



جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

هيكل حوكمة الشركات



محاضرة مقدمة بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور سناء عبد الرحيم كجزء من متطلبات مادة حوكمة وريادة الأعمال

الدكتوراه | إدارة أعمال
الفصل الثالث
2020/2019

المقدمة

ان تطبيق نظام الحوكمة داخل أي شركة يجب اولا الاخذ في الاعتبار بطبيعة الشركة نفسها والظروف التي تعمل بها وهيكلها التنظيمي والثقافة الادارية لدى اعضاء مجالس ادارتها والمدراء التنفيذيين ،وذلك قبل البدء في تطبيق مبادي الحوكمة والالتزام بالوائح الحوكمة وعليه فان هيكل الحوكمة يقوم على مبادي المساءلة والعدالة والشفافية والمسؤولية.

وفي ضوء تلك المبادي تقوم الشركة بوضع مجموعة من لوائح الحوكمة الداخلية والتي تتمثل في الاتي على سبيل المثال لا الحصر (لائحة مجلس الادارة ، لائحة الجمعية العمومية، لائحة لجنة المراجعة، لائحة الادارة التنفيذية، لائحة المراجعة الداخلية، لائحة سياسة ادارة المخاطر، لائحة سياسة الافصاح والشفافية عن المعلومات، دليل السوك الاخلاقي، العلاقة مع اصحاب المصالح).

وتعتبر تلك اللوائح هي الاداة التي تضمن عن طريقها الشركة معرفة كل طرف من اطراف الشركة المؤثرين في عملية الحوكمة من معرفة واجباته ومسؤوليته وسلطاتها وطبيعة العلاقة مع باقي الاطراف بالشكل الذي يودي في النهاية بوجود ممارسات سليمة للحوكمة داخل الشركة.

كما و يحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الاطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الادارة والمساهمين واصحاب المصالح وكما يحدد هذا النظام قواعد واجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وتحديد الهيكل الذي يتم وضع اهداف الشركة وكيفية وسائل تحقيقها وسبل الرقابة على الاداء.

على النقيض من العديد من الشركات الاخرى فقد طورت شركة Pepsi Co تقارير قوية عن الاستدامة وانشأت هيكل حوكمة الشركات وطورت فرق العمل المعنية بالاستدامة الاجتماعية التي تقدم تقاريرها مباشرة الى الرئيس التنفيذي للشركة.

ويمكن تمثيل الاطراف المعنية بالحوكمة من خلال الشكل الاتي :

الشكل (1) الاطراف المعنية بالحوكمة



ومن خلال الشكل اعلاه يتضح ان الاطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة هي:

1. المساهمين: وهم من يقومون بتقديم راس المال للوحدة الاقتصادية عن طريق ملكيتهم للاسهم وذلك عن طريق الحصول على الارباح المناسبة لاستثماراتهم .
2. مجلس الادارة : وهم من يمثلون المساهمين والاطراف الاخرى مثل اصحاب المصالح، ويقوم المجلس بأختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل اليهم سلطة الادارة لاعمال الوحدة الاقتصادية.
3. الادارة : وهي المسؤولة عن الادارة الفعلية للوحدة الاقتصادية وتقديم التقارير الخاصة بالاداء الى مجلس الادارة، وتعتبر ادارة الوحدة الاقتصادية هي المسؤولة عن تعظيم الارباح وزيادة قيمتها بالاضافة الى مسؤولياتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
4. اصحاب المصالح : هم مجموعة من الاطراف لهم مصالح داخل الوحدة الاقتصادية مثل الدائنين والمجهزين والعمال والموظفين لديهم مصالح قد تكون متعارضة في بعض الاحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الوحدة الاقتصادية على الاستمرار.

