

## موضوعات حرجة ذات صلة بحوكمة الشركات

أ.د. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي

### أولاً: حوكمة الشركات واداء الشركة

تساهم حوكمة الشركات في النمو والاستقرار المالي والإداري من خلال تكامل الأسواق المالية والكفاءة الاقتصادية. كما تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) حوكمة الشركات أحد العناصر الرئيسية لزيادة الإنتاجية والنمو الاقتصاديين وكسب ثقة المستثمرين. حوكمة الشركات هي طريقة للتعامل مع الفصل بين الملكية والسيطرة ، تتضمن حوكمة الشركات كمفهوم الفصل بين الأدوار والمسؤوليات ، وقنوات الاتصال ، والسلوك بين المساهمين ، ومجلس (مجالس) المديرين (التنفيذيين وغير التنفيذيين) والرئيس التنفيذي.

ان الحوكمة الجيدة للشركات هي المحدد الرئيسي لأدائها الجيد . ان العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وأداء الشركات تتم عن طريق تحديد متغيرات الحوكمة الفاعلة والتي تساهم في أداء فاعل للشركة وتقييم تأثيرها.

### 1 - حوكمة الشركات

تُفهم حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الآليات التي تهدف إلى توفير مراقبة فعالة والتحكم في عملية استراتيجية الشركة. (شركة جيدة الحكم ليس غاية في حد ذاتها. إنها وسيلة لخلق ثقة السوق ونزاهة الأعمال ، وهي بدورها ضرورية للشركات التي تحتاج إلى الوصول إليها رأس مال الأسهم للاستثمار طويل الأجل).

تشير أساسيات حوكمة الشركات إلى مسألتين هما :

- الحوكمة الداخلية للمنظمات .. تتكون الحوكمة من الإدارة التي تعمل بمثابة وكلاء المساهمين.
- الحوكمة الخارجية للمنظمات .. تنشأ من حاجة الشركة لزيادة رأس المال.

### ولحوكمة الشركات أهمية كبيرة تبرز من :

أ- تعد الحوكمة الجيدة للشركات ضرورية لتمكين الشركات من العمل بكفاءة أكبر ، وتحسين الوصول إلى رأس المال ، وتخفيف المخاطر وحماية أصحاب المصلحة.

ب- كما أنه تجعل الشركات أكثر مساءلة وشفافية أمام المستثمرين لتقليل المصادرة والظلم للمساهمين.

ج- اعترافها بالمساهمين ، وهي سياسة تضمن أن يكون لجميع المساهمين قول في الأعمال الداخلية للشركة.

د- تضمن تعرف المساهمين على قيمة أسهم الشركة.

## وتحقق الفوائد لأتية:

أ- الاستقرار والاستدامة على المدى الطويل للمستثمرين

ب- الاستقرار والنمو للمؤسسات

ج- اكتساب المواهب والاحتفاظ بها

د- تقليل المخاطر وسوء الإدارة والفساد

هـ- السمعة والاعتراف

و- ارتفاع قيمة الشركة

**2- اداء الشركة:** بشكل عام الأداء هو مفهوم يحدد كمًا أو نوعًا ما تم تحقيقه نتيجة لنشاط مقصود ومخطط له . قياس ما إذا كانت الأهداف المحددة مسبقًا تم تحقيقها هو موضوع الأداء. عندما يتم تقييمه من هذا الجانب ، يركز الأداء على علاقة النتائج الموضوعية . الأداء هو العلاقة بين المخرج الفعال يتحقق بأقل تكلفة والنتيجة التي تم الحصول عليها من هذا الناتج. البيانات المختلفة تستخدم لقياس الأداء. يمكن قياس أداء الأعمال بشكل موضوعي (مالي - كمي) (البيانات) وذاتي (غير مالية - بيانات نوعية).

معايير الأداء النوعي يتم تقييم معايير الأداء بشكل أساسي على أنها الزيادة في التزام الموظفين بالعمل وزيادة في الرضا الوظيفي للموظفين ، والأداء العام للأعمال ، ونجاح تطوير خدمة أو منتج جديد وزيادة جودة الخدمة أو المنتج.

