حوكمة الشركات: التجربة الروسيّة وما بعدها

حوكمة الشركات: التجربة الروسيّة وما بعدها

إيغور بليكوف
المعهد الروسي للمدراء

إدارة الشركات الداخليّة: التجربة الروسيّة

يكمن الفرق الرئيسيّ بين حوكمة الشركات في إطار الاقتصادات الناشئة وحوكمتها في إطار الاقتصادات المتطوّرة، على صعيد الملكيّة. تتركّز الملكيّة في الاقتصادات الناشئة بين يديّ مؤسّسي الشركات الذين يستبقون سيطرتهم الكبيرة على شركاتهم حتى عندما تتحوّل الأخيرة إلى شركات عامّة. وفي حين يضطلع المؤسّسون بدور أساسي في ما يتعلق بصنع القرار، بغضّ النظر عن وضعهم الرسميّ، تتّخذ مجالس هذه الشركات صفةً استشاريّةً لا صفة المجالس المسيطرة. توافق هذه المجالس فحسب على المعاملات الكبرى، وتتعامل مع القضايا القانونية، وتعنى بالعلاقات مع الأطراف الخارجية. وفي الواقع، إنّ المساهمين المسيطرين ومؤسسي الشركة هم من يملكون صلاحية اتّخاذ القرارات في ما يتّعلق بالقضايا الاستراتيجيّة في إطار الاقتصادات الناشئة. ويقوم اتفاق صامت في ما بين مجلس الإدارة والمساهمين المسيطرين للحفاظ على الوضع الراهن.

نتيجة لذلك، لا يشكّل المدراء المستقلّون في الاقتصادات الناشئة غالبيةً من أعضاء المجلس. إضافةً إلى ذلك، على عكس الاقتصادات المتطوّرة حيث يملك أعضاء المجلس على الأقلّ سلطة تعيين الرئيس التنفيذي مع كافّة الحقوق التي تخوّل تولّي المنصب، أمّا في اقتصاد ناشئ مثل روسيّا، يملك المساهمون السلطة المطلقة. ويتعيّن على الرؤساء التنفيذيين أن يتحكّموا بالقواعد والعلاقات للحصول على أي مقدار من السلطة لقيادة الشركة في الاتّجاه الصحيح. في هذا السياق، ينتشر رأي قائل بأنّ المؤسسين، بصفتهم مالكي الشركات، يتحمّلون المخاطر الرئيسية ويملكون بالتالي الحقّ في اتّخاذ القرار النهائي.

فضلا عن ذلك، نشهد مناسبات يسيء فيها المساهمون المسيطرون استعمال سلطتهم؛ غير أنّهم يدركون عادةً أنّ سوء استعمال نفوذهم لا يصبّ في مصلحتهم الفضلى. ففي الواقع، سيجري تقويم حالات سوء استعمال السلطة تلك، وفقًا لمعيار ممارسات حوكمة الشركات الفضلى المقبولة دوليًا. ولا يعبّر وجود مساهم مسيطر قد أساء استعمال سلطته، بالضرورة عن أنّ شركته تشكّل خطرًا أكبر على المستثمرين ممّا تشكّله شركات أخرى.
تمثّل هيكلية الملكية الخاصة بالشركات الروسية فرقًا آخر يقوم بين الاقتصادات الناشئة والاقتصادات المتطورة. فالاقتصادات الناشئة تشهد عادةً وجود مساهم مسيطر واحد ومجموعات عدّة من المساهمين الأقليّة وتركّز لأقلية من الأسهم والسندات. يملك المساهم المسيطر عادةً ما يتراوح بين ٥٢ و٥٥ في المئة من الشركة بينما يملك المساهمون في صناديق الاستثمار عادة حصة أخرى تتراوح بين ٢٠ و٢٥ في المئة. غير أنّ المساهمين الذين يمثّلون ما يصل إلى ٨٠٪ من حصص الشركة غير المسددة هم إمّا أصحاب الأسهم أو من يملكون سلطة دائمة تخوّلهم تمثيل مصالحهم الخاصة بصناديق الاستثمار. أمّا الحصص المتبقية فهي بين يديّ مستثمري تجزئة صغار مجهولين. نتيجةً لتركّز حصة الملكيّة، يخلّ صنع القرار في غالبية الأحيان بأيّ تفاهم قائم بين المساهم المسيطر وصناديق الاستثمار المختلفة.

