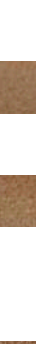


# حوكمة الشركات



# لقاء صحفي مع السير/ ديفيد ووكر



المقابلة مع بيتر مونتاغنون

## - ما الدروس المستفادة من مراجعتك لحوكمة البنوك؟

إذا ما رجعنا إلى الأعوام العشرة الأخيرة، وعند الحديث عن السلوك المتبع حينها داخل الشركات، كنت أظن أن الأمر لا يتعدى كونه بعض المشكلات النفسية البسيطة، وكان جل تركيزي مُنصباً على العمل. عندما طبقت قواعد الحوكمة على البنوك كانت التجربة إرشادية ثرية. ومن أهم الدروس المستفادة من مراجعتي لحوكمة البنوك -وكثير منها يشبه حوكمة الشركات الأخرى الكبيرة- اتضح قوة تأثير الأنماط السلوكية. يتعين على رئيس مجلس الإدارة توفير المساحة وإتاحة الوقت للتحدي

السير/ ديفيد ووكر أحد الرواد في مجال حوكمة الشركات على الصعيد العالمي، وهو يتّراس حالياً مجموعة وينتون كابيتال، وشغل سابقاً منصب رئيس بنك باركليز وشركة مورغان ستانلي إنترناشونال، بالإضافة إلى توليه منصب المدير العام التنفيذي لبنك إنجلترا. وفي عام ٢٠٠٩ أجرى مراجعة لحوكمة الشركات لصالح الحكومة البريطانية في إطار استجابتها للأزمة المالية العالمية حينها، مما حدا به إلى إرساء أهمية ثقافة الشركات في الحوكمة. وقد أجرى هذه المقابلة مع بيتر مونتاغنون:

أؤمن بأهمية التفرقة بين اطلاق صافرة الانذار (-whistle blowing) والتعبير عن النفس علانية؛ حيث تتباين أهمية كل منهما. لأن علاقة أحدهما بوصفها مؤشراً على نزاهة الشركة تظهر بجلاء عن الأخرى؛ فالتعبير عن النفس على الملأ أكثر أهمية، والقدرة على اطلاق صافرة الانذار هي الوسيلة التي يلجأ إليها الفرد حين يشعر بالخوف والترهيب ولا يكون لديه الاستعداد النفسي للتعبير عن نفسه صراحةً بينما التعبير عن النفس بصراحةً أمراً ينبغي تشجيعه والحث عليه.

### - لذا فأنت في حاجة إلى بيئة عمل لا يخشى فيها الناس التعبير عن أنفسهم علانيةً، وإلى مجلس إدارة يدعم ذلك؟

بالتأكيد، تُعد مسؤولية مجلس الإدارة المتمثلة في اختيار الرئيس التنفيذي وتعيينه وتوجيهه مهمة استراتيجية. فإذا أسأت الاختيار فقد تُلحق بالشركة ضرراً يمتد تأثيره لعدة سنوات. أما إذا أحسنت الاختيار فستشاهد نتائج باهرة. إذا كان الرئيس التنفيذي مستبدًا ومتحكماً فلن يكون هناك مجالاً للصراحة. لن يستمر الرئيس التنفيذي الناجح في منصبه إلا لمدة محدودة قد تتراوح بين أربع سنوات وست سنوات. إن الأمر هنا يوحي بأن إتاحة الفرصة للعاملين للتحدث علانية عن أمر ما تصبح أكثر صعوبة، وتزيد معها صعوبة تحقيق البيئة المنفتحة في العمل، ويتم تقييم الرئيس التنفيذي على أنه رئيس ناجح في تلك الحالة بغض النظر عما قد يعاينه من قلق أو يُبديه من اهتمام بضرورة وأهمية بيئة العمل المنفتحة.

### - لذا تتضح أهمية فهم الثقافة المؤسسية!

بالتأكيد، وأقصد هنا القدرة على مواجهة تحديات إدارة المؤسسة. وأرى وجود ثلاثة مستويات لذلك؛ فقد يواجه الأفراد من المستويات الإدارية الأقل صعوبةً في مواجهة التحديات إذا كان لديك مدير يحقق نجاحاً باهراً ولديه سجل حافل بالإنجازات خلال الفترات ربع السنوية المتلاحقة. ثانياً: يُمثل الأمر صعوبة لمجموعة نظرائه؛ أي: اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة في مواجهة

الخاص بإختلاف الثقافة وأنماط السلوك وقبول فكرة حدوث الاختلاف داخل مجلس الإدارة، والاستغناء عن المديرين غير التنفيذيين الذين لا طاقة لهم على اتباع أنماط سلوك مقبولة، حيث تمثل مسألة السلوكيات عاملاً بالغ الأهمية.