معايير الأداء الكمي يتم سردها كربحية إجمالي الأصول (النشطة) ، وربحية المبيعات (الربح / إجمالي المبيعات) ، والأسهم رأس المال / العائد على الاستثمار (الربح / رأس المال) ، زيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية .

### 3- الحوكمة الرشيدة وتعزيز واقع أداء الشركات

حوكمة الشركات تخلق توازنا بين الأهداف الشخصية والمجتمعية وكذلك الاقتصادية والأهداف الاجتماعية. في إطار هذا الفهم تصبح الشركات بما يتفق مع البيئة، والامتثال للبيئة يحسن الأداء .

نظرًا لأن إدارة الشركات تتضمن أيضًا تطبيقات لحماية المستثمرين الذين يقدمون الأموال للشركة ، وتتألف من الآليات المؤسسية والآليات القائمة على السوق التي سوف تشجع اتخاذ القرارات التي تزيد من قيمة الشركة إلى أقصى حد . تقترح نظرية حوكمة الشركات أن هناك علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات وأداء الشركة.

ان الشركات التي تدار بشكل أفضل ستكون كذلك أكثر ربحية وقيمة ودفع المزيد من الأرباح النقدية للمساهمين . يميل المدراء إلى مصادرة أصول الشركة والعمل على المشاريع التي تفيد أنفسهم شخصيا . حوكمة الشركات الفعالة التي تقلل من (حق السيطرة) على المساهمين والدائنين الممنوحة للمديرين ، مما يزيد من احتمال أن المديرين يستثمرون في المشاريع التي تولد صافي القيمة الحالية الإيجابية . هذا يدل على أن الشركات التي تتم إدارتها بشكل أفضل يكون لها أداء تشغيلي أفضل . حيث وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الحوكمة وأداء الشركات ، مقاسة في كل من المقاييس المالية وكذلك المقاييس غير المالية. يقدم الجدول التالي نظرة عامة على معظم متغيرات الحوكمة وعلاقتها مع أداء الشركات.

جدول متغيرات الحوكمة وعلاقتها بأداء الشركات	
المتغيرات	التأثير على الأداء
استقلالية المجلس	يعمل عدد أكبر من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين على تحسين موضوعية المجلس وقدرته على تمثيل وجهات نظر متعددة . ولكن عندما يزيد حجم المجلس قد يبطئ هذا من عملية صنع القرار .
تنوع المجلس	التنوع الديموغرافي له تأثير إيجابي على الأداء . ومع ذلك ، عندما يتم تطبيق التنوع عن طريق التنظيم (أي التنوع القانوني) لن يوجد مثل هذا التأثير.
التعويض (المكافآت)	تساهم المكافآت في الأداء من خلال مواءمة المصالح بين المساهمين والإدارة . قد تعمل خيارات الأسهم الخاصة بالرئيس التنفيذي بشكل جيد في الأوقات الجيدة ، ولكن ليس لها تأثير عندما يكون أداء الشركة راکداً.
خصائص الرئيس التنفيذي	إن وجود مدير تنفيذي قوي له تأثير إيجابي على الأداء ولكنه يؤدي أيضًا إلى اتخاذ قرارات أكثر خطورة .
الرقابة	إن الدور الرقابي الفعال للمالكين والمجالس له تأثير إيجابي على الأداء ، خاصة في المشاريع المشتركة الدولية . لكن العيب هو أن المالكين والمجالس يميلون إلى أن يصبحوا أقل انتباهًا في أوقات الرخاء .
هيكل الملكية	تعزز الملكية المؤسسية جودة القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المجلس ، من خلال الانخراط بنشاط وإضافة منظور خارجي .

## ثانيا حوكمة الشركات وريادية الاعمال

### 1- مفهوم ريادة الأعمال

يمكن تعريف ريادة الأعمال بأنها نشاط ينطوي على اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص لإدخال سلع وخدمات جديدة وطرق التنظيم والأسواق والعمليات والمواد الخام من خلال تنظيم الجهود التي لم تكن موجودة من قبل.

