حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية: المتطّلبات التنظيمية ونماذج تجارب

د. قرومي حميد * د. صفيح صادق **

الملخص:

نظرا للاهتمام المتزايد الذي أصبح يحظى به مفهوم حوكمة الشركات نتيجة انهيار العديد من الشركات ذات الوزن الاقتصادي العالمي والأزمات المالية التي عصفت بالعديد من الاقتصاديات في العقدين الأخيرين، بسبب انتشار ممارسات الفساد وسوء الإدارة وانعدام الشفافية في المعلومات، حرصت الكثير من الهيئات والمنظمات الدولية على تحليل هذا المفهوم ووضع القواعد والمبادئ الكفيلة بتشجيع تبنيه من مختلف الشركات لاسيما في الدول النامية.

ولأن بيئة الأعمال العربية ليست في مأمن من تلك الأزمات سارعت الكثير من الشركات العربية إلى تبني إطار الحوكمة في إدارتها، تبعا لذلك، نسعى من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات، ونتائج تطبيقها على ثلاث شركات عربية من قطاعات مختلفة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات الفساد، المساءلة، الشفافية، الإفصاح، المسؤولية.

***Abstract* :**

The concept of corporate governance sheds considerable attention as a result of of the collapse of many companies with global economic weight and financial crises that have struck many economies in the last two decades, because of the prevalence of corruption, mismanagement and lack of transparency in the information, a lot of international bodies and organizations to analyze this concept and the development of norms and principles to encourage adoption of various companies, particularly in developing countries.

the Arabic business environment is not immune from this crisis,

* أستاذ محاضر - أ- جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة.
** أستاذ محاضر - ب- جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر.

many companies scrambled Arabic to adopt governance in management, accordingly, seek through this research to highlight some concepts related to corporate governance, the results of applied to three Arab companies from different sectors.

Key words: *Corporate governance, corruption, accountability, transparency.*

أهمية الدراسة:

في ظل انهيار العديد من المؤسسات ذات الوزن العالمي الكبير بسبب انتشار ممارسات الفساد و سوء الإدارة وانعدام الشفافية في المعلومات، اكتسب موضوع حوكمة الشركات أهمية كبيرة من طرف الباحثين والمختصين في عالم المال والأعمال، إذ يؤدي تطبيق قواعد الحوكمة إلى استرجاع ثقة المستثمرين وضمان تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وعدم تعارض المصالح، وذلك ما تحتاجه الشركات العربية على وجه الخصوص بهدف تحقيق التميز وضمان الاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة من الشركات العالمية.

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، والأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بها، بالإضافة إلى عرض أهم الركائز والمبادئ التي تقوم عليها حوكمة الشركات.

- استعراض نتائج ثلاث تطبيق قواعد حوكمة الشركات في ثلاث نماذج من الشركات العربية تنشط في قطاعات مختلفة، وهي شركات المشروبات بالرويبة وشركة مصر للاتصالات وبنك دبي

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع حوكمة الشركات، وتحليل نتائج تطبيق قواعد الحوكمة في ثلاث شركات عربية مختارة تنشط في قطاعات متباينة.

مقدمة:

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من بين أهم المواضيع التي أصبحت محط اهتمام منشآت الأعمال والمؤسسات والمنظمات الدولية وبرامج التنمية في السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة انهيار العديد من الشركات ذات الوزن الاقتصادي العالمي والأزمات

المالية التي عصفت بالعديد من الاقتصاديات في العقدين الأخيرين، والتي كان سببها الرئيسي انتشار الفساد المالي والإداري وغياب الرقابة والمهارة، بالإضافة إلى انعدام الشفافية.

تبعا لذلك، قامت العديد من المنظمات بوضع قواعد لحوكمة الشركات بغية استرجاع ثقة المستثمرين وضمان تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وعدم تعارض المصالح، وتفادي الوقوع في أزمات مالية جديدة لاسيما في الاقتصاديات النامية وتلك التي تمر بمرحلة التحول. ومن خلال ورقتنا البحثية هذه سنحاول استعراض أهم مكونات الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات، مبرزين أهم نتائج بعض التجارب العربية في تطبيق حوكمة الشركات في قطاعات مختلفة.