### - لذا يختلف هذا الأمر عن الامتثال للقواعد

هنا يكمن التباين بين الشدة واللين؛ فإذا كان الحديث في إطار مؤسسة مالية أو إحدى شركات الدواء فعليك الالتزام بالتشريعات واللوائح المتعارف عليها. حينها يتعين عليك مجرد إيداع ١٢٪ من رأس المال، وتخصيص نسبة ٥٪ للمديونية، وتوفير سيولة كبيرة وسيكون لإزاماً عليك اختبار العقاقير الجديدة. ينطبق هذا الأمر على شركات الطاقة وغيرها من الشركات.

تعد المتطلبات التنظيمية تشريعات ولوائح مستقرة. وخلال فترة محددة يمكنك تأكيد بلوغك هذه النسب وإجرائك لهذا الاختبار، وهي مرحلة ما قبل التجارب النهائية. عندئذٍ يمكنك شطب هذا البند من قائمة الأفعال المطلوبة. وعليك تسخير الموارد لذلك، أو تجهيز رأس المال اللازم أو بيع الشركات التابعة لك في سبيل ذلك. ولكنك حتماً ستصل للمطلوب. وعلى الرغم من أن ظاهر هذه المتطلبات والتشريعات واللوائح المستقرة يتسم بالصعوبة إلا أنها في باطنها يسيرة؛ إنها مهمة يسيرة.

أما بلوغ التوقعات الوردية بشأن السلوكيات فهو أمر صعب. وقد اتضح لي أهمية هذا التباين؛ فقد تجد أحد المديرين الماليين يضع علامة تفيد إتمام بندي رأس المال والسيولة في قائمة الأعمال التي تمت في حين أنه لا يمكنك توجيه السلوكيات على النحو الذي ترغبه. يُعد قياس السلوك أحد المشكلات التي تظهر مبكراً. كيف تقيس ذلك؟ وكيف يمكنك إدراك تصرفاتك الشخصية؟

### - هل تعد القدرة على التعبير عن النفس علانيةً مؤشراً جيداً؟

أعوام أو ستة أعوام أو سبعة أعوام في الشركات الأخرى. ومع هذا تظهر أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي، وكلما زاد نجاح العمل انخفض معدل التفكير في التخطيط للتعاقب الوظيفي. فنجد الناس تقول: إن الأمور تسير بشكل جيد فما الداعي للقلق بشأن هذا الأمر؟

### - هل تظهر هذه المشكلة أيضاً عند المساهمين المؤسسين؟ ألا ينتابهم القلق في ظل نجاح العمل؟

هذا قصور في الرؤية؛ فهم في حاجة إلى الشعور بالاستدامة مع تحمّل مجلس الإدارة المسؤولية عن الأعمال.

### - كيف يَصُبُّ ذلك في عملية التنظيم والإشراف؟

المحصلة النهائية بالنسبة للجهات التنظيمية هي معرفتها بمدى أهمية الأمر ووزن مساهمتهم فيه، ويطلبون طول الوقت بأن يساهم مجلس المعايير المصرفية (وهو منظمة بريطانية تأسست وتمولها البنوك لإرساء معايير السلوكيات الراقية في القطاع المصرفي) وغيره من الجهات قدر المستطاع في عملية التنظيم.

### - لكن ألا يستدعي الأمر تعرّفهم على الثقافة المؤسسية واستخدامها مقياساً للمخاطر المحتملة؟

سأذهب إلى أبعد من ذلك لأقول أنهم يدركون جيداً الثقافات السائدة في البنوك التي يتولون تنظيمها، وأنهم على دراية بالطرق المختلفة للمعايرة والمعدلات المختلفة للقياس، وأنهم يُعَدُّون وسائل نقل أفضل الممارسات والتواصل مع المؤسسات مثل مجلس المعايير المصرفية؛ وهو الأمر الذي أعتقد أنهم بدؤوا فيه.

### - هل يمكن للجهات التنظيمية أو للمساهمين التصرف حيال الثقافات المؤسسية القادمة من الخارج؟

إذا كنت تمثل الجهة التنظيمية فقد تشعر بعدم الرضا حيال بعض السلوكيات في بنك بعينه، ولكنك لن تكون

التحديات لنفس السبب. ما الذي يدعو مجلس الإدارة إلى الشعور بالقلق إذا كان لديه من يحقق له أرباحاً جيدة بمعدل ربع سنوي؟ إن المخاطرة الرئيسية في ظل وجود رئيس تنفيذي كفاء هي توقف أقرانه ونظرائه عن تحدي أنفسهم والإيمان بقدراتهم، بينما تحدي الذات هو ما يخلق لديهم ثقة مطلقة في قدراتهم، فلا يراودهم الشك في أنفسهم.