### 2- فوائد نشاط ريادة الأعمال

يمكن تتبع نمو الاهتمام بسلوك تنظيم المشاريع حتى السبعينيات عندما بدأت العديد من الدول الصناعية في العالم تشهد تغيراً كبيراً في الاقتصاد. شهدت التقنيات الجديدة والتوسع في البلدان المنافسة الرئيسية مثل اليابان تراجع الصناعات التحويلية التقليدية في جميع أنحاء العالم المتقدم . يرافق هذا التقليل في قطاع التصنيع ارتفاع في قطاع الخدمات ، والذي يعمل بشكل متزايد على توظيف غالبية العاملين في هذه الاقتصادات ما بعد الصناعية.

بدأت العديد من الشركات الكبيرة في الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد من الباطن مع الشركات الصغيرة ، وهي عملية تسارعت في التسعينات. أصبحت عمليات شراء الإدارة أكثر شيوعاً داخل قطاع الشركات ، كما فعلت رغبة العديد من الموظفين في الحصول على قدر أكبر من الاستقلال والمرونة الوظيفية.

### 3- العلاقة بين مجلس الادارة والشركات الريادية

ان موضوع حاكمية وريادة منظمات الاعمال محل جدل شديد ، وهناك من هم مقتنعين بان الرؤساء والمدراء التنفيذيين ومجالس الادارة هم ربايون وقد اعطوا اهتماما قليلا لحوكمة الشركات ، وان العديد من المجالس التي تخصص الكثير من وقتها للاهتمام برقابة الاداء الحالي لمنظماتهم ازاء خططهم وميزانياتهم الفعلية ، أذ يكون لديهم وقت قليل لتجديد منظماتهم وتطويرها ، وان ممارسة المنظمات رقابه ومساءلة شديدة لأعضاء مجلس الإدارة والقيادة العليا عن اداء المنظمة، اصبحت ذات ريادة شاملة .

ولقد اكدت الكثير من الدراسات على اثر فاعلية مجلس الإدارة على رحية المنظمة ، وقيمة حملة الاسهم المالكين لها من خلال تمويلهم ، وان كل من المدراء غير التنفيذيين ورئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، واللجان الفرعية لمجلس الإدارة لهم دور فاعل في مساعدة مجلس الإدارة في تعظيم قيمة حملة الاسهم.

## ثالثاً: حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

### 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي ممارسة معيارية في تحديد الشركات التي يجب أن تكون مسؤولة عنها في المجتمع ، أو حتى ممارسة أيديولوجية في وصف كيفية الاقتصاد السياسي للمجتمع يجب تنظيمها لكبح جماح قوة الشركات . ويشير مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) إلى التزامات منظمات الأعمال تجاه المجتمع. يسمح المجتمع للمنظمات بالعمل ضمن معايير معينة. يتم تحديد هذه المعلمات من قبل المجتمع ، وبالتالي ، قد تختلف عبر الدول. ومع ذلك فإن الاختلافات ليست عادة من حيث الجوهر ولكن في الإجراءات .

### 2- علاقة حوكمة الشركات بالمسؤولية الاجتماعية

لا ينبغي النظر إلى تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها نتيجة بسيطة لقرار هامشي يتم اتخاذه داخل الشركة. بل يُعد اعتماد هذه المبادئ جزءاً من الثقافة الأوسع للشركة وجميع مكوناتها الهرمية معنية به . يتم اتخاذ قرار اعتماد هذه المبادئ في الأعلى ، ويحتاج أصحاب المصلحة إلى التأكد من أن المديرين يطبقون مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات وفقاً لهذه القرارات لتحسين تطوير آليات حوكمة الشركات الداخلية المناسبة لتعكس ذلك. الهدف من تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات هو استعادة ثقة المستثمرين في النظام المالي . يُطلب من الشركات الآن أن تكون أكثر شفافية وأن تقدم إفشاء أكثر وضوحاً في الوقت المناسب فيما يتعلق بالبيانات المالية وممارسات حوكمة الشركات . أصبح الإفصاح عن المعلومات من قبل فريق الإدارة المسؤول عن تنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات أمراً شائعاً بشكل متزايد. في نفس السياق ، استند نهج الحوكمة القياسية إلى الهدف الأساسي المتمثل في تحسين قيمة الشركة. وبعبارة أخرى ، فإن هدف الحوكمة الجيدة هو مواءمة مصالح أصحاب المصلحة والمديرين بتكلفة منخفضة .

