

## رؤية نظرية



د. علي السلمي

## حوكمة الشركات . . سبيل لمكافحة الفساد

عضو الهيئة  
العليا بحزب  
الوفد - وزير  
التنمية  
الإدارية  
المصري  
الأسبق .

جذور فكرة الحوكمة تعود فكرة الحوكمة إلى انتشار الإدارة الاحترافية، وتنامي سيطرة المديرين المحترفين على أمور الشركات والمؤسسات في مختلف قطاعات الأعمال، وحتى بالنسبة للأجهزة الحكومية وشركات القطاع العام فإن دور الإدارة المحترفة هو الغالب، فالمديرين ليسوا هم المالكين. كذلك كان لتصاعد الدعوة إلى الفصل بين الملكية والإدارة تأثيرا واضحا في انتشار مفهوم الحوكمة. وكذلك زيادة الاعتماد على الإدارة المحترفة نتيجة لكبر حجم المؤسسات وتنوع مجالات نشاطها وضخامة رءوس أموالها واستثماراتها. وافتقاد كثير من الملاك في الشركات العائلية إلى القدرات والمهارات الإدارية المناسبة لتطوير أحجام شركاتهم وتعقدتها، وكذلك نتيجة لضخامة أعداد وتشتت المساهمين في الشركات المساهمة وغيرها من شركات الأموال، وتطوير العلم الإداري وتنوع وتعقد التقنيات الإدارية وضرورة الخبرة التخصصية لتطبيقها ومتابعة تطوراتها. مشكلات تنامي سيطرة الإدارة المحترفة ونتيجة للقوى المتزايدة للمديرين المحترفين

الأكفاء تسنح لهم الفرص لأداء متميز وتحقيق غايات المنظمات بفرض وجود رقابة من أصحاب المصلحة ومن جهات الدولة ذات الاختصاص، ولكن في واقع الأمر تكون تلك الرقابة غير دقيقة مما يجعل المديرين قادرين على اتخاذ قرارات وممارسة أنشطة قد لا تكون في مصلحة المنظمات أو الأطراف ذات العلاقة فيها، بل قد ينصرفون إلى تحقيق مصالحهم الذاتية والحصول على مميزات وعوائد مالية مبالغ فيها، وقد تصل الأمور إلى حالات من الفساد والإضرار بمصالح المنظمات وتهديد وجودها كما حدث في حالات كثيرة خاصة في الشركات العملاقة، وما يطلق عليها الشركات عبر الوطنية. وقد انتشرت في السنوات الأخيرة حالات كثيرة من الفساد والإفساد تمارسه تلك الشركات الدولية في المجتمعات المحلية، بتقديم الرشاوي للمسؤولين المحليين في الأجهزة ذات العلاقة. كما تعتمد ممارسة أعمال تلتف بها حول القوانين المحلية رغبة في التهرب من الالتزام بواجباتها القانونية خاصة فيما يتصل بحقوق العمال من المواطنين، وضرورة توفير مناخ عمل آمن وصحي، فضلا عن أداء حقوقهم المالية ورعايتهم صحيا واجتماعيا، أو عمليات التزوير في السجلات المالية ومحاولات

التهرب الضريبي. الحوكمة ضرورة في نظام الأعمال المعاصر لكل ما سبق - وأخذا في الاعتبار ما أنتجته حركة العولمة من تغييرات جذرية في نظام الأعمال العالمي - تزايد الاتجاه في كثير من دول العالم للأخذ بنموذج إداري متطور يواكب تلك المتغيرات ويوفر القدرة على التعامل الإيجابي مع متطلبات تأمين المنظمات والتعامل الواعي مع مصادر الإفساد التي تتعرض لها. كذلك لما اتجهت كثير من الدول النامية والأقل نمواً للتحويل إلى اقتصاد السوق، وتطبيق برامج لخصخصة شركات القطاع العام، وإتاحة الفرص الأكبر للقطاع الخاص في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، بدت الحاجة إلي وجود نظم ومعايير لضمان سلامة الإدارة في تلك الشركات سواء الوطنية أو الأجنبية حماية للاقتصاد الوطني.

ومع تلك المستجدات في واقع الأعمال، تتأكد مرة أخرى أهمية فرض معايير لجودة الإدارة المحترفة في منظمات الأعمال الوطنية وعبر الوطنية، وتبدو أهمية فرض معايير لجودة الإدارة وضمان التزامها بالقواعد والأسس الموضوعية للمحافظة على مصالح الملاك والعاملين والمتعاملين مع المنظمات، وكذا رعاية حقوق ومصالح المجتمع.