وعليه يمكن تعريف هيكل حوكمة الشركات على انه " توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة (مثل مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم والدائنين ومدققي الحسابات والمنظمين والعملاء

وأصحاب المصلحة الآخرين) ويحدد قواعد وإجراءات المشاركة في شؤون الشركات. كما يعرف على انه " الإطار الذي تحدد من خلاله الشركات أهدافها المؤسسية وتتابعها ، مع مراعاة تأثير البيئة الاجتماعية والتنظيمية والسوق. كما أن هناك تعريف اخر لهيكل الحوكمة اذ يمكن تعريفه على انه " وسيلة لمراقبة السلوك. ، استراتيجيات وقرارات الشركات التي تسمح بمواءمة التداخل بين أصحاب المصلحة".

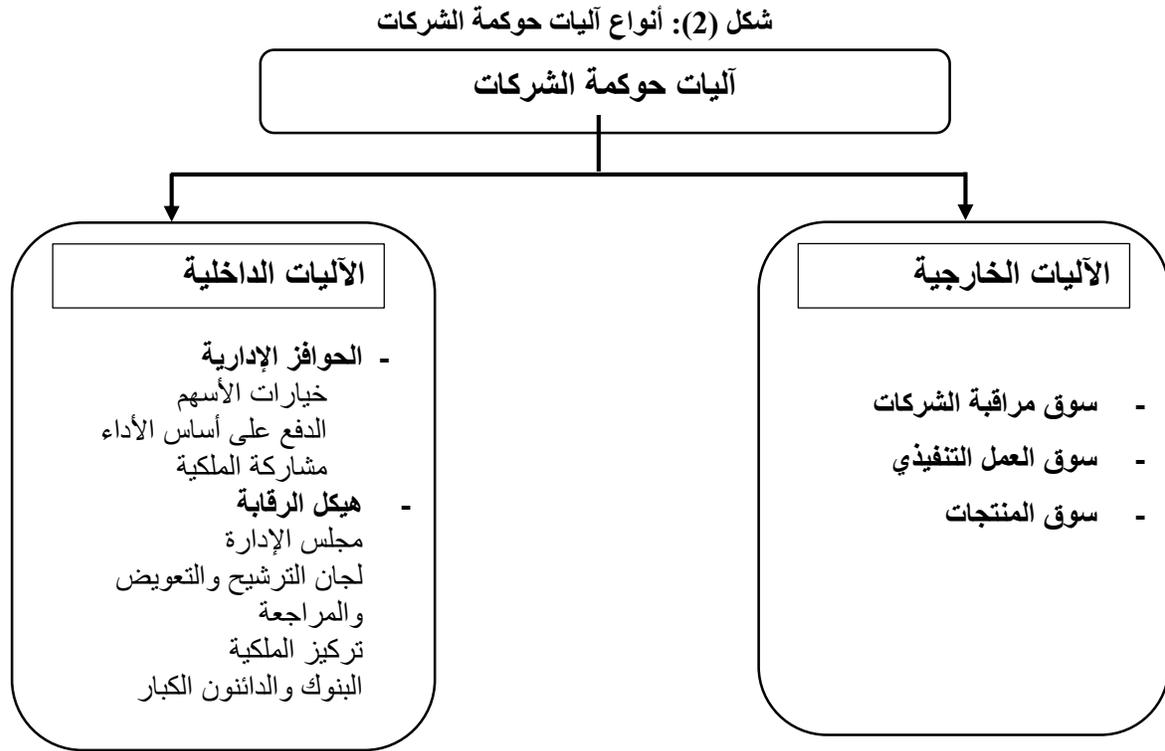
أولاً: آليات حوكمة الشركات:

استناداً الى رأي كل من Charreaux و Zingales فيما يتعلق بحوكمة الشركات، فيمكن التعبير عنها على انها مجموعة من الآليات التي تحدد الصلاحيات، وتؤثر على قرارات الإدارة، وتضبط السلوك وتحد من المساحة التقديرية للمديرين. ويتبين ان تعريف الحوكمة هنا يركز على المديرين التنفيذيين الرئيسيين، أي أن الحوكمة تهدف إلى التحكم في قرارات الإدارة وتحديد خطها العام. فيما يتمثل تحديد دور نظام الحوكمة مثل مواءمة القدرة على اغتنام فرص النمو، وتوجيه أصحاب المصلحة بهدف تحقيق أفضل إمكانات لخلق القيمة. لذا فان نظام حوكمة الشركات يشمل جميع الآليات المصممة للسيطرة على المديرين والحد من تضارب المصالح التي تعتبر باهظة الثمن.

