



تطوير الفا
لخدمات الاعمال
eTatweer.com

قسم البحث العلمي في تطوير ألفا

دراسة بعنوان :

الحوكمة السلبية وأثرها على المؤسسات الاقتصادية

الحوكمة السلبية وأثرها على المؤسسات الاقتصادية

Tatweer Alpha

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى توضيح الحالات التي تظهر فيها آثار سلبية للحوكمة في داخل المؤسسات والنتائج التي تسببها هذه الآثار السلبية على أداء المؤسسات

تم تناول مفهوم الحوكمة السلبية وأسبابها والنتائج التي تسببها بشكل نظري , ومن ثم تناول حالات عملية لمؤسسات عالمية ظهرت فيها الحوكمة السلبية , تم تحليل هذه الحالات وتبيان الأسباب التي أدت إلى فشل منظومة الحوكمة في هذه الشركات ومن ثم تم الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تمنع فشل نظام الحوكمة في الشركات وتفقد إلى نظام حوكمة ناجح و متين

تُعد الحوكمة أحد الركائز الأساسية في إدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية لما تقدمه من نتائج ايجابية تنعكس على الاداء العام , فهي تهدف إلى ضمان الشفافية والمساءلة، وتعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية كالمساهمين من جهة و الإدارة من جهة أخرى وهذا ما جعل تطبيقها في المؤسسات والشركات بمختلف أنواعها أمرا ضروريا تفرضه المؤسسات المالية والحكومات الرشيدة على الشركات قبل دخول الأسواق المالية.

ولكن تظهر أهمية الحوكمة عند تطبيقها بشكلها الصحيح الذي يوفر إطارًا قويًا لاتخاذ القرارات بما يخدم مصالح الشركة وأصحاب المصلحة على المدى الطويل، هذا التطبيق الصحيح هو الذي يعمل على تقليل المخاطر وتعظيم الكفاءة والعدالة في الإدارة، حيث أنه من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، تصبح الشركات قادرة على تحقيق نمو مستدام وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

ولكن في بعض الشركات والمؤسسات الاقتصادية , لا يتم تطبيق الحوكمة بشكلها الصحيح , ففي بعض الحالات، تتعرض الشركات لظاهرة تُعرف بـ "الحوكمة السلبية"، حيث تتحرف الممارسات الإدارية عن المعايير المثلى. فالحوكمة السلبية تظهر عندما تغيب الشفافية والمساءلة، وتسيطر فئة صغيرة من المدراء أو المساهمين على عملية اتخاذ القرار دون اعتبار كافٍ لبقية أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى ضعف الأداء المالي والإداري، وتراجع الثقة بين المساهمين، بل وأحيانًا إلى تعرض الشركات لأزمات خطيرة قد تهدد استمراريتها.

انطلاقًا من ذلك، كان من الضروري البحث في هذه الظاهرة لفهم أسباب فشل نظام الحوكمة أو ما يسمى بالحوكمة السلبية وتأثيراتها المحتملة على الشركات، والخروج ببعض الدروس المستفادة التي يمكن أن تتبناها الشركات لتجنب فشل نظام الحوكمة فيها والوقوع في مشكلة الحوكمة السلبية التي تعود بنتائج عكسية على المؤسسة وتعزيز بناء بيئة حوكمة قوية ومستدامة

ما هي الحوكمة السلبية :

الحوكمة السلبية هي مفهوم يوضح الوجه المعاكس للحوكمة الجيدة، حيث تتحرف الشركات أو المؤسسات عن المبادئ الأساسية للشفافية والمساءلة والمسؤولية، مما يؤدي إلى تداعيات سلبية على أدائها واستدامتها. في حين تهدف الحوكمة الرشيدة إلى تعزيز الثقة بين الإدارة والمساهمين وضمان اتخاذ قرارات تصب في مصلحة جميع أصحاب المصلحة، فإن الحوكمة السلبية غالبًا ما تنتج عن ممارسات خاطئة في المنظومة الادارية أو سلوك سلبي لا يتوافق مع نظام الحوكمة الصحيح كالنقص في الرقابة الفعالة أو تجاهل حقوق المساهمين، وتقويض مصالح شخصية أو قصيرة الأجل مما يعود بنتائج سلبية تضر بالمؤسسة.

وتتمثل الحوكمة السلبية في عدة أمور، منها:

1. **الشفافية المحدودة** : عدم توفير المعلومات الكافية والمهمة للمساهمين وأصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى قلة الفهم وفقدان الثقة.
2. **ضعف المساءلة** : غياب نظام فعال لمساءلة المدراء أو أعضاء مجلس الإدارة، مما يسمح بقرارات تضر بالمؤسسة دون مواجهة عواقب.
3. **تضارب المصالح** : وجود مصالح متعارضة بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة (مثل الإدارة والمساهمين)، مما قد يؤدي إلى قرارات تهدف إلى تحقيق مصالح فئة معينة على حساب الآخرين.
4. **إهمال حقوق المساهمين** : تجاهل حقوق المساهمين الصغار أو أصحاب المصالح الآخرين، مما يؤدي إلى تركيز السلطة في يد مجموعة صغيرة من المدراء أو الملاك.
5. **الإدارة السيئة للمخاطر** : تجاهل أو عدم كفاية النظام الذي يراقب ويتحكم في المخاطر، مما قد يعرض الشركة لأزمات مالية أو تشغيلية غير متوقعة.
6. **تركيز السلطة** : وجود سيطرة مفرطة من قبل قلة من الأفراد في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير متوازنة وغير مدروسة.

