

حوكمة الشركات قضايا واتجاهات

العدد 17 - 2009

عامًا من تعزيز الديمقراطية عبر الإصلاح الاقتصادي

مركز حوكمة الشركات . . يقود التقدم في تونس



المشاركون في حفل تمشين المركز التونسي لحوكمة الشركات. يتابعون الكلمات التي ألقاها محافظ البنك المركزي التونسي توفيق بكار وجون ستوت. عضو مجلس إدارة مركز المشروعات الدولية الخاصة.

تونس العاصمة - تونس: بناءً على أكثر من ثلاث سنوات من العمل في تونس مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، افتتح المعهد العربي لرؤساء المؤسسات (IACE)، في 25 يونيو 2009، المركز التونسي لحوكمة الشركات، وهو الأول من نوعه في شمال إفريقيا، وسيقوم المركز الجديد بالبناء على الجهود التي قام بها كل من المعهد العربي لرؤساء المنشآت ومركز المشروعات الدولية الخاصة، والتي تدعمها مبادرة الشراكة للشرق الأوسط وال الصندوق الوطني للديمقراطية. تلك الجهود التي أفضت إلى إصدار المعهد العربي لرؤساء المؤسسات في العام الماضي "الدليل التونسي لأفضل ممارسات حوكمة الشركات". ويمثل إصدار الدليل إلى جانب إطلاق المركز التونسي لحوكمة الشركات علامتين بارزتين على طريق جهود المعهد من أجل تحسين بيئة حوكمة الشركات في تونس، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتعزيز النمو الاقتصادي. وقد أبرز الطيف الواسع للمتحدثين في حفل الافتتاح، مدى اتساع الدعم للمركز التونسي لحوكمة الشركات، حيث أشار محافظ البنك المركزي التونسي توفيق بكار في كلمته الافتتاحية إلى قيمة وأهمية المركز كقوة دافعة لتحسين حوكمة الشركات في تونس. كما أكد جون ستوت - عضو مجلس إدارة مركز المشروعات الدولية الخاصة - أن المركز الذي تم الاحتفال بإطلاقه "سيصبح أحد الأصوات الدولية التي تسعى لتحسين حوكمة الشركات في المجتمع العالمي"، كما تحدث في الحفل أيضًا، مارتين ستايندل - مدير برامج حوكمة الشركة في مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، التابعة لمجموعة البنك الدولي

.. ومن المنتظر أن يلعب المركز دورًا رئيسيًا من خلال تقديم برامج التدريب لأعضاء مجالس الإدارات، وإقامة ندوات رفع الوعي، والعمل مع أجهزة الإعلام والبحوث.

يذكر أن المعهد العربي لرؤساء المؤسسات - باعتباره أكبر جمعيات الأعمال في تونس وأكثرها كفاءة - كان في مقدمة المنادين بإصلاح حوكمة

البقية صفحة 2

أخذ زمام المبادرة لحوكمة الشركات في الأرجنتين

في هذا العدد

بقلم: مارتين فرايبال، مسؤول البرامج، مركز المشروعات الدولية الخاصة

ممارسات الشفافية داخل القطاع الخاص، من خلال وضع معايير أفضل لمساءلة الشركات، وتوسيع فرص إتاحة الوصول إلى المعلومات.

ما كادت الأرجنتين تتعافى من الأزمة المالية الأخيرة، حتى أصابتها تداعيات تباطؤ الاقتصاد العالمي. وحيث إن جوهر الأزمات السياسية والمالية - سواء في الماضي أو الحاضر - يكمن في فقدان المؤسسات للاستقرار والكفاءة والشفافية، نتيجة انخفاض مستوى الالتزام بأفضل الممارسات لحوكمة الشركات، قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بالعمل مع مركز الاستقرار المالي (CEF) لترسيخ

- 2 لقاء مع عضو مجلس إدارة مركز المشروعات الدولية الخاصة، جون ستوت
- 3 أهم أحداث حوكمة الشركات
- 4 الدروس المستفادة من الأزمة المالية بشأن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين

ولما كانت المزاي المرتقبة لاتباع ممارسات الحوكمة الرشيدة للشركات غير مفهومة على نطاق واسع، فقد اتبع مركز الاستقرار المالي نهجًا خلاقًا للتوسع في إتاحة المعلومات عن ممارسات حوكمة الشركات في الأرجنتين، عن طريق ابتداء مؤشر الشفافية والإفصاح (TDI) للبنوك والشركات المقيدة بالبورصة، ومن خلاله

البقية صفحة 3



published by the
Center for International Private Enterprise • an affiliate of the U.S. Chamber of Commerce
1155 Fifteenth Street NW • Suite 700 • Washington, DC 20005 • USA
ph: (202) 721-9200 • fax: (202) 721-9250 • http://www.cipe-arabia.org • e-mail: info@cipe-arabia.org



لقاء مع عضو مجلس إدارة مركز المشروعات الدولية الخاصة، جون ستوت

1- لقد سافرت مؤخرا إلى البحرين وعمان للاشتراك في برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة عن حوكمة الشركات،

كيف كانت توقعاتك عن حوكمة الشركات في المنطقة قبل سفرك، وما انطباعاتك؟



جون ستوت، عضو مجلس إدارة مركز المشروعات الدولية الخاصة.

كنت أتطلع بشوق للتعرف على ما إذا كان التفكير الجاري في المنطقة قد أدرك أهمية حوكمة الشركات، ووجدت بالفعل أن الإجابة كانت نعم. ووجدت أن الناس يدركون أن المبادئ الدولية للحوكمة - مثل دور مجلس الإدارة، والعلاقة بينه وبين إدارة المنشأة، ومسؤولية أعضاء مجلس الإدارة عن العمل لمصلحة الشركة التي يقومون بخدمتها بدلاً من العمل

لمصلحة من قاموا بانتخابهم - تتلاءم مع ثقافتهم.

وعلى الرغم من ارتفاع درجة الوعي، فإن حالات الالتزام متفاوتة، كما هو الحال في أي مكان آخر من العالم، بما في ذلك الولايات المتحدة. كثير من مدونات الدول للحوكمة كتبها منظمات استشارية كي تطبق على أي نوع من الشركات - وكثير من المبادئ كانت بدافع الطموح - ولكن هناك اختلافات في أنماط الملكية، ومرحلة النمو، والحجم، والثقافة التي لا بد من أخذها في الاعتبار.

2- ما الذي تراه يمثل أكبر التحديات أمام تحسين أطر حوكمة الشركات في كل من هذه البلدان؟

القطاع العام والمؤسسات السياسية عليها أن تضع سياسات ونظم ولوائح فعالة لتحسين نوع من البيئة التي تسمح للقطاع الخاص بالنمو من خلال الحوكمة الرشيدة. وهو ما يتطلب قيام شراكة وحوار حول سيادة القانون، واحترام الملكية الخاصة، وحلول عادلة للنزاعات، ففي تونس مثلاً، هناك تعاون وثيق ووعي بالمصالح المتبادلة بين القطاعين العام والخاص، مما أثمر نتائج مهمة.

3- ما الصلة بين حوكمة الشركات ومبادئ الديمقراطية؟

مشاركة المواطن هي أحد أسس الديمقراطية. فحرية عقد الاجتماعات، وحرية تقديم الالتماسات إلى الحكومة، والمستوى الضروري للتفاعل والحوار بين الدولة والقطاع الخاص بشأن الموضوعات المهمة، يتمثل في منظمات أعمال وقادة يعبرون عن مصالحهم ويصل صوتهم لحكومة متجاوبة. وفي كثير من الحالات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ساعد هذا التفاعل الحكومة على إدراك الفائدة الإيجابية لهذا النوع من الحوار على المجتمع برتمته.

4- أين ترى الفرص المحتملة في المنطقة؟

إن مؤسسة مثل المركز التونسي لحوكمة الشركات لها أهمية كبرى في تشجيع حوكمة للشركات ذات سمات وخصائص تونسية، وتعتبر إضافة إلى صوت منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في حوار الحوكمة العالمي. وفي البحرين، أعرب المدير التنفيذي لشركة البحرين القابضة (ممتلكات) - الصندوق السيادي للثروة بالبحرين - عن تقديره الشديد لأهمية وجود حوكمة قوية للشركات في القطاع العام والخاص. ويظهر هذا النوع من القيادات أهمية المساندة التي تلقاها الممارسات القوية لحوكمة الشركات من صناديق الثروة السيادية في المنطقة.

