

# حوكمة الشركات قضايا واتجاهات

نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة

العدد 19 – 2010

## البحرين تشهد لحظة تاريخية بإطلاق أول مدونة لحوكمة الشركات

والملاحظات التي أبدتها حسن عبد الله فخرو، وزير الصناعة والتجارة البحريني، ورشيد محمد المعراج، محافظ مصرف البحرين المركزي، والسفير الأمريكي لدى مملكة البحرين، ج. آدم إيرلي، أن هناك دعماً من أعلى المستويات في الهيئات الحكومية والجهات المعنية الرئيسية. وفي هذا الاحتفال تحدث أيضاً جون ستاوت، عضو مجلس إدارة مركز المشروعات الدولية الخاصة، وقامت رنده الزغبى، مديرة مكتب القاهرة لمركز المشروعات الدولية الخاصة، بتقديم عرض عن أخلاقيات الأعمال.

وقد استغرقت عملية صياغة المدونة ثلاثة أعوام من العمل الاستشاري، حيث أدارت اللجنة التوجيهية الوطنية لحوكمة الشركات- التي قام على تأسيسها وزارة الصناعة والتجارة، ومصرف البحرين المركزي- عملية الصياغة بدعم من برنامج تطوير القانون التجاري التابع

المنامة، البحرين- في خضم اضطرابات الأزمة المالية العالمية، ضربت البحرين مثالا للزعامة في مجال الاستثمار بالشرق الأوسط، وذلك باعتراف الحكومات والقطاع الخاص على حد سواء، نتيجة قيامها بتطبيق حوكمة الشركات كعنصر أساسي من أجل النمو والنجاح. ففي 16 مارس، وفي خطوة تعد إنجازاً كبيراً بجميع المقاييس، أطلق مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، بالتنسيق مع شركائه- وبدعم من مبادرة الشراكة الشرق أوسطية في وزارة الخارجية الأمريكية- النسخة الأولى لمدونة حوكمة الشركات بمملكة البحرين.

ويعد إطلاق هذه المدونة- في احتفال حضره 250 من المشاركين رفيعي المستوى- بمثابة نقطة تحول كبرى للشركات البحرينية، فضلاً عن أن ذلك يمثل اتجاهاً نحو تحسين سجل الدولة في حوكمة الشركات. وأظهرت المشاركات



السفير الأمريكي لدى مملكة البحرين، ج. آدم إيرلي، يلقي كلمته أمام الحضور في حفل إطلاق مدونة لحوكمة الشركات في البحرين

البقية صفحة 4

## القطاعان العام والخاص في اليمن يطرحان حوكمة الشركات بإطلاق الدليل الإرشادي الجديد

### في هذا العدد

- 2 حوكمة الشركات في أعقاب الأزمة الاقتصادية العالمية: التحديات والطول لقاء مع بول دي نيكولا.
- 3 حوكمة الشركات تقود الطريق نحو الخصخصة.

جاء إطلاق الدليل ليمثل إنجازاً عظيماً رسم للقطاع الخاص اليمني خارطة طريق لتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين النمو، وضمان الاستدامة. وقد حظي هذا الدليل بدعم كبير على المستويين العام والخاص، تبدي بوضوح في حضور أكثر من 150 شخصية من صناع القرار ورجال الأعمال والأكاديميين، مؤتمراً إطلاق الدليل الذي ألقى الكلمة الافتتاحية به يحيى المتوكل- وزير الصناعة والتجارة اليمني- مشيداً بأهمية هذا الإنجاز بالنسبة لمستقبل التنمية في اليمن.

صنعاء، اليمن - رغم ضراوة التحديات التي تواجه اليمن في المجالات السياسية والاقتصادية والأمنية، نجح القطاعان العام والخاص - من خلال التعاون الوثيق بينهما- في تحسين ممارسات حوكمة الشركات، وتعزيز النمو الاقتصادي من خلال جذب المستثمرين، وزيادة الإنتاجية، ومساندة الشركات العائلية. وقد تبلورت هذه العلاقة المثمرة بين القطاعين العام والخاص بإطلاق أول دليل إرشادي لحوكمة الشركات باليمن، يوم التاسع والعشرين من مارس.