ومن جهة أخرى، من أهم الشروط الواجب توافرها في المدير التنفيذي أن يتحلى بالثقة في النفس ليتمكن من اتخاذ القرارات.

عند تعريف المدير التنفيذي الناجح بناء على هذه الأسباب المذكورة نجده هو من يكون لديه القدرة على التحمل، ويتمتع بقدر هائل من راحة البال يُمكنه من النوم ليلاً دون قلق. يُقصد بالقدرة على النوم ليلاً عدم القلق ممن تديرهم نهائياً أو من لا يجزؤون على التعبير عن أنفسهم على الملأ. وبمرور الوقت تصبح أكثر ثقة في نفسك وتزداد قدرتك على عدم الإحساس برغبة الآخرين في التعبير وتصبح في الحقيقة معوقاً لسلاسة سير العمل.

### - هل يُشكل التخطيط للتعاقب الوظيفي (الخلافة) أهمية للثقافة المؤسسية؟

أنا واثق من أن مسؤولية رئيس مجلس الإدارة تتمثل في التأكد من توفر البدائل، ومن وجود مرشحين مناسبين من داخل المؤسسة ومن خارجها.

### - هل يختلف الأمر في الشركات العائلية على النحو المعتاد في باقي الشركات في منطقة الخليج؟

تتمثل الأهمية الرئيسية حتى في الشركات العائلية في الحاجة إلى التخطيط للتعاقب الوظيفي.

من المحتمل أن يظل الرؤساء التنفيذيون في الشركات العائلية لمدة أطول قد تتراوح بين ثمانية أعوام أو عشرة أعوام أو اثني عشر عاماً مقارنة بمدة تصل إلى خمسة

المتحدة) مزيداً من الجهد على صعيد عمل مجلس الإدارة. وقد أحرزنا تقدماً ملحوظاً على صعيد حوكمة الشركات، حيث بدأنا في الانتقال من الجزء الصعب الخاص بالعمل إلى الجزء اليسير الخاص بالسلوكيات؛ وهو الأمر الذي يتصدر جداول أعمال مجالس الإدارة، إلا أن ذلك قد لا يكون كافياً، فعلى الرغم من وضوح التشخيص إلا أن سبل العلاج لم تتضح بعد.

أعتقد أن المشكلة تكمن في المساهمين، فبصفتي رئيساً لمجلس الإدارة أرغب في سير جميع الأمور على نحو صحيح. لكن المساهمين لا يُبدون أي اهتمام بذلك، فجل ما يشغل بالهم هو مواصلي تحقيق زيادة في عوائد السهم أو العوائد الإجمالية للمساهمين أو أرباح ربع سنوية أفضل. لدي قناعة تامة بالحاجة إلى بذل المزيد من الجهد في هذا الصدد. الأولوية القادمة هي التصريح بحساسة الإشراف على العمل لتغطية هذا النوع من الأمور فضلاً عن الأداء المالي. لا أؤمن قط -ولن أؤمن- بنظرية كفاءة الأسواق. إذا ساورتك الشكوك حول ذلك ففكر في أزمة ٢٠٠٨. ستتكرر الأزمة مرة بعد الأخرى، وفي كل مرة تحدث ستهتز ثقة الناس في الشركات الكبرى وفي رأسمالية السوق.

ما لم يدرك أصحاب الأصول والمساهمين طويلي الأجل - مثل صناديق المعاشات وصناديق الثروات السيادية - هذا الأمر بالإضافة إلى إدراك أهمية زيادة التركيز على قضية الإستدامة بدلاً من التركيز على الأرباح خلال ربع سنة، فستزداد الأمور سوءاً ولن يتحسن الوضع.

**- هل ينصب تركيز الشركات على الأرباح القصيرة الأجل؟**

لقد أحرزنا تطوراً بشأن إلغاء متطلبات إعداد التقارير ربع السنوية في المملكة المتحدة. ولكن لم يتخلَّ كثيرٌ من الشركات عن هذا الأمر.

