



بقلم: منال لاشين

## وهم الانتشار...

# حوكمة الشركات في مجتمع مغلق

ولا عجب أن تؤدي الأزمة العالمية المالية الأخيرة إلى زيادة الإيمان والاهتمام معاً بالحوكمة، فقد أدت الأزمة المالية الآسيوية في عام 97 إلى رفع الحوكمة إلى منزلة عالية، ونبّهت إلى أن ثمن التلاعب وغياب الرقابة يكون فادحاً، ويسد فاتورته أنظمة ودول، بل والعالم بأسره. لقد بات العالم مقتنعاً بأن الشفافية والرقابة هما صمام الأمان لحماية المؤسسات والاقتصاديات على حد سواء.

ولم تتأخر مصر في هذا المجال كثيراً، سواء على المستوى الحكومي أو غير الحكومي، فأولت وزارة الاستثمار اهتماماً خاصاً بالحوكمة عبر مركز المديرين، ودفع مركز المشروعات الخاصة بالقضية إلى صدارة الاهتمام المجتمعي إلى حد كبير، وذلك من خلال أنشطة متعددة ومتنوعة، ودخلت الجامعات والمراكز البحثية الاقتصادية على الخط بفعاليات عديدة للحوكمة.

لا يكاد يمر شهر دون أن أتلقى دعوة للمشاركة في فعاليات ندوة أو حلقة نقاشية أو مؤتمر عن الحوكمة، فالاهتمام بحوكمة الشركات والمؤسسات أصبح يحتل رأس أجندة معظم المهتمين بالاقتصاد في مصر، ولا ينافسه في ذلك الاهتمام سوى التنافسية، حتى إن المرء يتساءل: كيف كانت الحياة تسير بنا قبل الحوكمة؟ وكيف تعاطم الاقتصاد، وعلت أمواجه كثيراً وتباطأت حيناً قبل ظهور الحوكمة؟. وعبر السنوات العشر الأخيرة تضخم التعريف ليشمل كل العلاقات بين أطراف اللعبة الاقتصادية، موظفين وأعضاء مجالس إدارات، ومساهمين، ومنظمين أو مراقبين حكوميين. وما بدأ بكونه قواعد لحماية حقوق الأقلية، وعلى نطاق مجلس الإدارة، توسع الآن حتى شمل لدى أهل الحوكمة في ألمانيا ضرورة تطبيق قواعد الحكومة على موردي الشركة.

**نائب رئيس  
تحرير  
جريدة  
الفجر**



والمنظمات في منتديات وفعاليات الحوكمة التي تعقد في مصر، وهذا التكرار يلقي بظلال من الشك في انتشار وتغلل مفهوم وممارسات الحوكمة على نطاق واسع ومؤثر في مصر.

فلا يزال الطريق طويلاً لتحقيق انتشار ممارسات الحوكمة أو الإدارة الرشيدة على المستويات المختلفة في شركات الأعمال.

ويتعلق التساؤل الثاني بدراسة الفارق بين إدخال مفهوم الحوكمة في المؤسسات والشركات وتطبيق هذا المفهوم بشكل فعال في بعض الشركات. وقد تبنى مركز المديرين مبادرة منذ نحو عام لإجراء مسح على عدد من الشركات والبنوك، ومدى تطبيقها لقواعد الحوكمة، وكان لافتاً في نتائج هذا المسح وجود فوراق متعددة في تطبيق قواعد الحوكمة بشكل فعال، فقد أعدت بعض الشركات ميثاقاً وقواعد رفيعة المستوى للحوكمة، ولكنها

ولكن هذا الانتشار المحمود لا يجب أن يخدعنا في فهم الدرجة التي تتمتع بها شركائنا ومؤسسات في مجال الحوكمة، فثمة شروط وفروض يجب توافرها ليحقق هذا الانتشار الكمي لمفهوم الحوكمة آثاره الإيجابية المرجوة على شركائنا واقتصادنا، ولكي نطمئن إلى قدرة الحوكمة على حماية النظام في الشركات من التعثر في مواجهة الإصلاح أو الفساد.

ولكي يتحقق هذا الهدف فعلياً أن نناقش أو نطرح على أنفسنا ثلاثة تساؤلات أساسية. . أول هذه التساؤلات يتعلق بوصول مفهوم الحوكمة إلى مجتمع الأعمال الصغير والمتوسط، وأن يتغلل المفهوم في أوساط بيئة الأعمال في المحافظات البعيدة والناحية، ولا يتمركز في القاهرة والإسكندرية، أو يقتصر على بعض منظمات وتجمعات رجال الأعمال في مصر، ويبدو لي هذا التساؤل مشروعاً في إطار تكرار ذات الوجوه،



ناحية، ومدى تناسب ما يحصلون عليه من دخول ومزايا مع ما يقومون به من أعمال من ناحية أخرى.

ولا يزال العديد من هذه الشركات تحت مظلة الحوكمة تسمح بتعيين الأقارب حتى الدرجة الرابعة في نفس الإدارات والأقسام، فضلاً على أن قواعد التعيين ذاتها لا تتسم بالشفافية المرجوة. ولذلك ربما يكون مراجعة تفعيل قواعد الحوكمة على نفس أهمية نشر ثقافة الحوكمة ذاتها، سعياً لتقليل الفجوة بين وضع قواعد للحوكمة وتطبيقها بالفعل على أرض الواقع.