كل هذه الممارسات تؤدي إلى انخفاض في الثقة بين المساهمين والشركة، مما يمكن أن يؤثر سلبيًا على سمعتها وأدائها المالي على المدى الطويل.

أسباب فشل الحوكمة :

إن فشل الحوكمة في الشركات يمكن أن يكون نتيجة لمجموعة من الأسباب , بعضها يتعلق بالتخطيط الخاطئ وبعضها يظهر أثناء التنفيذ والذي قد يكون على شكل ضعف في الهيكل الإداري والرقابي أو بالممارسات غير السليمة التي تؤثر سلبيًا على الشفافية والمساءلة. فيما يلي أبرز أسباب فشل الحوكمة في الشركات:

➤ أسباب خاصة في التخطيط و فريق العمل :

- 1. التطبيق على مؤسسات لا تحقق المعايير**
للحصول على نتائج ملموسة بعد تطبيق الحوكمة, يجب أن تكون المؤسسة تحقق المعايير التي تستحق تطبيق الحوكمة عليها من حيث الحجم و عدد الموظفين والاداء المالي والاستقرار في السوق, اما في حال تطبيق الاجرائيات على مؤسسات لا تحقق المعايير فإن النتائج قد لا تكون ملموسة على الاطلاق أو قد تعود بآثار سلبية تظهر كتراجع في أداء العمل أو خسائر و مصاريف زائدة في القوائم المالية
- 2. ممانعه التغيير من قبل فريق العمل**
في العديد من الأحيان يجد فريق العمل الذي اعتاد على العمل بأسلوب غير منظم ومراقب صعوبة في تغيير نمط العمل , لذلك يقوم بتجاهل النظام الجديد أو ممانعة تطبيقه للمحافظة على السهولة والراحة
- 3. التطبيق الشكلي دون اعتماد الجوهر**
الحوكمة هي نظام يحكم جميع اجرائيات الشركة , وهذا يتطلب تطبيقه بشكل فعلي متضمنا جميع الاجرائيات التي تم اعتمادها , لكن في بعض المؤسسات يتم اعتماد النظام ليكون حبرا على ورق دون التطبيق الفعلي للإجرائيات بشكل صحيح وبالتالي تكون المؤسسة تتبنى نظام الحوكمة بشكل ظاهري فقط

4. التطبيق الخاطئ للحوكمة :

- في بعض الأحيان لا يتم ادراك المعنى الجوهرى للحوكمة او يتم ادراكه بشكل خاطئ وهذا يفود الى تطبيق اجرائيات خاطئة قد تسبب نتائج عكسية وذلك يعود الى :
- عدم وجود دراسه صحيحه لطريقه التطبيق والاعتماد على غير المختصين
 - المبالغه في تطبيق الحوكمه وذلك باتباع نظام حوكمة عام يتضمن كل الاجراءات دون اعاده قولبة للإجراءات واختصارها بما يتناسب مع وضع المؤسسة وحاجاتها
 - الانتقال السريع في التنفيذ دون وضع تسلسل انتقالي منطقي زمني وعملياتي لا يتعارض مع أنشطة الشركة والتزاماتها.

➤ أسباب الفشل الخاصة بمنظومة الحوكمة وآلية تنفيذها

- 1- غياب الشفافية**
عندما تكون بيانات الشركة غير متاحة بشكل واضح وكاف لجميع أصحاب المصلحة، يصبح من الصعب مراقبة أداء الإدارة واتخاذ قرارات مدروسة. غياب الشفافية يؤدي إلى ضعف الثقة بين المساهمين والإدارة، مما يزيد من احتمالية الفساد وسوء الإدارة.
- 2- ضعف المساءلة**
إذا لم يكن هناك نظام فعال لمساءلة المدراء وأعضاء مجلس الإدارة عن القرارات التي يتخذونها، قد يؤدي ذلك إلى قرارات غير مدروسة أو محفوفة بالمخاطر. غياب المساءلة يمكن أن يُمكن الأفراد من التصرف بناءً على مصالحهم الشخصية دون الاهتمام بمصلحة الشركة.
- 3- تضارب المصالح**
قد يحدث تضارب في المصالح عندما تتعارض أهداف الإدارة أو أعضاء مجلس الإدارة مع أهداف المساهمين أو أصحاب المصلحة الآخرين. عدم وجود آليات واضحة للتعامل مع مثل هذه الحالات يمكن أن يؤدي إلى قرارات تضر بالشركة وتُفضّل مصالح فئة على حساب الأخرى.
- 4- هيمنة السلطة التنفيذية**
في بعض الشركات، تتركز السلطة بشكل كبير في أيدي الرئيس التنفيذي أو عدد قليل من الأفراد في الإدارة، مما يؤدي إلى غياب التوازن في صنع القرار. هذا التركيز في السلطة قد يقلل من دور مجلس الإدارة في مراقبة الأداء وقد يؤدي إلى قرارات غير محايدة.

