

تحديّ الحوكمة في مجموعات الشركات



كريستوفر بينيت وماك يوين تين¹
أستاذ مساعد

نرى أن العديد من مسائل الحوكمة سببها تشابك أعمال مجموعات الشركات والصعوبة التي تعترض إطلاق مجلس إدارة «الشركة القابضة» على ما يجري بشكل أعمق داخل «المجموعة» وكذلك التأكد من تعبير العاملين بطريقة صحيحة عن نوايا مجلس الإدارة.

تتكون معظم الشركات المدرجة والشركات الكبيرة غير المدرجة من مجموعات شركات. وفي كثير من الأحيان، تعمل الكيانات داخل هذه المجموعات في العديد من المناطق والصناعات التي يكون لكلٍ منها مخاطره المالية والتشغيلية ومخاطر عدم الامتثال ومخاطر تمس السمعة والشهرة المؤسسية الخاصة بها.

غالباً ما تكون الشركات العامة في مرمى عمليات الاحتيال والفساد وسوء السلوك المهني والزلات الأخرى، لكن الحقيقة أن الكثير من هذه المشكلات يحدث داخل شركات تابعة للمجموعة وليس على مستوى الشركة الأم.

لزمين طويل، كنا نفكر في جزء من «النظام البيئي» للحوكمة، الذي حظي بقدر محدود من الاهتمام، والمسائل التي تتعلق بالشركات والكيانات الأخرى داخل مجموعة ما (بما في ذلك الشركات المشتركة والشركات الشقيقة والكيانات ذات الغرض الخاص) والمشكلات التي يواجهها أعضاء مجلس الإدارة في هذه الكيانات.

حدثت الكارثة على مستوى تنظيمي متدرج بدءاً من الشركة الأم (بي بي-إل سي) في أعلاه متجهاً لأسفل وتسببت في ضرر هائل بسمعة الشركة وماليتها (ناهيك عن الضرر البيئي). وكما هي الحالة، يبدو أن أعضاء مجلس إدارة "بي بي إكسبلوريشن آند برودكشن إنك" كانوا على علاقات بشركات أخرى بالمجموعة، وفي بعض الحالات داخل الشركة التابعة والمجموعة. لا يمكن للشخص إلا أن يتساءل عن قوة مناقشات إدارة المخاطر التي دارت داخل مجلس إدارة الشركة التابعة، كما تطفو على السطح أسئلة حول الرقابة التي مارستها بي بي أو كان يجب عليها ممارستها على الشركات التابعة الأخرى.

وبالنظر في مشكلات جلاكسو سميث كلاين الأخيرة في الصين، والتي تلفت الانتباه إلى مشكلة "الشركة التابعة" مجدداً، ولكن هذه المرة من منظور الفساد. كان الرد الأول لجلاكسو سميث كلاين على الاتهام بالرشوة في عملياتها الصينية بإصدارها بياناً بتاريخ 11 يوليو 2013 ذكرت فيه: "إننا نواصل مراقبة أعمالنا للتأكد من أنها تفي بإجراءات الامتثال الصارمة، لقد قمنا بذلك في الصين، ولم نجد دليلاً على الرشوة أو الفساد من جانب الأطباء أو الموظفين الحكوميين. ومع ذلك، فإنه إذا قُدم دليل على هذا النشاط، فإننا سنتصرف حيال ذلك سريعاً".

بتاريخ 22 يوليو، أصدر الرئيس الجديد للعمليات الصينية لجلاكسو بياناً يغير موقفه بشأن البيان الأصلي ذكر فيه: "يبدو أن بعض كبار المسؤولين التنفيذيين في جلاكسو سميث كلاين الصين ممن يَعلمون أنظمتنا جيداً قد عملوا خارج نطاق عملياتنا وضوابطنا وهو ما يخالف القانون الصيني".² ويبدو الآن أن بعض شركات المنتجات الصيدلانية قد تكون دفعت رشاً في الصين.³

للإيضاح، يبدو أن كلاً من بي بي وجلاكسو سميث كلاين شركتان ذواتا إدارة جديدة، واتضح بشدة أنه فيما يتعلق بـ "مجالس إدارتهما الرئيسية"، فإن الحوكمة والسلامة تمثلان أولويتين مهمتين لا يجب المخاطرة بهما تحت أي ظرف من

على سبيل المثال، في تقاريرها السنوية الأخيرة أدرجت جلاكسو سميث كلاين أكثر من 100 «شركة مجموعة رئيسية»، فيما أدرجت سنجاور تيليكيميونيكيشنز ليمتد (سنج-تل) 77 شركة تابعة مملوكة بالكامل، 6 شركات تابعة مملوكة ملكية جزئية، 24 شركة مشتركة، و 10 شركات شقيقة ضمن مجموعة شركاتها. جلاكسو سميث كلاين وسنج-تل ليستا استثناءً؛ فبعض الشركات المتعددة الجنسيات لديها آلاف الشركات التابعة والكيانات الأخرى بالمجموعة.

