق المزيد من الوظائف.
- \* تكلفة أقل لرأس المال وما يرتبط بها من تقييم أعلى للمؤسسات. ما يجعل الاستثمار أكثر جاذبية للمستثمرين. فيؤدي بدوره إلى النمو وزيادة التوظيف.
- \* أداء عملياتي أفضل من خلال التخصيص الأفضل للموارد والإدارة الأفضل. ما يفضي إلى خلق الثروة.
- \* تقلص مخاطر الأزمات المالية. وهو أثر على جانب خاص من الأهمية. حيث إن الأزمات المالية يمكن أن تفرض تكاليف اقتصادية واجتماعية باهظة.
- \* علاقات أفضل مع كل الأطراف المعنية. ما يساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وعلى تحسين مجالات أخرى مثل حماية البيئة.

المصدر:

Stijn Claessens "Corporate Governance and Development" Global Corporate Governance Forum Focus I Publication, [www.gcgf.org](http://www.gcgf.org)

## الشركات العائلية

حوكمة الشركات قابلة أيضاً للتطبيق على الشركات العائلية المنتشرة في آسيا ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وكذلك في أمريكا اللاتينية. فعلى الرغم من أن الشركات العائلية لا ترتبط تقليدياً بإخفاقات الحوكمة بسبب كون أصحابها هم مديروها. فقد ثبت أن مشاكل الحوكمة في تلك الشركات تمثل مصدراً رئيسياً للقلق فيما يتعلق بجذب الاستثمار وضمان الاستدامة في جيلي الملاك الحالي والتالي. إذ كيف يمكن - على سبيل المثال - أن يُحل نزاع ينشب بين مختلف الملاك في الجيل الثاني أو الثالث - عندما يتضاعف عدد الملاك بشكل كبير - دون أن تكون هناك قواعد واضحة للإدارة واتخاذ القرار؟ وكيف يمكن طمأنة المستثمرين إلى وجود آليات تضمن أن أموالهم سوف يتم إنفاقها بشكل فعال على احتياجات الشركة. وليس على الاحتياجات الشخصية للأسرة المالكة؟ لقد أثبتت الدراسات أن معايير الحوكمة الأفضل تؤدي - مرور الوقت - إلى تحسين الاستدامة والأداء المالي للشركات العائلية.

## المشروعات المملوكة للدولة

حوكمة الشركات مهمة أيضاً للمشروعات التي تملكها الدولة. فممارسات الحوكمة الرشيدة لا ترفع فقط من إنتاجية تلك المشروعات ومن قدرتها التنافسية. ولكنها تساعد أيضاً على التأكد

من أن الأموال العامة المستثمرة في تلك المشروعات لا يساء إدارتها. وتنفق على نحو صحيح. وبالتالي. فحوكمة الشركات - بخلقها لشركات ملوكة للدولة أكثر شفافية. وأعلى من حيث الجدوى الاقتصادية - تساعد على ضمان تقديم الخدمات بشكل فعال للجمهور. هذا فضلاً عن أن مشروعات الدولة في الأسواق الصاعدة عادةً ما تستخدم كملاً كبيراً من الموظفين. كما تقدم قدرًا كبيراً من الخدمات العامة. وبالتالي. فمن شأن الحوكمة الرشيدة أن تتحاشى فشل تلك المشروعات. وما قد ينجم عنه من آثار اجتماعية مدمرة. وقد استخدمت حوكمة الشركات في العديد من البلدان. ليس فقط كوسيلة لتحسين كفاءة المشروعات المملوكة للدولة. ولكن أيضاً كألية لتحسين جاذبية تلك المشروعات للمستثمرين. مما زاد من دخل الدولة من الخصخصة.