### 3- دور المجلس في المسؤولية الاجتماعية للشركات

تم الجمع بين تحويل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ، بما في ذلك المبررات الموسعة للمسؤولية الاجتماعية للشركات. هناك الآن "تفاعل متطور بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات" . في صميم هذا التفاعل أسئلة حول واجب ووظيفة مجلس الإدارة . إن الواجب المركزي لمجلس الإدارة هو حماية وتعزيز مصالح الشركة . عبر أدوار رئيسية استشارية ، أو دورها في المراقبة أو الإشراف ، أو دورها في جمع المعلومات .

#### 4 - وجهه نظر أصحاب المصلحة

طريقة واحدة لتحليل المسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات هو نهج أصحاب المصلحة (مالكي الأسهم). على غرار الشركة المحلية ، لدى الشركة متعددة الجنسيات أصحاب مصلحة (المالكين) ، يرتبط ازدهارهم وثروتهم مباشرة بعمل الشركة والإجراءات التي تتخذها الشركة سيكون لها تأثير مباشر على أصحاب المصلحة المعنيين. أصحاب المصلحة الرئيسيون في أي شركة نموذجية هم حملة الأسهم والعملاء والموردين والدائنين والموظفين والمجتمع الذي توجد فيه الشركة والتي تستمد منها مدخلاتها والجمهور العام. الشركة ، سواء كانت محلية أو دولية ، مسؤولة أمام أصحاب المصلحة. يتوقع كل صاحب مصلحة ، وغالباً ما يطلب ، أن ترضي الشركة مطالبته بطريقة مسؤولة .

#### 5- أولوية المساهمين كعائق أمام المسؤولية الاجتماعية للشركات

إن معيار أولوية المساهمين (SPN) هو جزء من واجبات المدير القانونية للمدير أن يطلب من المديرين ومديري الشركة اتخاذ قرارات نيابة عن الشركة مما يعزز مصالح المساهمين . لقد تم التعامل معها على أنها عقبة رئيسية أمام المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) لأنه يقال أنها تعوق المديرين عن النظر في مصالح أصحاب المصلحة الآخرين في الشركات إلى جانب المساهمين .

يُنظر إلى تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنه جانب التمايز في إستراتيجية الشركة ومصدر للميزة التنافسية المستمرة في السوق والتي يجب أن تؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء والأداء المالي بشكل أفضل. تقلل مشاركة CSR من مخاطر تشغيل الشركة وعدم اليقين في بيئة السوق ، ينظر (أريفالو وأرافيند) إلى مشاركة المسؤولية الاجتماعية للشركات والإدارة المسؤولة كعامل مهم خلال أوقات الأزمة مما يضمن ولاء العملاء بشكل أقوى ويمنع العواقب السلبية لانخفاض المبيعات أو الانكماش الاقتصادي .

#### رابعا : حوكمة الشركات وتنافسية الاعمال

##### 1- مفهوم تنافسية الاعمال

يعرف (Blaise, 2016) الميزة التنافسية بأنها الطريقة التي تنفذ بها المنظمة استراتيجية أعمال تؤدي إلى قيادة التكلفة ، أو تمييز المنتج ، أو التركيز على المنتج .

بسبب طبيعتها الكامنة ، ليس من السهل تحديد الميزة التنافسية. ومع ذلك ، يجب أن يكون واضحاً أن الميزة التنافسية لا تعادل مصادرها ، على سبيل المثال حواجز التنقل ومواقف السوق وكذلك موارد وقدرات الشركة المتميزة. علاوة على ذلك ، فإن الميزة التنافسية لا تعادل الأداء المتفوق ، والذي وفقاً لـ (أميت

وشويماكر (1993) هو متوسط الأداء المالي والتشغيلي . خلافا للمنظورات النظرية السائدة المقدمة في العديد من المجالات والكتب الدراسية الأكاديمية ، والتي تحدد الميزة التنافسية إما من حيث الأداء أو من حيث مصادرها أو العوامل المحددة ، فإن الميزة التنافسية متميزة من الناحية المفاهيمية . لذلك ، فإن (1) مصادر الميزة التنافسية ، و (2) الميزة التنافسية ، و(3) الأداء المتفوق هي ثلاثة مفاهيم متميزة ومختلفة.