1.مفهوم حوكمة الشركات:

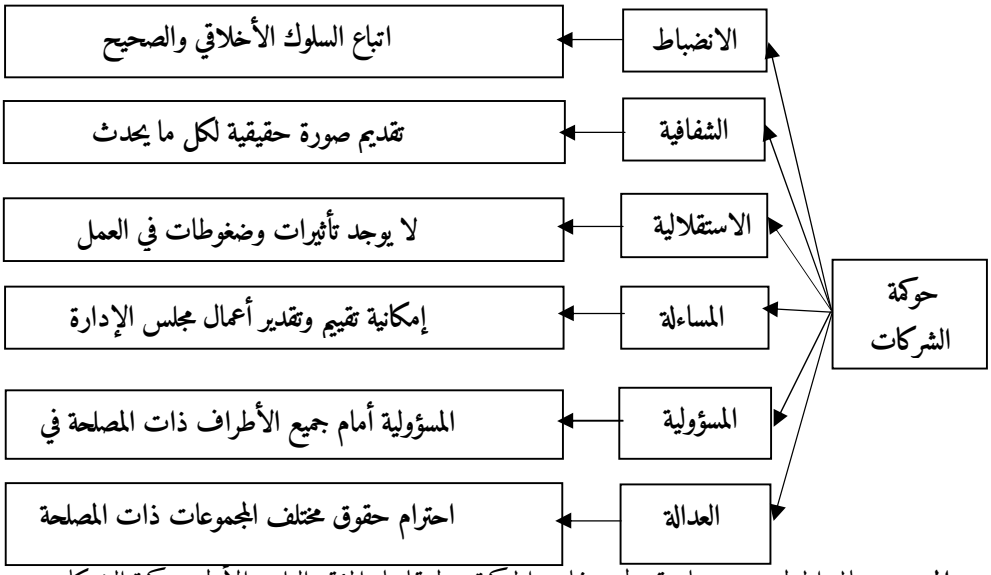
لقد حظي مصطلح حوكمة الشركات باهتمام كبير في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطه بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، غير أنه إلى حد الآن لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتّاب والباحثين لمفهوم هذا المصطلح.

فقد تم تعريف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء[1]. بينما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، بالإضافة إلى أنه يحدد الإطار الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها والرقابة على أدائها[2].

1- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص34

2 مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، القاهرة 2004، ص29

الشكل رقم (1): أهم العناصر المرتبطة بمفهوم حوكمة الشركات



المصدر: خالد الخطيب، عصام قريط، مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، المؤتمر العلمي الأول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، 2008، ص44

يعتبر الانضباط واحد من أهم العناصر التي يرتبط بها مفهوم حوكمة الشركات، بالإضافة إلى الشفافية المتعلقة بتقديم صورة حقيقية حول جميع ما يحدث، مع إمكانية المساءلة وتحمل المسؤولية الكاملة أمام جميع الأطراف ات المصلحة في الشركة واحترام حقوق مختلف المجموعات ذات المصالح.

2. أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات:

يرجع تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في العقدين الأخيرين إلى مجموعة من الأسباب من أهمها[1]:

- تصاعد قضايا الفساد المالي والإداري في العديد من الشركات الكبرى أدى إلى إفلاسها مثل شركة(2001) Enron وشركة (worldcom) الأمريكية للاتصالات (2002)، وقد تبين أن التقارير المالية لتلك الشركات لا تعبر عن الموقف المالي الحقيقي لها، نتيجة تواطؤ بين الإدارة ومراجعي الحسابات.

[1] صلاح زين الدين، دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية، المؤتمر العلمي الأول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، 2008، ص68.

- انهيار العديد من الشركات الكبرى خاصة المالية منها في فترة التسعينيات مثل بنك الاعتماد التجاري الدولي (1991) بخسارة تقدر بـ 60 مليار دولار، ومؤسسة الاد خار وا لإقراض الأمريكية (1994) بخسارة تقدر بـ 149 مليار دولار، تبعتها الأزمة المالية الآسيوية (1997) التي أدت إلى انهيار العديد من الأسواق المالية، حيث وصفت بأنها كانت أزمة ثقة في التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال وشفافية العلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة.

- سيطرة المدراء التنفيذيين على الشركات واستغلالها لمصالحهم الخاصة.