- 5- **ضعف الرقابة الداخلية**
ضعف نظم الرقابة الداخلية أو عدم كفاية التدقيق الداخلي يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف متأخر للمشكلات أو الأخطاء، مما يزيد من احتمال الفشل الإداري أو المالي. أنظمة الرقابة القوية ضرورية لضمان الامتثال للقوانين والسياسات، وللتقليل من الأخطاء التشغيلية والمالية.
- 6- **إهمال حقوق المساهمين**
عندما يتم تجاهل حقوق المساهمين، وخاصةً الصغار منهم، في المشاركة في صنع القرار، فإن ذلك يؤدي إلى فقدان الثقة وإمكانية نشوء نزاعات داخلية. الشركات التي تفشل في منح المساهمين حقوقهم تؤدي إلى ضعف في أداء مجلس الإدارة وإدارة الشركة.
- 7- **ضعف التنوع في مجلس الإدارة**
عدم وجود تنوع في مجلس الإدارة، سواء من حيث الخبرات أو الخلفيات أو وجهات النظر، يمكن أن يؤدي إلى ضعف في اتخاذ القرار وفقدان القدرة على معالجة التحديات المختلفة بفعالية. التنوع يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء الكلي للشركة.
- 8- **الفساد والمحسوبية**
الفساد والمحسوبية في عملية تعيين المسؤولين التنفيذيين أو اتخاذ القرارات التشغيلية قد يؤثر على الحوكمة الجيدة. عندما تعتمد التعيينات أو القرارات على العلاقات الشخصية بدلاً من الكفاءة، فإن هذا يؤدي إلى ضعف في الهيكل الإداري والأداء.
- 9- **تجاهل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية**
عدم الالتزام بمعايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يؤدي إلى ضرر طويل الأمد للشركة. الشركات التي تتجاهل هذه الجوانب قد تواجه تحديات قانونية أو مالية ناتجة عن تدهور سمعتها أو فقدان ثقة المجتمع.
- 10- **الإفراط في المخاطرة**
في بعض الحالات، تقوم الشركات بتبني استراتيجيات عالية المخاطرة دون مراعاة كافية للمخاطر المحتملة. هذا قد يحدث عندما تكون الحوافز المقدمة للإدارة تعتمد على تحقيق أرباح قصيرة الأجل دون النظر إلى التأثيرات طويلة الأجل.

نتائج فشل نظام الحوكمة :

فشل نظام الحوكمة في المؤسسات يمكن أن يؤدي إلى مجموعة من النتائج السلبية التي تؤثر على مختلف جوانب الأداء المالي والتشغيلي، وكذلك على سمعة المؤسسة واستدامتها. فيما يلي أبرز النتائج التي قد تنجم عن فشل نظام الحوكمة:

1- تدهور الأداء المالي

عندما تفشل الحوكمة، غالبًا ما يتبع ذلك تدهور في الأداء المالي للمؤسسة. حيث ستظهر قرارات غير مدروسة أو غير مسؤولة من قبل الإدارة قد تؤدي إلى خسائر مالية و تراجع الإيرادات بالإضافة الى زيادة التكاليف بسبب سوء الإدارة أو الاستثمارات الفاشلة.

2- فقدان ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة

غياب الشفافية والمساءلة يؤدي إلى فقدان ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. عندما يشعر المساهمون أن حقوقهم تُهمل أو أن المعلومات غير متاحة بشكل كافٍ، قد يلجؤون إلى بيع أسهمهم أو تقليل استثماراتهم في الشركة، مما يؤثر سلبيًا على قيمة الأسهم.

3- زيادة الفساد وسوء الإدارة

ضعف نظام الحوكمة و فشله سيؤدي إلى بيئة تسمح بالفساد وسوء الإدارة. عندما لا تكون هناك رقابة فعالة أو آليات مساءلة واضحة، تصبح المؤسسة عرضة لسلوكيات غير أخلاقية مثل الاختلاس، التلاعب بالأرقام المالية، أو تضارب المصالح.

4- نقص الفاعلية التشغيلية

فشل الحوكمة يؤدي إلى ضعف في اتخاذ القرارات، مما يؤثر على كفاءة العمليات التشغيلية. لذلك قد تتعرض الشركة لصعوبات في تحقيق أهدافها أو تحسين عملياتها، وهذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف التشغيلية.