5- ما الدور الذي يمكن أن يلعبه شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة في الترويج لهذه الأفكار؟

مركز المشروعات الدولية الخاصة وشركاؤه في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يقومون بتشجيع الحوار بين القطاعين العام والخاص من خلال دعم اتحادات الأعمال باعتبارها وسائل للمناقشة والتباحث. وفي هذه الرحلة الأخيرة، تمكنت من رؤية الكيفية التي يعمل بها شركاؤنا لدحض الفكرة التي تقول إن الحوكمة ليست سوى مجرد ظاهرة غربية تماماً، وتأكيدهم في المقابل أنها موضوع عالمي. وقد تمكنت من مساعدة شركاء المركز في نقل رسالة مؤداها أن الحوكمة إن هي إلا مسيرة، وليست مقصدًا أو غاية في حد ذاتها، وأنها بحاجة إلى مشاركة القطاعين العام والخاص في جميع الدول. ♦

مركز حوكمة الشركات. . يقود التقدم في تونس

تابع صفحة 1

الشركات في تونس، فنتيجة لجهود حشد التأييد التي قام بها المعهد، أدخلت وزارة المالية، في مارس 2009، تعديلات على القانون التجاري التونسي تتضمن جوانب من دليل حوكمة الشركات الذي أعده المعهد، مثل زيادة حماية مصالح مساهمي الأقلية في الشركات، والإفصاح عن المعلومات المالية، خاصة رواتب كبار التنفيذيين في الشركات المدرجة. وحتى قبل الانتهاء من هذه التعديلات، أعلنت مجموعة الباولينا - إحدى أضخم المنشآت العائلية - عن التزامها بمبادئ الحوكمة الرشيدة، كأول شركة تونسية تبادر إلى الإعلان عن راتب رئيسها في الجمعية العامة للشركة. وهذا الإفصاح - الذي كان لمدة طويلة أحد أولويات المعهد - يعد أحد الأمور الحاسمة في تعزيز الشفافية، وغرس ثقافة القابلية للمحاسبة في ممارسة الشركات.

هذه الإنجازات تجعل تونس نموذجاً لجيرانها، وتؤهلها لتصبح قوة تدعم تحسين بيئة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما أن النجاح



خلال حفل التدشين المعهد العربي لرؤساء المؤسسات يكرم الصحفيين علي نشاطهم البارز في مجال التقارير الصحفية حول حوكمة الشركات.

الأخير الذي حققه المعهد - بافتتاح المركز - سيساعد على غرس وترسيخ أفضل ممارسات حوكمة الشركات في الشركات التونسية، والحد من البطالة، وتعزيز التنمية الاقتصادية. ♦

أهم أحداث حوكمة الشركات في الفترة من أكتوبر 2009 إلى فبراير 2010

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا:

15-12 أكتوبر 2009. دبي. الإمارات العربية المتحدة.

الاستراتيجية والفرص للبنوك التجارية، وبنوك الاستثمار وبنوك التجزئة (DIFC).

www.terrapinn.com/2009/bankingme/index.stm

7-8 نوفمبر 2009، الدوحة - قطر:

المنتدى العالمي السادس لمحاربة الفساد وصيانة على النزاهة (UNODC).

www.unodc.org

2-4 نوفمبر - البحر الميت - الأردن:

حوكمة الشركات والمسؤولية (schema).

www.schematt.com

9-10 نوفمبر 2009 - دبي، الإمارات العربية المتحدة المؤتمر السنوي الرابع لمعهد حوكمة:

بناء أسواق الشرق الأوسط وضرورات حوكمة الشركات (معهد حوكمة، لحوكمة الشركات).

www.hawkamahconference.org

أحداث عالمية

16-17 نوفمبر 2009 - نيويورك، نيويورك

منتدى رؤساء مجالس الإدارة

www.directorship.com/events/

boardroom-leaders-forum-xers-forum1

2 ديسمبر 2009 - ستوكهولم، السويد

الدور الجديد للحوكمة في حوكمة الشركات.