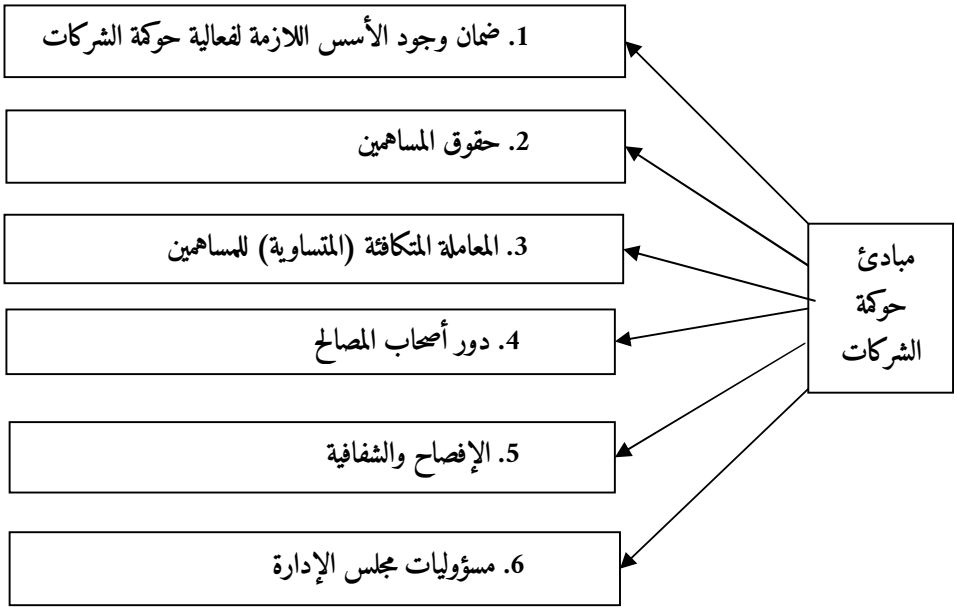
- ممارسات الشركات متعدية الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية. فرغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسية فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم، من خلال ممارستها الاحتكارية.

- ضعف النظم القانونية في الدول ذات الديمقراطيات الناشئة وصعوبة حل المنازعات وتنفيذ العقود بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى عرقلة الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.

3. مبادئ حوكمة الشركات:

نظرا لتزايد الاهتمام بحوكمة الشركات، قامت العديد من المؤسسات والمنظمات الدولية بالبحث في مجموعة القواعد والمعايير المحددة لحوكمة الشركات تكون قابلة للتطبيق من طرف صناع السياسات الاقتصادية، ومن أبرز الجهود في هذا المجال نشير إلى تلك التي قامت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، التي وضعت مجموعة من الواعد والمبادئ التي تؤطر حوكمة الشركات، حاولت من خلالها مساعدة الدول لاسيما النامية منها على تبني مفهوم الإدارة الرشيدة، وفيما يلي سوف نتعرض بالتفصيل إلى مضامين تلك المعايير والمبادئ.

الشكل رقم (2): مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص38

1.3. ضمان وجود الإطار والأسس اللازمة لفعالية حوكمة الشركات:

لضمان تطوير إطار فعال لحوكمة الشركات فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي مناسب لذلك، حيث يجب أن يؤدي هيكل حوكمة الشركات إلى رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع حكم القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الجهات المختلفة المكلفة بالإشراف، الرقابة، التنظيم والتنفيذ، ويتضمن هذا المبدأ الأبعاد التالية[1]:

- أن يكون إطار حوكمة الشركات معززا ومشجعا لشفافية وكفاءة الأسواق المالية، ويكون منسجما مع أحكام القوانين المنظمة للشركات.
- يجب أن يتم تطوير إطار حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والحوافز التي تحقق بها للمشاركين بالسوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق.

[1] عطاء الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 41

- يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات متوافقة مع القواعد القانونية والتشريعات المعمول بها، وتتصف بالشفافية وقابلة للتطبيق.

- أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات المسؤولة يتميز بالوضوح ويضمن خدمة المصلحة العامة.

- ينبغي أن تكون لدى الجهات المكلفة بالإشراف والتنظيم والتنفيذ السلطة، والنزاهة والموارد الضرورية للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي. زيادة على ذلك يجب أن تكون أحكامها وقراراتها في الوقت المناسب وشفافة ومفسرة بالكامل.

2.3. حقوق المساهمين:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات حماية الساهمين، ويسهل لهم ممارسة حقوقهم كما يلي:

أ. ينبغي أن تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين على[1]:

- تأمين أساليب تسجيل الملكية.
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- الحصول على نصيب من أرباح الشركة.