5- انخفاض قيمة الأسهم في السوق

عندما تفشل الحوكمة في مؤسسة ، سيفقد المستثمرون الثقة في قدرة الشركة على إدارة مواردها وتحقيق الأرباح، مما يؤدي إلى انخفاض الطلب على أسهم الشركة وانخفاض قيمتها في السوق. قد يؤدي ذلك إلى انخفاض حاد في سعر السهم، مما يضر بمساهمي الشركة ويعرضها لصعوبات مالية أكبر.

6- الاضطرابات الداخلية والنزاعات

ضعف الحوكمة قد يتسبب في ظهور نزاعات داخلية بين المساهمين والإدارة أو بين الموظفين والإدارة العليا، فغياب آليات عادلة لتسوية النزاعات سيؤدي إلى تفاقم المشاكل الداخلية ويضعف روح التعاون، مما يؤثر سلبًا على بيئة العمل.

7- المخاطر القانونية والتنظيمية

عندما تفشل الشركة في الالتزام بالأنظمة والقوانين بسبب ضعف الحوكمة، قد تتعرض لعقوبات قانونية أو تنظيمية. قد تتضمن هذه العقوبات غرامات مالية كبيرة، قيودًا على العمليات، أو حتى التهديد بإغلاق الشركة في حالات الفشل الجسيم.

8- تضرر السمعة

الفشل في الحوكمة يؤدي إلى تضرر سمعة الشركة لدى العملاء والمستثمرين والمجتمع بشكل عام. السمعة السلبية قد تؤدي إلى فقدان العملاء والموردين، وصعوبة في جذب المواهب، وتراجع في العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين.

9- زيادة الديون والمطلوبات

عندما تكون الحوكمة ضعيفة، قد تتخذ الشركة قرارات استثمارية غير محسوبة، مما يزيد من ديونها ومطلوباتها. عدم القدرة على إدارة التدفقات النقدية بشكل فعال أو تجاوز القدرات المالية يؤدي إلى تراكم الديون وصعوبة في الوفاء بالتزامات الشركة.

10- صعوبات في جذب الاستثمار

فشل الحوكمة يقلل من جاذبية الشركة للمستثمرين الجدد. عندما تكون هناك مخاوف بشأن الإدارة أو الشفافية أو الأداء المالي، يصبح من الصعب إقناع المستثمرين بضح رأس مال جديد، مما يحد من قدرة الشركة على النمو والتوسع.

11- التعرض للاستحواذ القسري أو الإفلاس

في حالات الفشل الشديد في الحوكمة، قد تصبح الشركة عرضة للاستحواذ القسري من قبل شركات أخرى أو تعلن إفلاسها. الفشل في إدارة الموارد والمخاطر بشكل فعال قد يدفع بالشركة إلى موقف لا تستطيع فيه البقاء مستقلة أو مواصلة أعمالها.

12- ضعف الابتكار والتكيف

فشل الحوكمة يؤدي إلى بيئة غير مشجعة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات في السوق. ضعف الاستراتيجية وغياب القيادة الفعالة قد يؤدي إلى تفويت فرص مهمة للنمو أو الدخول في أسواق جديدة، مما يضعف القدرة التنافسية للشركة.

13- هجرة الكفاءات والموظفين

عندما تفشل الحوكمة، قد يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي أو القلق بشأن مستقبل الشركة. هذا قد يؤدي إلى هجرة الكفاءات والمواهب الرئيسية، مما يزيد من تدهور الأداء الإداري والتشغيلي.

دراسات حالة :

في ما يلي سنستعرض بعض الأمثلة لمجموعة من الشركات التي اتبعت بعض الأخطاء خلال عملها والتي أضرت بنظام الحوكمة فيها والتي قادت في بعض الحالات إلى انهيار الشركة بالكامل :

❖ بنك HBOS

ملخص نشاط المؤسسة :

كانت شركة هالي فاكس للبناء واحده من اكبر واقوى مؤسسات الادخار والقروض العقاريه في المملكة المتحده ,وفي الوقت نفسه كان بنك اسكتلندا الذي يعود تاريخه الى القرن 17 احد اساسات المؤسسه الماليه الاسكتلنديه , وبعد تحرير جمعيات البناء من القيود التنظيميه اندمج بنك اسكتلندا مع هاري فاكس ليتم تشكيل كيان جديد يضم المؤسستين وهو بنك اتش بي او اس

الحدث الرئيسي :

انشاء الكيان الجديد تطلب اعاده هيكله المؤسسه وتغيير في سياساتها لتناسب الحجم والشكل الجديد لكن عمليا تغيرت ثقافه المؤسسه من شركه تتبع الحذر الروتيني الى مؤسسه ارادت التوسع دون الحذر من المخاطر , حيث بدأت الشركة بتقديم القروض بشكل سريع مع تسهيل كبير بالاجراءات , بالاضافه الى بعض الممارسات الغير اخلاقيه والتي كانت تجري في الخفاء والذي تسبب بضعف الشركة داخليا .