وهناك عدة آراء في تصنيف أنواع آليات حوكمة الشركات، الا أن معظم الدراسات التي اهتمت بهذا الشأن اعتمدت نوعين لآليات الحوكمة، هي الآليات الخارجية والآليات الداخلية. ويمكن تصنيف تلك الآليات إلى ثلاث مجموعات واسعة: السوق، والرقابة الداخلية والتنظيمية. فعلى صعيد الآليات الخارجية، فان آليات السوق تتمثل في المساهمين، وسوق رأس المال وسوق العمل الإداري (سوق المديرين التنفيذيين). وعلى صعيد الآليات الداخلية، فنجد انها تركز على المساهمين من الداخل ومجالس الإدارة، وآليات التعويض الإداري.

لقد سيطرت نظرية الوكالة تقليدياً على تحليل حوكمة الشركات. ويتمثل عملها الرئيس في الفصل بين الملكية والسيطرة، وإمكانية قيام المديرين -الوكلاء- باتخاذ الإجراءات التي تؤدي حملة الأسهم. وبالتالي فان هيكل الحوكمة الجيدة هو ذلك الهيكل الذي يكون قادراً على التوفيق بين مصالح المساهمين والوكلاء. وعليه فان الآليات الداخلية للحوكمة تتمثل في الحوافز الإدارية مثل خيارات الأسهم وأشكال خطط الدفع المستندة إلى الأداء، والمشاركة بالملكية. وهياكل الرقابة مثل وجود جهات خارجية في مجلس الإدارة، ووجود لجان مستقلة للمراقبة، فضلاً عن قدرة البنوك على التأثير في اتخاذ القرارات المؤسسية. من ناحية أخرى، فإن سوق مراقبة

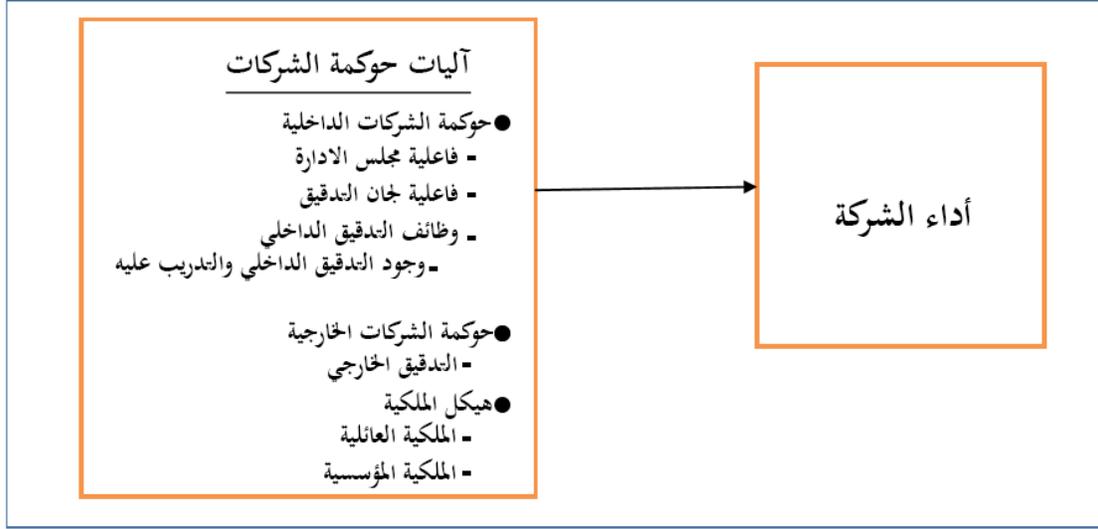
الشركات أو المنافسة في سوق المنتجات أو أسواق العمل الإدارية هي أمثلة على الآليات الخارجية لحوكمة الشركات. ويعبر الشكل التالي عن نوعي آليات حوكمة الشركات.