البقية صفحة 4



Center for International Private Enterprise

1155 15th Street, NW | Suite 700 | Washington, DC 20005

ph: (202) 721-9200 | fax: (202) 721-9250 | www.cipe-arabia.org | menainfo@cipe.org

# حوكمة الشركات في أعقاب الأزمة الاقتصادية العالمية: التحديات والحلول

بول دي نيكولا ، مدير مركز "كونفرانس بورد" للحوكمة (Conference Board Governance Center)، وهو المركز الذي دأب على مدى 90 عامًا على نشر المعلومات حول الإدارة والأسواق لمساعدة رجال الأعمال على تعزيز أدائهم وتقديم خدمة أفضل للمجتمع.

مركز المشروعات الدولية الخاصة : كيف أثرت الأزمة الراهنة في حوكمة الشركات بالأسواق الناشئة؟

**بول دي نيكولا :** هناك مخاوف من تراجع الدول النامية عن حوكمة الشركات نتيجة الأزمة المالية. وفقًا للعديد من مديري صناديق الاستثمار في هذه الأسواق، ثبت أن كثيرًا من هذه المخاوف لا أساس لها إلى حد بعيد، لكننا شهدنا تغيرات في حوكمة الشركات حول العالم. وعلى سبيل المثال، في أعقاب الأزمة المالية أدخلت الحكومة في سنغافورة تغييرات على قواعد القيد؛ لتسهيل مهمة الشركات في زيادة الأسهم من أجل إتاحة توافر الائتمان، إلا أن ذلك يثير قلق المساهمين بأن تؤدي هذه العملية إلى صعوبة تقادي تفتتت الحيازات. وفي روسيا أسفرت حوكمة الشركات عن تطورات واسعة عبر العقد الأخير، على الرغم من تباطؤ الاتجاه خلال العام الماضي بسبب توقف استمرار تدفق الأموال الغربية، ودخول الشركات إلى السوق، ومع ذلك ففي أغلب الأحوال ظلت وتيرة التطور في كثير من الأسواق الناشئة ثابتة نسبيًا.

وعمومًا، فالتخوف من أن تتسبب الأزمة المالية في تراجع الدول النامية عن الحوكمة أمر مبالغ فيه إلى حد ما، فمعظم الدول النامية مستمرة في تطوير حوكمة الشركات فيها، مع الاعتراف بالتحديات التي تختلف من دولة إلى أخرى ومن منطقة إلى أخرى، لكنني شخصيًا متفائل.

مركز المشروعات الدولية الخاصة: أثارت الأزمة المالية كثيرًا من التساؤلات حول نماذج حوكمة الشركات القائمة، خاصة في العالم النامي، كيف تردون على مثل هذه الانتقادات؟

**بول دي نيكولا:** النظر إلى الأزمة الراهنة على أنها فشل ذريع في حوكمة الشركات بكل شركات التداول العام يعد نوعًا من المغالطة،

فهناك جزء كبير من الفشل يعود بالأساس إلى النفوذ المفرط داخل قطاع الخدمات المالية. فالغالبية العظمى من الشركات الغربية لديها تاريخ ممتاز وسجل متميز من عمليات الحوكمة المتينة والصلبة؛ لذا ليس من الدقة وضع علاقة سببية بين الحوكمة الفاشلة ككل من جانب، والمخاطرة غير المحسوبة في عدد قليل من الشركات من جانب آخر.

مركز المشروعات الدولية الخاصة: ما توصياتكم للشركات في الأسواق الناشئة التي حققت إنجازات كبيرة في مجال الحوكمة لكنها لا تزال تواجه تحديات التطبيق؟

**بول دي نيكولا:** عليها أن تأخذ بعين الاعتبار اتباع أفضل وسائل جمع المعلومات المطلوبة للإفصاح؛ إذ ينبغي أن يتم إعادة بناء ثقافة الشركات بعناية على نحو يسمح باتخاذ إجراءات مناسبة لتعزيز الإفصاح والشفافية، ويحفز الموظفين المعنيين على المبادرة والمشاركة، ويشجع وحدات الأعمال للمشاركة في عملية الإفصاح.

فتحافة نزاهة الأعمال وبيئة العمل التي تميل إلى الالتزام الصارم بالقوانين والتشريعات المعمول بها، تنشأ عادة في القمة، ثم تنساب نزولاً إلى جميع فروع الشركة. وهكذا، فإن الممارسات الأخلاقية والالتزام من أهم مكونات برامج حوكمة الشركات، ويجب أن تأخذ مكان الصدارة في كل أجناس مجالس الإدارة.