## 2- مصادر العوامل التنافسية

حدد (Maury,2018) عددا من العوامل التي يمكن ان تعطي المنظمة مزايا تنافسية تمثل حواجز دخول صعبة امام المنافسين وهي:

- 1.الابتكار.. يتم قياس كثافة الابتكار بنفقات البحث والتطوير مقسومة على صافي المبيعات. تميز الابتكارات الشركة عن منافسيها وقد تخلق احتكارات مؤقتة على الأقل.
- 2.كثافة الإعلان والعلامات التجارية.. أن العلامات التجارية يمكن أن تعمل كحاجز للدخول، حيث يتعين على المنافسين المحتملين إنفاق موارد كبيرة على العلامة التجارية لتكون قادرة على المنافسة مع مزايا الطلب التي تم إنشاؤها بواسطة العلامات التجارية القوية (مثل Coca Cola).
- 3.براءات الاختراع.. يمكن أن تعمل براءات الاختراع كحاجز كبير للدخول لأنها تحمي الشركات بشكل قانوني من المنافسة لفترات طويلة من الزمن.
- 4.كثافة رأس المال.. قد تشكل كثافة رأس المال أيضًا حاجزًا أمام الدخول. وكما يشير بورتر، فإن الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة يمكن أن تخلق حاجزًا أمام دخول المنافسين.
- 5.حصة سوقية.. تؤدي حصص السوق الكبيرة إلى وفورات الحجم وبالتالي القدرة على المساومة في احتكار القلة.
- 6.الحجم.. يمكن أن تنعكس اقتصاديات الحجم وهيمنة السوق أيضًا على حجم الشركة. تمتلك الشركات ذات الحجم الأكبر أيضًا موارد مالية لتنويعها والتي من المرجح أن تحقق أرباحًا أكثر استقرارًا.

## 3- متطلبات تنافسية الاعمال

في الصناعات المختلفة ، تكون بعض الشركات ، بغض النظر عما إذا كان متوسط ربح هذه الصناعة منخفضًا أو مرتفعًا ، أكثر ربحية من غيرها. هذا الأداء المتفوق هو نتيجة لامتلاك عوامل خاصة لا

تضاهي تؤدي إلى أداء أعلى من المنافسين. هذه المهارات الفريدة ورأس المال لها ميزة تنافسية. يجب استيفاء أربعة متطلبات من الموارد والمهارات لتكون مصادر للميزة التنافسية المستدامة:

1. يجب أن تكون ذات قيمة.
2. يجب أن تكون نادرة لدى المنافسين الحاليين والمحتملين.
3. لا ينبغي أن تكون سهلة.
4. يجب ألا يكون هناك بديل استراتيجي لتلك المهارة أو المورد.

#### 4- العلاقة بين حوكمة الشركات وتنافسية الاعمال

إن تركيز حوكمة الشركات يتحول الآن من مجرد الالتزام والامتثال للقوانين ومعايير الإدراج إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة. بالإضافة إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة ، يُنظر إلى حوكمة الشركات أيضًا على أنها أداة إدارة إستراتيجية لتحسين وحماية سمعة الشركة وكذلك لإنجازات أهداف العمل. كما أنه من الصعب جدًا على الشركة البقاء على قيد الحياة أو إحراز تقدم بدون سمعة جيدة.

هناك بعض العوامل التي لها أهمية فيما يتعلق بحوكمة الشركات، ويمكن توضيح هذه العوامل كما يأتي:

1. القانون: من الشائع جدًا من خلال الإدارات التي لا ضمير لها أن تخدع المستثمرين الأبرياء والدائنين وموردي الأموال والحكومة والمجتمع والموظفين. القانون في تلك الحالات بمثابة سلاح لحماية مطالباتهم المشروعة.