تمثل المشروعات المملوكة للدولة - في العديد من الدول النامية - شريحة غير متجانسة اقتصادياً. وتعاني من طوفان من مشاكل الإدارة والأداء التي خد من فاعليتها. ومن الدور الذي ينتظر منها أن تلعبه في إحداث النمو. وكثيراً ما نجد تلك المشروعات في القطاعات الاستراتيجية مثل البنية التحتية أو التجارة. والتي خد عدم فاعليتها من قدرة القطاع الخاص على المساهمة في نمو الاقتصاد. فاتخاذ المديرين للقرارات في تلك المشروعات. في ظل استراتيجيات غير واضحة وتعدد خطوط المحاسبة. يجعلها رهينة تضارب السياسات والمصالح البيروقراطية. فتفضي إلى وضع تتنافس فيه العديد من الجهات الحكومية والوزارات على التأثير في إدارة المشروعات المملوكة للدولة في غياب تام للمساءلة في اتخاذ القرار. ونظراً لأن تلك المشروعات غير شفافة بطبيعتها. فكثيراً ما تستشري فيها المحسوبية السياسية. والفساد. والإهدار. والتي خد كلها من قدرتها على التحديث وبناء برامج عمل فعالة جيدة الاستجابة للمتغيرات.

تركز حوكمة الشركات في قطاع المشروعات المملوكة للدولة - أولاً وبشكل أساسي - على جعل الدولة مالكةً فعلاً. وذلك بتأسيس خطوط محاسبة سياسية واجتماعية واضحة وبسيطة. وتحسين اختيار أعضاء مجلس الإدارة ونوعية تلك المجالس. والمساهمة في تطوير استراتيجيات واضحة للشركات تكافئ على الفاعلية والمهنية. ومن شأن ممارسات حوكمة الشركات أن تؤدي إلى تحسين الشفافية. والرقابة الداخلية. وانتظام التقارير المالية. فتقلص بذلك من الفساد وإساءة استغلال المنصب.

من شأن حوكمة الشركات أن تخلق خطوط مساءلة واضحة توجه دور الدولة في الملكية. من خلال مكتب واحد للملكية الدولة يترجم المطالب السياسية والاجتماعية للملكية الدولة إلى مجلس إدارة مؤهل. وذلك بإدخاله قيم الحوكمة الرشيدة إلى القطاع المملوك للدولة. هذا المجلس المستقل يقوم بدوره بترجمة السياسة إلى قرارات استراتيجية تسترشد بها الإدارة المسؤولة عن التنفيذ.

وبذلك تصبح خطوط المساءلة المتعلقة بالمشروعات المملوكة للدولة أوضح وأيسر في تتبع جذورها السياسية في الحكومة. ولدى الناخبين الذين يصوتون في نهاية المطاف لمستوى الأداء

خلال الانتخابات. الشركات. إذن. باستخدامها حوكمة الشركات لتعزيز خطوط المساءلة والأداء لا تحسن فقط من الحوكمة. بل تحسن أيضاً من الحوافز المفضية إلى تفعيل الديمقراطية.

### المشروعات المملوكة للدولة والقطاع المالي

داخل إطار التنمية الاقتصادية كثيراً ما يُذكر الائتمان بوصفه أحد التحديات الكبرى التي تواجه المشروعات الخاصة. خاصةً في الاقتصادات التي لم تتطور فيها أسواق رأس المال. وتمثل البنوك فيها المصدر الرئيسي لرأس المال اللازم لتنمية الأعمال. بيد أن البنوك المحلية كثيراً ما تكون مصدراً سيئاً للائتمان. وقد تكون هي نفسها مصدر مخاطرة اقتصادية. كما ظهر جلياً خلال الأزمة المالية الروسية سنة 1998. كثيراً ما يؤدي إقراض أصحاب الخطوة إلى التوقف عن السداد. فيصبح بذلك مصدراً للمخاطر في العديد من الأسواق الصاعدة التي تنسم بضعف الأطر القانونية والتي يؤدي فيها ضعف رقابة البنوك المركزية إلى قروض معيبة. وعندما يضاف إلى هذا الوضع تفشي ممارسات حوكمة سيئة لمجتمع أعمال. يعتمد إلى إخفاء الأوضاع المالية الحقيقية لمتلقي القروض. ترتفع مستويات المخاطرة فتؤدي في العادة إلى وصول معدلات الفائدة إلى مستويات تفوق قدرة الجميع.