ان آليات الحوكمة الخارجية تتمثل في التدقيق الخارجي وتوقعات المحللين وسوق مراقبة الشركات من خلال عمليات الدمج والاستحواذ التي تقلل من تكلفة الوكالة. وللتدقيق الخارجي أهمية خاصة لأنه يعبر عن التحقق المستقل من دفاتر حسابات الشركة من قبل شخص مستقل يعينه المساهمون لهذا الغرض. ففي البلدان النامية حيث تكون أنظمة الرقابة في حوكمة الشركات التقليدية ضعيفة في السيطرة على المستثمرين الخارجيين، تعد جودة عملية التدقيق الخارجي مهمة جداً في خفض تكلفة الوكالة. فيما تتضمن آليات الحوكمة الداخلية فاعلية مجلس الإدارة، عبر إعطاء استقلالية أكبر لمجلس الإدارة وهيكل قيادة المجلس، والذي يُعد مفتاحاً لفاعلية مجلس الإدارة في الرقابة الداخلية. فضلاً عن الدور الهام لوظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة الشركات. إذ يمكن أن يساعد إنشاء إدارة رقابة داخلية فعالة على منع الاحتيال في الشركات وضمان الامتثال لجميع

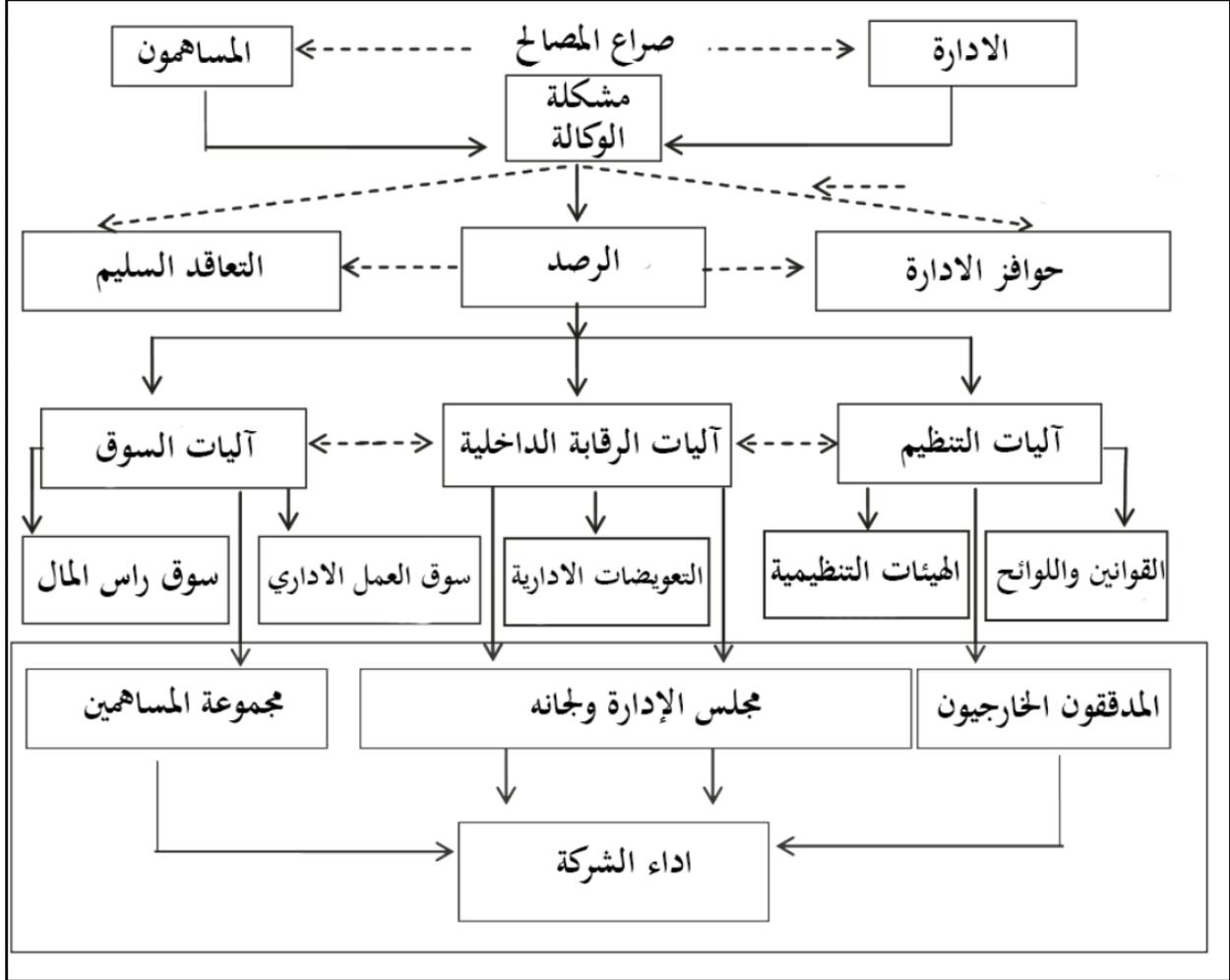
اللوائح والقوانين ذات الصلة. ويعبر الشكل الآتي عن النموذج المفاهيمي الذي اقترحتة احدى الدراسات المهمة بذات الشأن.