2. الأخلاقيات: يشار إليها بالدروس والوصايا الموصوفة لأي فرد أو منظمة. وتتركز أخلاقيات العمل في مؤسسة الأعمال عادة على كيفية تحقيق أهداف العمل من خلال اتباع المبادئ الأخلاقية. إن المنظمات لديها الكثير من الالتزامات الأخلاقية تجاه مختلف الأطراف وهم: حاملي الأسهم، الدائنين، الموردين أو البائعين، العملاء، الموظفين، الحكومة، المجتمع أو البيئة.

3. تعظيم الثروة: إذا كانت المنظمة تزيد ثروتها إلى الحد الأقصى ، فإنها تؤدي إلى التطوير التنظيمي والنمو. إن المشكلة الرئيسية التي ينطوي عليها هذا المفهوم هي أن بعض منظمات يمكنها زيادة ثروتها وتجاهل الأخلاقيات، على الرغم من أن مفهوم تعظيم الثروة لا يحتوي على أي من الالتزامات ، إلا أن المنظمة التي تزيد ثروتها مع الالتزامات الأخلاقية والمجتمعية بروح حقيقية يمكن اعتبارها تابع حقيقي لمفهوم تعظيم الثروة في الممارسة العملية.



## خامساً: حوكمة الشركات والميزة التنافسية المستدامة:

### 1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

هي جهود الشركة في إنشاء المزايا والحفاظ عليها لفترة طويلة الأجل. تتأثر الميزة التنافسية المستدامة بثلاثة عوامل: حجم السوق المستهدف ، زيادة الوصول إلى الموارد والعملاء ، والقيود المفروضة على صلاحيات المنافسين. عادةً ما يمكن للشركة إنشاء ميزة تنافسية مستدامة يقوم مديروها بتطبيق استراتيجيتها على أساس الخصائص التي لا يمكن نسخها بسهولة .

### 2- معايير الميزة التنافسية المستدامة

- 1- يهتم العملاء بما تقدمه هذه الميزة التنافسية المستدامة.
- 2- تقوم الشركة بذلك أفضل من المنافسين ، مما يولد ميزة نسبية.
- 3- يجب أن يكون من الصعب تكرار الميزة التنافسية المستدامة أو استبدالها ، حتى مع وجود موارد كبيرة.

### 3- ابعاد ومصادر الميزة التنافسية المستدامة

- \* الابعاد (1- تكنولوجيا المعلومات 2- تحسين الجودة 3- المقدرة الجوهرية 4- تحسين كفاءة المنظمة)
- \* المصادر (1- الابتكار 2- الموارد البشرية 3- الهيكل التنظيمي)

### 4- حوكمة الشركات والاستدامة

ملكية الشركة وهيكل الرقابة هما من أكثر الاختلافات اللافتة بين أنظمة حوكمة الشركات. الاختلافات في مساهمة الشركات عبر الحدود تجلب الاختلافات في الهيئات الإدارية والرقابية فيما يتعلق بالتكوين والاستقلالية وآليات الرقابة ، وما إلى ذلك. بناءً على مستوى تشتت الملكية ، يمكن تصنيف أنظمة حوكمة الشركات على أنها أنظمة خارجية أو أنظمة داخلية .

تتميز الأنظمة الخارجية أو الموجهة نحو السوق بملكية متفرقة للغاية، يمارس المساهمون السيطرة على أنشطة المديرين من خلال حقهم في التصويت ، وفقاً لمساهماتهم. وبهذا المعنى ، فإن الحكم على خدمة الإدارة ينشأ من السوق المالية . وفقاً للعديد من العلماء ، فإن عولمة الأسواق المالية وأسواق المنتجات

تشجع على مسار تدريجي لتقارب أنظمة حوكمة الشركات. يمكن ملاحظة التقارب بين الأنظمة الخارجية والداخلية على أنها تقارب "في شكل" أو "بحكم القانون" والتقارب "في الوظيفة" أو "في الواقع".

الدافع الأول لاستراتيجيات الشركات المستدامة ينبع من مجلس الإدارة. إن وجود قائد يثير التزام المتابعين لتحقيق المهمة والأهداف التنظيمية هو شرط أساسي لنقل مبادئ الاستدامة إلى أهداف وسلوكيات المنظمة بأكملها.

