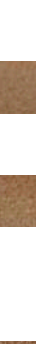


حوكمة الشركات



مستقبل حوكمة الشركات



١ ماك يوبين تين
أستاذ مساعد

بقيمة ٣٦٠ مليون دولار أمريكي من المشتقات المالية بالعملة الأجنبية في بنك أستراليا الوطني في عام ٢٠٠٤، و٤,٩ مليارات جنيه إسترليني من مؤشرات الأسهم الأوروبية الآجلة في بنك سوسيتيه جنرال عام ٢٠٠٨، و٢,٣ مليار دولار أمريكي من صناديق الاستثمار المتداولة في بنك بي إس عام ٢٠١١، وملياري دولار أمريكي من المشتقات الائتمانية في بنك جي بي مورغان تشيس عام ٢٠١٢.

لم تُستثن الشركات غير البنكية؛ ففي عام ٢٠٠٥، خسرت

على الرغم من جهود التطوير المكثفة وزيادة الوعي بحوكمة الشركات على مدار عقدين أو أكثر، لا توجد أي إشارات واضحة تدل على أن هفوات حوكمة الشركات أصبحت أقل شيوعاً من ذي قبل. ويبدو أن التاريخ يعيد نفسه في أحوال كثيرة.

وإذا نظرنا إلى حالات التداول غير المصرح به في البنوك فسنجد أنه في عام ١٩٩٥ اشتملت فضيحة بنك بارينجز على تداول غير مصرح به في العقود المستقبلية في سنغافورة مما أدى إلى انهيار البنك، وأعقب ذلك خسائر

١ المقالة الحالية تحديث وامتداد لنسخة من مقالة بعنوان: «لماذا تتكرر مثل تلك الهفوات في مجال الحوكمة» تمت كتابتها في الأصل لمحاضرة أقيمت في رابطة المحاسبين

القانونيين في أستراليا في صحيفة Business Times في سنغافورة بتاريخ ٣١ أغسطس ٢٠١٦

شركة China Aviation Oil - المدرجة في سنغافورة- ٥٥٠ مليون دولار أمريكي من المراهنات في المشتقات النفطية، وفي عام ٢٠٠٨ خسرت شركة سيتيك باسيفيك في هونج كونج ملياري دولار أمريكي في المشتقات المالية بالعملة الأجنبية.

من وجهة نظري، هناك ثلاثة عوامل رئيسية تفرض ضغوطاً متواصلة ومتزايدة على حوكمة الشركات المتعلقة بالشركات والأسواق: الثقافة المؤسسية الضعيفة للشركات، والاختلافات العالمية العابرة للحدود، وتشابك تعقيدات المنظمات.

نبدأ من الثقافة المؤسسية للشركات: يوضح المنشور الصادر مؤخراً عن مجلس التقارير المالية (FRC) البريطاني تحت عنوان «الثقافة المؤسسية للشركات ودور مجالس الإدارة» تعريف الثقافة المؤسسية للشركات على أنها «مجموعة من القيم والأساليب والسلوكيات التي تُظهرها الشركة في عملياتها وعلاقتها مع أصحاب المصلحة التابعين لها». وعلى الرغم من ازدياد معدلات امتثال الشركات لنظم وقواعد حوكمة الشركات وتبنيها «لأفضل ممارسات» حوكمة الشركات إلا أنها أصبحت أقل نجاحاً فيما يتعلق بتحسين الثقافة المؤسسية للشركات.

وسواء كنا نتحدث عن الفضائح المرتبطة بالتداول، أو الشؤون المالية، أو الفساد الأخلاقي، أو الفضائح المتعلقة بالبيئة أو السلامة، نجدها تحدث غالباً في المنظمات التي تحرض ثقافتها المؤسسية على أن تحتل المتطلبات المالية مرتبة تفوق مرتبة الاعتبارات الأخلاقية أو المتعلقة بالسلامة أو البيئة. كما أن الكارثة المتعلقة بالبيئة في منصة «ديب ووتر هورايزن» التابعة لشركة «بي بي»، وفشل الوسائد الهوائية من «تاكاتا»، و كارثة محطة الطاقة النووية التابعة لشركة «طوكيو للطاقة الكهربية»، وفشل مفتاح التشغيل لشركة «جنرال موتورز»، وفضائح المحاسبة لشركتي «أوليمبوس» و«توشيبا»، وفضيحة الانبعاثات لشركة «فولكس فاجن»، وفضائح رشاي شركة «جلاكسو سميث كلاين» و«لايتون هولدينج» لم تكن لتحدث في

ظل وجود ثقافة مؤسسية صحيحة. لذا فحينما تولت السيدة ماري بارا منصب الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز صرّحت بأن من أهم أولوياتها تغيير الثقافة المؤسسية للشركة.