على غرار ما هي عليه الحال في إطار الكثير من الاقتصادات المتطوّرة، يشارك أعضاء المجلس الذين يمثلون مصالح خاصة، في مجالس الشركة ضمن الاقتصادات الناشئة. أمّا في روسيا، وخلافًا للاقتصادات المتطورة، يقتضي تعيين أحد أعضاء المجلس قدرًا ضئيلا من السلطة. إذا كان عضو ما يملك عددًا كافيًا من الأصوات، يمكنه/ها بالتالي انتخاب أيٍّ كان ليكون عضوًا في المجلس من دون الحاجة إلى استشارة أعضاء المجلس القائم؛ من هنا، يتصادم المساهمون الأقليّة في غالبيّة الأحيان مع المساهمين المسيطرين على المجالس، وأعضاء المجلس، وقضايا أخرى ناجمة عن قصر النظر، والافتقار إلى استراتيجيات أعمال مشروعة للمالكين الصغار وأنانيّة غير مسيطر عليها.

تطبيق الحوكمة الرشيدة

تملك البلدان التي تشهد ضعف تطبيق معايير حوكمة الشركات أو تفتقر إليها، سبلا متعددة لتحقيقها. وعلى الرغم من أنّ الضغط الذي يمارسه المستثمرون أصبح أشدّ في دفع معايير الحوكمة، تبقى السلطات الحكومية القوة الدافعة في تحسين حوكمة الشركات.

أدخل مستثمرو الحافظة المالية حوكمة الشركات إلى روسيا عندما ضغطوا على الشركات الأجنبية العاملة في البلد لتجاوز قانون الشركات البسيط. لم ينجحوا إلا في إقناع الشركات الكبرى باعتماد الممارسات الفضلى الدولية. وبما أنّ استثماراتهم كانت حدسيّة محضة، غدت مصلحتهم في تعزيز حوكمة الشركات قصيرة الأمد.

مع الوقت، قرّرت الشركات الروسية أن تكوّن معايير الحوكمة الخاصّة بها، آملةً تحسين هبتها الأولية العامة أو رفع رأس المال من المستثمرين الدوليين. وقد تأتّى مزيد من الدوافع لتنمية الحوكمة الداخلية من اهتمام متزايد بعمليات الدمج والاكتسابات ومن خلال تحقيقات بُدئ بها ضد الشركات الروسية من قبل سلطات تنظيمية في الخارج. وقد أدّى هذا التغيير إلى اعتبار حوكمة الشركات كأداة لجذب الاستثمارات لا لتحسين العمليات. نتيجة لذلك، إنضوت الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ضمن فئة الإدارة الواسعة بدلا من برنامج مستقلّ.

على الرغم من الاعتبارات الأولية، حسّنت مبادرات حوكمة الشركات أداء الشركات، رغم أنّه من الصعب في إطار الاقتصادات الناشئة جمع بيانات تدعم هذا الاتّجاه. فعلى سبيل المثال، كان شراء السلع والخدمات لشركة عرضة لعدة تعسّفات. يمكن تطبيق تدابير صارمة ومعايير وآليات خاصة بالشفافية من أجل مكافحة هذه التعسّفات وقياس فعاليتها. وينبغي الإتيان بتقارير دورية لضمان التزام مؤسسة تجارية معيّنة بمعاييرها الخاصة في ما يتعلّق بشراء السلع والخدمات. كذلك الأمر، تحتاج مراقبة شركة أمّ لشركة تابعة لها إشرافًا منتظمًا. ويمكن أن تطوّر شركة أمّ في خلال عملية المراقبة والتحليل الجارية استراتيجيات أكثر تعقيدًا للإدارة الشركات التابعة وتنظيم نشاطاتها وتقليل التعسّفات عبر الإدارة.

ختامًا، تعتبر إدارة المخاطر مظهرًا هامًّا آخر من مظاهر الحوكمة، يقتضي عناية المدراء المنتظمة. يتعيّن على المدراء المؤهلين الإشراف على عملية المراقبة بأنفسهم، ما يغدو أسهل بينما ينسحب المساهمون المسيطرون تدريجيًا من النشاطات الإدارية.

