# دراسة حاله عن حوكمة الشركات

**دكتور/ محمود عبد الرحمن**
دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة
قسم المحاسبة و المراجعة
كلية التجارة – جامعة عين شمس

**١ - بنك القاهرة – جمهورية مصر العربية**

بنك القاهرة هو مشروع مصري مملوك للدولة وقد فشلت محاولة بيع كانت قد إقترحت لأسباب عديدة في الداخل والخارج ، ويعد البنك التجاري الروماني وهو بنك روماني كان قد بيع بعدما أدخلت عليه تحسينات واسعة في مجال حوكمة الشركات مثالاً يمكن لبنك القاهرة أن يتخذي به عند بحثة في إمكانية البيع في المستقبل.

**الدروس الرئيسية المستفادة**

يؤدي تنفيذ تغيرات في حوكمة الشركات في المشروعات المملوكة للدولة إلي تحديات فريدة.

يمكن لحوكمة الشركات أن تلعب دوراً في تحقيق قيمة للمساهمين (مثلما هو الحال بالنسبة للبنك الروماني التجاري).

تطبيق ممارسات حوكمة رشيدة للشركات أمر مهم في سياق الخصخصة.

**الخلفية**

تأسس بنك القاهرة المصري كبنك خاص في عام 1952 وتم تأميم البنك في عام 1961 نتيجة للتغيرات السياسية في الدولة ، ولايزال تحت سيطرة وزارة المالية وفي عام 1964م تمت عملية إعادة هيكلية أدت إلي تقسيم البنك إلي ثلاثة قطاعات : تمويل التجارة الخارجية ، الإسكان والمرافق العامة ، الإعلام والسياحة ، وبحلول عام 1971 قررت الحكومة تغيير التركيب مرة أخري إلي تعريف "التخصيص الوظيفي" هذه المرة والذي أدي إلي تقسيمة وفقاً لقطاعي الخدمات والإنشاءات وسمح هذا الهيكل للبنك بأن يؤسس علاقة قوية بالقطاع العام وكذلك مع قطاعات المقاولات والإسكان والسياحة والتأمين والصحة والنقل.

وفي أوائل تسعينيات القرن العشرين واجهت مصر أزمة إقتصادية خطيرة نتيجة لتراكم الدين الخارجي وزيادة معدلات التضخم وإرتفاع عجز الموازنة .

وفي إطار الإستجابة للأزمات تمت متابعة برنامج للإصلاح الإقتصادي بقيادة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وبنك التنمية الأفريقي وغيرها من المؤسسات المانحة وكان جوهر البرنامج يعتمد علي إصلاح القطاع المالي والخصخصة، ونتيجة لذلك بدأ بنك القاهرة في إستقطاب القطاع الخاص لتوسيع قاعدة عملائة مع التركيز الشديد علي الشركات الكبري وتم تطوير وتسويق قطاع أوسع مع المنتجات والخدمات وفي نفس الوقت فكرت الحكومة في عرض بنك القاهرة للبيع لمستثمر خاص.

غير أن خبرة البنك المحدودة في مجال إدارة مخاطر الإئتمان أدت إلي ممارسات إقراض ضعيفة وبحلول عام 2000 شهد البنك حالات تعثر كبيرة في سداد القروض ،ونتيجة لذلك لم يعد في وضع يسمح له بالخصخصة وبدلاً من البيع قامت الحكومة بإعادة تشكيل مجلس إدارة بنك القاهرة بوجوه من القطاع الخاص في الأغلب وبقيادة رئيس مجلس إدارة جديد وأحضرت الحكومة سبعة مديرين ذوي خلفية في القطاع الخاص وعينت فريقا من المستشارين التنفيذيين للمساعدة وتم ملء مناصب كبار المديرين بثلاثة أعضاء من المجلس من بينهم رئيس مجلس الإدارة وتم تفويض المجلس لتطوير وتنفيذ إستراتيجية جديدة من شأنها تحديث ورفع مستوي العمليات ، وكان المجلس مسئولاً أيضاً عن مراجعة مقترحات المنتجات الجديدة والموافقة عليها.

وتمثلت إستجابة المجلس الفورية في تطوير خطة لتوسيع أعمال التجزئة وفي نفس الوقت تمت إعادة هيكلة البنك مرة أخري إلي أربعة مناطق جغرافية هذه المرة لأغراض تخطيط العمل والتخطيط الإستراتيجي بوجود فريق من الإدارة العليا للإشراف علي كل من هذه المناطق للتأكد من تنفيذ إستراتيجية المجلس.

**محاولة الإندماج**

في عام 2005 حاول بنك القاهرة - ثالث أكبر البنوك المصرية في ذلك الوقت- الإندماج مع بنك مصر ثاني أكبر البنوك وكانت إجمالي أصولهما معاً ستبلغ 136 مليار جنية مصري مما كان سيجعلة من أكبر البنوك في ذلك الوقت – البنك الأهلي المصري – والذي كان إجمالي أصوله 131.7 مليار جنية مصري غير أنه قبل إتخاذ القرار إتضح أن هناك تداخل فيما بين أعمال البنكين وبدلاً من الإندماج تم إتخاذ القرار بالإحتفاظ بالبنكين ككيانين منفصلين ولكن بمجلس إدارة مشترك من ثمانية أعضاء.

وقررت الحكومة أن تبيع 67% من بنك القاهرة في عام 2007 علي الرغم من إنخفاض ربحيته نتيجة للديون المعدومة التي نجمت عن الخبرة المحدوده في مجال إدارة مخاطر الإئتمان ،وقبل إتمام البيع مباشرة بدأ بنك القاهرة في المراحل الأولي من برنامج لتحسين الحوكمة وتم طرح عدد من المبادئ ووافق عليها المجلس وتم توثيقها وتضمينها في مشروعات القوانين.