مركز المشروعات الدولية الخاصة: ختامًا، هل تظن أن فشل حوكمة الشركات، أدى إلى هذه الأزمة المالية؟

**بول دي نيكولا:** أرى من وجهة نظري، أن الأخلاقيات هي جوهر حوكمة الشركات؛ لأنها في حاجة إلى دراسة هيكل الحوافز لتحديد ما إذا كانت تساعد أو تعيق أخلاقيات اتخاذ القرار من جانب الإدارة العليا. فإذا ما كانت هناك شركة تسعى لجذب رأس المال، فإنها تحتاج إلى الوعي بتوقعات العالم تجاه سلوكياتها. فعلى سبيل المثال، في حالة تسوية المنازعات- حين يتم تحديد مشكلة ما- يريد أن يرى المستثمر أن هناك هيكل حوكمة وأخلاقيات تتيح للشركة العمل بكفاءة، وهو ما يتطلب برنامج أخلاقيات صلب، يبدأ من قاعة مجلس الإدارة في أعلى المستويات الإدارية. ♦



بول دي نيكولا أثناء حوار مع مركز المشروعات الدولية الخاصة. حول تأثير الأزمة المالية العالمية على اتجاهات حوكمة الشركات

أهم أحداث حوكمة الشركات في الفترة  
من أغسطس/ آب إلى نوفمبر/ تشرين الثاني 2010

### أحداث عالمية

22 أغسطس/ آب 2010-ألبانيا، كندا

المؤتمر السنوي الثاني عشر لحوكمة الشركات  
(الجمعية الكندية لأمناء الشركات)

www.cscs.org

9 سبتمبر/ أيلول 2010-لشبونة، البرتغال

GIRA 2010 - حوكمة الشركات، والابتكار،  
والمسؤولية الاجتماعية والبيئية (ISCTE) - معهد  
لشبونة الجامعي

www.giraconference.com

28 سبتمبر/ أيلول 2010-هلسنكي، فنلندا

استراتيجيات الاستثمار في إطار المخاطر،  
مؤتمر SPS (SPS لندن المحدودة)

www.spsconferences.com

5 أكتوبر/ تشرين الأول 2010-لندن، إنجلترا

دورة حوكمة الشركات (تدريب النخبة)

www.quorumtraining.co.uk

8-9 نوفمبر/ تشرين الثاني-مدينة نيويورك، الولايات

المتحدة الأمريكية

المنتدى الإداري NACD: ركائز مجلس الإدارة

www.directorship.com

### الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

21-23 يونيو/ حزيران 2010-دبي، الإمارات العربية المتحدة

شهادة دولية جديدة لحوكمة الشركات (CCL  
المحدودة)

www.ccl.ae

22 يونيو/ حزيران 2010-القاهرة، مصر

حوكمة الشركات في الشركات الصغيرة  
والمتوسطة (مركز المديرين المصري)

www.eiodqa.eiod.org

22-24 أكتوبر/ تشرين الأول 2010-مراكش، المغرب

المنتدى الاقتصادي العالمي في منطقة الشرق  
الأوسط وشمال إفريقيا (المنتدى الاقتصادي  
العالمي)

www.weforum.org

1-3 نوفمبر/ تشرين الثاني 2010-دبي، الإمارات العربية المتحدة

ورشة عمل كبار المديرين، معهد مجلس مدراء  
دول مجلس التعاون الخليجي

www.gccbdi.org

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



محمد مصطفى، رئيس ري إنفست (إلى اليمين)، في مقابلة مع إذاعة صوت أميركا، في واشنطن العاصمة، عن حالة الإصلاحات في كوسوفو، ودور ري إنفست في دفع عملية الإصلاح

## حوكمة الشركات تقود الطريق نحو الخصخصة

إنفست - نظامًا واضحًا للحوكمة، ويقسم مسؤوليات الرقابة، ويحددها بالنسبة لكل من الإدارة ومجلس الإدارة.

وفي السياق نفسه، يكفل القانون الجديد الشفافية والتنافسية في عملية اختيار المرشحين للوظائف العامة - كأعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين - كما يلزم أعضاء المجالس، الذين يتم اختيارهم، بحضور دورات تدريبية سنوية في حوكمة الشركات.

ومن جهة أخرى، فإن الضمان الوحيد لتأسيس نظام اقتصادي فعال، يتمثل في أن تصبح شركات القطاع العام - المسؤولة عن توفير المرافق العامة والاتصالات وخدمات النقل - شركات أكثر شفافية وإنتاجية. ويتطلب دعم الحكومة لعملية الخصخصة وإنشاء الهيكل المؤسسي، قدرًا أكبر من الشفافية والمساءلة، مما يمهّد الطريق نحو التقدم الفعال للتحول الديمقراطي الناجح في كوسوفو.