ب. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة، من بينها[2]:

- التعديلات في النظام الأساسي، أو في مواد عقد تأسيس الشركة، أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- الترخيص بطرح أسهم إضافية.
- المعاملات المالية غير العادية والتي قد تؤدي إلى بيع الشركة.

---

[1] محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007، ص39.

[2] محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، يونيه 2007، ص26.

ج. ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين ومن بينها قواعد التصويت التي تتضمن:

- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك إضافة موضوعات إلى جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك.

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفى الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها.

- تمكين المساهمين من التصويت سواء شخصيا أو بالنيابة، مع إعطاء نفس الوزن للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو غيابيا.

د. وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة بما يتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.

ه. السماح لهيئة الرقابة على الشركة بممارسة مهامها بشكل يتميز بالشفافية والنزاهة.

و. ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون.

3.3. المعاملة المتساوية (المتكافئة) للمساهمين:

يجب أن يضمن نظام حوكمة الشركات المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة للجميع للحصول على تعويض مناسب في حالة انتهاك حقوقهم، وعليه يجب توفر الشروط التالية[1]:

- أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متساوية.

- أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت، وأن يتمكنوا من الحصول على المعلومات الممنوحة لكل فئات المساهمين وذلك قبل شرائهم للأسهم، كما يجب أن تعلن أية تغييرات في حقوق التصويت في الوقت المناسب لضمان حقوق المساهمين.

---

[1] مصطفى السعدني، مدى ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات، جمعية المحاسب ومدققي الحسابات، ملتقى مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة، الإمارات العربية، 4-2007/12/5، ص56.

- حماية صغار المساهمين من الممارسات الاستغلالية التي يقوم بها المساهمين المسيطرين، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
- منع تداول الأسهم بصورة لا تتميز بالإفصاح بالشفافية.
- أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالشركة الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم أو بذويهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، في أي عملية أو موضوع يمس الشركة.

4.3. دور أصحاب المصالح:

يجب أن يعترف النظام الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحابها كما هي محددة في القانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستمرارية للشركات القائمة على أسس مالية سليمة، كما يجب يتوفر النظام الخاص على العناصر التالية:

- يجب أن يؤكد نظام حوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- يجب إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح نظام حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وان تكفل تلك الآليات تحسين مستويات الأداء.
- ينبغي السماح لأصحاب المصالح بالحصول على المعلومات المالية وغير المالية ذات الصلة بالشركة وبالقدر الكافي وعلى أساس منتظم.
- يجب السماح لذوي المصالح، بما فيهم العمال من الأفراد والجهات التي تمثلهم، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير قانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

5.5. الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات القيام بالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وممارسة السلطة، وعليه يجب أن يشمل الإفصاح المعلومات التالية[1]:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.

[1] مصطفى السعدني، مرجع سابق، ص68

- أهداف وأنشطة وبرامج ومختلف أعمال الشركة.
- حق الأغلبية من حيث ملكية الأسهم وحقوق التصويت.
- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم.
- عناصر المخاطر المتوقعة.
- الموضوعات المتعلقة بالعمال وغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل ومضمون قانون حوكمة الشركات وأسلوب تنفيذه.
- إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية.
- يجب إجراء المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة وأدائها في جميع المجالات.

6.3. مسؤوليات مجلس الإدارة

- يجب أن يتضمن نظام حوكمة الشركات استراتيجية إدارة الشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة عليها، ومسئولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين.

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس توفر المعلومات الكاملة، وبحسن النية، وسلامة القواعد المطبقة، والعمل في شكل فريق بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
- إذا كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فعليه أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقانون مع الحرص علي مصالح الأطراف ذات المصلحة.
- يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة الوصول إلى جميع المعلومات الدقيقة وفي التوقيت المناسب حتى يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه.
- تمكين مجلس الإدارة القيام بالمهام الرئيسية، والتي تتمثل في[1]:

1. مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، سياسة المخاطر، الميزانيات، خطط العمل، تحديد الأهداف، مراقبة التنفيذ والأداء، النفقات، وتصفية الاستثمارات.
2. اختيار المسؤولين التنفيذيين، تحديد ومراجعة المكافآت والمرتبات، واستبدالهم إذا لزم الأمر.

[1] محمد حسن يوسف، مرجع سابق، ص47.

3. ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

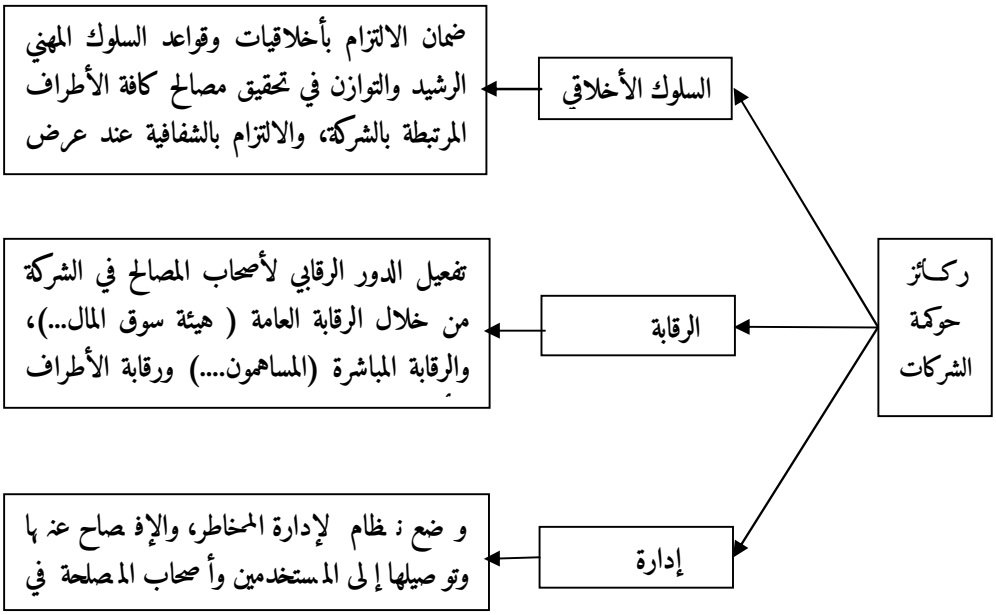
4. الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة.

5. ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للشركة.

6. متابعة مدى فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها، وإجراء التغييرات المطلوبة في هذا الشأن.

4. ركائز حوكمة الشركات:

الشكل رقم (3): المرتكزات الأساسية لحوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب): تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص61

5. نماذج تطبيق حوكمة الشركات في بعض الدول العربية:

سنحاول في هذه النقطة استعراض ثلاث تجارب لشركات عربية في نشاطات مختلفة تبنت مفهوم الحوكمة بالتطبيق، أولاها شركة تمارس نشاطها في المجال الصناعي وهي شركة مشروبات الرويبة NCA (الجزائر)، أما الثانية فيتعلق الأمر وشركة تمارس نشاطها في المجال المصرفي زهي بنك أبو ظبي التجاري (الإمارات العربية المتحدة)، وأخيرا شركة تنشط في مجال الخدمات وفي شركة المصرية للاتصالات (مصر).

1.5. شركة مشروبات الروبية (NCA الجزائر)

هي شركة عائلية أنشئت سنة 1966، تمارس نشاطها في مجال الصناعات الغذائية، وبالنظر إلى الظروف السياسية والاتجاه الاقتصادي (الاشتراكي) التي كانت سائدة في تلك المرحلة، كانت معظم الشركات بما فيها NCA تعمل في ظروف تفتقد إلى النزاهة والشفافية.

ونتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية التي شهدتها الجزائر في مطلع التسعينيات من القرن الماضي، حيث فتح الباب نوعا أمام التحرر الاقتصادي، وجد القائمون على شركة NCA أنفسهم أمام حتمية توسيع نشاط الشركة نتيجة لكبر حجم العائلة التي تديرها، وبالتالي كانت في حاجة إلى مصادر لتمويل جديدة لتغطية متطلبات ذلك التوسع، وهو ما لم يكن متاحا من البنوك نتيجة الوضعية المالية التي كانت تعيشها الشركة بسبب ارتفاع معدلات مديونيتها.

تطبيق الحوكمة بالشركة:

في حدود سنة 1999 قامت شركة NCA بإجراء بتغيير في هيكلها الإداري، حيث لاحظ المدير التنفيذي الجديد أن العمليات المالية والمحاسبية للشركة لا تتفق مع المعايير المطلوبة دوليا نتيجة لغياب الشفافية والإفصاح التام للمعلومات المالية والإدارية. في نفس الفترة حصلت الشركة على ترخيص بفتح فرع لنشاط جديد يتمثل في إنتاج وبيع المرطبات، ومع عزم المدير الجديد على وضع الشركة في الإطار التنافسي الدولي، قرر وضع تحقيق الجودة والشفافية مع المساهمين وجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة، وتفعيل طرق تسوية الخلافات في مقدمة أولوياته.