أدى انهيار 2008 في الاسواق الماليه الى ظهور الازمه وتفاقمها علنيا ونظرا لحجم الشركه الكبير استدعت ازمتها الى تدخل الحكومه البريطانيه لمنع هذا الانهيار الذي سيتسبب بازمه اقتصاديه في البلاد .

طلبت الحكومه البريطانيه من مؤسسه ليوديس تي اس بي وهي مؤسسه ماليه ناجحة الادارة وجيدة الأرباح لتقوم بالاستحواذ على بنك اتش بي او اس مقابل مجموعه من التسهيلات والاعفاء من أي قيود تنافسيه ذات صلة ولكن نظرا للفوضى العارمى التي كانت منتشرة في بنك HBOS تسبب ذلك بانتقال الخسائر الى لويديز نفسها , الشركة المستحوذة ليتم الكشف عن خسائر بلغت 10 مليار جنيه استرليني في عام 2009

واجه البنك العديد من الاتهامات كان احدها ان مدير احد الفروع قدم قروضا للشركات الصغيره بشرط الاستيعانه بشركه خارجيه من المستشارين للمساعدته في اعمالهم وبدون علم المقرضين كان البنك قد قام بعقد صفقه مع الشركه الاستشاريه المعنيه وهذا ادى الى توليد رسوم كبيره للاستشاريين بالاضافه الى نمو القروض في الشركات الصغيره والذي تسبب بانهيار بعض هذه الشركات. بالاضافه الى وجود الفساد و القرارات الخاطئة التي كانت لا تصب في مصلحة المؤسسة , كل ذلك كانت أسباب في تآكل البنك من الداخل والاضرار الكبير بمصلحة الأطراف المعنيه

❧ اضاءة على الحالة :

- الحوكمة هي شفافية ونزاهه في الشركات الكبيره وبالتالي فان اتباع امور غير اخلاقيه ستظهر للعلن وذلك سيتسبب باذى جسيم للشركه وسمعتها
- ان نمو اي شركه يجب ان يكون بصوره مدروسه تدريجيه حيث ان التوسع السريع سيعود بنتائج عكسيه
- يجب أن لا يتم التساهل والتهاون في عملية الرقابة و اداره المخاطر وهنا تكمن مسؤوليه مجلس الإدارة ليكون حاضرا بشكل فعال والتدخل عند الحاجة

ملخص نشاط الشركة :

بدأت شركة ابر في كاليفورنيا الولايات المتحدة الامريكه عام 2009 كشركه تربط بين السائق والزبون ولاقى عملها نجاحا كبيرا مما ساعد على اعتماد الشركه سياسه التوسع والانتقال الى العالميه

قامت الشركة ببناء نشاطها عبر تطوير تطبيق للهواتف النقالة والذي يسمح لمستخدمي التطبيق طلب سائق مع سيارته بغرض النقل , بالإضافة الى امكانية استخدامه من قبل السائقين للاستفادة منه والعمل عليه حيث تقوم الشركة بالربط بين الزبون والسائق مقابل رسوم تقتطعها من الأجر .

لاقى نشاط الشركة استحسانا من العملاء بسبب تقليل تكلفة النقل المباشر والسماح للسائقين باستخدام سياراتهم الشخصية للعمل كسيارات أجرى وهذا أعطاه انتشارا واسعا ورواجا في العديد من البلدان

الحدث الرئيسي :

ان معظم الصناعات في الدول تعمل تحت اشراف تنظيمي اي تحت مجموعه من القواعد التي تضعها الحكومات لحماية المواطنين من الجشع وضمان أن الشركات تقدم المنتجات بما يضمن مصلحة الجمهور وهنا يأتي دور مجلس الاداره لضمان ان الشركه تعمل وفق هذه القوانين والتشريعات التي تحكم مجال عمل الشركة

اعتمدت منهجيه عمل ابر على اظهار الشركه على انها تطبيق برمجي يربط الزبون مع سائق المركبه واعتمدت سياستها التوسعيه على اظهار وتبني هذا النهج دون الخوض في اي سياسات تنظيميه او اجراءات قد وضعتها الحكومات في الدول لتنظيم عمل سائقي سيارات الاجرة

ان اتباع سياسه التوسع مع تجاهل الاجراءات التنظيميه جعل الشركه تواجه سلسله من المشكلات والتي ادت الى منع التطبيق في بعض الدول خلال فترات زمنييه مختلفه في بدايه توسعها وعاد عليها بالعديد من النتائج والآثار السلبيه.