وفي الوقت الذي تقوم الحكومة وشركات القطاع العام في كوسوفو باتخاذ الخطوات التدريجية لتحسين الشفافية، وإتاحة المعلومات، وتطبيق معايير حوكمة الشركات، لا تزال هناك تحديات أخرى قبل تحقيق التوافق مع المعايير الدولية. إلا أن تطبيق ممارسات حوكمة الشركات - أثناء عملية خصخصة شركات القطاع العام - سيحقق فائدة عظيمة للاقتصاد القومي، عن طريق رفع قيمة الأصول وتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه الشركات، وهو ما يمثل تحركًا في الاتجاه الصحيح من أجل تعافي اقتصاد كوسوفو بشكل يساعد على إرساء قاعدة راسخة لمؤسسات ديمقراطية أكثر صلابة وقوة. ♦

تجهد كوسوفو - التي استقلت حديثًا - لبناء مؤسسات اقتصادية تتمتع بقدر أكبر من القوة، من أجل تشجيع المزيد من الاستثمارات، والوصول إلى النظام المالي العالمي. ونتيجة لكون كوسوفو في حاجة ماسة لقطاع خاص فعال وديناميكي، يعمل على تحقيق نمو اقتصادي حقيقي، فيمكن اعتبار عملية الخصخصة - التي بدأت مؤخرًا - بمثابة عودة الروح إلى الاقتصاد القومي.

وعلى الرغم من أن الشركات المملوكة للحكومة العام - والمرشحة حاليًا للخصخصة - توفر الخدمات العامة والمرافق الحيوية، وتلعب دورًا أساسيًا في مجال الأعمال - إلا أنها معرضة للتلاعبات الداخلية والفساد، نتيجة غياب الشفافية وهيمنة المصالح السياسية على أعضاء مجالس الإدارات ومديري الشركات. ولذا، تكتسب مبادئ حوكمة الشركات في شركات القطاع العام أهمية خاصة على طريق تعزيز الثقة في بيئة الأعمال ككل، ودعم النمو، وخفض تأثير الانكماش الدولي.

ومن جهته، عمل معهد ري إنفست (Rinvest) لبحوث التنمية - شريك مركز المشروعات الدولية الخاصة - بالتعاون مع شركات القطاع العام علي تطوير هياكل الحوكمة وعمليات الإدارة في تلك الشركات على وجه التحديد، بالإضافة إلى تطوير الشفافية ونظم حوكمة الشركات في كوسوفو بشكل عام. وساعدت إدارة ري إنفست على استحداث قانون يلزم شركات القطاع العام بمبادئ حوكمة الشركات. كانت حكومة كوسوفو قامت بدور فعال في خصخصة ثلاث من أهم شركات القطاع العام في كوسوفو، وهي مؤسسة الكهرباء، وهيئة البريد والاتصالات في كوسوفو، ومطار بريستينا الدولي.

ويؤسس قانون حوكمة الشركات للكيانات المملوكة للقطاع العام - والذي أنشئ بناء على توصيات ري

**”تبرز عملية صياغة هذه المدونة المزايا الإيجابية لتشارك القطاعين العام والخاص معاً في العمل من أجل تقوية البيئة الاقتصادية في البحرين. وبوجود المدونة، ينبغي البدء بالعمل الجاد في مجالي التطبيق والتنظيم؛ لأن المردود الحقيقي لها سيظهر مع ترجمة المفاهيم إلى ممارسة حقيقية تصل في النهاية إلى نتائج ملموسة“.**

السيد/ حسن عبد الله فخرو، وزير الصناعة والتجارة البحريني.

وبعد استكمال المدونة، تأتي مسألة التحول إلى التطبيقات، يتطلب الاستخدام الفعال لبنودها مسألتين في غاية الأهمية: الأولى، التواصل المستمر مع مجتمع الأعمال لتوضيح مدى أهمية حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها. والثانية، تواجدها الهيئات المنظمة التي تتولى المراقبة والإشراف. وفي النهاية، فإن تعزيز المبادئ الجوهرية لحوكمة الشركات – الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والنزاهة – يعتمد على قوة القيادة والالتزام في أعلى المستويات، واستقرار تلك المبادئ يوفر للبحرين الأدوات اللازمة لجذب الاستثمار الأجنبي، وبالتالي تطوير وتنمية الاقتصاد في الدولة. ♦

لوزارة التجارة الأمريكية، ومركز المشروعات الدولية الخاصة. وكان أعضاء اللجنة التي تضم ممثلين عن الهيئات الحكومية، والجهات المصرفية والمحاسبية، وجمعيات وقيادات مجتمع الأعمال، قد قاموا بدور فعال في العمل مع الجهات المعنية البحرينية والخبراء الدوليين في وضع معايير لحوكمة الشركات توفر خارطة طريق للمستقبل تعكس الاتجاه الفكري البحريني.

