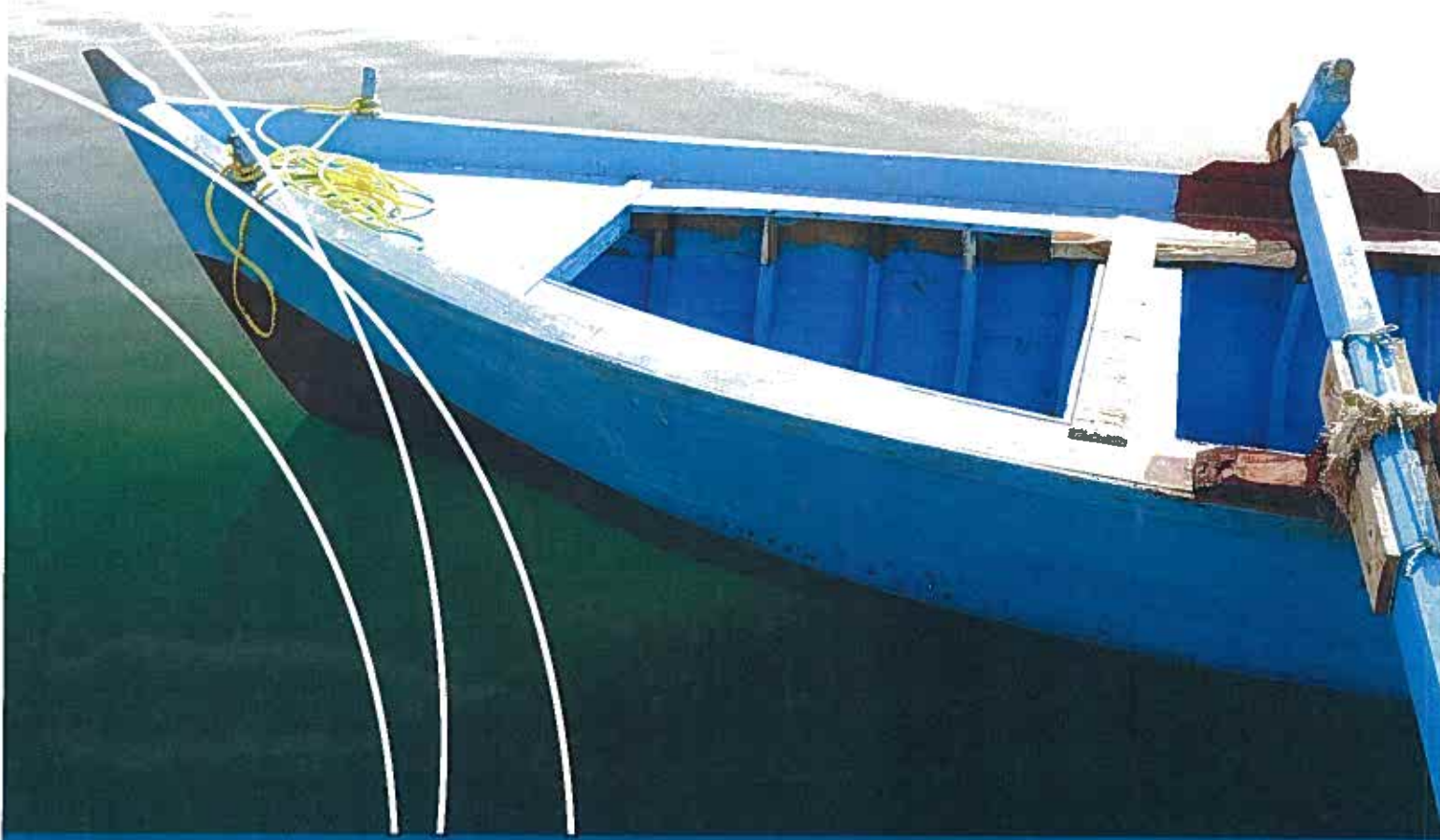


# حوكمة الشركات قصص نجاح

الخدمات الاستشارية لمؤسسة التمويل الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

بالمشاركة مع الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة،  
واليابان، والبنك الإسلامي للتنمية، وكندا،  
وهولندا، والكويت، وفرنسا، وسويسرا،  
والدنمارك، واليمن، وفيزا إنترناشيونال  
وصندوق أوبك للتنمية الدولية.