في بعض الحالات، تكون الشركة المُدرجة عبارة عن شركة استثمار قابضة فقط، وتُجرى الأعمال كلياً داخل الشركات التابعة والكيانات الأخرى بالمجموعة. وفي الكثير من الحالات، تمثل كيانات المجموعة نسبة كبيرة من الأرباح والتدفقات النقدية والأصول والالتزامات الخاصة بالمجموعات. وفي دراسة حديثة لمائة وخمسين من كبرى الشركات المُدرجة في أستراليا وماليزيا وسنغافورة، وجدنا أن الكيانات خارج الشركة الأم تمثل ما يزيد على ثلث حصص المجموعة الإجمالية (باستثناء الأطراف الخارجية) وأكثر من 40 بالمائة من أرباح المجموعة الإجمالية، وفي بعض الحالات تكون هذه النسب أعلى بكثير.

يمكن أن تشكل الشركات التابعة والكيانات الخاضعة لسيطرة الشركة الأم مصادر كبيرة للمخاطر المحتملة. ففي حالة التسرب النفطي لشركة "ديبوتروهورايزون بي بي" في خليج المكسيك كانت شركة "بي بي إكسبلوريشن آند برودكشن إنك" هي القائمة فعلياً على تشغيل منصة البترول التي تسببت في التسرب. فقد ذكرت صحيفة الجارديان في عددها الصادر بتاريخ 16 ديسمبر 2010م:

"بي بي إكسبلوريشن آند برودكشن إنك، شركة تابعة لبي بي أميركا برودكشن... وبي بي أميركا برودكشن هي بدورها شركة تابعة لبي بي كومباني نورث أميركا، وهي شركة تابعة لبي بي كوربوريشن نورث أميركا، وهي شركة تابعة لبي بي أميركا إنك، وهي شركة تابعة للشركة الأم بي بي - إل سي"

¹كريستوفر بينيت هو مؤسس بي بي آيه أستراليا، وتولى مناصب عليا في مؤسستين استشاريتين دوليتين وفي شركة متعددة الجنسيات. ماك يوين تين أستاذ مشارك في كلية الأعمال بجامعة

سنغافورة الوطنية حيث يدرس فيها في موضوعات حوكمة الشركات والأخلاقيات.

² تاريخ الدخول على الموقع 13 أغسطس 2013 <http://dealbook.nytimes.com/2013/07/29/lessons-from-the-glaxosmithkline-case-in-china/>

³ تاريخ الدخول على الموقع 13 أغسطس 2013 <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-china-23662909>

للظروف؛ فكلتاها توثق بيانات حوكمة مؤسسية تفصيلية، وتحاولان الإعلان عن قيمهما لموظفيهما، ولا غبار على وضوح كيفية تدعيم أنظمة وعمليات الحوكمة بهما للعمل، وعلى أن "أجهزة" الحوكمة متوفرة بشكل كبير في كلتا الشركتين.

ومع ذلك، في كلتا الحالتين، كان هناك خطأ أعمق في هذه المجموعات، وهناك العديد من الأمثلة الأخرى في مؤسسات مختلفة. تبرز المشكلات التي حدثت في الحالات المذكورة ما يلي:

١ - عملية الحوكمة وأنظمتها الروتينية في «المجموعات»: كيف يمكن لمجالس إدارة «الشركات القابضة» عملياً مراقبة تنفيذ سياساتها في المجموعات المكونة من العديد من «الشركات التابعة»؟

٢ - أهمية الجوانب السلوكية للحوكمة و«الحوافز» داخل المؤسسات.

٣ - دور مجلس إدارة «الشركة التابعة» في الحوكمة وتضارب المصالح المحتمل مع مجلس إدارة «الشركة القابضة»، وتضارب المصالح المحتمل «لمجالس إدارة الشركة التابعة» إذا كانوا هم أيضاً موظفين في أي مكان آخر في المجموعة.