وقد تم تشكيل لجنتين : اللجنة التنفيذية (التي يكلف بها القانون) والتي قامت بمراجعة قرارات الإئتمان الرئيسية والتوظيف للمناصب الإستراتيجية وتقديم التوصيات العامة للمجلس ولجنة المراجعة والتي أرجعت الممارسات المالية وساعدت أيضاً في وضع توصيات حوكمة الشركات.

وفي الإعداد للبيع كان من الضروري تنظيم محفظة البنك المالية وكان من بين المشكلات الرئيسية وجود ممتلكات عقارية لم تكن مسجلة بإسم البنك وبدون إسم صحيح علي عقد الملكية ، ولم يكن بإمكان البنك أن يحسب الممتلكات العقارية بصورة مناسبة ، وإتخذت لجنة المراجعة خطوات واسعة وقامت بتسوية غالبية الممتلكات العقارية ثم باع البنك ديونه المعدومة إلي بنك مصر، مما أسفرعن إعادة هيكلية الميزانية وقامت الحكومة بتغطية 40% من محفظة الديون المتعثرة في بنك القاهرة والتي وضعت تحت إدارة وإشراف بنك مصر كما غطي بنك مصر الإستحواذ وباع نحو 95% من محفظة بنك القاهرة الإستثمارية وأخيراً قدمت خطط للتقاعد المبكر لموظفي بنك القاهرة لمنع التضخم الوظيفي وتم التعاقد مع جي بي مورجان للقيام بالجهد المطلوب في 215 فرعاً يشتمل علي أصول تعادل قيمتها 50.1 مليار جنية مصري ، و6.7% من الودائع.

وقد قام بنك القاهرة أيضاً ببعض التحسينات لهيكله التنظيمي وفي الأعوام السابقة- وفي إطار الخطة المصرية الأوسع لإصلاح قطاع البنوك – قام البنك بتأسيس إجراءات لإدارة المخاطر بشكل أفضل وتم تصميمها بغرض زيادة ربحية القروض وإشتملت هذه العملية علي تجديد الأقسام والإجراءات المتعلقة بإدارة مخاطر الإئتمان وكذلك تقوية قسم الرقابة الداخلية وكان منح إئتمان للشركات يتم بشكل مركزي حيث تأتي الموافقة النهائية علي القرض من التنفيذيين في المكتب الرئيسي ،أما إقراض التجزئة الذي تضمن تقديم قروض إلي موظفي الحكومة وقروض المشروعات الصغيرة وإئتمان الشركات الصغيرة ، مما أدي إلي تحسين الكفاءة ، حيث قام الموظفون علي مستوي الفرع بتطبيق معايير الإقراض المحددة من قبل المكتب الرئيسي.

**محاولة البيع**

كانت الخطة لبيع حصة قدرها 67% في بنك القاهرة ،وقد إستوفت ثلاثة بنوك الشروط الأساسية للعطاء للبنك الأهلي اليوناني ، وبنك المشرق من دبي في الإمارات العربية المتحدة ، وإئتلاف تشكل من البنك العربي في الأردن والبنك العربي الوطني في السعودية غير أنه لم يتقدم أي من الثلاثة بعرض ما يزيد عن القيمة الأدني التي كانت قد حددت وبذلك لم يتم البيع .

وقد أدت عوامل عدة إلي فشل عملية البيع وكان البيع في عام 2006 قد تم بيع 80% من بنك الإسكندرية مقابل 1.6 مليار دولار مما أدي لإعتقاد بنك القاهرة إن بإمكانه أن يطلب ويتوقع هذا المبلغ كسعر أدني وبينما كان بنك الإسكندرية قد بيع نحو 6.1 ضعف قيمته الدفترية فإن عرض البنك الأهلي في النهاية كان أعلي من عرض البنك الأهلي اليوناني وهو 1.4 مليار دولار والذي يقل بنحو 200 مليون دولار عن إستيفاء سعر البيع الأدني المقبول والذي حددته لجنة التقييم

وأصبح من الضروري أن ننهي عملية البيع حيث يشترط القانون المصري أنه يجب أن يوقف البيع إذا أخفق في إستيفاء السعر الأدني للتقييم.

**سمير حمزة عضو مجلس الإدارة ببنك القاهرة**

العرض اليوناني لم يتجاوز 4.1 ضعف القيمة الدفترية لبنك القاهرة ( علي أساس القيمة الدفترية لبنك القاهرة وقدرها 2.67 مليار جنية مصري أو 500 مليون دولار في 31 مارس / 2008)

هذا بالإضافة إلي أنه قبل تقديم العرض علي بيع بنك القاهرة نشرت وكالة التصنيف موديز تقريراً خفضت فيه من نظرتها لسندات العملة الأجنبية في مصر من مستقرة إلي سلبية ، ورفعت تحذيراً للمستثمرين ذوي الإهتمام بالقطاع المصرفي المصري وقد تكون عوامل أخري مثل معدل التضخم المرتفع ( نحو 21-22%) وإرتفاع معدلات البطالة والفقر قد لعبت دوراً أيضاً ويجوز أن يكون المستثمرين قد خشوا إحتمال حدوث ركود في الإستهلاك الخاص .

وفي تلك المرحلة كان هناك قلق بشأن أن يتسبب إلغاء البيع في الإضرار بالقطاع المصرفي ولم تكن محاولة الدخول في عملية إندماج جديدة واردة وكان البنك مضطراً وفقاً للقانون أن ينتظر عامين علي الأقل من المزاد المبدئي قبل محاولة البيع مرة أخري.