تفعيل حوكمة الشركات

حوكمة الشركات بوصفها أداةً لمكافحة الفساد

يمكن النظر إلى حوكمة الشركات بصفتها أداة لمكافحة الفساد. فمن خلال معايير الشفافية في إطار شراء السلع والخدمات، يمكن لشركة ما ويتعيّن عليها أن تتجنّب دفع عمولات لتطوير أعمالها. فضلا عن ذلك، ينبغي على الشركات أن تدرك أنّ مشاركة الحكومة إلى حدّ أبعد في الاقتصاد تعني في غالبيّة الأحيان زيادة فرص نشوء الفساد؛ وبالتالي، يتعيّن على مجلس شركة معينة أن يحلل العقود في ما بين شركاته والكيانات الحكومية ويقوّمها.

بهدف الحدّ من الفساد، ينبغي على المجالس أن تضمن أن يجري تدقيق حسابات داخلي على نحو مستقل عن مديري الشركة التنفيذيين؛ في الوقت نفسه، من الضروري أن يكون المجلس على تواصل منتظم مع مدققي الحسابات. في حال ثبت خطأ ارتكبه هؤلاء في خلال تدقيق الحسابات الداخلي، ينبغي صرفهم من مناصبهم بناءً على موافقة المجلس من دون سواه. فضلا عن ذلك، ينبغي إعلام المساهمين بمنافع الشفافية. ويتعيّن عليهم أن يدركوا أنّ الجميع سوف يتحمّل عبء الفساد بغضّ النظر عن القطاع أو عن حجم الشركة. يشكو المساهمون كذلك من الفساد الذي يطال المدراء التنفيذيين والشركات الأمّ والشركات التابعة.

وينبغي تشجيع الجمعيات التجارية على جعل برامج مكافحة الفساد بندًا ثابتًا دائمًا على جدول أعمالها وإعداد تقارير عن جهودها الهادفة إلى مكافحة الفساد بانتظام. فضلا عن ذلك، ينبغي على المؤسسات التجارية أن تقدّم بانتظام تقارير سنويّة للمستثمرين عن كيفيّة قيامها بتحسين تدابيرها الخاصة بمكافحة الفساد (بما في ذلك قواعد محدّدة تتّصل بهذه التدابير)، وكيفية الالتزام بها وكيفية مراقبة المجلس لفعالية أدوات مكافحة الفساد.

وفي الختام، سيكون القيام بمزيد من التحليل في ما يتعلق بحوكمة الشركات بوصفها أداة لمكافحة الفساد خطوة مفيدة. وعلى الرغم من قيام استطلاعات منفصلة حول كلّ من المواضيع، يُفتقر إلى مجموعة بيانات شاملة تقارن بين تطبيق الشركة لممارسات حوكمة الشركات وفعالية جهود مكافحة الفساد.

الشفافية تحسّن البيئة المؤسسية الوطنية

تحسّن حوكمة الشركات الرشيدة البيئة المؤسسية الوطنية بطرق متعددة.
تساعد الشفافية المستثمرين على فهم أداء شركة ما ومنافع الاستثمار المتوقعة والمخاطر المحتملة. نتيجةً لذلك، يصبح صنع القرار في ما يتعلق بالاستثمار أكثر فعاليةً وكفاءةً وأقلّ كلفةً واستهلاكًا للوقت بالنسبة إلى المستثمرين. إضافة إلى ذلك، تساعد الشفافية منظمّي الحكومة على تحديد الانتهاكات، ما يساعد على حماية المستثمرين, وتحسّن حوكمة الشركات من خلال التحليل التمهيديّ لقرارات الأعمال الكبرى، نوعيّة صنع القرار؛ غير أن الحكومات تبقى أبطأ في التحسّن من مؤسسات الأعمال التي تكون عرضةً للقوى التنافسية.

حوكمة الشركات في الشركات التي تملكها الدولة

لا تزال تقوم عقبات متعددة أمام تطبيق حوكمة الشركات في إطار الشركات التي تملكها الدولة. ويملك المسؤولون الحكوميون دوافع قليلة للتغيير ويفتقرون إلى مقاربة منهجية للتحكّم أو مراقبة أداء المدراء الذين يعيّنونهم. ويواجه هؤلاء المسؤولون الحكوميون، بوصفهم مشرفين وأعضاء المجلس، إغراءً باستيعاب الرؤساء التنفيذيين وكبار المدراء على حساب مصالح الحكومة. من أجل تخطي هذه العقبة، يتعيّن على الحكومة أن تعمل على وضع برنامج واضح في ما يتعلق بالشركات التي تملكها الدولة. وينبغي عليها أن تحدّد وضع الشركات التي تملكها الدولة والتي يجب خصخصتها على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل الأجل. على البرنامج الحكومي أن يبدأ بالتأسيس لمعايير الشفافية ومعايير انتقاء معقول وعام المدراء الذين تعيّنهم الحكومة. وينبغي ربط ترقية المسؤولين الحكوميين الذين يعملون بوصفهم مديرين معينين من قبل الحكومة، بأدائهم إزاء المعايير المحددة مسبقًا. في الختام، يتعين على الدولة أن تدرج عناصر أساسية من عناصر حوكمة الشركات الرشيدة قبل بدء عملية الخصخصة.