(ECGI/معهد بروكينج/ كلية الحقوق بكولومبيا) www.ecgi.org/conferences/events.php

2-3 ديسمبر 2009، ستوكهولم، السويد

ما بعد الأزمة - تحديات جديدة لحوكمة الشركات

(مجلس الإدارة السويدي لحوكمة الشركات / ECGI) www.iab.se/EisfluClient/default.aspx?id=3581626

13-14 يناير 2010، نيويورك - نيويورك

حلقة دراسية لحوكمة الشركات والالتزام

(The Conference Board).

www.conference-board.org/knowledge/govern/workshopAssessment.cfm

هذه الأحداث تمثل التوجهات العامة لحوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجميع أنحاء العالم. للمشاركة والمتابعة، يرجى الاتصال بالمنظمات الراعية.



عرض نتائج مؤتمر الشفافية والإفصاح خلال "المؤتمر الإفريقي حول حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية والشفافية" الذي استضافه مركز الاستقرار المالي.

أخذ زمام المبادرة لحوكمة الشركات في الأرجنتين

تابع صفحة 1

عمل مركز الاستقرار المالي على إبراز المدى الذي تعكسه ممارسة حوكمة الشركات من آثار إيجابية على المؤسسات الديمقراطية وتعزيز بيئة الأعمال.

وعلى أساس أفضل الممارسات

الدولية، يتم حساب درجات مؤشر

الشفافية والإفصاح استناداً إلى

المعلومات التي تجمع من الشركات،

ومواقع شبكة الإنترنت، والأوراق

المالية المحلية والدولية، والجهات

المنظمة للمصارف، وبورصات الأوراق

المالية. ومنذ عام 2003 يصدر مركز

الاستقرار المالي - سنوياً - المؤشر

لجميع الشركات المقيدة بالبورصات

(وللبنوك منذ عام 2005)، حيث يقدم

تقيماً للتغييرات في ممارسات حوكمة

الشركات، وتحديد جوانب النقص،

كما يقدم قياسات كمية لزيادة الوعي.

ويؤدي الكشف علناً عن المؤشر إلى

خلق حافز تنافسي بين الشركات المقيدة

والبنوك للحصول على أفضل ترتيب،

وهو ما يعود - بالتبعية - بالنفع على

مجتمع الأعمال بأسره، وليس فقط على

شركة بعينها تطبق أفضل ممارسات

حوكمة الشركات. وفي هذا الصدد يشير

بابلو سوتو - مدير مركز الاستقرار

المالي - إلى أنه "منذ البداية وضع

برنامج مؤشر الشفافية والإفصاح مسألة

أهمية تحسين ممارسات حوكمة الشركات

- بالشركات المقيدة والبنوك - في مقدمة

الاهتمامات العامة بالأرجنتين، وهو ما

أدى - في السنتين الأخيرتين - إلى استئناف

الاختيار الطوعي للممارسات الجيدة

والإجراءات التنظيمية، كما أصبح مركز

الاستقرار المالي يمثل النقطة المرجعية

لكل من البنوك والشركات المقيدة

بالبورصة.

وقد أدى مؤشر الشفافية والإفصاح

إلى النتائج التالية:

• ازدياد متوسط درجات مؤشر

الشفافية والإفصاح منذ بدايته.

• اتباع اللجنة الأرجنتينية للأوراق

المالية والنقد قواعد إضافية لتقوية

حوكمة الشركات.

• سعي الشركات التي تحصل

على درجات أقل من المتوقع إلى

طلب المشورة والإرشادات من مركز

الاستقرار المالي بشأن الممارسات

المطلوبة لتحسين أدائها.

• نشر وإعلان الشركات الحاصلة

على درجات مرتفعة - أو التي حققت

تحسناً ملحوظاً - إنجازاتها في أجهزة

الأعلام، مما يرفع الوعي بمزايا مؤشر

الشفافية والإفصاح.