**IFC**

**International  
Finance Corporation**  
World Bank Group

النشاط:	إنتاج الغاز الطبيعي وتركز على نشاط الاستخراج والأنشطة الأولية
المقر:	الإمارات العربية المتحدة
القطاع:	الطاقة
إيرادات عام ٢٠٠٨ (النمو السنوي):	٢١١ مليون دولار (+/-)
الوع:	مطروحة للتداول العام (أبو ظبي)
عدد الموظفين:	٤٠
تاريخ تقييم مؤسسة التمويل الدولية للشركة:	أبريل ٢٠٠٦

## دانا للغاز

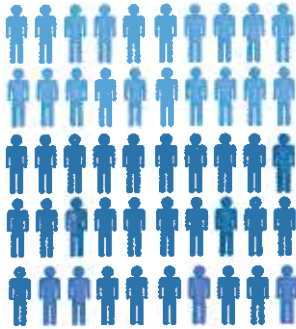
تأسست شركة دانا للغاز في عام ٢٠٠٥ وهي تعتبر أول شركة إقليمية خاصة تعمل في مجال موارد الغاز الطبيعي في منطقة الخليج. وكانت بداية الشركة على يد مؤسسة كريستل للبتروول ومجموعة أخرى من المستثمرين الإستراتيجيين بهدف استغلال فرص معينة في قطاع الغاز. ويركز عمل الشركة حالياً على أنشطة الاستخراج والأنشطة الأولية في قطاع الغاز. وبشكل عام، يركز نشاط الشركة على: ملكية الغاز الطبيعي من خلال اتفاقيات التوريد طويلة الأجل، ونقل الغاز عن طريق البر/ البحر، ومعالجة الغاز، وبيع الغاز الجاف إلى المرافق الاتحادية والمملوكة للدولة وغيرها من كبريات الشركات الصناعية المستهلكة للغاز في الإمارات العربية المتحدة، وبيع السوائل المستخرجة من البترول والمواد الأخرى في الأسواق الدولية.

وقد تحولت الشركة بفضل رؤية وقيادة رئيس مجلس إدارتها، السيد/ حميد جعفر ومجلس إدارتها خلال فترة قصيرة جداً من تأسيسها إلى شركة مقيدة (في بورصة أبو ظبي) من خلال عملية طرح مبدئي عام ناجحة تجاوزت فيها طلبات الاكتتاب عدد الأسهم المطروحة. ويمتلك المؤسسون المحوريون للشركة (أفراد ومؤسسات بارزة في منطقة الخليج) ٤٠% من أسهم الشركة.

تمتلك شركة دانا للغاز حالياً أصولاً وحقوقاً تعاقدية مع أكبر سلسلة خاصة ومتكاملة لتوريد الغاز الطبيعي في منطقة الخليج، وتهدف الخطط المستقبلية للشركة إلى التوسع في منطقة الخليج بالإضافة إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب آسيا.

## التغيير لماذا؟

وضعت قيادة شركة دانا للغاز ضمن أهدافها تحقيق أفضل معايير ممارسة حوكمة الشركات. والشركة لم تسع فقط إلى فصل نفسها عن الشركة المؤسسة كمنظمة تتمتع بالاستقلال الكامل، بل كانت ترغب أيضاً في بناء اسم تجاري قوي في قطاع الغاز. وجاءت الخطوة الأوسع في عام ٢٠٠٧ حين أصدرت الشركة سندات قابلة للتحويل بقيمة تقدر بحوالي ١ مليار دولار في سوق المملكة المتحدة، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى مراجعة ممارسات الشركة في مجال حوكمة الشركات. وقد ساعد هذا الإجراء على تمويل عملية الاستحواذ على شركة سنتريون للبتروول في مصر، وهي الصفقة التي كانت تمثل واحدة من الإنجازات الإستراتيجية الهامة للشركة.



هيكل الملكية

المستثمرين المؤسسين: ٢٤

الطرح العام: ٢٣٥

مستثمرين من القطاع الخاص: ٢٢٥

## ما الذي تم تغييره؟

قامت مؤسسة التمويل الدولية بالتعاون مع مؤسسة Nestor Advisors بإجراء تقييم لشركة دانا للغاز في أبريل ٢٠٠٦. وقد كان الهدف الرئيسي الذي ركزت عليه التغييرات التي قامت بها الشركة هو تحسين فعالية مجلس الإدارة، وتعزيز العناصر المكونة للبيئة الرقابية للشركة، وتحقيق التزام معايير الشفافية والإفصاح بالشركة بالمعايير العالمية. فقامت الشركة بإدخال تغييرات هيكلية على مستوى مجلس الإدارة بالإضافة إلى اتخاذ خطوات لإنشاء لجان أكثر نشاطاً. ولعل أوسع التغييرات التي قامت بها الشركة على مستوى الإدارة هي الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة/ الرئيس التنفيذي وتعيين مسئولين تنفيذيين قياديين (على سبيل المثال المدير المالي، تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، الشؤون القانونية). وقد ساعدت هذه التغييرات الشركة على العمل بشكل مستقل استقلالاً كاملاً عن الشركة المؤسسة خلال فترة قصيرة جداً.