## **5-الممارسات المستدامة في إدارة علاقات أصحاب المصلحة الناجحة**

حوكمة الشركات هي مزيج من الهياكل والعمليات بينما تشير الهياكل إلى جميع الهيئات المسؤولة عن توجيه الشركة وسيطرتها ، فإن العمليات تتكون في الأنشطة التي تم تطويرها لتلبية توقعات أصحاب المصلحة .

## **سادسا / جودة الحوكمة والقيمة المضافة**

### **1- جودة حوكمة الشركات وأهميتها**

يشير مفهوم جودة حوكمة الشركات إلى معايير (الامتياز) للحوكمة والمعايير التي تميز بين الحوكمة الجيدة والسيئة، وبعبارة أخرى، تشير الجودة إلى القيم ذات الصلة عند الحكم على الحوكمة .

مجموعة من المبادئ العالمية للحوكمة لتكون مؤشرات مهمة عن جودة الحوكمة ، تحت خمسة عناوين:

1. حقوق المساهمين
2. مسؤوليات المساهمين
3. حقوق أصحاب المصلحة
4. الإفصاح والشفافية
5. دور وهيكل المجلس.

تؤدي الحوكمة الجيدة إلى تعظيم قيمة المساهمين قانونياً وأخلاقياً وعلى أساس مستدام، مع ضمان الإنصاف والشفافية لكل أصحاب المصلحة ان الالتزام بالحوكمة الجيدة للشركات يجعل الشركة أكثر جاذبية للمستثمرين والمقرضين، والمزيد يجعلها أكثر ربحية.

### **2- مفهوم القيمة المضافة**

هي وسيلة للتعبير عن الأداء الاقتصادي والمالي وقياس الزيادة التي تم الحصول عليها من نشاط الإنتاج، ويقاس القيمة الاقتصادية المضافة التي يخلقها الإنتاج .

القيمة الاقتصادية المضافة هي أداة تستخدم على نطاق واسع كمقياس لأداء الشركة في السيناريو الحالي، كما إنها أحد معايير تقييم الأداء والقيمة التي تم إنشاؤها في شركات الأعمال وتعتمد قيمة الشركة على عاملين: مبلغ العائد على الاستثمار والتكلفة المتكبدة للاستثمار.

### 3- العلاقة بين جودة حوكمة الشركات والقيمة المضافة

تأثير آليات جودة الحوكمة على القيمة المضافة		آليات الحوكمة الجيدة
الأثر غير المالي	الأثر المالي	
موازنة العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي من خلال زيادة الإفصاح والشفافية والمساءلة ، وتحسين سمعة الشركة التي لها دور في جذب المواهب التي تؤدي الى زيادة القيمة المضافة للشركة.	تلعب دورا مهما في زيادة جودة حوكمة الشركات وتؤدي الى زيادة الاستقرار والاستدامة على المدى الطويل للمستثمرين مما يؤدي الى زيادة القيمة المضافة لراس المال وزيادة سعر اسهم الشركة.	لجنة التدقيق
تعزيز تمثيل مصالح المساهمين في مجلس الإدارة وتقديم المشورة التشغيلية والاستراتيجية المتخصصة للإدارة وحل المشاكل التي تحدث بين المساهمين والشركة مما يساهم في استقرار الشركة وتوسعها وزيادة القيمة السوقية للشركة.	ان زيادة حجم المجلس المفوض تؤدي الى زيادة في العوائد المالية للشركة وزيادة أرباح المساهمين من خلال تحسين جودة الإدارة وحل المشاكل المالية الرئيسية	حجم المجلس المفوض
يشجع المفوضون المستقلون الإدارة على اعتماد سياسات من شأنها زيادة كفاءة الإدارة وتقليل المخاطر وسوء الإدارة والفساد وتحسين عملية صنع القرار التنفيذي الذي ينعكس بصورة مباشرة على القيمة المضافة للشركة من خلال زيادة قيمة المساهمين وعلى أساس مستدام.	ان ارتفاع نسبة المفوضين المستقلين في الشركة تؤدي الى تحسين جودة الإدارة من خلال المشورة التي يتم تقديمها وهذا ينعكس على تحسين العمليات والإنتاجية وزيادة القيمة المضافة من خلال زيادة الارباح .	نسبة المجلس المفوض المستقل