

# حوكمة الشركات قضايا واتجاهات

نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة

العدد 20 - 2010

## إصدارات لبنانية جديدة لدعم جهود مكافحة الفساد في المنطقة



مصباح مجذوب، من جمعية المحاسبين القانونيين بلبنان، يستعرض نتائج الاستقصاء حول الفساد في لبنان.

يذكر أن لبنان احتلت المركز 130 من بين 180 دولة في التصنيف العالمي لمؤشر الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية، متقدمة فقط على اليمن والعراق ضمن منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ومن أجل الحد من تفشي الرشوة في لبنان، أصدرت كل من الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية، والشبكة اللبنانية لمكافحة الرشوة دليل "أنت خاضع للتدقيق المحاسبي" من أجل زيادة الوعي بحقوق المشروعات. ويعد الدليل بمثابة

البقية صفحة 4

وقد شمل استقصاء 2010 إجراء لقاءات مباشرة مع نحو 250 من كبار مديري عدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في محيط العاصمة اللبنانية بيروت، وأظهرت نتائجه أن 65% منهم يدفعون رشوى في مقابل تسهيل أعمالهم وتسريع الإجراءات الحكومية، كما أنه في 50% من الحالات يطلب المسؤول الحكومي الحصول على الرشوة مباشرة، وفي 37% من الحالات تقوم الشركات بعرض تقديمها إليه، وهو ما يؤثر بشكل سلبي في أصحاب العمل وبيئة الأعمال على حد سواء. فدفع الرشوى يعود بأثر سيئ ملموس على التطور الاقتصادي في البلاد، بما يؤدي إليه من ضياع الوقت والمال الذي يمكن استثماره في تطوير الأعمال وتوفير فرص عمل جديدة لأعداد الشباب المتزايدة، هذا بالإضافة إلى أن تفشي الرشوة يقلل من فرص جذب استثمارات أجنبية جديدة في ظل غياب الشفافية.

بيروت، لبنان - أطلقت الشبكة اللبنانية لمكافحة الرشوة (LABN) في 7 يوليو من العام الجاري نتائج استقصاء 2010 الذي أجرته حول الفساد الإداري في لبنان، ودليل "أنت خاضع للتدقيق المحاسبي" (كيف تتعامل مع المراجعين الحكوميين: أعرف حقوقك)، اللذين يهدفان إلى رفع الوعي بالتكلفة الاقتصادية لتفشي الفساد، وتحسين قدرة الجمهور على الوصول للمعلومات، والمساعدة على تعزيز الحوكمة والشفافية في لبنان. تأتي هذه الخطوة في إطار مبادرة بدأها مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، وشريكه المحلي الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية (LTA) في العام 2008، وضمت جهات متعددة من أصحاب المصلحة. وتعد هذه الإصدارات مثالا حيا لما يمكن تحقيقه عند تضافر جهود القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني لدفع عجلة الإصلاح الاقتصادي والسياسي من خلال تحسين الشفافية والحد من حالات الرشوة.

## هل يمكن أن يساعد تفعيل الشفافية على زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودفع النمو الاقتصادي؟

### في هذا العدد

- 2 حوكمة الشركات للمؤسسات المصرفية الإسلامية.. لقاء مع الدكتور عبد الباري مشعل
- 3 تدريب المديرين حجر الزاوية لإحراز التقدم في حوكمة الشركات بتايلاند

والطاقات البشرية والمؤسسية، إلى جانب تأسيس بنية تحتية قوية، وتبني سياسات اقتصادية متقدمة، وترسيخ سيادة القانون.

وعلى الرغم من الاختلاف الكبير في مفهوم التقدم بين دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فقد حققت ثماني دول على الأقل من دول المنطقة نجاحات في تحسين سياساتها الاقتصادية، وتذليل العقبات التنظيمية والمؤسسية التي تعيق إقامة مشروعات

البقية صفحة 4

دانيا جرينفيلد، مسؤولة برامج، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، وعلي عيادي، المسؤول المساعد، الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