الشكل (3): نموذج مفاهيمي مقترح لدور آليات الحوكمة في أداء الشركة



كما قدم (Azim) نمودجا مقترحا لأثر آليات حوكمة الشركات (بأنواعها المختلفة) على أداء الشركة، وتتبع أهمية هذا النموذج من كونه يشتمل على جميع أنواع آليات الحوكمة من خلال إيضاح تأثير وقدر كل نوع منها في أداء الشركة. والشكل (3) يوضح ذلك النموذج.

الشكل (4): نموذجاً مقترحاً لآثار حوكمة الشركات (بأنواعها المختلفة) على أداء الشركة



ثانياً: وظائف حوكمة الشركات

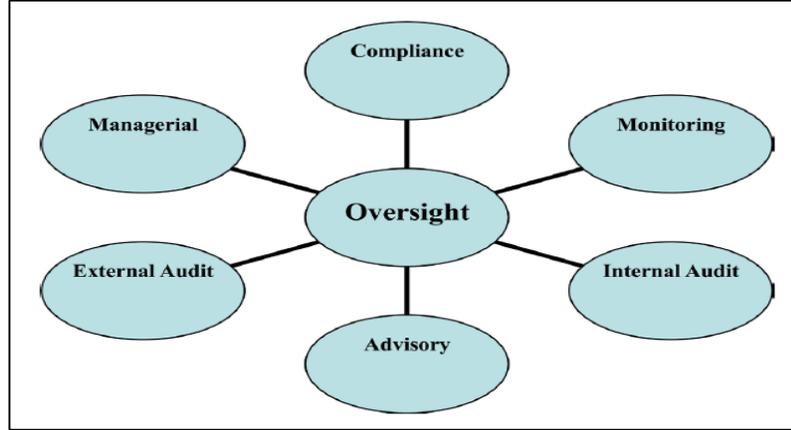
من خلال البحث في عدد من المصادر تبين وجود اتجاهين في تناول موضوع وظائف حوكمة الشركات لذلك سوف نحاول من خلال هذه الفقرة ان نسلط الضوء على كلا الاتجاهين:

1-2:الاتجاه الاول:

ان وظائف حوكمة الشركات ضرورية في هيكل حوكمة الشركات. ويشير (Rezaee,2008) أن الشركة المتوازنة *balanced company* يمكنها أن تدير الوظائف السبع بفاعلية، وأن هذه الوظائف المترابطة يمكن أن تنفذ بعضها البعض وتنتج حوكمة الشركات الموثوقة *reliable corporate governance*.