ففي عام 2014 حظرت المحكمه الاقليميه الالمانيه في فرانكفورت خدمه ابر بوب

وفي عام 2015 منعت المحكمه الدستوريه الفرنسيه الشركه من استخدام سائقين غير محترفين لسياراتهم الخاصه كما حظرت اسبانيا شركه ابر في مرحله ما وفي ايطاليا حظرت احدى المحاكم تطبيقات ابر لايتم لاحقا ايقاف الحكم وفي عام 2017 غيرت الدنمارك لوائحها حيث اشترطت تزويد سيارات الاجره باجهزه تسجيل خاصه مما يعني ان نموذج اعمال ابر لم يكن مناسباً وناجحا واضطرت الى الانسحاب من البلد في ذلك الوقت كما قضت هيئه النقل في لندن بان اوبر ليست شركه تشغيل مناسبه

بالنظر داخليا لسياسة الشركة في ذلك الوقت فقد سمح مجلس الاداره للرئيس التنفيذي بتجاهل البعد التنظيمي لسنوات وذلك على اساس انه كان يتوسع بشكل سريع ويبنى شركه ضخمه خلال فتره قصيره وهذا أعجب مجلس الإدارة مما جعله يتجاهل اي تقصير في العمل على اعاده الهيكلة بما يتوافق مع البعد التنظيمي

ولكن تطلب فيما بعد وقتا كبيرا للاداره التنفيذيه الجديده لاصلاح العلاقات مع الهيئات التنظيميه في جميع انحاء العالم لتستطيع الشركة اعاده كسب الثقة و السماح بالدخول الى دول جديده وذلك كلف الشركة الكثير من الموارد لاعاده الهيكلة

❖ اضاءة على الحالة :

- ان الغايه في الحوكمه بناء كيان اقتصادي يمكن ان يستمر دون ايه مشاكل قانونيه لذلك احترام التشريعات والتخطيط الصحيح لتنفيذها امرا ضروريا
- عند توسع الشركه واعاده تنظيمها يجب الاخذ بعين الاعتبار الاجراءات المطلوبه المفيده بما يتناسب مع اهداف وثقافه الشركه والانظمه التشريعيه وثقافه البلد وليس بالضرورة اعتماد قالب موحد
- هيكله الشركه يجب ان تكون على مراحل مدروسه زمنيا للحفاظ على مرونة ومنع المخاطر
- يجب اعطاء اداره المخاطر اولويه واهميه في مجلس الاداره وعدم التساهل في اجراءاته

❖ شركة فولكس فاغن :

ملخص نشاط الشركة :

فولكس فاغن، التي تأسست في عام 1937 في ألمانيا، تعتبر واحدة من أكبر شركات تصنيع السيارات في العالم. يقع مقرها الرئيسي في مدينة فولفسبورغ، وتشتهر بإنتاج سيارات عالية الجودة وابتكارات تقنية. تمتلك الشركة مجموعة واسعة من العلامات التجارية الفاخرة والرياضية، مثل أودي، بورش، بنتلي، لامبورغيني، وبوغاتي، بالإضافة إلى العلامات الاقتصادية مثل سيات وسكودا.

تقدم فولكس فاغن أيضًا خدمات مالية تشمل التأمين، والتأجير، والتمويل، وتركز على التسويق العالمي وتوسيع شبكة وكلائها. تدير مصانع إنتاج في عدة دول لتحقيق الكفاءة وتلبية الطلب العالمي، مع التركيز على الابتكار والاستدامة البيئية حيث تركز على الابتكار والتكنولوجيا، وخاصة في السيارات الكهربائية والقيادة الذاتية.

تسعى الشركة لتقليل البصمة الكربونية وتحقيق الاستدامة البيئية من خلال إنتاج سيارات كهربائية وتبني ممارسات صديقة للبيئة في مصانعها.

تحقق فولكس فاغن إيرادات بمليارات الدولارات سنويًا، وتعتبر من الشركات الرائدة في السوق من حيث المبيعات والأرباح.

الحادث الرئيسي :

حادثة "ديزل غيت (Dieselgate)" في فولكس فاغن هي فضيحة انبعاثات شهيرة كشفت في سبتمبر 2015. تمحورت الفضيحة حول استخدام الشركة لبرامج خاصة في سياراتها التي تعمل بالديزل للغش في اختبارات الانبعاثات. هذه البرامج كانت تكتشف متى يتم اختبار السيارة وتعديل أداء المحرك لتقليل الانبعاثات، بينما في ظروف القيادة العادية كانت الانبعاثات أعلى بكثير من المستويات القانونية.

بدأت الفضيحة عندما اكتشفت وكالة حماية البيئة الأمريكية (EPA) أن فولكس فاغن استخدمت برامج لتزوير اختبارات الانبعاثات في سيارات الديزل حيث تأثرت بالفضيحة حوالي 11 مليون سيارة حول العالم، بما في ذلك 500,000 سيارة في الولايات المتحدة وقد تسببت الفضيحة في خسائر مالية ضخمة للشركة، حيث دفعت فولكس فاغن مليارات الدولارات كغرامات وتعويضات وإصلاحات للسيارات المتضررة.

واجهت الشركة تحقيقات قانونية في العديد من البلدان، وتم توجيه تهمة جنائية لكبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة.