واشنطن، العاصمة - أدركت الدول النامية، خلال العقود القليلة الماضية، أهمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة كقوة دافعة للنمو الاقتصادي. وفي محاولتها لجذب المستثمرين، تتسابق العديد من الدول لتهيئة المناخ الصحي المناسب للاستثمار، عن طريق القيام بإصلاحات تهدف إلى تحسين القدرات



published by the

Center for International Private Enterprise

1155 Fifteenth Street NW • Suite 700 • Washington, DC 20005 • USA

ph: (202) 721-9200 • fax: (202) 721-9250 • www.cipe.org • e-mail: cipe@cipe.org

# حوكمة الشركات للمؤسسات المصرفية الإسلامية . . لقاء مع الدكتور عبد الباري مشعل



د. عبد الباري مشعل  
يعمل مع شركاء مركز  
المشروعات الدولية  
الخاصة CIPE في كل  
من البحرين واليمن من  
أجل إلقاء الضوء على  
أهمية تطبيق حوكمة  
الشركات في المؤسسات  
المصرفية الإسلامية .  
وهو خبير معروف في  
هذا الموضوع ، مع أكثر  
من 16 عاماً من الخبرة  
في الاستشارات الشرعية  
والتدقيق ، بالإضافة

إلى أنه عضو في مجلس إدارة هيئة المحاسبة والمراجعة  
للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) ، ومحكم بالمركز  
الإسلامي للمصالحات والتحكيم . وللدكتور مشعل أكثر من  
30 مقالا وورقة بحثية في مجال البنوك الإسلامية والرقابة  
الشرعية ، نشرت في العديد من الإصدارات الدولية .

لماذا تجذب المؤسسات المصرفية الإسلامية الانتباه أكثر من  
غيرها؟

البنوك الإسلامية تواجدت ل عقود في العديد من الدول كالبحرين  
ودبي ومصر وماليزيا وباكستان بالإضافة للمملكة العربية السعودية .  
وهناك اهتمام متزايد بهذه البنوك مؤخراً نظراً لأن الكثير من المؤسسات  
المصرفية الإسلامية لم تعان نفس حجم الخسائر الذي لحق بالبنوك  
الأخرى خلال الأزمة المالية العالمية. لذا، فالبنوك الإسلامية تكسب  
شعبية، ليس فقط في الدول ذات الأغلبية المسلمة، بل في مناطق كثيرة من  
العالم ومن بينها أوروبا .

لقد عملت مع البنك المركزي السوري لتطوير دليل حوكمة  
الشركات وتحديداً للمؤسسات المصرفية الإسلامية ، فلماذا كانت  
الحاجة لذلك؟

النظام المصرفي الإسلامي معناه ذلك النشاط المصرفي الذي يتوافق  
مع مبادئ الشريعة الإسلامية، الذي يحظر دفع أو قبول رسوم الفائدة  
على الإقراض بالإضافة إلى حظر الاستثمار في المشاريع التجارية التي  
تقدم سلعاً أو خدمات تتنافى مع مبادئ الشريعة . وعلى عكس البنوك  
التقليدية ، فالمؤسسات المصرفية الإسلامية لديها مرجع واحد عندما يتعلق  
الأمر بالالتزام بالشريعة الإسلامية . وللتأكد من توافق عمليات وأنشطة  
المؤسسات المصرفية مع الشريعة الإسلامية، فإنها مطالبة بإنشاء مجلس  
داخلي للإشراف على عملها، علاوة على أن المؤسسة يجب أن تراجع  
حساباتها الداخلية والخارجية للتأكد من توافقها مع مبادئ الشريعة .

إن اعتماد آلية عمل مثل مجلس الرقابة الشرعية يعني أن العلاقة يجب أن  
تكون واضحة بين مجلس الرقابة الشرعية ومجلس الإدارة والموظفين  
وحملة الأسهم، وذلك للحد من تضارب المصالح وتفعيل مبدأ المساءلة،  
وهو ما أدى إلى الحاجة لوضع دليل حوكمة الشركات الخاص  
بالمؤسسات المصرفية الإسلامية .

ما قيمة دليل حوكمة الشركات في الاقتصاد السوري؟ .. وهل تعتقد  
أن الدول الأخرى ستتخذ من الدليل السوري نموذجاً؟

إن وضع دليل حوكمة الشركات جعل البنك المركزي السوري في طليعة  
المؤسسات ذات السلطة التنظيمية بالمنطقة .

لقد تأسس أول بنك إسلامي سوري منذ 3 سنوات فقط، بينما دول  
كالإمارات والكويت والبحرين لديها بنوك إسلامية عمرها يصل إلى 30  
عاماً، ومع ذلك لم تصدر هذه البلاد حتى الآن -رغم ما لديها من خبرة-  
توجيهات رسمية حول البنوك الإسلامية والحوكمة الرشيدة .

لقد أصدرت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية  
(AAOIFI) في البحرين، ومجلس إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية في  
ماليزيا، عدداً من المعايير المرتبطة بحوكمة الشركات في النظام المصرفي  
الإسلامي، إلا أن هذه المعايير لم تترجم حتى الآن إلى مطالبات محددة يتم  
الالتزام بها على مستوى الدول، ولهذا السبب تعاني المؤسسات المصرفية  
الإسلامية في المنطقة نقصاً في تفعيل معايير حوكمة الشركات. وبأخذ  
دفة القيادة، وإصداره دليل حوكمة الشركات، ارتفع مستوى الثقة في  
النظام المصرفي السوري والمؤسسات المصرفية الإسلامية فيها .