ويتصل بعملية تفعيل حوكمة الشركات أمر أخير، ألا وهو إيمان أو قبول المجتمع بالأفكار والقيم النبيلة والديمقراطية للحوكمة. ولذلك فإن التساؤل الأخير في التساؤلات التي طرحتها يتعلق بمدى قبول المجتمع لهذه المبادئ والأفكار،

لم تقم بتفعيل هذه القواعد في العمل اليومي، فلم تهتم بإنشاء نظم للرقابة الذاتية، ولم ترفع درجة الشفافية بالنسبة لنظم المعلومات الداخلي إلى الدرجة التي تمكن العاملين بها من الوقوف على القواعد المعمول بها في هذه الشركات.

وعلى الرغم من إعلان عدد من الشركات والبنوك عن بدء العمل بقواعد الحوكمة، وإدخال المفاهيم في نظم العمل بها، على الرغم من هذا وذاك، فإن انتهاك قواعد الحوكمة فيما يتعلق بمجلس الإدارة والمستويات العليا من الإدارة لا تزال مستمرة، خاصة فيما يتعلق بقواعد شغل الوظائف في هذه المؤسسات والشركات، فلا تزال قواعد تعيين أعضاء مجلس الإدارة غير معلنة، وحقوقهم وواجباتهم - خاصة فيما يتعلق بالأجور والدخول - مبهمه وغامضة، ويصعب على المساهمين الوقوف على هذه القواعد، والتحقق من كفاءة أعضاء مجالس الإدارات وكبار المسؤولين من



سواء على المستوى الحكومي أو المستوى الشعبي . فهناك شعوب ومجتمعات ترسخت فيها قيم الشفافية والحق في انسياب المعلومات، فتداول المعلومات في هذه المجتمعات هو الأصل، وحظرها هو الاستثناء. ولكن مثل هذه القيم لم تترسخ بعد في المجتمع المصري، ويعيق هذا المناخ تفعيل حوكمة الشركات والمؤسسات على أكثر من مستوى، فالنسبة للمؤسسات الرقابية فإن حجب المعلومات لا يتيح للمجتمع الاطمئنان على متانة الإجراءات الرقابية على الشركات، وبالنسبة للشركات فإن غياب ثقافة الشفافية لا يتيح للمساهمين، خاصة الصغار (أو الأقلية)، الحصول على المعلومات بسهولة وانسيابية، وهو ما يعرقل حقوقهم في الحصول على المعلومات. ويرتبط بحالة عدم الشفافية تقليص فرصة الصحافة والإعلام في لعب دور المحذر أو الرقيب أو المنبه، لوجود خلل ما، أو انتهاكات لقواعد الحوكمة. فالتحدي الرئيسي أمام تطبيق الحوكمة بفاعلية يكمن في كسر حالة الانغلاق في المجتمع. فالحديث عن شفافية الإجراءات والتعيينات والقواعد في شركة يبدو متناقضاً مع ستائر كثيفة يسدها المجتمع على معظم المعلومات بحجب وأسباب مختلفة.

وتشرح القصة الواقعية التالية هذا التناقض الصارخ، فمنذ سنوات أقدمت إحدى المؤسسات المصرفية المرموقة على إقرار قواعد حوكمة وميثاق عدم تعارض المصالح، وكانت هذه المؤسسة المصرية هي أول مؤسسة تلزم نفسها وأعضاء مجلس إدارتها بهذه القواعد، ولكن المثير أن قيادة هذه المؤسسة رفضت بحزم بالغ الكشف عن الرواتب والمزايا التي تمنح لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة باعتباره سراً حربياً، وحين وصل الأمر للبرلمان أصرت على الرفض رغم أحقية البرلمان في مراقبة أعمالها (نظراً لكون المؤسسة المالية عامة)، ولو وقعت مثل هذه الحادثة في بلد مثل بريطانيا أو سويسرا لكانت نكتة لطيفة. ففي معظم دول الديمقراطية الراسخة تنشر قوائم سنوية بأعلى الدخول من كل المهن، وترسل بعض الجمعيات العلمية الدولية لأعضائها حول العالم قائمة سنوية بأعلى الدخول والرواتب في التخصصات المختلفة، ويعكس هذا الاختلاف الهائل في التعامل مع الشفافية في الأجور اختلافاً

موازياً لثقافة المجتمع هنا وهناك.

فلا تزال نسبة كبيرة من الشعب المصري تؤمن بأن ثرواتها وروايتها ودخولها من الأسرار الشخصية، وبالمثل باتت قطاعات مهمة من المجتمع المصري تؤمن بأن تعيين أبنائها أو أفراد أسرهم جزء من المكافآت العينية التي يجب أن تحصل عليها، كما أن معظم المسؤولين لا يميلون للاعتماد بحق مرءوسهم في التعرف على أسباب ومبررات قرارات الإدارة العليا. كل هذه الأفكار أو القناعات تشكل تحدياً هاماً أمام تفعيل حوكمة الشركات والمؤسسات، وهذا التحدي يتطلب منا عملاً مستمراً ومتواصلاً لدعم أفكار الديمقراطية والشفافية داخل المجتمع. وهذه المسؤولية قد تكون من المهام الرئيسية لوسائل الإعلام والناشطين في المنظمات الأهلية، والمؤمنين بالحوكمة داخل الحكومة. فما أصعب نشر قواعد حوكمة الشركات في إطار مجتمع مغلق.