والوظائف السبع هي الرقابة، الإدارة، الامتثال، التدقيق الداخلي، الاستشارات، التدقيق الخارجي، والرصد، وكما هو موضح في الشكل ادناه:

الشكل (5) وظائف الحوكمة



1- وظيفة الاشراف Oversight Function : ان وظيفة الاشراف هي وظيفة مجلس الإدارة. حيث ان من واجب مجلس الإدارة الاشراف على الوظيفة الإدارية من أجل توفير أفضل قيمة للشركة ومساهمتها. وتعد مهمة الاشراف مهمة للغاية لأن مجلس الإدارة يمثل أفضل مصالح المساهمين ويهدف إلى مراقبة المديرين. وهي وظيفة مهمة لمحاولة حل مشكلة الوكالة بين اصحاب رأس المال (المساهمين) والوكلاء (المديرين).

2- وظائف إدارية Managerial Functions : يتم منح وظيفة حوكمة الشركات هذه للإدارة من أجل إدارة الأعمال وإدارة الموارد. ويتحمل المديرين مسؤوليات الكشف عن المعلومات المالية وغير المالية للشركات. يمكن للإدارة أيضاً أن تبني مساءلة اجتماعية أفضل من خلال تحسين الثقة ومستوى الحوار والاتصالات مع الشركة ، وستنتج نتيجة أفضل على المدى الطويل ، وتعتمد فعالية هذه الوظيفة بشكل أساسي على أخلاقيات المديرين ومكافأة المديرين المرتبطة بأداء الشركة.

3- وظيفة الامتثال Compliance Function : تتكون وظيفة الامتثال من مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير واللوائح التي يتم تطويرها من قبل الحكومات أو المنظمات المهنية. حيث يتم وضع إطار حوكمة الشركات للشركات العامة لمتابعة وتحقيق أهدافها. ومع ذلك ، هناك معايير مختلفة بين البلدان.

4- **وظيفة التدقيق الداخلي Internal Audit Function**: هذه الوظيفة تتضمن بشكل رئيسي قسم التدقيق الداخلي والاستشارات. يلعب المدققون الداخليون دورًا مهمًا في تقديم خدمات الضمان والاستشارات ، وتشكيل حوكمة الشركات ، والرقابة الداخلية وهيكل إدارة المخاطر ، وإعداد التقارير المالية وعمليات الإدارة.

5- **وظيفة الاستشارات القانونية والمالية Legal and Financial Advisory Function** : من الشائع وجود إدارة قانونية أو استئجار شركات استشارية لتقديم المشورة القانونية ومساعدة الشركة ومجلس الإدارة والمديرين والموظفين على الامتثال للقانون ومعايير حوكمة الشركات ذات الصلة ، في حين يوفر المستشارون الماليون التخطيط وتقديم المشورة للضرائب والتمويل للشركة.

6- **وظيفة التدقيق الخارجي External Audit Function** : يمارس هذه الوظيفة المدققون الخارجيون من خلال إبداء الرأي بأن البيانات المالية ممثلة بشكل عادل وحقيقي وأن موقع الشركة والعمليات تمتثل لمبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا.

7- **وظيفة الرصد Monitoring Function** : يتم تنفيذ الوظيفة الأخيرة من قبل المساهمين ، وخاصة للمساهمين المؤسسين لانتخاب وتغيير عضو مجلس الإدارة. ينتخب المساهمون مجلس الإدارة ، ويعين أعضاء مجلس الإدارة مديرين (الرئيس التنفيذي ، المدير المالي) لإدارة الشركة. يُظهر المساهمون الوظيفة غير المباشرة لحوكمة الشركات ومراقبة الشركة بأكملها باستخدام مقترحاتهم وترشيحاتهم لمجلس الإدارة.