الآن، ومع تفعيل الدليل، ما نوعية التغيرات التي تتوقعها  
داخل النظام المصرفي الإسلامي من حيث تحسن الأداء؟

الدليل بات إلزامياً مع بداية العام الحالي، ومنذ هذا الوقت  
والمؤسسات المصرفية الإسلامية في سوريا بدأت في التأقلم مع متطلبات  
تفعيل الكود، وبشكل خاص تعديل الهيكل الإداري الخاص بهذه  
المؤسسات بحيث لم يعد أعضاء مجلس الرقابة الشرعية موظفين في الشركة  
أو أعضاء في لجنة التدقيق الداخلية. ولذا فإن عملية تقييم مدى امتثال  
المؤسسات المصرفية الإسلامية لما هو مطلوب منها بات أكثر استقلالية عن  
إدارة المؤسسات، بل وتم بشكل أكثر انتظاماً .

ما الخطوات المقبلة المطلوبة للتأكد من الامتثال لمبادئ الدليل؟

البنك المركزي السوري يعمل جاهداً من أجل التأكد من الامتثال  
لمبادئ الدليل، وأن أعضاء مجلس الرقابة الشرعية في كل بنك لديهم  
الكفاءة والخبرة المطلوبة التي تؤهلهم لتفعيل مبدأ الشفافية والمساءلة .  
والبنك المركزي السوري لديه مجلس للاستشارات الشرعية يقوم بمراجعة  
كافة الفتاوى والأحكام الصادرة عن مجلس الرقابة الشرعية في البنوك  
الإسلامية، ويعمل على مواءمة هذه الأحكام المختلفة، وضمان تفعيل  
الحد الأدنى من المعايير والاتساق بين المؤسسات المصرفية الإسلامية  
السورية. ♦

# تدريب المديرين حجر الزاوية لإحراز التقدم في حوكمة الشركات بتايلاند

بقلم: لورانت ماليسين، استشاري  
مشروع، معهد المديرين التايلاندي.



تشارنشاي، رئيس معهد المديرين التايلاندي، أثناء محاضرة للمديرين في برنامج شهادة المدير.

بانكوك، تايلاند- عام 1999، في أعقاب الأزمة المالية الآسيوية، تأسست جمعية معهد المديرين التايلاندي (IOD)، في إطار الجهود الوطنية الرامية إلى تجنب تكرار أزمة اقتصادية أخرى في تايلاند. وقد أنشئت الجمعية بدعم من البنك الدولي، والبنك المركزي التايلاندي، والجهات المنظمة للسوق، من أجل السعي إلى تحسين سلوك مديري الشركات، والمساعدة على ضمان التنمية المستدامة، ونشر المقولة التي مفادها أن الحوكمة الرشيدة للشركات والتمسك بأخلاقيات الأعمال، تخلق حس الأعمال. واعتباراً من سبتمبر 2010، قام معهد المديرين التايلاندي -عبر برنامجه الرائد شهادة المدير- بتدريب ما يقرب من 4000 مدير شركة.

توفر الدورات التدريبية لجمعية معهد المديرين التايلاندي موارد تشد حاجة القطاع الخاص إليها في تايلاند، وتتوافق مع أفضل الممارسات الدولية والتطورات العالمية الجديدة. كما أن الدورات التنشيطية تمثل أهمية خاصة للمديرين، للحفاظ على مستواهم والتعرف على ما يطرأ من تغييرات على التشريعات. وكان المعهد قد بدأ في تقديم عدد من الدورات المتخصصة والمتقدمة، التي تهدف إلى تحسين مستوى المهنية، خاصة وأن هذه الدورات تعرف بالدور الذي يفترض أن يضطلع به رئيس مجلس الإدارة ولجان المراجعة.

ومن المقرر أن يطلق المعهد بالتعاون مع البنك المركزي التايلاندي دورة تدريبية جديدة في خريف 2010، حول "برنامج حوكمة المؤسسات المالية"، الذي يستهدف مديري المؤسسات المالية من أجل تعزيز المعايير الأخلاقية، وضمان الالتزام بالسياسات والضوابط التي يحددها البنك المركزي.