تنشأ من حين لآخر مسائل إدارة حول كيفية التعامل مع التضارب بين الشركة الأم والشركات التابعة، حتى عندما تكون الشركة التابعة مملوكة بالكامل. من أمثلة بعض المسائل الإدارية المحددة التي اطلعنا عليها:

• عمليات طرح منتج جديد: ترغب «الشركة الأم» في إطلاق منتج جديد (من خلال الشركة التابعة) لكن غالبية أعضاء مجلس إدارة الشركة التابعة يعتقدون أن هذا الأمر مكلف وغير ملائم.

• الإعلان عن وتوزيع الأرباح: ترغب «الشركة الأم» في الإعلان عن وتوزيع الأرباح القصوى فيما يرغب مجلس إدارة الشركة التابعة في الاحتفاظ بالأرباح لاستثمارها في الشركة.

• المسائل التنظيمية: ترغب «الشركة الأم» في التزام الشركة التابعة (العاملة في دولة أخرى) بلوائح الدولة الأم أو ممارساتها، ولكن الشركة التابعة تعتقد أن هذا الأمر غير ملائم.

• الحد الأدنى لسن العمل / الوقت / وأجر العمل: ترغب «الشركة الأم» في اتباع ممارسات الدولة الأم أو رأيها في أفضل

المؤسسات. أهمية الجوانب السلوكية للحوكمة و«الحوافز» داخل المؤسسات.

٢ - أهمية الجوانب السلوكية للحوكمة و«الحوافز» داخل المؤسسات.

٣ - دور مجلس إدارة «الشركة التابعة» في الحوكمة وتضارب المصالح المحتمل مع مجلس إدارة «الشركة القابضة»، وتضارب المصالح المحتمل «لمجالس إدارة الشركة التابعة» إذا كانوا هم أيضاً موظفين في أي مكان آخر داخل المجموعة.

٣ - دور مجلس إدارة «الشركة التابعة» في الحوكمة وتضارب المصالح المحتمل مع مجلس إدارة «الشركة القابضة»، وتضارب المصالح المحتمل «لمجالس إدارة الشركة التابعة» إذا كانوا هم أيضاً موظفين في أي مكان آخر داخل المجموعة.

دعونا أولاً نناقش أول مشكلتين.

على سبيل المثال، يمكن لـ«مجلس إدارة رئيسي» أن يعبر بوضوح عن رأيه بأن الرشوة غير مقبولة ويصدر قراراً بذلك، لكن الحوافز في شركة تابعة معينة قد تكافئ الأداء (مثل حوافز الإيراد والربح وغيره) وتكافئ من «قام بما يلزم» على حساب السياسات الواضحة لـ«مجلس الإدارة الرئيسي». ويتسبب مثل هذا المنهج في حوافز سلوكية متضاربة، ويبدو بناءً على ذلك أن السبب في العديد من مشكلات الحوكمة هو التضارب في منح الحوافز للتنفيذيين.

في بعض الأحيان، يرى أعضاء مجلس الإدارة في الشركات التابعة أو الموظفين مثل هذا التضارب على أنه ممارسة ساخرة الغرض منها البحث عن وسيلة لتبرير «إنكار معقول»

أفكار ختامية

فيما يخص التقارير المالية، يُعبر عن أثر الكيانات في المجموعة من خلال الطرق المحاسبية وإجراءاتها مثل عمليات التوحيد المالي ومحاسبة الحصص المالية والإفصاح عن الشركات التابعة والشركات المشتركة والشركات الشقيقة والكيانات ذات الغرض الخاص، والإفصاحات الخاصة بالأطراف ذوي الصلة. وقد أقرت معايير المحاسبة المالية الجوهر الاقتصادي للمجموعات بعيداً عن الحدود القانونية التي توجد عادةً بين الكيانات المختلفة.

على النقيض، تطورت معايير حوكمة الشركات وإرشاداتها بشكل أوضح في المسار «القانوني» عن المسار «الاقتصادي». تتجاهل القواعد واللوائح والأنظمة الخاصة بالحوكمة المؤسسية بشكل كبير مسائل الحوكمة التي تواجهها الكيانات داخل مجموعة ما وأعضاء مجلس الإدارة العاملين بمجالس إدارة هذه الكيانات. وتتركز معظم مواد الحوكمة ومعظم تعليمات أعضاء مجلس الإدارة على هؤلاء الأعضاء بمجالس إدارة الشركات المُدرجة.