من هنا بدأ الاهتمام بفكرة الحوكمة في الشركات "Corporate governance". إن المديرين المحترفين ليسوا ملائكة - وحتى بافتراض توفر الكفاءة والخبرة فيهم - فهناك شمة مشكلات تنشأ عن انفرادهم بالسلطة واتخاذ قرارات ينبغي الإفصاح عنها، منها تعارض المصالح "Conflict of interests"، والانحياز لفئة من الملاك أو العملاء أو المتعاملين، واستغلال النفوذ لتحقيق منافع شخصية، وتسريب معلومات إلى المنافسين، والتحالف مع المنافسين ضد مصالح المؤسسة، وأخيرا، قد يعمدون إلى الفساد المتعمد Corporate Fraud. وثمة سبب آخر يدعو إلى فرض نظم ومعايير للرقابة على تصرفات المديرين المحترفين، هو ما شاع في كثير من الشركات من ارتفاع قيمة ما يقررون لأنفسهم من رواتب ومكافآت ومميزات باهظة، تشمل في غالب الأحيان مقابل حضور اجتماعات ومجالس، ونصيب من الأرباح، وأسهم مجانية "Stock Option"، ومقابل نفقات السفر، ومصاريف السيارات، ومقابل تكلفة السكن، ومدارس الأبناء، ومصاريف علاج وتأمين صحي، وضيافة وتكاليف العلاقات العامة.

رقابة أصحاب  
المصلحة  
وجهات  
الدولة، تكون  
في واقع الأمر  
غير دقيقة  
مما يجعل  
المديرين  
قادرين على  
اتخاذ قرارات،  
وممارسة  
أنشطة قد  
لا تكون  
في مصلحة  
المنظمات أو  
الأطراف ذات  
العلاقة.

اسم شركة المالية	نقطة	الارتفاع	التغير	القيمة	الفرص
# المصرية للتأمينات الصحية	1.80	3,258,118	1,799,947	1.81	1.76
# إلمك جروب للتأمينات	20.40	3,084,058	151,471	20.37	18.09
# مصر فورتيا لخدمات	100.00	3,000,000	30,000	100.00	100.00
# شركة نظم الأمان	3.54	2,942,658	824,469	3.57	3.45
# تابلت كوربوراتيف المصرية	1.03	2,577,039	2,495,548	1.03	0.98
# القابضة المصرية القومية	1.56	2,245,943	254,384	1.58	1.52
# قبل نظم الأمان	9.24	1,992,585	217,614	9.26	8.46



## مبادئ الحوكمة

تتركز مبادئ الحوكمة في حماية الحقوق الأساسية للمساهمين وأهمها الحق في تأمين طرق تسجيل ونقل الملكية، والحصول على المعلومات ذات الصلة بالشركة، والمشاركة والتصويت في الجمعيات العامة، وانتخاب وإعفاء أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على نصيب من أرباح الشركات، والمشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغييرات الجوهرية مثل التعديلات في النظام الأساسي للشركة أو في بعض بنود عقد التأسيس.

كذلك تتضمن مبادئ الحوكمة تحقيق المساواة في معاملة المساهمين كافة - بمن فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب - وإتاحة الفرص لكل المساهمين في الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم. والحوكمة تعني ضرورة الإفصاح والشفافية في كل الأمور المتعلقة بالشركة - بما فيها الوضع المالي، ومعدلات الأداء، وحقوق الملكية، وأساليب إدارة الشركة - كما يجب أن يفصح أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الشركات عن أي مصالح مادية لهم في الصفقات الخاصة بالشركة، أو في أي من الأمور الأخرى التي قد تؤثر عليها.

ومن مبادئ الحوكمة المهمة الاعتراف بحقوق ذوي الشأن والمصالح التي تم إقرارها وفقاً للقانون، وتشجيع التعاون بينهم وبين الشركة من أجل إنجاحها، وخلق فرص عمل وضممان استمرار المركز المالي للشركة.

ويأتي في مقدمة مبادئ حوكمة الشركات التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين وتحديد صلاحياته، وضرورة أن يعمل على أساس من المعرفة التامة بالحقائق والمعلومات اللازمة لحسن الإدارة، كما يجب أن يبذل رئيس وأعضاء المجلس كل جهدهم لصالح الشركة والمساهمين، مع التأكيد على استقلالهم عن الإدارة التنفيذية - التي تتحمل مسؤوليات محددة وواضحة - دون تدخل مع مسؤوليات وصلاحيات المجلس.

ويتطلب التطبيق الجاد لتلك المبادئ ضرورة إجراء مراجعة سنوية لعمليات الشركة عن طريق مراجع مستقل ليس له أية علاقة بإدارة الشركات، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.