# ملخص التغييرات الرئيسية: شركة دانا للغاز

## التغييرات الرئيسية

## التحديات الرئيسية

## فعالية مجلس الإدارة

التشكيل والأدوار: أضافت الشركة أربعة أعضاء جدد لمجلس الإدارة منهم اثنان تنفيذيان إلى إجمالي ثمانية عشر عضواً، عشرة منهم مستقلون. قامت الشركة بإعادة تعريف أدوار مجلس الإدارة واللجان التابعة له في موثيق رسمية تتضمن اختصاصات وظيفية وواجبات أوضح لأعضاء مجلس الإدارة.

التشكيل والأدوار: كان مجلس الإدارة يضم ستة عشر عضواً منهم عضو تنفيذي واحد وهو رئيس مجلس الإدارة/ الرئيس التنفيذي، وكان باقي الأعضاء من غير التنفيذيين. كان مجلس الإدارة يحتوي على مزيج جيد من المهارات ولكن كانت هناك حاجة لتوضيح أدواره ومستوياته.

رئيس مجلس الإدارة/ الرئيس التنفيذي: قامت الشركة بالفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة/ الرئيس التنفيذي حيث قام رئيس مجلس الإدارة بالاستقالة من مسؤولياته التنفيذية (يركز على واجباته كرئيس لمجلس الإدارة). وقامت الشركة بتعيين رئيس تنفيذي جديد.

الهيكل: أسست الشركة أربع لجان وهي: المراجعة، والالتزام، وتعبؤيات التنفيذيين، وتطوير العمل. وكانت الشركة في حاجة إلى تعديل نطاق عمل هذه اللجان ووظائفها.

الهيكل: تحتوي الشركة على ثلاث لجان وهي لجنة المراجعة والالتزام، وتم ضم لجنة تطوير العمل واللجنة التنفيذية في لجنة توجيهية وتم توسيع لجنة المكافآت لتشمل حوكمة الشركات. تعمل اللجان بشكل أكثر نشاطاً، ويلتقي مجلس الإدارة كل ستة أسابيع على أساس جدول أعمال أكثر تركيزاً يتضمن تقارير رسمية من اللجان.

الإجراءات: كان مجلس الإدارة يلتقي بمعدل أربع مرات سنوياً بكامل تشكيله إلا أن اللجان لم تكن تجتمع بصورة نشطة. كانت اجتماعات مجلس الإدارة تقوم على جدول أعمال طويلة جداً. كان هناك سكرتير للشركة ولكن كانت هناك ضرورة لتحديد مهامه بشكل أفضل. ولم يكن هناك تقييم سنوي لمجلس الإدارة.

المجلس الاستشاري: تم إنشاء مجلس استشاري دولي (بعد التأسيس) يتألف من مسئولين تنفيذيين سابقين في مجال عمل الشركة ويتمتعون بمستويات عالية من المهارات. يلتقي المجلس الاستشاري مرتين سنوياً لتقديم المشورة الاستراتيجية لمجلس الإدارة.

المراجعة الداخلية: تم تعيين مراجع داخلي وتوسيع دور وظيفة المراجعة الداخلية لضمان تغطية الأنشطة المالية والتشغيلية، وأصبحت تتبع مجلس الإدارة بصورة مستقلة.

المراجعة الداخلية: كانت وظيفة المراجعة الداخلية قاصرة إلى حد ما في نطاقها ولم تكن تتبع مجلس الإدارة لتبعية مباشرة.

## رقابة الإدارة

إدارة المخاطر: تم تعيين شركة لإجراء تقييم للمخاطر وتم إرساء عمليات لإدارة المخاطر تتسم بطابع رسمي أكبر على كافة مستويات الشركات، وتم رفع مستوى تقارير المخاطر - خاصة في المشروعات - وتطوير المناقشات حول المخاطر في اجتماعات إدارة الشركة.

إدارة المخاطر: لم يكن هناك نظام رسمي لإدارة المخاطر وكانت هناك حاجة لزيادة التركيز ومتابعة مخاطر المشروعات.