إننا هنا لا ندافع عن فلسفة أن الشركات الأم «تُحوِّك» بشكل تفصيلي دقيق» الشركات التابعة لها، فهذا الأمر غير عملي بالنظر إلى تشابك مجموعات الشركات، وقد يقوض وضع الكيان القانوني المستقل للشركات التابعة و«الحماية» ضد المخاطر المحتملة في هذه الشركات التابعة، وفي بعض الأحوال يخالف القوانين واللوائح المحلية. ومع ذلك، فإنه من غير العملي السماح للشركات التابعة بأن تحدد بالكامل مصير حوكمتها المؤسسية.

تدرك بعض مجموعات الشركات الكبرى أهمية حوكمة الشركات التابعة من خلال تبني برنامج لحوكمة الشركات التابعة، وتقتراح المواد المكتوبة حول الموضوع مؤخراً -ومن واقع خبرتنا الخاصة أيضاً- الأمور التالية بوصفها المكونات الرئيسية لبرنامج محكم لحوكمة الشركات التابعة:

• الإطار/ السياسة العامة لحوكمة الشركات: يجب أن يتعامل هذا الأمر مع مسائل رئيسية مثل تشكيل مجلس الإدارة ودور مجلس الإدارة ومسؤولياته وحالات تعارض المصالح وعمليات

الممارسات العالمية، بينما تعتقد الشركة التابعة أن هذا التصرف يضع الشركة التابعة في موضع ضرر داخل السوق المحلية مع الشركات التي لا تلتزم بذات القواعد.

• إغلاق المصنع: ترغب «الشركة الأم» في دمج عملية التصنيع، لكن الشركة التابعة ترى أنه من الصعب تبرير حالات الوفرة عند نقل علمية التصنيع إلى الخارج.

بعيداً عن مسائل كيفية وجوب ممارسة الشركة الأم سيطرتها على كيانات مجموعتها وكيفية حل التضارب بين الشركة الأم وهذه الكيانات، هناك مسائل تتعلق بكيفية تعامل أعضاء مجلس إدارة كيانات المجموعة مع تضارب الأدوار والوفاء بمسؤولياتهم المالية.

معظم الأفراد الذين يتقلدون منصب «عضو مجلس إدارة» هم في الواقع أعضاء مجلس إدارة بالشركات التابعة والكيانات الأخرى بالمجموعة، وكثيراً ما يكونون كذلك موظفين بهذه الكيانات، ويتصرفون كممثلين عن مساهم ما لصالح شركة أخرى في مكان آخر داخل المجموعة. على أعضاء مجلس الإدارة هؤلاء اتخاذ قرارات تخص التضارب بين مصالح الشركة الأم وكيان المجموعة. كما عليهم أن يراعوا الحوافز التي تسري بشأنهم كأفراد.

وبينما يكون الوضع القانوني واضحاً - بأنه يجب على أعضاء مجلس إدارة الشركة التابعة أو المشتركة أو الشقيقة العمل بما يحقق مصالح ذلك الكيان - إلا أن الواقع العملي أكثر تعقيداً خاصة وأن أعضاء مجلس الإدارة هؤلاء كثيراً ما يضطلعون بمسؤوليات تنفيذية أو يكونون أعضاء مجلس إدارة بالشركة الأم أو الكيانات الأخرى بالمجموعة. لقد أصبح الأمر على قدر من الصعوبة لدرجة أن الموظفين المحليين «للمالك» يرفضون الانضمام إلى مجلس إدارة الشركة التابعة. كما توفر معظم المؤسسات قدراً ضئيلاً من التدريب ولديها تعاطف محدود تجاه هذا النوع من التضارب وذلك بالطبع لا يسهم في إيجاد الحلول.

تعيين أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين وتدريب أعضاء مجلس الإدارة ومكافآت المجلس.

• تشكيل مجلس الإدارة: يمثل اختيار الأشخاص المناسبين للمجلس أمراً حيوياً. لقد رأينا حالات لشركات غير مُدرجة تضم أعضاء مجلس إدارة مستقلين غير تنفيذيين ليسوا موظفين بالشركة (بالرغم من نُدرّة ذلك نسبياً). وعلى النقيض، فإنه من الشائع بين الشركات التابعة غير المُدرجة أن تكون لديها مجالس إدارة تتألف كلياً من إدارة الشركة التابعة، وهو ما يطرح أسئلة بشأن الرقابة الفعّالة من جانب مجلس الإدارة.