الاجراءات التي قامت بها شركة فولكسفاغن للتصحيح والتعافي:

بعد فضيحة "ديزل غيت"، اتخذت فولكس فاغن سلسلة من الإجراءات في الحوكمة لإصلاح سمعتها ومنع حدوث مثل هذه الفضيحة مرة أخرى في المستقبل. أبرز هذه الإجراءات تشمل:

1. إعادة هيكلة الإدارة:

- تم تغيير عدد من كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة، بما في ذلك الرئيس التنفيذي، تم تعيين ماتياس مولر كمدير تنفيذي جديد في سبتمبر 2015 ليحل محل مارتن فينتركورن الذي استقال بعد الفضيحة.
- تعيين مجلس إشراف جديد لتعزيز الرقابة والمساءلة.

2. تعزيز الرقابة الداخلية:

- إنشاء وحدات جديدة داخل الشركة مخصصة للامتثال القانوني والأخلاقي.

- 3. تعزيز دور وحدات التدقيق الداخلي والمراجعة لضمان الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية.
 - تحسين الشفافية:
 - زيادة الشفافية في العمليات والتقارير المالية والفنية.
 - التواصل بشكل أفضل مع الجهات التنظيمية والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.
 - 4. التدريب والتثقيف:
 - تنفيذ برامج تدريبية واسعة النطاق للموظفين على جميع المستويات لتعزيز ثقافة النزاهة والامتثال.
 - توعية الموظفين حول أهمية الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير الأخلاقية.
 - 5. تعزيز الضوابط البيئية:
 - تبني سياسات وإجراءات جديدة لضمان الامتثال للمعايير البيئية في جميع مراحل التصنيع والتطوير.
 - التركيز على تطوير تكنولوجيا السيارات الكهربائية والهجينة كجزء من التزامها بالاستدامة البيئية.
 - 6. تطوير نظام الإبلاغ عن المخالفات:
 - إنشاء قنوات آمنة للإبلاغ عن المخالفات والأنشطة غير القانونية داخل الشركة.
 - توفير الحماية للموظفين الذين يبلغون عن السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني.
 - 7. التعاون مع الجهات التنظيمية:
 - العمل بشكل وثيق مع الجهات التنظيمية في مختلف البلدان لضمان الامتثال للقوانين واللوائح.
 - تقديم تقارير منتظمة وشاملة عن التقدم المحرز في تنفيذ إجراءات الإصلاح.
 - 8. المراجعة المستقلة:
 - الاستعانة بخبراء خارجيين مستقلين لمراجعة سياسات وإجراءات الشركة والتأكد من فعاليتها.
 - إجراء تقييمات دورية لممارسات الحوكمة وتقديم توصيات للتحسين المستمر.
- من خلال هذه الإجراءات، سعت فولكس فاغن إلى استعادة الثقة وتحسين ممارساتها في الحوكمة لضمان الامتثال والنزاهة في جميع جوانب عملها.

نتائج الدراسة :

كيف يمكن تطوير نظام الحوكمة في المؤسسة وتجنب الفشل ؟

- لتجنب الوصول إلى الحوكمة السلبية في المؤسسة وتطوير نظام الحوكمة وتحسينه، يجب اتباع مجموعة من الإجراءات والتوجهات التي تعزز الشفافية، المساءلة، والرقابة.
- انطلاقاً من الحالات المدروسة وتلخيصاً لجميع العناوين التي تم طرحها سابقاً , يمكن تلخيص أهم الخطوات الرئيسية التي تساعد على تطوير نظام حوكمة فعال وتجنب فشل نظام الحوكمة في ما يلي :

تعزيز الشفافية

- توفير المعلومات بشكل دوري : على الإدارة أن تقدم تقارير مالية ومعلومات أداء بانتظام للمساهمين وأصحاب المصلحة. هذا يضمن الفهم الواضح للوضع المالي والإداري للشركة.
- استخدام القنوات المفتوحة للتواصل : يجب أن تكون هناك قنوات شفافة تتيح للمساهمين وأصحاب المصلحة تقديم استفسارات أو ملاحظات حول أداء الشركة.

تفعيل المساءلة

- تحديد مسؤوليات واضحة : يجب وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، مع وجود نظام لتقييم الأداء.
- الرقابة المستقلة : إنشاء لجان تدقيق أو مراقبة مستقلة تراقب أنشطة الإدارة التنفيذية وتضمن الامتثال للأنظمة والسياسات.

تعزير التنوع في مجلس الإدارة

- إضافة أعضاء مستقلين: من المهم أن يكون هناك تمثيل قوي لأعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، بحيث يساهمون في اتخاذ قرارات محايدة وغير متأثرة بمصالح شخصية.
- تنوع الخبرات: وجود تنوع في الخبرات والخلفيات بين أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن يحسن من جودة اتخاذ القرارات ويعزز الابتكار.