إصلاح حوكمة الشركات

بالنسبة إلى البلدان التي تسعى إلى إطلاق إصلاح حوكمة الشركات، تتبادر بضع نقاط رئيسية إلى الذهن. ينبغي على تلك البلدان أن تضمّن القانون الوطني أسس حوكمة الشركات الدولية، ما ينبغي على المنظمين الحكوميين أن يكونوا قادرين على فرضه. على الحكومات كذلك الأمر أن تضع معايير مراقبة الحوكمة الداخلية. ختامًا، يتعيّن على زعماء الحكومة الحثّ على إدراج حوكمة شركات رشيدة في إطار البنية التحتية المالية الوطنية. وسيشكل هذا العمل مثالا تحتذيه الشركات من أجل تحسين ممارسات حوكمة الشركات الخاصة بهم.

تختلف حوكمة الشركات على صعيد الشركات التي تملكها العائلات؛ على الرغم من ذلك، يستمر فرض المعايير المصممة للشركات العامة على الشركات التي تملكها العائلات أيضًا. لسوء الحظ، لا يزال الكثير من المنظمات الدولية والمؤسسات المالية يدعم تطبيق هذه المعايير غير المناسبة. من الضروري فهم واقع أنّ الشركات التي تملكها العائلات تدفعها روح مؤسسيها، ما أدّى إلى هيكليات تنظيمية مختلفة بطبيعتها. في حال فرضت عليها معايير غير ملائمة، قد يخنق ذلك روح تنظيم الأعمال وبالتالي مؤسسة الأعمال برمّتها.

فضلا عن ذلك تقتضي تغيرات الأجيال واتجاهاتهم في إطار حوكمة الشركات عنايةً للحفاظ على تنافسية الشركات. وبينما تنمو المنافسة وتصبح الشركات أكثر تعقيدًا، تنشأ ضرورة ثابتة لأفكار جديدة تتعلق بالأعمال وبإدارة المخاطر على نحو أفضل. يتعين على الشركات أن تستمر وتبقى فتية على الرغم من تعاقب مؤسسيها، وأن تجلب بانتظام وجوهًا جديدة إلى المجلس. ويمكن ملاحظة تحسينات ملموسة في عقد اجتماعات المساهمين في كافة أنحاء روسيا، وفي نشر المعلومات المتعلقة بالشركات بين المساهمين وفي شفافية انتخابات المجلس وسجلات الأداء. غير أنّ هذه التغيرات الإيجابية تنتشر بشكل جدّ غير متساوٍ في مجتمع الأعمال الروسيّ وتتركّز أكثر ما تتركّز في إطار الشركات الكبرى.

وقد تخطّى أثر حوكمة الشركات أداء الشركات المستقل. ثمّة حاجة ملحّة بين الشركات الروسية للإدخال حوكمة شركات رشيدة. ويعزى هذا الاندفاع لتطبيق معايير حوكمة شركات جديدة إلى تصرّف مستثمري الحافظة المالية ومواقف وكالات التصنيف الزائدة عن الحاجة ووسائل الإعلام التجارية. يمكن للمستثمرين كذلك أن يطالبوا بحوكمة شركات رشيدة وأن يشجّعوا على تنميتها من خلال نظم تعتمد التحفيز أو المكافأة من أجل تحسينات إضافية على صعيد الشركات. وتعتبر معايير حوكمة الشركات الرشيدة في الوقت الراهن قائمة ومعترف بها باعتبارها مثالا أعلى تتطلّع إليه الشركات.

تطبيق الممارسات التجاريّة الحديثة في مجتمع الأعمال الأميركي اللاتيني

أندرِس بِرنال

مقدّمة

إنّ حوكمة الشركات آخذةٌ في النموّ بوصفها أحد أهمّ مظاهر سير الأعمال وتنميتها. يساعد المفهوم على شرح ممارسات إدارة الأعمال والحوكمة المناسبة ويقدّم توصيات في ما يتعلّق بالسبيل الأفضل الذي يقود إلى النجاح ضمن إطار الثقافة التجاريّة الخاصّة بأيّ شركة. ومن الاتّجاهات الحديثة في مجال حوكمة الشركات، تطبيق الأخيرة على صعيد الشركات الخاصّة غير المدرجة التي يعتبر عدد كبير منها كيانات ملكيّة مغلقة مثل الشركات العائلية.