وبالفعل فقد تم إدارة الفرع الجديد للشركة (الخاص بالمرطبات)، بنظام مختلف يقوم على الشفافية التامة ما بين العائلة والمساهمين والعاملين والبنوك وأصحاب المصالح، فقد تم تنظيم خط الإنتاج الجديد وإقامة برامج لتدريب العمال، والبحث عن شبكات توزيع فعالة، مما أدى إلى تحسن أداء الشركة، واستطاعت رفع مبيعاتها بنسبة 50%[1]

وبالموازاة مع ذلك، بداية من 2003 بدأت الشركة في إصدار تقرير سنوي يتضمن خطة الشركة ورؤيتها التوسعية، وأرقام نتائجها المالية، والمؤشرات الرئيسية لأدائها، الأمر الذي جعلها تحصل على ثقة المستثمرين وتجذب شركاء جدد (صندوق الاستثمار الخاص إفريقيا أنفست) في سنة 2005، والذي كان من شروط شركاته

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011، ص83

إجراء تغييرات في طريقة حوكمة الشركة تتميز بالشفافية والانضباط والإفصاح التام وذلك حماية لأمواله وبالفعل فقد أدت التغييرات المطلوبة خاصة في الهيكل الإداري إلى توسيع رأس مال الشركة وزيادة نموها.

وخلاصة القول، يجب الإشارة إلى أن النجاح الذي حققته شركة NCA الرويبة لم يكن ليتحقق لولا تبنيها لأسلوب حوكمة يتميز بالشفافية والإفصاح التام لتحقيق مسلحة المساهمين وجميع الأطراف الذين لهم علاقة بالشركة.

2.5. بنك أبو ظبي التجاري (الإمارات العربية):

تأسس بنك أبو ظبي التجاري سنة 1985 على إثر اندماج البنك الخليجي التجاري وبنك الإمارات التجاري والبنك التجاري الاتحادي، وفي سنة 2003 تم توسيع نشاط البنك ليصبح بنكا متنوعا يقدم جميع الخدمات، ويمارس نشاطه في مجال الخدمات المصرفية للشركات والأفراد، وكذلك في مجالات المشتقات المالية والبنية التحتية. وفي سنة 2005 تحالف مع بنك ماكواير الأسترالي لإقامة مشاريع خاصة في مجال البنية التحتية. وفي سنة 2008 فتح قسما للمعاملات المصرفية الإسلامية، يوظف حوالي 2700 عامل وله 49 فرعا في كل من الإمارات العربية المتحدة والهند، ويمتلك 25% في مجموعة المصارف الماليزية.RHB CAPITAL

تطبيق الحوكمة بالبنك:

في سنة 2005، ومن أجل تحديث منتجات البنك وخدماته، تم وضع فريق إدارة جديد يؤمن بأن الاستقرار على المدى الطويل والسلامة المالية للبنك، مرهونان بتنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات التي تقوم على العناصر التالية:

- تقسيم وتفويض واضح للسلطة.
- المساءلة في العلاقات ما بين الإدارة والمجلس والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- الشفافية من خلال الإفصاح الذي يمكن أصحاب المصالح من تقييم أداء ووضع البنك المالي.
- العدالة في معاملة جميع أصحاب المصالح.

ولتطبيق هذه المبادئ تم تشكيل لجنة حوكمة تتكفل بتنفيذ وتشجيع إطار الحوكمة في جميع أطراف البنك، حيث تم تشكيل لجنة التدقيق والرقابة للإشراف وضمان نزاهة البيانات المالية، وكذلك ضمان استقلال المدققين الخارجيين عن قسم التدقيق الداخلي وتطوير الرقابة الداخلية، وضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية والتشريعية، واحترام

أخلاقيات البنك ومحاربة الاحتيال والفساد[1].

وكنتيجة لتلك الإجراءات، تعززت الثقة في البنك، وعرفت ودائعه ارتفاعا بنسب متزايدة، وحصل على جائزة الامتياز في حوكمة الشركات، بالإضافة إلى تصنيفه كأفضل شركة في الإمارات العربية المتحدة.