تلعب مجالس الإدارة دوراً رئيسياً في بناء ثقافة مؤسسية قوية للشركة. ومع ذلك، قد تلعب الجهات التنظيمية أيضاً دوراً في الشركات القابضة ومجالس الإدارة والإدارة العليا، حيث تتحمل مسؤولية أكبر عن الموظفين. عندما تسير الأمور على نحو غير جيد يجب أن تحدد الجهات التنظيمية ما إذا كان مجلس الإدارة والإدارة العليا قد بذلا ما يكفي من الجهود لضمان أن الأمور تسير في الطريق الصحيح بدلاً من السماح لهما بإلقاء اللوم فقط على «الموظفين المحتالين»، العذر العام الذي تستخدمه الشركات عادةً.

قد تُيسر الجهات التنظيمية الظروف لإحداث عملية تطوير قوية في مجال «التحديات الإدارية والتغيير» داخل مجالس الإدارة. في دول مثل الولايات المتحدة حيث تكون ملكية الشركات مفتتة بين المساهمين بشكل عام، تصبح الإدارة التنفيذية قوية جداً بحيث تتمكن من السيطرة على مجلس الإدارة. ومع ذلك، فإن تحسين إمكانية التأثير عبر استخدام التوكيلات قد تسمح لأصحاب المصلحة بالمزيد من النفوذ في عملية تعيينات أعضاء مجلس الإدارة.

في معظم الدول الأخرى حول العالم، حيث تكون الملكية مركزة، يتم تعيين أعضاء المجلس المستقلين بشكل عام بواسطة أصحاب المصلحة وغالباً ما تكون الشركات مملوكة لهؤلاء المساهمين. ولا عجب في أنهم لا يتمكنون من القيام بدورهم من حيث معارضة القرارات والتي قد لا تكون بالضرورة لمصلحة الشركة وجميع المساهمين. تحتاج الجهات التنظيمية إلى اتخاذ خطوات أكثر جرأة بما يسمح لمساهمي الأقلية بإبداء رأيهم في تعيين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. وبخلاف ذلك، فيمكنني توقع أن تقل أهمية مفهوم الأعضاء المستقلين في الشركات ويختفي كآلية ذات مصداقية لضمان وجود حوكمة جيدة للشركات. وفي الواقع هناك

بالفعل مخاوف جادة بشأن قيمة الأعضاء المستقلين يُعَرَّبُ عنها في العديد من الدول.

وفيما يتعلق بالاختلافات بين الدول؛ سواء كانت معايير ثقافية، أم ممارسات أعمال، أم قوانين ولوائح، فإن فضائح الرشوة التي شملت شركة «غلاكسو سميث كلاين» في الصين، و«ليتون» في العراق، و«وول مارت» في المكسيك تتعلق بفشل الشركة في تقدير (أو اختيارها أن تتجاهل) الاختلافات بين الدول.

وفيما يلي بعض الأمثلة الأخرى مثل فضيحة غسيل الأموال في بنك «إتش إس بي سي» في المكسيك، واستحواذ شركة «كاتربيلر» على إحدى الشركات الصينية، وفضيحة اللحوم الفاسدة لشركة «أو سي آي» في عملياتها بالصين، ونزاع ناثانيل فيليب روثشيلد مع عائلة باكري الإندونيسية في شركة « Bumi Plc » بومي بي إل سي «، والمشروع المشترك لشركة «بي بي» في روسيا من خلال شركة «تي إن كي-بي بي»، وأخيراً تداول شركة شل المشكوك فيه للغاية والمتعلق بمشروع النفط في نيجيريا.