ويعمل الآن مركز الاستقرار المالي -

استناداً إلى هذا النجاح - مع البنوك لوضع

إطار عمل يسمح بتقييم ممارسات حوكمة

الشركات بالنسبة للعملاء المحتملين عند

اتخاذ القرارات بشأن القروض. وعلى

الرغم من أن البنوك - في السابق - نادراً

ما كانت تضع في اعتبارها النظر في

ممارسات وهياكل حوكمة الشركات،

خاصة بالنسبة للمشروعات الصغيرة

والمتوسطة التي تسعى للحصول على

ائتمان، فإن زيادة التركيز على المخاطر

التي تعزي إلى الأزمات المالية كان من

شأنها زيادة الحافز لتحسين تقييم مخاطر

الائتمان. ومن المتوقع أن يلعب اهتمام

البنوك بممارسات حوكمة الشركات -

باعتبارها جزءاً من معايير القرض -

دوراً في تحسين ممارسات المشروعات

الصغيرة والمتوسطة في هذا الشأن،

ودفعها باتجاه تطبيقها. ومع إدراك أن

التغيير لن يحدث بين عشية وضحاها،

غير أن تراكم مثل هذه الخطوات سيؤدي

إلى تحسين الحوكمة، وسيساعد على

تقوية المؤسسات الأرجنتينية مستقبلاً في

مواجهة فترات الركود الاقتصادي. ♦

ما الدروس المستفادة من الأزمة المالية بشأن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين؟



إبراهيم زينل النائب الأول لرئيس غرفة تجارة وصناعة البحرين، وعباس الراضي رئيس مجلس إدارة جمعية المحاسبين البحرينية، خلال المؤتمر الذي عقد برعاية مركز المشروعات الدولية الخاصة، في النامية بالبحرين في مايو 2008، لإصدار مشروع مدونة حوكمة الشركات وطرحه للدراسة والتشاور مع الأطراف المعنية.

روسيا أثار عددًا من القضايا المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة المستقلين، خاصة بالنسبة للأجانب الذين يحتلون مقاعد في مجلس الإدارة. وفي ضوء عدم قدرتهم على التعرف على المخاطر والتعامل معها، تساءل كثيرون عن مدى فائدتهم بصفة عامة، ومدى فهمهم للبيئة الاقتصادية الروسية، وهل كان حضورهم للقيام بدور فعلي تجاه المنشآت الروسية، أم أن وضعهم في مجالس الإدارة كان ببساطة لمجرد إبراز الاهتمام أمام المستثمرين الأجانب بحوكمة الشركات، دون إجراء تحسين فعلي كبير في الممارسات الداخلية؟

وهذه القضايا لا تنطبق على روسيا فقط، بل أيضًا على دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث مازال الكثيرون يتساءلون عما إذا كانت نواحي التحسن التي يعلن عنها في حوكمة الشركات، وتعيين أعضاء مجالس الإدارة المستقلين هي التزامات حقيقية أصيلة فعلاً ترتبط بالإصلاحات العميقة، أم أنها مجرد واجهة؟ وكلا الموضوعين: أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، ومبادئ حوكمة الشركات، يتصافران معًا لتحسين ممارسات الشركة، ودعم قدرتها على تقييم المخاطر، ولكن يجب أن ينبع من التزام بالإصلاح بغية تحقيق المرجو والمأمول منهما. وأعضاء مجلس الإدارة المستقلين لا يمكن إحضارهم إلى المجلس لكي يقوموا فقط "بإثبات حضورهم". إن وضع المعايير المهنية السليمة لتعيين أعضاء مجالس الإدارة المستقلين، يضمن تمكينهم فعلاً من أداء الواجبات المنوطة بهم، ومحافظتهم على التزام قوى بمبادئ حوكمة الشركات التي ينبغي أن تكون لها الأولوية في الإصلاحات، وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرة الشركات على تحليل وتقييم المخاطر بشكل فعال، يقلل من احتمالات الآثار المالية الخطيرة في المستقبل. ♦