وتشير حوكمة الشركات في شركات الملكية المغلقة إلى إدراج ممارسات احترافية وشفّافة في إدارة الأعمال. وتشمل الممارسات الشائعة الخاصة بحوكمة الشركات الكشف لأصحاب المصالح عن البيانات المالية وغير المالية وحماية حقوق المساهمين الأقليّة وإنشاء آليات فعّالة لتعزيز إدارة استراتيجية السوق ومراقبتها.

تساهم ممارسات الحوكمة الرشيدة، من المنظور التجاري، في زيادة أداء الشركة واستدامتها بطريقتين. أولا، يتمّ ذلك من خلال إضفاء الطابع الرسمي على عمليّة صنع القرار حتّى يتسنّى لمن هم داخل الشركة وخارجها أن يحدّدوا كيفيّة صنع القرارات وهويّة صنّاعها ومن يمكن تحميلهم مسؤولية القرارات السيئة. ثانيًا، تقلّل حوكمة الشركات من النزاعات المحتمل قيامها في ما بين المالكين المختلفين من خلال التخطيط والتواصل المناسبين بين أصحاب المصالح الرئيسيين في الشركة.

تختلف حوكمة الشركات في تطبيقها على صعيد كافّة أنحاء العالم وتتغيّر بتغيّر درجة التطوّر الاقتصادي الذي يشهده بلد ما. وغالبًا ما تنعكس الاختلافات بين حوكمة الشركات في الاقتصادات المتطورة وحوكمتها في الاقتصادات الناشئة، على صعيد هيكلية الملكيّة ومستوى تركّز الملكية واختصاص النظام القضائي فضلا عن تنمية ثقافة تنظيم الأعمال في بلد معيّن. إضافةً إلى ذلك، يقوم تفاوت كبير بين الرؤية الخاصة بتنظيم الأعمال في إطار مجتمع أعمال بلد متطوّر وإطار مجتمع أعمال اقتصاد ناشئ. علاوةً على ذلك، يضطلعً تعليم إدارة الأعمال بدور هامّ في التصدّي لمشاكل حوكمة الشركات في أيّ من الاقتصادات. وتسهّل البرامج التعليمية التي تعمد إلى مشاطرة الأفكار والمعارف وترويجها قيام حوار فعّال لتنمية البيئة المحيطة إلى حدّ أبعد من أجل تطبيق حوكمة شركات رشيدة.

بهذا المعنى، تعتبر حوكمة الشركات اللغة الدولية الجديدة للأعمال التجارية، وتشكّل في غالبية الأحيان أساسًا للحوار بين الشركات والمقرضين والمستثمرين. ولا يهمّ في هذا الإطار موقع الشركة- إذ ينبغي أن تنطبق مبادئ العدالة والشفافية والكفاءة على كلّ شركةٍ في كافّة أنحاء العالم إذا كان النموّ والاستدامة الهدفين الرئيسيين.

المنافع الحقيقيّة لحوكمة الشركات الرشيدة

كانت بافاريا، وهي المصنع الأكبر للجعة في كولومبيا والمصنع الثاني من حيث الحجم في أميركا الجنوبيّة والعاشر في العالم، الشركة الخاصة الأكبر في كولومبيا حتى سنوات قليلة خلت. ولقد قاد عاملان اثنان إلى نموّ هذه الشركة وإلى نجاحها في إطار السوق العالميّة: التوسّع التجاري الدولي ومصادر جديدة للتمويل الدولي ويُعزى هذان العاملان إلى حوكمة الشركات المحسّنة. وقد قاد تعهّد بافاريا بالتنظيم الذاتي تدعمها مؤسسة التمويل الدولية بصفتها أحد المستثمرين فيها، إلى مستويات جديدة من النموّ والكفاءة. وقد وضع مديرو الشركة خطة طويلة الأجل للتمويل والاكتسابات وحوكمة الشركات. فضلًا عن ذلك، عزّزت التغييرات التي أجراها مديرو الشركة ثقة المستثمرين المحليين والدوليين بعمليات مصنع الجعة. وقد أدّت ثقة المستثمر إلى شروط إقراض مؤاتية إلى حدّ أبعد، مكّنت بافاريا من التوسع بسرعة أكبر، الأمر الذي حوّل الشركة إلى منافس عالمي في القطاع المذكور. فضلًا عن ذلك، أجرت الشركة عمليّة دمج مع أس إيه بي ميلر في أكبر صفقة شركات شهدها تاريخ السوق الكولومبيّة.