واستكمالاً لهذه الجهود في وضع وتطوير المدونة، قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بالعمل على نشر الوعي العام بممارسات وإرشادات حوكمة الشركات لمجتمعات الأعمال بكل دولة عبر الاستقصاءات الإحصائية، وبناء المهارات، وبرامج التدريب. من جهة أخرى، أجرى مركز المشروعات الدولية الخاصة، بالتعاون مع جمعية المحاسبين البحرينية، مسحاً إحصائياً، كان الغرض منه قياس مستوى وعي قطاع الأعمال بممارسات حوكمة الشركات، وتقييم القوانين الحالية والتغييرات التشريعية المرتقبة، مقارنة بأفضل الممارسات الدولية. وأظهرت الجهود المذكورة أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات العائلية في البحرين، وكذلك الحاجة للقيادات الفعالة من أجل تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة.

يحيى المتوكل وزير الصناعة والتجارة، ومحافظ البنك المركزي، ووزير المالية.

وفي الوقت الذي حظي الدليل الإرشادي بالدعم القوي على المستوى العام، تبني القطاع الخاص أيضاً الدليل، وتواصلت شركات عائلية عدة مع مجموعة العمل من أجل المساعدة في وضع دليل إرشادي لحوكمة الشركات، يتم إعداده خصيصاً لها. ومن المعروف أن الشركات العائلية تمثل نسبة غالبية في الاقتصاد اليمني مما يجعل تأثير قياداتها مضاعفاً.

تعد تحسين حوكمة الشركات في اليمن مسألة مصيرية بالنسبة لمستقبل النمو بالبلاد، حيث سيساعد إرساء مبادئها على تحسين أداء القطاع الخاص، وسيمكن اليمن من الوقوف على أرضية صلبة بانخراطه في الاقتصاد الإقليمي والعالمي على حد سواء، كما أن تعزيز الشفافية والمساءلة هو عنصر أساسي للتنمية الاقتصادية والنمو في اليمن. ♦



وزير الصناعة والتجارة اليمني، د. يحيى المتوكل، متحدثاً في حفل إطلاق الدليل الإرشادي لحوكمة الشركات في اليمن

ولبناء توافق في الآراء والمصالح فيما يتعلق بممارسات حوكمة الشركات، قام كل من المركز والنادي، ليس فقط بدعم اللجنة في وضع وتطوير الدليل، وإنما أيضاً عملاً على رفع مستوى الوعي العام، وتثقيف الصحفيين، وأعضاء مجالس الإدارة، والأكاديميين، وعلماء الشريعة، بأهمية الحوكمة الرشيدة للشركات. وقد أثمرت هذه الجهود في الحصول على شهادات كل من السيد

## لدليل الإرشادي لحوكمة الشركات باليمن

تابع صفحة 1

ويمثل وضع وتطوير الدليل الإرشادي الطوعي تنويجاً لجهود عامين من العمل الدؤوب والتعاون بين مركز المشروعات الدولية الخاصة، وشريكه نادي رجال الأعمال اليمنيين، بهدف رفع الوعي بمزايا حوكمة الشركات. وصدر هذا الدليل بدعم من مبادرة الشراكة الشرق أوسطية بوزارة الخارجية الأمريكية، وقام على وضعه وتطويره مجموعة العمل اليمنية لحوكمة الشركات التي أسسها في مارس 2008 كل من مركز المشروعات الدولية الخاصة، ونادي رجال الأعمال اليمنيين، وهي مجموعة العمل التي ضمت أكثر من 20 من الأطراف المعنية الرئيسية في الهيئات الحكومية، ومجتمع الأعمال، والأكاديميين، وأجهزة الإعلام.

## مركز المشروعات الدولية الخاصة – مكتب مصر

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

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

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

بريد إلكتروني: menainfo@cipe.org

تعزيز الديمقراطية عبر  
الإصلاح الاقتصادي،  
والتوجه نحو  
اقتصاد السوق