بـقلم: د. ألكسندر شكولنيكوف، مدير سياسة الإصلاح، مركز المشروعات الدولية الخاصة

على الرغم من النجاح الكبير الذي حققته روسيا في العقد الماضي، فقد أظهرت الأزمة المالية العالمية عددًا من المشاكل الهيكلية في الاقتصاد الروسي تحتاج إلى التناول والعلاج، وهي مشاكل كان من السهل تجاهلها عندما كانت الأموال تتدفق، أما اليوم فأصبح من الصعب غض البصر عنها. وينطوي تحييص هذه الأمور على أهمية خاصة بالنسبة لدول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تتميز بغنى مواردها، والتي مالت بطرق عدة إلى محاكاة - عن عمد أو بدونه - بعض عناصر "المعجزة" الاقتصادية الروسية في السنوات العشر الأخيرة.

لقد مثل الاعتماد الزائد على الموارد الطبيعية أحد العوامل الرئيسية التي أدت إلى الهبوط في روسيا، فقبل بدء الأزمة المالية العالمية، كانت الصادرات الروسية، واستقرار الموازنة العامة، والاقتصاد عمومًا يعتمد بنسبة 75% على البترول والغاز الطبيعي وغيرهما من الموارد، ومع تهاوي الطلب العالمي على الموارد الطبيعية، تهاوى أيضًا اقتصاد البلاد. ولم يقتصر دور الأزمة المالية على كشف الأخطار الملازمة للنمو المعتمد على الموارد الطبيعية، بل إنها أبرزت أيضًا عدة قضايا - كانت مختفية تحت السطح - تتعلق بحوكمة الشركات.

ويمكن القول بصفة عامة، إن المنشآت الروسية - في خلال العقد الماضي - قفزت خطوة كبيرة إلى الأمام في إصلاح هياكل حوكمة الشركات بها، وكانت الإصلاحات تتم وفقًا للأولويات الحكومية، وتعبيرًا عن رغبة الشركات الروسية في الحصول على رؤوس أموال من الخارج، وهو ما كان يتطلب إنشاء الآليات الضرورية التي تطمئن المستثمرين إلى أن المنشآت تدار جيدًا وهي جديرة بالمخاطرة. وعلى أية حال، رغم قيام المنشآت الرئيسية بتحسين ممارساتها، فإن المناخ العام لحوكمة الشركات في روسيا مازال ضعيفًا نسبيًا، كما أظهرت الأزمة المالية أيضًا أن استعدادها للتعرف على المخاطر وتحليلها والتعامل معها مازال ضعيفًا. وعلى الرغم مما بينته الأزمة المالية من أن إدارة المخاطر كانت تمثل مشكلة في كثير من الدول حول العالم، فإن نواحي الفشل في روسيا كانت أعلى بكثير، فقد هبطت سوق الأوراق المالية عند نقطة ما بأكثر من 70% (مقارنة بنسب تتراوح بين 30% - 40% في الدول الكبرى بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD).

وإدارة المخاطر هي المسؤولية الأولى لمجالس الإدارات، وفشلهم في أداء دورهم يوحى بعدد من الإصلاحات الضرورية اللازمة للحوكمة، مثل إنشاء لجان رسمية لإدارة المخاطر (التي كان من المعتاد في الماضي أن تكون من وظائف لجنة المراجعة)، وتوفير تدريب كافٍ لأعضاء مجلس الإدارة. وحسب الاستقصاء الذي أجرته مؤسسة KPMG الدولية للمنشآت الروسية، يتضح أن إدارة المخاطر يجب أن تكون متصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

أما الأمر الأكثر أهمية، هو أن الفشل في التعامل مع المخاطر في

مركز المشروعات الدولية الخاصة مكتب مصر

1 ش الفيوم - من ش كليوباترا - الدور 8 - شقة 801
مصر الجديدة - القاهرة

تليفون: (202) 24143283 - فاكس: (202) 24143295

موقع الإنترنت باللغة العربية: www.cipe-arabia.org

بريد إلكتروني: info@cipe-arabia.org

تعزيز الديمقراطية عبر
الإصلاح الاقتصادي،
والتوجه نحو
اقتصاد السوق