إن الالتزام والقيادة من قبل الحكومة التايلاندية سيساعدان على إبقاء مسار الدولة على الطريق الصحيح، فاحتضانها للحوكمة الرشيدة، وتكريس جهودها لخلق بيئة نظيفة ونزيهة لمجتمع الأعمال، أمر ضروري لحيوية واستقرار الاقتصاد. ومن جانبها، ستعمل جمعية معهد المديرين التايلاندي على تمهيد الطريق لإيجاد قطاع خاص فعال ويتحلى بالمسؤولية والقوة، يستند إلى مبادئ أخلاقية سليمة، وهذا من شأنه ليس فقط تحسين أداء الشركات، بل سيساعد أيضاً على ضمان تنمية اقتصادية ونمو مستدام طويل الأجل، يعود بالفائدة على كل المواطنين التايلانديين. ◆

وخلال أحد عشر عاماً منذ بداية تأسيس المعهد، حظيت حوكمة الشركات بقبول واسع في تايلاند بفضل الجهد الكبير المبذول من معهد المديرين التايلاندي والمؤسسات المنظمة للسوق، حيث تراقف تركيز المعهد على التدريب، مع التغييرات التنظيمية القوية التي طبقت بعد الأزمة المالية لتحسين الحوكمة، من قبل كل من بورصة تايلاند (SET)، وهيئة الأوراق المالية (SEC). وتضمنت القوانين المنظمة التأكد من وجود لجنة مراجعة لدى كل شركة مسجلة، بجانب التحقق من توافق سياسات مجالس إدارات هذه الشركات مع مبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات. وبالإضافة إلى ذلك، اعترفت الحكومة التايلاندية بالجهود التي يبذلها المعهد والجهات المنظمة للسوق من أجل تعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة.

هذا بجانب وجود قبول كبير لدى المصلين الاقتصاديين بأن تفعيل حوكمة الشركات ساهم في تنمية الاقتصاد رغم عدم الاستقرار السياسي الذي تعاني منه البلاد، والتأثير السلبي للأزمة المالية التي عانت منها كل من الولايات المتحدة وأوروبا عام 2008. وفي لقاء مع قناة CNBC في 21 سبتمبر 2010، صرح تشارنشاي شاروفاستر -الرئيس والمدير التنفيذي للمعهد- بأن قطاع الشركات شهد قدراً كبيراً من التحسن، منوهاً إلى أن أعضاء مجالس الإدارات هم أكثر استجابة الآن، ويدركون واجباتهم وما يتعين عليهم القيام به لحماية مصالح حملة الأسهم. ويقدر تشارنشاي أن نصف أعضاء مجالس إدارات الشركات المدرجة في بورصة تايلاند قد انخرطوا في برنامج شهادة المدير التابع للمعهد، وأن الطلب على التدريب مازال مستمراً، في ظل رغبة المديرين الجدد الذين يلتحقون بمجالس إدارات الشركات -سواء المدرجة أو غير المدرجة- في اجتياز برنامج التدريب، علاوة على المديرين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية.

## إصدارات لبنانية جديدة حول الفساد في المنطقة

تابع صفحة 1

مصدر قيم يقدم الأدوات العملية للمؤسسات من أجل مواجهة الحيل التي يمارسها المفتشون أو المحصلون أو حتى الضباط من أجل الحصول على أموال أو مميزات من أي نوع. وباستخدام الدليل، قامت الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية بتدريب العشرات من المؤسسات اللبنانية، عبر عدد من ورش العمل، على كيفية التعامل مع عمليات مراجعة الحسابات، وضمان تطبيق الشفافية والممارسات السليمة للمساءلة.

كما يؤكد إصدار الدليل النجاح الذي حققته



جانب من الحضور أثناء شرح محتوى الإصدارات الجديدة التي صدرت عن الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية، والشبكة اللبنانية لمكافحة الرشوة.

الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية من أجل إعلاء معايير الحوكمة الديمقراطية داخل المشروعات اللبنانية الصغيرة والمتوسطة، وفي الوقت نفسه تعزيز الارتباط الكامن بين أخلاقيات العمل

## الاستثمار الخارجي المباشر والنمو الاقتصادي

تابع صفحة 1

استثمارية جديدة. فوفقاً لتقرير ممارسة الأعمال 2010 (Doing Business 2010) الصادر عن مجموعة البنك الدولي، جاءت كل من السعودية والبحرين ضمن قائمة الدول العشرين الأكثر سهولة في ممارسة الأعمال.