وعلى ذلك. فإن حوكمة الشركات يمكن أن تصبح - في العديد من الأسواق الصاعدة - أداة فعالة لتخفيف المخاطر في القطاع المالي. فالخطوط الإرشادية لبازل 2 - على سبيل المثال - تدفع إلى سلوك مصرفي أكثر مسئولية يؤدي إلى زيادة الاستعداد لمواجهة الفشل. وضمان تقييم مناسب للمخاطر. ومع ذلك. لم تُشر تلك الخطوط الإرشادية إلى آليات محددة لتحقيق تلك الغايات. وهنا. تأتي حوكمة الشركات لتملأ هذا الفراغ. حيث يمكن أن ينظر إليها على أنها أداة فعالة لتعزيز استقرار البنوك وتحقيقها للأرباح. والأهم. أنها يمكن أن تستخدم كأداة تقييم ناجح لمخاطر الفشل في اتخاذ قرارات الإقراض. فالبنوك تستطيع. إذا ما طلبت معلومات مالية أفضل من الشركات قبل إقراضها. أن تشجع على تبني أنظمة محاسبية رصينة وتقارير منتظمة حتى في الاقتصادات التي تهيمن عليها الشركات العائلية أو المحدودة الملكية. يستطيع قطاع البنوك - في ضوء ذلك - أن يروج للحوكمة الرشيدة في الاقتصادات التي لا تعتمد فيها الشركات بطبيعتها على أسواق الأسهم لرفع رأس المال.

هذا فضلاً عن أن حوكمة الشركات تلعب دوراً مهماً في البنوك المملوكة للدولة أو التي تهيمن عليها الدولة. وذلك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ القرار الاقتصادي في تقديم القروض بناء على الاعتبارات السياسية. تؤدي هذه العملية دورها على نحو مشابه لما وصفناه في السابق فيما يتعلق بالمشروعات المملوكة للدولة: الشفافية والمساءلة والإفصاح. تدفع البنوك لتغليب الاعتبارات الاقتصادية على السياسية.

تبدأ حوكمة مجالس الإدارات داخل البنوك من خلال الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإقراض. مع وجوب إفصاح المديرين والأطراف المعنية عن علاقات الإقراض. بعبارة أخرى. يمكن

احتواء إقراض أصحاب الخطوة عالي المخاطر. هذا فضلاً عن أن التوسع في مفهوم إدارة المخاطر - من خلال إرشاد مجلس الإدارة والرقابة الأفضل على ممارسات الإدارة في الإقراض - من شأنه الحد من الخسائر المحتملة وإقراض أصحاب الخطوة. وبالتالي تحسين الأداء العام للإقراض وتقليص تكاليف الائتمان.

ينتج عن ذلك أن حوكمة الشركات لو تمت إشاعتها داخل النظام المصرفي ومن خلاله. تستطيع أن تساهم في استقرار الاقتصاد من خلال رقابة مصرفية أفضل. وكذلك تحسين إدارة المخاطر وتقليص تكاليف رأس المال، وهو ما من شأنه تحقيق النمو.

## حوكمة الشركات العائلية

### مخاطر الحوكمة في الشركات العائلية

- \* عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة: الزيادة بمعدل متوالية هندسية لحجم الأسرة وكذلك احتياجاتها مقارنة بحجم الشركة قد يقوض النمو والاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية لنجاح الشركة على المدى الطويل.
- \* الانتقال من جيل إلى جيل وخطوة الخلافة: فترات إلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركات العائلية. فترات حرجة: حيث تخلق أوضاعاً قد تفضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في نوعية الإدارة.
- \* فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة: مناقشة شؤون العائلة في الشركة (والعكس) والافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضر بالشركة.
- \* الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة: تقاليد وأعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل. هذا فضلاً عن أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.
- \* المحاباة: ترقية أحد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يقوض الجدارة في بيئة العمل. فينجم عنه هروب الأفراد المديرين وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.
- \* الصراع بين الأجيال والأقران: تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات والسلطة. هذا فضلاً عن أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