أدخلت بعض مجموعات الشركات سياسات تقتضي وجود بعض أعضاء مجلس الإدارة من المستقلين عن الشركة التابعة -على سبيل المثال- من مؤسسة غير مرتبطة بها داخل المجموعة أو من المركز الرئيسي. ومع ذلك، فإن العناية واجبة لتقليل مخاطر التضارب المتعلقة بهؤلاء الأعضاء «الخارجيين» نتيجة المناصب الأخرى التي يتقلدونها داخل المجموعة.

• دور مجلس الإدارة: ينبغي تخطيط أدوار مجالس إدارة الشركة الأم والشركات التابعة تخطيطاً واضحاً من خلال إعداد تفويضات مجلس الإدارة. على سبيل المثال، ما هو دور مجلس إدارة الشركة التابعة ودور مجلس إدارة الشركة الأم فيما يتعلق بمكافآت الموظفين التنفيذيين بالشركة التابعة؟

• سياسات وإجراءات محددة: يمكن أن تشمل هذه السياسات والإجراءات تلك المتعلقة بمؤهلات الموظفين الرئيسيين (مثل موظفي الالتزام والمخاطر)، وتفويضات السلطات، والتواصل بين الكيانات داخل المجموعة، وإنشاء الشركات التابعة وحلها، وتطوير المواد وإرشاد أعضاء مجلس إدارة الشركات التابعة في شكل إرشادات وأدلة مجلس إدارة، ومتطلبات التدقيق، وقواعد السلوك الأخلاقي، وسياسة الإبلاغ عن المخالفات.

• بالتأكيد، في حالة إدراج الشركة التابعة، فسيكون على حوكمتها المؤسسية أن تأخذ بعين الاعتبار القواعد والأنظمة التي تنطبق في الولاية القضائية للإدراج. وفي حالة الشركات

المشتركة والشركات الشقيقة، يلتزم «المالك» بمعايرة منهجه لضمان الحوكمة الملائمة حتى لا تخالف اتفاقية الشركة المشتركة، أو تتعارض مع روح الحوكمة الرشيدة، أو في أسوأ الأحوال مخالفة القانون بالإفراط في التأكيد على حقوقها. على سبيل المثال، لقد مررنا بمواقف لأعضاء مجلس إدارة يمثلون «مالك» شركة شقيقة يتوجهون مباشرة إلى إدارة الشركة الشقيقة للحصول على بيانات تشغيلية تفصيلية لا تُتاح لباقي مساهمي الشركة الشقيقة. ومع ذلك، وبالرغم من هذه الصعوبات، فإنه يجب على «المالك» اتخاذ خطوات لضمان الحوكمة الملائمة لأنه يواجه مخاطر مالية ومخاطر تتعلق بالسمعة.

• التركيز على الحوافز السلوكية التي توجد داخل هيكل المجموعة بشأن مسائل الحوكمة: إلى أي مدى يُدرك مجلس الإدارة الرئيسي (الشركة الأم) ثقافة الشركات التابعة وأثر تلك الثقافة على الممارسات؟ هل يستوعب مجلس الإدارة الرئيسي بالفعل الحوافز (بأشمل معانيها) التي تستخدم داخل الشركات التابعة؟ هل يدرك مجلس الإدارة الرئيسي الحوافز السلوكية المتعارضة في المجموعة ويحاول إنهاءها؟

بناءً على ما سبق، تتضح الحاجة إلى تركيز أكبر من مجالس إدارة الشركات الأم والجهات الرقابية على المسائل المتعلقة بحوكمة الشركات التابعة والكيانات الأخرى بالمجموعة، وإتاحة فرص تعليم أفضل لأعضاء مجلس إدارة تلك الكيانات. في الوقت نفسه، يجب على الشركات أن تبذل من الجهد في الجوانب السلوكية للحوكمة ما تبذله في مجال الإجراءات القانونية والمحاسبية، علماً بأن هذه المسائل أكثر إرباكاً من تلك المتعلقة بمجالس الإدارة وأعضاء مجالس إدارة الشركات المُدرجة.