حوكمة الشركات بوصفها أداةً لتنمية مؤسسية أوسع نطاقًا

يمكن حوكمة الشركات المتّصلة إلى حدّ ما باستدامة الأعمال التجارية أن تكون كذلك الأمر أداة فعّالة لمكافحة الفساد. ففي الواقع، تقود حوكمةٌ سليمةٌ للشركات شركةً معينةً إلى تطبيق مبادئ ديموقراطية وشاملة لصنع القرار على صعيد الشركات، الذي تتركز من خلاله كافّة القرارات حول خلق القيمة والحفاظ عليها. ولا يتّسم وجود سياسات لمكافحة الفساد بالصحة السياسية فحسب بل يعتبر ممارسةً جيّدةً على صعيد الأعمال التجاريّة بالنسبة إلى شركة يهمّها تحقيق نموّ على المدى البعيد. وتعدّ المكانة الجيدة في المجتمع منفعةً ذات صلة. ويولى المزيد والمزيد من الاهتمام في كافّة أنحاء العالم لمواطنة الشركات. ويهتم أصحاب المصالح بإقامة علاقات تجارية مع الشركات التي لا تشتمل على مخاطر متعلقة بالسمعة يمكن أن تستمرّ على مرّ الوقت.

تساعد حوكمة الشركات أيضًا على تحديث البيئات المؤسسية. وهي تسهّل مناقشة القضايا الرئيسية مثل حقوق الملكية، من خلال استخدام مقاربة تقنيّة وعمليّة واقتصاديّة لاتّخاذ قرار في ما يتّصل بقضية ما. في بعض البلدان، أصبحت المناقشات حول الملكية أوحقوق الملكيّة أو الشركات التي تملكها الدولة مناقشاتٍ سياسيةً مستقطبةً «بين يسار ويمين». وفي ظلّ هذه الظروف، يمكن أن تسهّل ممارسات حوكمة الشركات الرشيدة الحوار من خلال إخراج القضية من السياق السياسي واعتماد مقاربة غير متحيّزة لتسوية المسألة. وتمثّل حوكمة الشركات، بوصفها تصوّرًا، الشفافيّة والأخلاق والكفاءة والقوى المتوازنة والمساءلة- بغضّ النظر عن الأهداف السياسية أو الانتماءات. فضلًا عن ذلك، تولّد حوكمة الشركات حوارًا بين الحكومة والقطاع الخاصّ، الأمر الذي يزيد من التفاعل بين قطاعات المجتمع المختلفة ويعزّز الديموقراطية.

حوكمة الشركات في المشاريع التي تملكها الدولة

تكمن الصعوبة المشتركة بالنسبة إلى المشاريع التي تملكها الدولة في ما يتعلّق بتطبيق حوكمة الشركات في التمييز ما بين مصالح «المالك» (التي هي في غالبيّة الأحيان مصالح حكوميّة) ورؤية الشركات التي تملكها الدولة واستراتيجيتها. وغالبًا ما تكون المصالح الحكومية غير متوقّعةٍ ومتقلّبةً لأنّها تعتمد على الانتخابات والاتّجاهات السياسيّة. وعلى الجهود الهادفة إلى تطبيق حوكمة الشركات في الشركات التي تملكها الدولة أن تقرّ بهذا العامل: في حال غياب التزام حقيقيّ من جانب الحكومة، تكون حوكمة الشركات محدودةً جدًّا. وينبغي قيام تفاهم متين بين كافّة الأطراف المعنيّة حول أدوارها والتزامها بقيم حوكمة الشركات، لا سيّما إن لم تجرِ خصخصةٌ كاملةٌ لإحدى الشركات التي تملكها الدولة. والأهمّ من ذلك أنّه ينبغي وضع خطّة للتصدي لمخاطر نشوء حكوماتٍ جديدةٍ قد يكون لها رؤىً سياسيةٌ مختلفةٌ حول موقع الشركات التي تملكها الدولة وحول دورها.