هناك أيضاً العديد من الشركات المدرجة في الخارج التي شكلت مشكلات لأعضاء مجالس الإدارة المحليين، والجهات التنظيمية، والمستثمرين، وأصحاب المصلحة الآخرين. في سنغافورة، لدينا حالات عديدة من الشركات الصينية -المعروفة باسم S-chips- والمدرجة في سوق الأوراق المالية المحلية تحت هذا الاسم والمتورطة في الفضائح. كان المنظمون والمساهمون عاجزين عن اتخاذ قرارات بشكل عام ضد مجالس الإدارة والإدارة العليا في فضائح S-chip. ومع ذلك، فإن سنغافورة ليست وحدها التي وقعت مثل هذه المشاكل في هذا الصدد، فعلى صعيد آخر، لدينا حالات مثل «بوشيو وهانيرجي» في هونج كونج، و«رينو» في الولايات المتحدة، وشركة «ساينو فوريسست» في كندا التي وضعت تحديات كبيرة أمام الجهات التنظيمية وآليات إنفاذ القانون.

في سنغافورة، دار نقاش كبير حول عرض السماح للشركات بإدراج أسهم عادية تتمتع بحقوق تصويت

مختلفة؛ تُعرف باسم أسهم من الفئة المزدوجة (DCS). وبالنسبة لي، تتمثل القضية الأساسية في الاعتقاد الخاطيء للبعض بأننا نتمكن بطريقة أو بأخرى من إصدار قرارات ما في سنغافورة مثل أسهم الفئة المزدوجة المسموح بها في دول مثل الولايات المتحدة دون الاعتراف بالبيئة القانونية والمؤسسية التي تساعد على تخفيف المخاطر المحتملة التي قد تقع نتيجة إساءة استخدام مثل هذه الأسهم، حيث لا تتوفر تلك الضمانات في سنغافورة. قد تشمل هذه الاختلافات أيضاً الدعاوى القضائية المتعلقة بالأتعاب العارضة والواجبات الائتمانية للرقابة على المساهمين وتنظيم حوكمة الشركات بالدولة.

ومع ذلك، تُعد تلك الأمور عرضاً لمشكلة أكبر. فعند إصلاح نظم وقواعد ولوائح حوكمة الشركات في بعض الأسواق، هناك ميل إلى تبني ممارسات من الأسواق الأخرى المتقدمة دون تقدير جيد للأطوار الأوسع بتلك الأسواق التي تطبق هذه الممارسات. فمثلاً يُعد تبني الأوسع لنهج «الامتثال أو التفسير» لتحسين حوكمة الشركات دون النظر بشكل كافٍ إلى طبيعة السوق المتقدمة ونشاط المستثمرين في التأثير على مجلس الإدارة مثلاً على ذلك.

ومن المهم أن يكون لدى الشركات الفهم الجيد للاختلافات بين الدول قبل الدخول في أسواق جديدة. وفيما يتعلق بالجهات التنظيمية والرقابية فمن المهم بنفس القدر أن تستوعب الاختلافات في البيئة القانونية والمؤسسية عند وضع قواعد حوكمة الشركات التي تنظمها وتراقب عليها.

أما العامل الثالث فيتعلق بدرجة تعقد هياكل الشركات، وعلى وجه التحديد انتشار مجموعات الشركات مثل الشركات القابضة والتابعة، وشركاء الأعمال، والمشروعات المشتركة، والكيانات ذات الأغراض الخاصة، وغالباً ما يتم وضعها في سلة واحدة. إن مجالس الإدارة الخاصة بمجموعات الشركات المدرجة ضمن الشركة الأم تتمتع بسلطة محدودة للغاية على نظم الحوكمة بها. في نفس الوقت، فإن هذه الكيانات كثيراً ما تكون بعيدة تماماً عن نظر مجلس الإدارة والإدارة العليا للمجموعة. لذلك

ينبغي أن يتضمن الحديث حول قواعد ونظم حوكمة الشركات على حوكمة هذا النوع من الشركات.

نشرها رابطة المحاسبين القانونيين في أستراليا، وهي تغطي شركات سنغافورة وآسيا والشركات العالمية.