## فوائد الحوكمة الرشيدة للشركات العائلية

- \* رفع درجة المهنية في إدارة الشركة.
- \* درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل.
- \* تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.
- \* فصل أوضح بين أدوار ممثلي الملاك (مجلس الإدارة) والإدارة (الرئيس التنفيذي وغيره من تنفيذيين).
- \* إدارة أفضل للمخاطر مرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية.
- \* تزايد القدرة على اجتذاب العاملين المدربين والاحتفاظ بهم.
- \* قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة ومشاركتهم بنشاط في اللجان.
- \* معايير أفضل لتقييم الأداء ولنظام مكافأة التنفيذيين (وضع معايير لقياس القيمة المضافة).
- \* تطوير ممارسات محاسبية وأدوات إدارية أفضل.
- \* شكل أفضل للشركة في أعين المستثمرين.
- \* زيادة فرص الحصول على رأس المال.
- \* زيادة السيولة وحجم الأسهم التي يجري التعامل عليها.
- \* إمكانية إيجاد تنوع أوسع للأصول من قِبَل المساهمين المسيطرين.
- \* دقة أكبر في تحديد أسعار الأسهم.
- \* زيادة عدد الإصدارات الدولية من أجل تنمية الموارد. من خلال ضمانات الدين في الأغلب.

المصدر:

Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) "Corporate Governance in Family-controlled Companies: Outstanding Cases in Brazil."

. هذه النتائج جزء من دراسة أجريت على ممارسات حوكمة الشركات في 15 من أكبر الشركات العائلية بالبرازيل.

## تغيير العلاقة بين مجتمع الأعمال والدولة

تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تغيير العلاقة بين مجتمع الأعمال والدولة. فقد أثبتت الأزمات المالية في آسيا وروسيا أن العلاقة الضبابية بين رجال الدولة وبعض شركات القطاع الخاص من شأنها أن تقوض الاقتصاد وتفضي إلى انهيار اقتصادي. فالافتقار إلى الشفافية في التعاملات التي تجري بين مجتمع الأعمال والدولة من شأنه أن يؤدي إلى معاملة قانونية وتنظيمية تفضيلية. وإلى نهب الأصول. وهدر الموارد. والفساد. والتي من شأنها جميعاً أن

تقضي على قدرة الاقتصاد الوطني على التنافسية. من أجل إفادة حفنة من أصحاب الخطوة. تساعد حوكمة الشركات على التعامل مع هذه المشاكل. كما تمثل حلاً فعالاً للشللية. والمحسوبية. والمحابة.

ولعل الخخصة هي من أفضل الأمثلة على ذلك. فتطبيق الحوكمة الرشيدة للشركات على المشروعات المملوكة للدولة المزمع خصصتها. يمكن أن يلعب دوراً مهماً في إعداد تلك الشركات للتحديات الجديدة التي تفرضها الملكية الخاصة. فقد اتضح عند دراسة ميراث الخخصة في الاقتصادات المتحوّلة خلال التسعينيات. أن الكثير من الفساد. واستغلال المساهمين. وإساءة استغلال المنصب. الذي أفرزته يمكن أن يُعزى مباشرةً إلى فشل الدولة في إرساء آليات حوكمة فعالة. فقد كان نهب الأصول. وتضخيم عدد الأسهم. و"تسريب" رأس المال على يد الملاك/ المديرين. كلها من ملامح "الرأسمالية الغربية الشرسة" التي ضربت العديد من الاقتصادات الشيوعية السابقة. فساهمت في الإساءة مبكراً إلى مفاهيم الرأسمالية والديمقراطية. لذلك. فلحوكمة الشركات دور محوري تستطيع أن تلعبه. ليس فقط في تجهيز المؤسسات للخخصة. ولكن أيضاً في حثاشي التشويه المحتمل للأسواق الذي قد يحدث عندما تتم خصخصة الشركات دون وجود رقابة داخلية فعالة. وآليات انتظام التقارير المالية. وحماية مصالح المساهمين.