متيقناً من ذلك، فليس لديك دليل على مخالفة القواعد المستقرة التي لا لبس فيها. فلا يوجد جُرمٌ مشهود ولا دليل على مخالفة القواعد، ولكنك فقط تعتقد أن تلك الثقافة مصدر إعجاب نوعاً ما رغم كثرة الشكاوى. يكون لديك حينئذ مطلق الحرية في التحدث عن ذلك مع رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي ولفت نظر مجلس الإدارة إلى ذلك الأمر.

الأمر يُشبه التعبير عن نفسك صراحةً، فيجب أن تكون هناك علاقة ايجابية تجمع بين البنك والجهة التنظيمية تسمح بالتصريح. كانت المشكلة التي تواجهنا قديماً تتمثل في تعامل الجهات التنظيمية بتعالٍ واكتفائها بإرسال فرق التفتيش، في حين إن ما ينقصنا هو أن تكون العلاقة قائمة على أساس الثقة. كما تحتاج إلى بناء علاقة قائمة على أساس الثقة والمصادقية مع العملاء، وذلك يستدعي أن تكون تلك الثقة جزءاً من العلاقة التي تجمع الجهة التنظيمية بالجهة الخاضعة للتنظيم؛ حيث تستشيرك الجهة التنظيمية بشأن الإجراءات المقترحة وتشعر بقدرتك على التحدث بصراحة معها حول مشاكلك دون تعرضك للمساءلة أو اللوم، فعلى الجهات التنظيمية أن تكون محلاً للثقة.

**- هل نحن بصدد الحديث عن ثقافة عدم إلقاء اللوم على الآخر؟**

العكس صحيح؛ فالخطر الحقيقي يتمثل في انتهاجنا النهج المخالف لذلك، فنحن نعتقد أنه من المناسب أن يتحمل كبار المديرين التنفيذيين في البنك مسؤولية ما يحدث خلال فترة ولايتهم، ومن المهم ألا يؤدي ذلك إلى العكس؛ أي إلى الإخفاء خوفاً مما قد يحدث. ومن المهم للغاية تحقيق التوازن الحقيقي. وهو ما يتجاوز كلية تقييم الأداء المالي.

**- هل تشكل الثقافة المؤسسية تحدياً جديداً للحوكمة؟ وهل الحوكمة ما زالت شديدة القصور بالنسبة لعمل مجلس الإدارة؟**

بذل أدريان كادبوري (مؤسس قانون الحوكمة في المملكة

## - هل إلغاء هذه المتطلبات علامة جيدة؟

بالقطع، لكنَّ الحكومة لم تحقق الاستفادة الكافية من ذلك، وعليها القيام بذلك دعماً لإعادة التوجيه نحو الرؤى الطويلة الأجل، وعدم التدخل في منهاج عمل الشركات، والحد من طرح منتجات لا يدركون تواجها الخطرة.

## - ماذا عن عمليات الاستحواذ وتأثيرها على الثقافة المؤسسية؟

قد يترتب على عمليات الاستحواذ ضعيفة التنفيذ آثارٌ كارثية، وعادة ما تمثل الثقافة المؤسسية أهمية كبرى في هذه الموضوعات؛ فعمليات الاستحواذ الناجحة تتطلب المزيد من التركيز والعناية بالمسائل الثقافية على نحو أكثر من المعتاد. من المقرر إجراء العديد من الأبحاث حول الأسباب التي تؤدي بعمليات الاستحواذ إلى عدم تحقيق قيمة لاستثمارات المساهمين على أساس مستدام. وفي حقيقة الأمر، لم تفلح معظم عمليات الاستحواذ في ذلك.

## - يتضح من قولك أن المسألة أزمة ثقة.

قد تستخدم أفضل الهياكل التنظيمية الموصى بها من كلية هارفارد للأعمال دون أن يجدي ذلك نفعاً إذا كان هناك حالة من انعدام الثقة على صعيد الإدارة، ففي ظل إرساء قواعد الثقة على صعيد الإدارة، لن يكون للهيكل التنظيمي مثل هذه الأهمية. بالنظر إلى إحدى المؤسسات المالية الدولية أو شركات الدواء أو شركات الطاقة قد يكون لديك مقر في لندن أو في نيويورك، وقد يكون لديك تصورات عن سبل الإدارة الذاتية في المناطق، أو اختزال الإدارة في مركز رئيسي أو في وحدات عمل متفرعة من المركز، وتبدأ في التفكير: أيها أهم؟ لا شيء منها. يتمثل التحدي في الوقوف على مضمون هذه التصورات، ويكون الفيصل في ذلك إرساء قواعد العلاقة القائمة على الثقة على صعيد الإدارة.