3.5. شركة مصر للاتصالات (مصر):

تعود أصول المصرية للاتصالات إلى الشركة الشرقية للهاتف التي قامت الحكومة المصرية بتأميمها سنة 1918، والتي تحولت إلى شركة البرق والهاتف التي كانت سابقة للمصرية للاتصالات، ثم بدأت هذه الأخيرة في التطور والنمو حتى تحولت إلى شركة مساهمة سنة 1998 بملكية كاملة للدولة، ونتيجة لحاجة الشركة إلى تمويل نموها وتوسيع نشاطها، كانت مجبرة على جذب استثمارات جديدة من أسواق رأس المال الدولية، ومن ثم كان عليها أن تلبي شروط الإدراج في بورصة الأوراق المالية، والذي يتطلب أحكاما خاصة فيما يتعلق بالحوكمة.

تطبيق الحوكمة بالشركة:

في عام 2005 تحولت المصرية للاتصالات إلى شركة مختلطة تملك الدولة 80% من رأسمالها، بينما طرحت 20% المتبقية في سوق الأوراق المالية، غير أن هذه الخطوة تطلبت من الشركة التطبيق الصارم لمعايير الشفافية والإفصاح التام، والالتزام بالمعايير المالية والمحاسبية المعترف بها دوليا، حيث أصبح موقعها على شبكة الأنترنيت يقدم فرصة للحصول مجانا على البيانات المالية والتقارير السنوية للشركة، والقرارات المتخذة ومعلومات عامة لحمل الأسهم والسندات، كل ذلك تزامن مع إجراء تغييرات في الهيكل الإداري للشركة حيث أصبح 80% من مدرائها شباب.

بفضل تلك الإصلاحات التي قامت بها المصرية للاتصالات، أصبحت تتمتع بدرجة عالية من ثقة المساهمين المستثمرين المحليين والأجانب، حيث أنها في غضون أربع سنوات، أصبحت 80% من ملكيتها في يد المؤسسات الاستثمارية، و20% في يد المستثمرين الأفراد، وكل ذلك ما كان ليحصل لولا وجود نظام حوكمة فعال وفر للشركة قاعد رأس مال طويلة الأجل[2].

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، مرجع سابق، ص85

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، مرجع سابق، ص87

الخاتمة:

لقد أصبح تطبيق الحوكمة الرشيدة للشركات عاملا رئيسيا يؤثر في نجاح أعمال الأسواق، وعنصر ضمان لتفادي كل ممارسات الفساد المالي والإداري وما ينجر عنها من عواقب وخيمة، وداعما مهما في جذب الاستثمارات، ومؤمنا لطريق التميز في تحقيق الجودة والأداء، وصمام أمان للتحكم في مخاطر الأعمال وتفادي الأزمات.

إن نتائج تجارب الشركات العربية التي تبنت أسلوب الحوكمة الرشيدة في إدارتها، بينت النقلة النوعية التي حققتها تلك الشركات من حيث استقطاب مصادر تمويل واستثمارات جديدة، وتحفيز الموظفين، وارتفاع مستوى الثقة بين كل الأطراف ذات المصلحة نتيجة ارتفاع مستوى الشفافية في الإدارة، الأمر الذي مكنها من تسريع عجلة نموها وتعزيز مركزها التنافسي وتأمين فرص استدامتها.

ومن بين أهم التوصيات التي يمكن الخروج بها لتفعيل حوكمة الشركات في الدول العربية:

- ضرورة تطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات
- تطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
- وجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.
- توفير قنوات لنشر المعلومات بمواصفات جودة معينة مثل التوقيت المناسب وأن تكون المنافع من المعلومات أكبر من تكاليف إنتاجها بالإضافة إلى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين

المراجع:

1. محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007

2. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جويلية، 2007

3. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

4. مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، القاهرة 2004.
5. مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011.
6. مصطفى السعدني، مدى ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات، جمعية المحاسب و مدققي الحسابات، ملتقى مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة، الإمارات العربية، 4-2007/12/5
7. خالد الخطيب، عصام قريط، مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، المؤتمر العلمي الأول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، 2008.
8. صلاح زين الدين، دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية، المؤتمر العلمي الأول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق، 2008.
9. ن سوليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، ترجمة سمير كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003.
10. طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب): تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
11. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007
12. عطاء الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.