2-2: الاتجاه الثاني:

ان الحوكمة هي عمل يحكم المنظمة باستخدام وتنظيم النفوذ للتوجيه والسيطرة على أعمال وشؤون الإدارة وغيرها وهناك ستة وظائف للحوكمة وهي كما يأتي:

1- تحديد أهداف المنظمة: معبراً عنها من خلال رؤيتها وبيانات مهمتها وتنفيذها من خلال خطتها الاستراتيجية.

2- - تحديد أخلاقيات المنظمة : تحديد ما القيم والأخلاق والمواقف التي تهم إنشاء وتطور المنظمة ، إلى أي مدى يتم إعطاء أهمية كبيرة لعوامل مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات .

3- خلق ثقافة المنظمة: هذه عملية أكثر دقة وتتعامل مع طريقة تفاعل الناس مع بعضهم البعض. الثقافة هي البيئة التي ينجز فيها العمل متضمنًا في الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة .

4- تصميم وتنفيذ إطار الحوكمة للمنظمة: الهيئة الحاكمة مسؤولة عن أداء المنظمة ، وتحافظ بالمسؤولية ومع ذلك ، في معظم المنظمات ، لا يمكن للهيئة الحاكمة القيام بجميع أعمال الحوكمة نفسها.

5- ضمان امتثال المنظمة: تزويد أصحاب المصلحة المعنيين بضمان امتثال المنظمة لالتزاماتها التنظيمية والقانونية والقانونية ، وكذلك مراقبة وتوجيه أداء إدارتها وموظفيها وهم يعملون على تحقيق أهداف المنظمة .

6- ضمان المساءلة من قبل الإدارة: بالنسبة للبيئة الأخلاقية والثقافية ، فإنهم يطورون ويحافظون على المنظمة . للإشراف والاستخدام السليم للموارد الموكلة لرعايتهم لإنجاز الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة.

في حين يرى مصدر اخر ان وظائف الحوكمة الخاصة بالمشاريع يوضحها الشكل الاتي :

الشكل (6) وظائف الحوكمة الخاصة بالمشاريع



ثالثاً: مبادئ هيكل الحوكمة

ان الكيانات المختلفة للحوكمة قد تعتمد بصوره مشروعه ممارسات مختلفة في مجال الحوكمة ، استنادا إلى مجموعه من العوامل ، بما في ذلك حجمها وتعقيدها وتاريخها وثقافتها المؤسسية. ولهذا السبب، فان المبادئ والتوصيات ليست إلزاميه ولا تسعى إلى وصف ممارسات أداره الشركات التي يجب على الكيان المدرج في القائمة اعتمادها. وفي ادناه مبادئ هيكل حوكمة الشركات

1. وضع أسس متينة للإدارة والرقابة: وينبغي للكيان المدرج في القائمة ان يحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات الخاصة بمجلسه وأدارته وان يستعرض أداؤها بانتظام.
2. هيكل المجلس لتكون فعالة وأضافه قيمه: وينبغي ان يكون مجلس الكيان المدرج في القائمة من الحجم المناسب وان يتمتع جماعيا بالمهارات والتزام والمعرفة لدى الكيان والصناعة التي يعمل فيها ، لتمكينه من الاضطلاع بواجباته بفعالية وأضافه قيمه.
3. غرس ثقافة العمل بصوره قانونيه وأخلاقية ومسؤوله: وينبغي للكيان المدرج في القائمة ان يغرس ثقافة ويعززها باستمرار عبر تنظيم العمل بصوره قانونيه وأخلاقية ومسؤوله.
4. الحفاظ على سلامة تقارير الشركات: ينبغي ان يكون للكيان المدرج في القائمة العمليات المناسبة للتحقق من سلامه تقاريره المؤسسية.
5. الإفصاح في الوقت المناسب وبشكل متوازن: ينبغي للكيان المدرج في القائمة ان يكشف في الوقت المناسب وبصوره متوازنة عن جميع المسائل المتعلقة بان الشخص العاقل يتوقع ان يكون له اثر مادي على سعر أو قيمة أوراقه المالية.
6. احترام حقوق أصحاب الأمن: ينبغي للكيان المدرج في القائمة ان يزود حائزيه الأمنيين بالمعلومات والتسهيلات المناسبة لتمكينهم من ممارسه حقوقهم كأصحاب أمن على نحو فعال.
7. التعرف على المخاطر وأدارتها: ينبغي للكيان المدرج في القائمة ان يضع اطارا سليما لأداره المخاطر وان يستعرض بصوره دوريه فعالية ذلك الإطار.
8. مكافاه عادله ومسؤوله: ينبغي للكيان المدرج في القائمة ان يدفع اجر المدير بما يكفي لجذب واستبقاء مديرين رفيعي المستوى وتصميم مكافاته التنفيذية لجذب واستبقاء وتحفيز كبار المسؤولين التنفيذيين رفيعي المستوى ولمواءمة مصالح مع خلق قيمه لأصحاب الأمن ومع قيم الكيان والرغبة في المخاطرة.