تحديد آليات واضحة لتجنب تضارب المصالح

- وضع سياسات لتضارب المصالح: يجب وضع سياسات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الحالات التي قد تؤدي إلى تضارب في المصالح بين المدراء أو الموظفين والمساهمين.
- الإفصاح الإجمالي: إلزام المدراء بالإفصاح عن أي مصالح شخصية في القرارات التي تتخذها الشركة.

تحسين نظم الرقابة الداخلية

- إنشاء نظام تدقيق داخلي قوي: يجب أن يكون هناك نظام تدقيق داخلي فعال يتابع العمليات التشغيلية والمالية، ويضمن الامتثال للسياسات والقوانين.
- الاعتماد على التكنولوجيا: استخدام أنظمة إدارة المخاطر والرقابة التكنولوجية يمكن أن يساعد في كشف الأخطاء والاحتيايل مبكرًا.

تعزير الثقافة المؤسسية القائمة على النزاهة والمسؤولية

- تشجيع السلوك الأخلاقي: يجب على الإدارة العليا أن تكون قدوة في النزاهة والمسؤولية، وتشجيع ثقافة الشفافية والمسؤولية على جميع المستويات.
- التدريب المستمر: توفير برامج تدريبية للموظفين والمدبرين حول الحوكمة الرشيدة، الالتزام بالقوانين، والسلوكيات الأخلاقية في العمل.

ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة

- حماية حقوق المساهمين: يجب ضمان أن يحصل المساهمون، وخاصة الصغار منهم، على حقوقهم في التصويت والمشاركة في صنع القرار.
- تشجيع المشاركة: يجب توفير آليات تسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم والمشاركة في اجتماعات الجمعية العامة بفعالية.

تحسين استراتيجية إدارة المخاطر

- التقييم المستمر للمخاطر: يجب أن تعتمد الشركة على استراتيجية شاملة لتقييم المخاطر المالية، التشغيلية، والتسويقية، واتخاذ خطوات استباقية لتجنب الأزمات.
- إدارة الأزمات: وجود خطة جاهزة للتعامل مع الأزمات المحتملة يعزز من قدرة الشركة على الاستجابة بشكل سريع وفعال.

تقييم الأداء الدوري لمجلس الإدارة

- إجراء تقييمات منتظمة: يجب أن يتم تقييم أداء مجلس الإدارة بانتظام لضمان فعاليته وكفاءته في تنفيذ المهام، وضمان أنه يقوم بتوجيه الشركة وفق الأهداف الاستراتيجية.
- تطوير الأعضاء: استثمار الشركة في تطوير مهارات ومعارف أعضاء مجلس الإدارة من خلال برامج تدريبية متخصصة يضمن استمرار فعالية المجلس.

الالتزام بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

- الاستدامة كجزء من الاستراتيجية: يجب أن تكون الاستدامة جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية الشركة، حيث يتم التركيز على إدارة الموارد بشكل مستدام وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- التفاعل مع المجتمع: يجب أن تساهم الشركة بشكل إيجابي في المجتمع من خلال الالتزام بمعايير أخلاقية في أعمالها والمساهمة في دعم القضايا الاجتماعية والبيئية.

استخدام التكنولوجيا في تحسين الحوكمة

- نظم إدارة الحوكمة: استخدام أنظمة تقنية تساعد في تحسين إدارة الحوكمة، مثل برامج إدارة المخاطر، وحلول التحليلات المالية التي تتيح مراقبة دقيقة للأداء.
- الذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة: اعتماد التكنولوجيا المتقدمة في تحليل البيانات يمكن أن يساعد في تحسين القرارات الاستراتيجية وإدارة العمليات بفعالية.

التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة

- إقامة قنوات دائمة للتواصل: من الضروري التواصل الدائم مع جميع أصحاب المصلحة، بما فيهم المستثمرون، الموظفون، العملاء، والمجتمع، لضمان تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم.
- الاستجابة السريعة للملاحظات: يجب على الشركة أن تكون مستعدة للتفاعل بسرعة مع أي ملاحظات أو انتقادات من المساهمين أو أصحاب المصلحة، والتأكد من التعامل معها بشكل شفاف.

خاتمة

إن فشل نظام الحوكمة في الشركات يؤدي إلى مجموعة من النتائج السلبية التي قد تؤثر بشكل حاد على الأداء المالي والتشغيلي، وقد تتسبب في أزمات داخلية وخارجية تؤدي إلى تدهور سمعة الشركة وفقدان ثقة أصحاب المصلحة.

لذلك، من الضروري تعزيز الحوكمة الفعالة لضمان استدامة الشركة وتحقيق مصالح جميع الأطراف المعنية وتجنب الحوكمة السلبية عبر اتباع نهج شامل يقوم على تعزيز الشفافية والمساءلة، وتطبيق نظم رقابة فعالة، إلى جانب ذلك، من الضروري تبني ثقافة مؤسسية قوية تعتمد على النزاهة والمسؤولية الاجتماعية، مع استثمار الشركة في إدارة المخاطر وتحسين نظم الحوكمة باستخدام التكنولوجيا المتقدمة.