وواصلت مصر - التي احتلت صدارة دول العالم في مجال الإصلاحات المتعلقة بالأعمال عام 2007 - تقدمها للعام الثالث على التوالي، متخطية بذلك إحدى عشرة دولة في الترتيب الدولي، كما لوحظ التقدم الإيجابي في عدد من دول المنطقة، مثل تونس والمغرب وعمان. ورغم هذه المؤشرات الإيجابية فيما يتعلق بسهولة ممارسة الأعمال، لا تزال المنطقة متخلفة عن معظم الدول النامية في مجال جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة. ووفقاً لوحدة الأبحاث الاقتصادية بمجلة الإيكونوميست البريطانية، فرغم تزايد تدفق الاستثمارات إلى دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فإنها تحتل المرتبة قبل الأخيرة في مجال جذب الاستثمارات الخارجية، متقدمة على دول منطقة

والحوكمة. وتعد مشاركة القطاع الخاص في الحرب على الفساد عاملاً حاسماً، نظراً لقدرة مجتمع الأعمال على التأثير بشكل إيجابي، ليس فقط في القطاع الخاص، بل والقطاع العام أيضاً، عبر تدعيم حوكمة الشركات وسهولة الوصول للمعلومات. وكذلك، فإن نجاح الشبكة اللبنانية لمكافحة الرشوة يرسخ معايير جديدة لتناول المشكلة المعقدة المتمثلة في إقرار الحوكمة بلبنان. إن هذا النوع من تضافر جهود أصحاب المصالح المختلفة في لبنان من أجل مكافحة الفساد هو أمر غير مسبوق في الشرق الأوسط، سواء من حيث النتائج أو مدى الاتساع، وسيصبح نموذجاً للنجاح بالنسبة لدول أخرى في المنطقة. وفي هذا الصدد، تلعب لبنان دوراً قيادياً كدولة تجاه حوكمة أكثر شفافية وشمولاً. ♦

المباشر المتدفق إليها. فجذب الاستثمارات الأجنبية يعتمد على كسب ثقة المساهمين، وتقليل فرص وقوع الفساد، وتوفير كافة المعلومات اللازمة عن الشركات لتقييم حجم المخاطر. إن تبني ثقافة المساءلة والشفافية يجب أن ينبع من مجتمع الأعمال ذاته، لا أن يفرض عليه من قبل الحكومة، وعلى القطاع الخاص في المنطقة بذل المزيد من الجهد في مجال تطبيق حوكمة الشركات، خاصة في الشركات العالمية.

ينبغي على كل من الحكومة والقطاع الخاص الأخذ بزمام المبادرة وتحمل جزء من المسؤولية عن فشل دول المنطقة في اجتذاب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة. وفي حال قيام الشركات العاملة في المنطقة بإثبات نضجها من خلال تبني مبادئ حوكمة الشركات طوعية، فإن ذلك سيساعد على جذب المزيد من الاستثمارات، وتحسين ربحية الشركات، وتدعيم قوة الاقتصاد الوطني برمته. إن الحاجة إلى دعم معدلات النمو الاقتصادي بواسطة الاستثمار الأجنبي يمكن أن تصبح أداة دفع قوية للشركات العامة والخاصة من أجل اتخاذ قرارات صعبة بفتح ملفات عملياتها أمام الجميع من أجل ضمان حقوق المساهمين، ومثل هذا التحول يتطلب تغيير ثقافة الشركات ككل، وهو ما يمكن تحقيقه فقط من خلال وجود قيادة قوية للقطاعين الخاص والعام. ♦

جنوب الصحراء في قارة إفريقيا التي تأتي في المؤخرة. كما كشف صندوق النقد الدولي عن أن استثمارات بقيمة 56 مليار دولار ستسحب من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خلال العام 2010، نتيجة توجه الكثير للاستثمار في دول أخرى.

ويعكس ضعف تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى المنطقة عدم قدرة دولها على تحقيق طموحاتها في جذب هذه الاستثمارات بشكل كامل. فهناك الكثير من العوائق تمنع المستثمرين من توجيه استثماراتهم بشكل كامل إلى المنطقة، من أبرزها فشل الحكومات في إنفاذ قوانينها وتطبيق اللوائح التنظيمية، بالإضافة إلى تقشي الفساد والمحسوبية، وندرة الكوادر الوطنية المتعلمة ذات الخبرة.

وما لم تتصد حكومات المنطقة لمعالجة هذه القضايا، فمن المرجح أن يستمر عجزها عن جذب المستثمرين الكبار رغم تحسن أدائها المؤسسي في مجالات أخرى.

ويأتي السجل الضعيف لدول المنطقة في مجال حوكمة الشركات، بالإضافة إلى عدم تطبيق معايير الشفافية داخل شركات القطاعين العام والخاص، في مقدمة الأسباب التي تمنع المستثمرين من توجيه استثماراتهم للمنطقة، بما يؤدي إلى تواضع حجم الاستثمار الأجنبي

### 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