ووفقاً لـ (لجنة بازل للرقابة المصرفية BCBS)، فان اهم مبادئ لبناء هيكل حوكمة جيد تتمثل بالاتي

1. ممارسات المجلس

يجب على مجلس الادارة الاضطلاع بنشاط بمسؤوليته العامة تجاه البنك ، بما في ذلك استراتيجيه الاعمال والمخاطر والتنظيم والسلامة المالية والحوكمة. يجب على مجلس الادارة ايضاً توفير الاشراف الفعال للادارة العليا.

2. الادارة العليا

تحت اشراف مجلس الادارة ، يجب على الادارة العليا التأكد من ان أنشطة البنك تتسق مع استراتيجية العمل والتسامح مع المخاطر والسياسات المعتمدة من قبل المجلس.

3. ادارة المخاطر والضوابط الداخلية

ينبغي ان يكون للبنك وظيفة لادارة المخاطر (بما في ذلك كبير مسؤولي المخاطر او ما يعادله بالنسبة للبنوك الكبيرة والبنوك النشطة دوليًا) ، ووظيفة الامتثال ووظيفة المراجعة الداخلية ، ولكل منها سلطة كافية ، ومكانة ، واستقلالية ، وموارد ، والوصول الى اللجنة

4. تعويضات

يجب على المنظمة ان تنفذ بالكامل مبادئ مجلس الاستقرار المالي و لممارسات التعويض الصوتي وما يرتبط بها من معايير التنفيذ او الاحكام الوطنية السارية التي تتوافق مع مبادئ ومعايير.

5. الافصاح والشفافية

الشفافية هي احدى الادوات للمساعدة في تأكيد وتنفيذ المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات الجيدة. هذا التوجيه الى مساعدة المؤسسات في تعزيز اطر عمل حوكمة الشركات ومساعدة المشرفين في تقييم جودة تلك الاطر.

6. يجب ان يكون تنفيذ المبادئ المنصوص عليها في هذه الوثيقة متناسبا مع الحجم والتعقيد والهيكل والاهمية الاقتصادية وملامح المخاطر لدى البنك والمجموعة (ان وجدت) التي ينتمي اليها.

7. لوحظت العديد من اوجه القصور في حوكمة الشركات التي تم تحديدها خلال الازمة المالية التي بدأت في منتصف عام 2007 ، ليس فقط في القطاع المصرفي ولكن ايضا في قطاع التأمين.

8. تعزز هذه الوثيقة العناصر الرئيسية لمبادئ حوكمة الشركات المذكورة اعلاه لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، وتهدف الى توجيه اجراءات اعضاء مجلس الادارة وكبار المديرين والمشرفين على مجموعة متنوعة من المنظمات في عدد من البلدان ذات النظم القانونية والتنظيمية المختلفة ، بما في ذلك كلاهما البلدان الاعضاء في اللجنة والبلدان غير الاعضاء.