إن إرساء تدابير حوكمة شركات داخلية رشيدة في المؤسسات التي تملكها الدولة قبل خصصتها أمر أساسي لضمان انتقالها السلس للملكية الخاصة. وذلك قبل عملية الخخصة نفسها وبعدها. فالنظام المحاسبي الداخلي الجيد والرقابة الجيدة يساهمان في التقييم الفعال. ورفع قيمة المؤسسة. وذلك بتقليل تكاليف الاستثمار المرتبطة بعمليات المحاسبة الانتقالية وبناء أنظمة رقابة داخلية. كذلك من شأن إرساء نموذج حوكمة مجلس الإدارة ومساءلة الإدارة قبل الخخصة أن يسهل من الانتقال السلس إلى الملكية الخاصة.

في حالات الخخصة بالضمان أو بعائدات الاستثمار. تلعب الحوكمة الرشيدة للشركات دوراً مهماً في موازنة توقعات وحقوق المساهمين مع احتياجات غالبية الملاك الساعين لإعادة هيكلة المؤسسة وإعادة تنظيمها. هذا فضلاً عن أن حسن الشفافية والعلاقة الجيدة بين مجلس الإدارة والمساهمين من شأنهما المساعدة على التفاوض حول النزاعات التي قد تنشأ نتيجة تلك الجهود. إن قيم العدالة والمساءلة والمسئولية والثقة التي تعتبر كلها علامات بارزة على الحوكمة الرشيدة للشركات أمور محورية في تطوير نماذج خصخصة تضمن القيمة وتيسر عملية الخخصة. وتحمي مصالح الأطراف المعنية والمساهمين. وتسمح بإعادة هيكلة أكثر كفاءة بعد الخخصة.

## حوكمة الشركات بوصفها أداة لمكافحة الفساد

لم يعد الفساد من الأمور المسكوت عنها في العديد من الدول النامية. بل أصبح يعد من المعوقات الكبرى أمام التطور الديمقراطي والنمو الاقتصادي. لكن، قلما تثار التساؤلات حول العلاقة بين ارتفاع معدلات الفساد وسوء الحوكمة، وبين ارتفاع معدلات الفقر وعدم المساواة وبين سوء الخدمات العامة. في كل الأحوال يؤدي الفساد - من منظور سياسي - إلى زعزعة استقرار المؤسسات السياسية ويدفع المواطنين إلى التشكك في شرعية المؤسسات الديمقراطية التي ضربتها الرشوة والابتزاز. ومن المنظور الاقتصادي، يؤدي الفساد إلى انخفاض مستويات الاستثمار، واتساع القطاع غير الرسمي، وارتفاع تكلفة أداء الأعمال، وعدم الثقة في التعاقدات.

ولننظر الآن في معضلة الفساد الأزلية من منظور القطاع الخاص، فعلى الرغم من أن الفساد يضر بالأعمال، فإن الشركات التي تشارك منفردة في الفساد تحصل على ميزات على المدى القصير. لكن، إذا ما أخذنا في الاعتبار الآثار الضارة للفساد على الصحة العامة للاقتصاد، يصبح السؤال الذي يطرح نفسه: "كيف لنا أن نقيم نظاماً يجعل انخراط الشركات في الفساد شديداً الصعوبة، حتى وإن كان مرغوباً فيه من قبل حفنة من الشركات؟" المشكلة الحقيقية هنا تكمن في كيفية الدفع نحو تحرك جماعي، أي خلق بني محفزة على نحو يدفع القطاع الخاص إلى الالتزام بالممارسات المسئولة، وبكشف السلوك الفاسد، وعدم السماح للفساد بأن يصبح السبيل المعتاد لتسيير الأعمال.

الإصلاحات الكفيلة بتحقيق ذلك يمكن أن تأتي من الجهات مختلفة، فمن جانب الحكومة يمكن إصلاح قوانين الاستحواذ، وإيجاد مراجعي حسابات مستقلين، والانخراط في إصلاح قانوني، وتبسيط قوانين الضرائب، والاستفادة من أنظمة الحكومة الإلكترونية، والتأكيد على إنفاذ القواعد والتنظيمات القائمة، ولكن، هناك أيضاً إصلاحات يمكن تنفيذها من جانب القطاع الخاص - كما أشرنا في السابق - من قدرته على الانخراط في الفساد.