يضيف إدراج حوكمة الشركات على نحو ثابت قيمةً إلى الشركات التي تملكها الدولة- وبالتالي، ينبغي تطبيق أسس حوكمة الشركات قبل اتّخاذ أيّ خطواتٍ نحو الخصخصة. في حالة إكوبترول، شركة النفط الكولومبيّة، جرى التأسيس لممارسات حوكمة الشركات الرشيدة قبل دخولها عملية إصدار الأسهم لمستثمري القطاع الخاصّ. ومن أجل خلق بيئة أعمالٍ أفضل للاستثمار، عملت إكوبترول مع كونفكاماراس ومركز المشروعات الدولية الخاصة على مشروع لخلق قانونٍ حوكمة شركات بهدف تعزيز ممارسات الحوكمة خاصتها وتحسينها. بعد ثلاث سنوات من تطبيق قانون حوكمة الشركات الذي أنشئ في ظلّ المشروع المذكور، قرّرت إكوبترول أن تقوم بالاكتتاب العامّ.

ويتعيّن على الحكومات من أجل تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة في الشركات التي تملكها الدولة، أن تبدأ بتفاهم بين القطاعين العام والخاص يقرّ بحوكمة الشركات كسياسة تنافسية. ويعتبر دور ومسؤولية الأكاديميات ووسائل الاعلام عاملين هامّين. منذ البداية، ينبغي أن يكون الفريقان منخرطين في جدل حوكمة الشركات. وعلى الجامعات أن تعمل على تعزيز فهم مشاكل الحوكمة على المستوى المحلي. ويتعيّن على كلّ من الاقتصادات التصدّي لمشاكل حوكمة الشركات المختلفة؛ ولهذا السبب، يتحتّم تشخيص القضايا المحلية وفهمها عوضًا عن مجرّد استيراد « ممارسات فضلى» من أسواق أخرى. في الوقت عينه، يتعيّن على وسائل الإعلام أن تقوم بدورها

من خلال تعزيز ثقافةٍ خاصةٍ بتنظيم الأعمال التجارية وتزويد الشركات والمستثمرين بمعلومات تتسم بتوقيتها المناسب ودقتها.

بعد الاطّلاع على الشروط المحلية، يتعيّن على المصلحين وضع استراتيجيات لحلّ مشاكل محدّدة. ويمثّل بعض الدافعين بعجلة حوكمة الشركات- الخصخصة وأسواق رأس المال وشركات مكافحة الفساد التي تملكها الشركات، والقدرة البنائية والتدويل- طرقًا مختلفة لإنجاز التطبيق وقد يوفّروا نقاط انطلاقٍ مفيدة.

حوكمة الشركات في الشركات التي تملكها الدولة

كانت أيسا (إمبريسا دي إنتركونكسيون إلكتريكا، شركة مغفلة)، وهي الشركة المسؤولة عن توزيع الطاقة في كولومبيا، شركة تملكها الدولة بالكامل حتى العام ١٩٩٨ عندما قرّرت أن تفتح ملكيتها وتبيع ٢٠ في المئة من حصصها للعامة. وقد سبق الخصخصة تطبيق ممارسات حوكمة الشركات من أجل خلق الثقة في إطار مجتمع المستثمرين. ولأيسا ما يزيد عن ١٢٠٠٠٠ مساهم وقد فتحت عمليات جديدة خاصة بالأعمال التجارية في عشرة بلدان في أميركا اللاتينية.

حوكمة الشركات في الشركات التي تملكها العائلات

يعتبر تمثيل الغالبية الكبرى من الشركات في العالم، وفهم حوكمة الشركات، في ما يتعلّق بالشركات التي تملكها العائلات أمرًا يتّسم بالأهميّة عينها. وفي حين قد تكون التحدّيات التي تواجهها المؤسسات التجارية الكبيرة والصغيرة مختلفةً جدًا عن تلك التي تواجهها أنواع أخرى من المؤسسات التجارية، ينبغي أن يكون لكلّ كيان أعمالٍ تجاريةٍ مجموعةٌ معيّنةٌ من القواعد تحدّد كيفية حوكمة شركةٍ ما.

تعتبر القدرة التنافسية التحدّي الأكبر الذي تواجهه الشركات العائلية. ولا تستثنى الشركات العائلية أو تتمتع بحصانة إزاء قوى السوق وستفشل في حال لم تكن ذات قدرةٍ تنافسيّة. وفي حين يقترح البعض أن التحدي الأكبر الذي تواجهه الشركات العائلية هو تخطيط التعاقب أو عمليّة صنع القرار على صعيد العائلات، ينبغي أن تكون القرارات الخاصة بالأعمال التجارية موجهة نحو السوق لا متصلة بالعائلات.