إن من شأن التطبيق الجاد لمبادئ الحوكمة أن تتحقق في إدارة الشركات العدالة والشفافية، وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة أن يراجع الإدارة ويسألها، كما تتحقق حماية حقوق المساهمين بصفة عامة - سواء كانوا من الأقلية أو الأغلبية - ومقاومة الفساد، ومنع



الدولة في تنظيم أسواق المال، ومراقبة أنشطة الشركات، وضرورة تسجيل مكاتب المحاسبة والمراجعة، وإصرار هيئات سوق المال على التزام الشركات المسجلة فيها بمعايير الحوكمة. ويشير تعبير حوكمة الشركات (Corporate Governance) إلى مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد أساليب إدارة الشركات وأسس توزيع المسؤوليات بين أفراد الإدارة وتحديد دور ومسؤوليات مجلس الإدارة، وأسس تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والممولين (المساهمين والمقرضين) وأصحاب المصالح من ناحية أخرى. بحيث يطمئن الممولون إلى حسن استثمار الإدارة لأموالهم وكفاءتها في تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل، كذلك يؤكد مفهوم حوكمة الشركات معنى الرقابة الفعالة على الإدارة.

وفي التطبيق العملي، فإن مفهوم الحوكمة يرتبط في الأذهان بشكل مباشر بحقوق المساهمين - سواء كانوا أفراداً أو شركات أو حكومة - إلا أنه أيضاً يهتم بمصالح باقي أصحاب المصلحة في الشركة، حيث تهدف الحوكمة إلى تحسين الأداء العام للشركات وتوجيهها إلى الوفاء بمسؤولياتها تجاه المساهمين والمقرضين وأصحاب المصالح من العملاء والمتعاملين والعاملين والمجتمع.

## وبداً الاهتمام بموضوع الحوكمة!

والمشكلة أنه قد تنجح الإدارة في كثير من الشركات في إخفاء حالات الفساد عن الرأي العام وعن المساهمين وأصحاب المصلحة، كما قد تنجح الإدارة الفاسدة في التعمية على انحراف بعض شركات المحاسبة والمراجعة الكبرى وتواطؤها معها لتحقيق مصالح خاصة على حساب المساهمين. لكن الأزمات تكشف تلك الممارسات السلبية كما في حالة شركة إنرون الأمريكية، والتي أدت إلى إصدار القانون المعروف باسم Sarbanes-Oxley الذي أصدرته الحكومة الأمريكية في عام 2002، وكذلك تكشف الأزمات الاقتصادية - هي الأخرى - عن الفساد وسوء أحوال شركات كثيرة، كما حدث نتيجة الأزمة الاقتصادية التي ضربت دول جنوب شرق آسيا في العام 1997، والتي كشفت عن خطورة الأوضاع في كثير من الشركات والمؤسسات التي كانت تبدو ناجحة وراسخة قبل الأزمة، ثم ما لبثت أن انهارت في أيام قليلة. وكذلك ما نتج عن الأزمة المالية العالمية التي انفجرت آثارها في سبتمبر 2008 متمثلة في انهيار بنوك وشركات كبرى نتيجة ما يعتمل بداخلها من أشكال الفساد. وقد صاحب كل تلك الحالات استعادة دور

**مع اتجاه كثير من الدول النامية والأقل نمواً للتحويل إلى اقتصاد السوق، بدت الحاجة إلى وجود نظم ومعايير لضمان سلامة الإدارة في الشركات، سواء الوطنية أو الأجنبية منها، حماية للاقتصاد الوطني.**

**المديرون المحترفون ليسوا ملائكة - وحتى بافتراض توفر الكفاءة والخبرة فيهم - فهناك ثمة مشكلات تنشأ عن انفرادهم بالسلطة واتخاذ قرارات ينبغي الإفصاح عنها.**

المتاجرة بالسلطة، مع مراعاة مصالح المجتمع والمال.

وعلى الجانب الآخر فإن افتقار الكثير لقواعد الحوكمة من شأنه إتاحة الفرص للفساد من قبل مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين وهو ما يؤدي إلى تدمير مصالح الشركة ونهب أموالها وذلك على حساب المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين.

وفي كثير من الدول يكون تطبيق القواعد الوطنية لحوكمة الشركات إجبارياً باعتبارها جزءاً مكملًا لمنظومة قوانين إنشاء وتنظيم ورقابة الشركات. بينما تعتبر دول أخرى أن قواعد الحوكمة إرشادية وغير ملزمة، وتترك حرية القرار في التطبيق للشركات ذاتها. وفي بعض الدول يتم المزج بين النظامين حيث يكون الالتزام بمفهوم الحوكمة وتوجهاتها العامة إجبارياً وفي ذات الوقت تترك مساحة من الحرية والمرونة للشركات في الأخذ بالمعايير والقواعد التي تحتويها لوائح الحوكمة دون فرض عقوبات على تاركها.

إن في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ضمان للمساهمين وحماية للاقتصاد الوطني، وهو في خلاصة الأمر عودة إلى المنطق الأساسي في الإدارة الرشيدة.