من بين تلك الإصلاحات: حوكمة الشركات. ففي ضوء ما أشرنا إليه في السابق، تستطيع حوكمة الشركات أن تقلص من فرص الفساد بجعل الرشوة أصعب، وذلك بجعلها ليس مجرد سلوك غير أخلاقي، وإنما سلوك غير قانوني أيضاً عالية التكلفة بالنسبة لمن يقدمها، وكذلك بسن عقوبات داخلية على انتهاك تلك القاعدة. إن حوكمة الشركات الفعالة تعني حضور قيم الشفافية دائماً، فيحصل المستثمرون على المعلومات المهمة في الوقت المناسب، ولا يتم اتخاذ القرارات خلف الأبواب المغلقة، ويصبح متخذو القرار مساءلين عن أفعالهم، ويتصرف المديرون بما فيه مصلحة الشركة، وليس مصالحهم الشخصية، وخلاصة القول، إن حوكمة الشركات الفعالة تجعل تقديم الشركات للرشوة أو لموارد الشركة الأخرى إلى موظفي الحكومة في مقابل خدمات معينة، أمراً شديداً الصعوبة.

## استراتيجية مركز المشروعات الدولية الخاصة لإصلاح حوكمة الشركات

### 1. التقييم الأساسي

- أ. قِيم فشل حوكمة الشركة، والتحديات، والفرص... إلخ.
- ب. قِيم معايير الدولة مقارنةً بأفضل الممارسات الدولية.
- ج. مبادئ/ الخطوط الإرشادية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والواقع المحلي.

### 2. الانتشار والتعليم

- أ. حدد الأطراف المعنية.
- ب. قم ببناء الوعي: قادة الأعمال، صناع السياسة، المجتمع.
- ج. اخلق طلباً جماهيرياً أوسع على الإصلاح.
- د. حملات تعليم عامة.

### 3. طوّر وأسس آليات حوكمة شركات

- أ. طور لوائح حوكمة شركات وآليات رقابة داخلية.
- ب. شجع نشاط المساهمين.
- ج. حسّن الأطر التنظيمية والتنفيذية.
- د. أنشئ شبكات حوكمة رشيدة تشتمل على هيئات تنظيمية، وقادة أعمال، ومنظمات، وغيرها من جماعات المجتمع المدني.

### 4. بناء القدرات، والتطبيق، والمتابعة

- أ. برامج تدريب للمديرين.
- ب. تأسيس معاهد مديرين.
- ج. إنشاء نظم تقييم الحوكمة الرشيدة من أجل المستثمرين.
- د. تدريب الوسطاء الماليين.
- هـ. تطبيق قانوني ومؤسسي أوسع: الأنظمة القضائية مثلاً.

إن حوكمة الشركات، بوصفها أداة لمكافحة الفساد، تقلص من فرص العاملين والمديرين في إساءة استغلال المنصب أو الانخراط في ممارسات فاسدة مع الشركاء من القطاعين العام والخاص على عدد من المستويات. فعلى مستوى القيم يؤدي تركيز حوكمة الشركات على واجب المدير في الولاء والحرص على عدم استغلاله لمنصبه، وفرض عقوبات على المديرين الذين يقدمون مصالحهم ومكاسبهم الشخصية على مصلحة الشركة ومكاسبها.

كذلك يؤدي دور المدير المستقل - كما تصفه معايير الحوكمة الرشيدة - إلى تقليص احتمالات استغلال المنصب، وذلك من خلال مراجعة وتمحيص الأقران. ويمكن تطبيق ذلك من خلال مشاركة المدير المستقل في لجنة مراجعة مجلس الإدارة التي توفر ضماناً مستقلاً لمصادقية المراجعة.