عادةً تبدأ فوائح الشركات في مجموعات الشركات، وفي بعض الأحيان من مستويات بعيدة أدنى الشركة الأم بعدة مراحل. وتُعد الكارثة البيئية لشركة «بي بي» مثالاً جيداً على ذلك. في الآونة الأخيرة انهارت شركة «OW Bunker»، وهي شركة مدرجة في سوق الأوراق المالية في الدنمارك، نظراً لفشل إدارة المخاطر والمعاملات غير المصرح بها في شركتها التابعة لها بالكامل في سنغافورة.

لقد عمل البروفيسور ماك في عدد من مجالس الإدارة في المؤسسات الكبيرة غير الربحية في سنغافورة، وتولى منصب رئيس مجلس الإدارة ونائب الرئيس في بعض هذه المؤسسات، كما عمل في اللجان التي أصدرت قواعد حوكمة الشركات الأولى للشركات المدرجة في سنغافورة ومراجعتها، فضلاً عن ترأسه اللجان التي قامت بتطوير قواعد حوكمة الشركات ومراجعتها للمؤسسات الخيرية في سنغافورة. ماك عضو في اللجنة الاستشارية لمراجعة حسابات هيئة الأمم المتحدة للمرأة، فضلاً عن عمله السابق في اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات في صندوق الأمم المتحدة للسكان.

وبالإضافة إلى حوكمة مجموعات الشركات تُعد الحوكمة والإدارة للشركات الأخرى في سلسلة التوريد (أو حوكمة الموردين) مهمة أيضاً. حيث توضح فضيحة اللحوم الفاسدة بشركة «OSI»، وفضيحة فشل الوسائد الهوائية من تاكاتا، وانهيار شركة «OW Bunker» على سبيل المثال كيف يكون للمشكلات الخاصة بسلسلة التوريد في إحدى الشركات تأثير مدمر على الشركات الأخرى في السلسلة.

البروفيسور ماك مُعَلِّقٌ نشط على مشكلات حوكمة الشركات في وسائل الإعلام، ويقدم تدريباً على حوكمة الشركات للمديرين، وأصحاب الأعمال، والجهات التنظيمية، والمختصين الآخرين في سنغافورة والمنطقة. لقد نشر العديد من التقارير -بتكليف من الجهات التنظيمية أو بالتعاون مع شركات القطاع الخاص- حول تحسين حوكمة الشركات للشركات المدرجة، ومجموعات الشركات، والمؤسسات الاجتماعية، والجمعيات الخيرية، والبنوك، وشركات التأمين، والتقارير المالية، ومراجعة الحسابات، والتنوع بين الجنسين، واجتماعات المساهمين، والموضوعات الأخرى. في عام ٢٠١٤ حصل على جائزة التميز في حوكمة الشركات من جمعية المستثمرين في الأوراق المالية (سنغافورة) لإسهاماته في حوكمة الشركات في سنغافورة، ليصبح بذلك ثاني فردٍ يحصل على هذه الجائزة خلال ١٥ عاماً منذ بداية تأسيس الجمعية. في عام ٢٠١٥ اعترف به معهد سنغافورة للإدارة بوصفه واحداً من رواد حوكمة الشركات في سنغافورة، وحصل أيضاً على جائزة التميز في حوكمة الشركات من مجموعة Minority Shareholders Watchdog Group في ماليزيا لإسهاماته في حوكمة الشركة في المنطقة.

لذلك فإن هناك حاجة أن تقوم الشركات والجهات التنظيمية بالتركيز على مشكلات الحوكمة في شركات المجموعات، وأن تأخذ بعين الاعتبار نظم الإدارة والحوكمة لدى شركاء الأعمال في سلسلة الموردين أيضاً.

في الختام، أعتقد من وجهة نظري أن مستقبل حوكمة الشركات يدور حول محور الـ (3Cs): أي الثقافة المؤسسية والقضايا العابرة للحدود (بين الدول) وتعدد منظمات الأعمال.

معلومات عن الكاتب

المؤلف هو أستاذ مشارك في المحاسبة في كلية إدارة الأعمال بالجامعة الوطنية في سنغافورة حيث يُدرس حوكمة الشركات. البروفيسور ماك حاصل على درجة الدكتوراه في المحاسبة، وهو زميل رابطة المحاسبين القانونيين في أستراليا. وقد قام بكتابة خمسة أعداد سنوية من دراسات الحالة حول حوكمة الشركات وتولت