الرقابة الداخلية: تم تحسين مستوى توثيق أدوات الرقابة في العمليات المالية والتشغيلية، وإعادة تصميم العمليات الرئيسية لتعزيز عمليات المراجعة والتوازنات وتحسين مستوى ميكنة أدوات الرقابة.

الرقابة الداخلية: كشركة جديدة، كانت هناك حاجة لتطوير الوثائق والتدريب على أدوات الرقابة الداخلية في كل من العمليات المالية والتشغيلية وتحسين مستوى أدوات الرقابة الممكنة.

تغييرات فريق الإدارة: تم تعيين مسئولين تنفيذيين قياديين وهم المدير المالي، ومدير الموارد البشرية، ومدير تكنولوجيا المعلومات، ومدير الشؤون القانونية، ويشرف عليهم الرئيس التنفيذي (تم فصل هذا المنصب مؤخراً عن منصب رئيس مجلس الإدارة).

متابعة الأداء: قامت الشركة بتدعيم عمليات رقابة الإدارة من خلال إسباغ الصفة الرسمية على اجتماعات الإدارة الداخلية وإجراءات الرقابة.

الإفصاح: كان الإفصاح مقصوراً على المعلومات التي يتعين على شركة مقيدة الإفصاح عليها، وكانت الشركة تسعى إلى أن تكون الأفضل في مجالها ولكن لم تكن هناك معلومات عن أداء الشركة وعناصر حوكمة الشركات بها.

## الإفصاح والشفافية

علاقات المستثمرين والإفصاح: أنشأت الشركة وظيفة رسمية لعلاقات المستثمرين للمساعدة في تحسين الشفافية بالشركة والوصول إلى المساهمين والمستثمرين والجمهور. قامت الشركة بتطوير الإفصاح على موقعها الإلكتروني بحيث يتضمن معلومات مباشرة عن الشركة. أخذت الشركة بزمام المبادرة لتنظيم معارض وأنشطة توسعية أخرى بالإضافة إلى إنشاء مكتب لعلاقات المستثمرين في المملكة المتحدة.

# تقرير التأثيرات والنتائج: شركة دانا للغاز

سجلت شركة دانا للغاز النتائج التالية بعد عامين تقريباً من بدء تنفيذ التغييرات الرئيسية في مجال الحوكمة.

- لعبت التغييرات العامة دوراً محورياً في مساعدة شركة دانا للغاز على الحصول على تمويل قيمته ١,٥ مليار دولار خلال العامين الماضيين. أجرت البنوك تحريات مكثفة حول ممارسات وهياكل الحوكمة بالشركة وقد ساعدت هذه التغييرات في شعور البنوك بالطمأنينة والثقة أثناء اتخاذ قراراتها.
- تطور سمعة الشركة بشكل كبير: نتيجة لجهود وظيفة علاقات المستثمرين الجديدة وتطوير ممارسات الشفافية، زادت شهرة الاسم التجاري لدانا وتحسنت صورتها على المستوى الإقليمي والدولي وحصلت على تقييمات شديدة الإيجابية من المستثمرين والمساهمين.
- ساعدت التحسينات في تجنب الشركة الخسائر غير الضرورية، خاصة فيما يتعلق بصفقات الأطراف ذات الصلة. هناك شفافية أكبر في الصفقات الرئيسية بحيث يمكن لمجلس الإدارة التأكد من أن هذه الصفقات مصدرها ممارسات تنافسية.
- مجلس الإدارة الآن أكثر فعالية وكفاءة من خلال المناقشات الشاملة واتخاذ قرارات أفضل. وقد أدت هياكل اللجان وإجراءات العمل الجديدة إلى تحسين استغلال الوقت.
- تطورت الكفاءة والفعالية التنظيمية بشكل كبير. فالعمليات أصبحت مبسرة بشكل أكبر وممكنة مع درجة أقل من المعالجة اليدوية وأدوات الرقابة الثابتة. وتشير الشركة إلى أنها تعمل كشركة رسمية ذات هيكل منظم أكثر من كونها شركة مبتدئة بالرغم من أنها جديدة نسبياً.
- تعزيز رقابة الإدارة وإدارة المخاطر بشكل كبير مع التركيز بشكل أكبر على المخاطر والعمليات وأدوات الرقابة الأكثر رسمية. وأصبحت متابعة النشاط أكثر نشاط وكفاءة في ظل الأنشطة الجديدة لإعداد التقارير الداخلية كما أن الشركة تتمتع بمستوى مرتفع من الشفافية على كافة مستوياتها.