ومن أمثلة ذلك مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة التي وضعتها الشفافية الدولية بمساعدة قادة الأعمال والمنظمات غير الحكومية. حيث تناول هذه المبادئ المساهمات السياسية والخيرية، والهدايا، والضيافة، وحتى مقابل التسهيلات، وهو الموضوع الذي أثار مناقشات ساخنة فيما يتعلق بالفساد. يتطلب تنفيذ تلك المبادئ أن يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية رسمية عن أفعال المديرين، وإيجاد قنوات إنذار فعالة، ودمج تدابير الرقابة الداخلية في صناعة القرار، واتباع إجراءات محاسبة رسمية تتحقق من حالات حدوث الرشوة، وإيجاد اتصال داخلي وتدريب.

## الخلاصة

الرؤية الأوسع لحوكمة الشركات، والتي ترى فيها مجموعة من الآليات التي تتعامل مع الإصلاح المؤسسي، وليس فقط على مستوى الشركات، ترى فيها أيضاً جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التنمية الناجحة. إن دور حوكمة الشركات دور محوري في بناء اقتصادات قادرة على التنافس، وتقليص الفساد من جهة القطاع الخاص، وضمان حقوق الملكية، وخلق الوظائف والثروة، وهي جميعاً من مكونات الجهود الناجحة للحد من الفقر. ينبغي أن ينظر مجتمع التنمية عن كثب لإمكانية استخدام حوكمة الشركات كوسيلة لتحسين الحوكمة العامة، وتعزيز الديمقراطية عبر التوجه نحو اقتصاد السوق. بيد أن جهود دفع حوكمة الشركات ينبغي أن تأخذ في الاعتبار أيضاً محركات الإصلاح، السلبية والإيجابية على حد سواء، فعلى الجانب السلبي، كثيراً ما يتم الربط بين حوكمة الشركات والفشل المالي وفضائح الشركات. هذه المجموعة من المحركات تذهب إلى تفضيل نهج رد الفعل على إصلاحات حوكمة الشركات. أما النهج الأكثر فعالية فيربط بالمحركات الإيجابية، والتي تشمل البحث عن استثمارات، وزيادة التنافسية، وجهود مكافحة الفساد. من هذه الزاوية، يمكن استخدام حوكمة الشركات أداة لقيادة الإصلاحات الواسعة في ميادين الاستثمار وقوانين الشركات، وحماية حقوق الملكية، وآليات التطبيق، وقوانين المحاسبة والضرائب، والإصلاح القضائي، وأمور أخرى.

على الرغم من أن لدى المجتمع الدولي العديد من أدوات حوكمة الشركات المختلفة الجاهزة للتطبيق، ينبغي على الإصلاحيين أن يتحاشوا إجراء استنساخ المبادرات الناجحة في أماكن أخرى. فالإصلاح المؤسسي الناجح يتطلب - في نهاية المطاف - بناء قدرات محلية والتزام بجهود الإصلاح، وليس نقل سياسات من حفنة كتب إلى أخرى. يمكن أن يصبح القطاع الخاص، في العديد من الأسواق الصاعدة، بسعيه للحصول على رأس المال ودخول الأسواق العالمية، قائداً حقيقياً في إصلاح حوكمة الشركات، وذلك بتبني مبادئ الشفافية، والمسؤولية، والعدالة، والمساءلة في المجتمع بأسره، ومساعدته للملايين على الإفلات من براثن الفقر.



للاتصال ومزيد من المعلومات:  
**Center for International Private Enterprise**  
15th Street, NW • Suite 700 1155  
Washington, DC 20005  
Telephone: (202) 721-9200 • Fax: (202) 721-9250  
Web: [www.cipe.org](http://www.cipe.org) • E-mail: [cipe@cipe.org](mailto:cipe@cipe.org)

مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE  
1 شارع الفيوم - المتفرع من شارع كليوباترا  
الدور 8 - شقة 801  
مصر الجديدة - القاهرة  
هاتف: 20+2-24143282 - فاكس: 20+2-24143295  
بريد إلكتروني: [info@cipe-arabia.org](mailto:info@cipe-arabia.org)

المواقع باللغة العربية  
[www.cipe-arabia.org](http://www.cipe-arabia.org)  
[www.hawkama.net](http://www.hawkama.net)  
[www.efham.net](http://www.efham.net)