فضلا عن ذلك، تقوم حتى في شركات الملكية المغلقة، مثل الشركات التي تملكها العائلات، مصلحةٌ عامةٌ تقتضي الحماية. وتعتمد ظروفٌ اقتصاديةٌ متعددةٌ على الأعمال التجارية العائلية لا سيّما في إطار الاقتصادات الناشئة وبلدان العالم النامية. ولا تتألّف حوكمة الشركات من القوانين أو الأنظمة فحسب- بل هي نظام قيم. وبالتالي، يعتبر تحسين حوكمة الشركات في شركةٍ عائليةٍ أمرًا حيويًا للتقدّم الاجتماعي والاقتصادي وللنمو المتوازن في أسواقٍ ناشئةٍ متعددةٍ في كافّة أنحاء العالم.

الخاتمة

تشهد كولومبيا اهتمامًا واضحًا بحوكمة الشركات الرشيدة من جانب الشركات العائلية والشركات التي تملكها الدولة ومن جانب سائر كيانات الأعمال التجارية مثل التعاونيات والمنظمات غير الربحية. وقد شكّل الأثر الأوسع لحوكمة الشركات في كولومبيا بدايةً لحوارٍ واسعٍ حول أسس الشفافية والكفاءة والمساءلة.

وكان للحوار تأثيرٌ إيجابيٌّ على المجتمع ككلّ، إذ أُعطيت وجهة نظر القطاع الخاص دورًا أكثر أهمية. كان القطاع الخاص يتصرّف على نحو حاسم إزاء مشاكل الحكومة التي تتّصل بالفساد وبغياب الشفافية وعدم الكفاءة غير أنّ القطاع الخاصّ فشل في تقويم ذاته بناءً على المعايير عينها.

لقد أتاحت مناقشةٌ عامّةٌ حول حوكمة الشركات إعادة تفكير عام في القيم المؤسسية الجوهرية؛ تقوية الاقتصاد والمساهمة في تنمية إضافية للأعمال التجارية والمؤسسات، وظروف استثمارية أفضل وظروف اجتماعية أفضل في المجمل.

ومن أجل تحقيق ازدهار حقيقي في العالم النامي والاستفادة من القوى الديناميكية في الأسواق الناشئة، أصبح من الأساسي فهم أهمية حوكمة الشركات في القطاعين العام والخاص بصفتها أداةً لتحسين النمو الاقتصادي ولجذب الاستثمارات. وتساعد حوكمة الشركات المطبّقة بشكلٍ سليمٍ على صقل النموّ والشفافية اللذين يشكّلان غالبًا الفرق بين التنمية المتينة والمراقبة الخانقة.

في الوقت الراهن، لا يقوم التصدي لحوكمة الشركات إلا على صعيد شركات العالم الكبرى التي تملكها الدولة- والتي يمكن أن تتعامل مع التدقيق العالمي وتحدّ التنمية الاقتصادية للبلدان برمتها. وقد أصبح الخيار واضحًا بالنسبة إلى غالبية الشركات وكيانات الأعمال التجارية الأخرى- الإصلاح والتكيف لمصلحة الشركة، وموظفيها والأمة ومجتمع الأعمال في العالم بأسره.

حوكمة الشركات بازدهار

إنّ وايو فلاورز التي تزرع الورود وتصدّرها، هي شركة عائلية فتيّة ذات ١٥ سنة من الخبرة في العمل في قطاع تصدير الأزهار التنافسيّ الكولومبي. في العام ٢٠٠٤، قاد مركز المشروعات الدولية الخاصة وكونفكاماراس مشروعًا هدف إلى تحسين حوكمة الشركات ضمن وايو فلاورز. بعد ثلاث سنوات من انتهاء المشروع، لا تقوم الشركة بتصدير الورود إلى ثلاث أسواق دولية فحسب بل هي واحدة من الشركات الرائدة في قطاع الورود الكولومبي. وقد طبّقت وايو ممارسات الحوكمة لإضفاء طابع رسميّ بين مالكي الشركات العائلية والشركة وأدرجت مجلسَ إدارةٍ محترفًا ونفّذت نظامًا لرفع التقارير لإبقاء المساهمين على علم بالتطورات التي تطال الشركة.