

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا



ألكسندر شكولنيكوف*



آنا ناجرودكيفتش**

"حوكمة الشركات"؛

البحث عن المعنى والدلالة في العربية.. الطريق إلى إطار مرجعي مشترك

عن طريق توفير حماية أفضل لحقوق المستثمر. وبدأ الجميع، الحكومات والقطاع الخاص على حد سواء، يتحدثون عن حوكمة الشركات بطريقة إيجابية. وعلى الرغم من استمرار وجود بعض المشاكل - من مشاكل عامة متعلقة بالتوافق والتطبيق، إلى مشاكل أكثر تحديداً متعلقة بتحسين ممارسات الشركات في المؤسسات العائلية - فإن التقدم الذي أحرزته بعض البلدان في التعامل مع مشاكل حوكمة الشركات خلال العقد الماضي لا تخطفه العين. وسوف يتضح لنا حجم الإنجاز والجهود الجارية بمقارنة بسيطة بين ما وصلنا إليه مع واقع الحال منذ عقد واحد فقط، حيث لم يكن هناك مصطلح متفق عليه في اللغة العربية بين بلدان المنطقة كترجمة لمصطلح "CORPORATE GOVERNANCE".

يُنظر إلى حوكمة الشركات اليوم - على نطاق واسع - على أنها ميدان إصلاح رئيسي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، إذ تُعتبر وسيلة لتحديث الاقتصادات المحلية وحل المشكلات الاجتماعية الضاغطة، عن طريق خلق فرص عمل في القطاع الخاص. وواكب بروز مفهوم حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وجود عدد من الجماعات الدولية المعنية التي تحرص على الاهتمام بقضايا حوكمة الشركات بشكل دائم، مثل مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وتضافرت الجهود على مستوى الدول في المنطقة من أجل تشريع معايير ومواثيق لحوكمة الشركات - سواء المدرج منها أو غير المدرج في البورصة - فضلا عن تحسين ممارسات مجالس الإدارات، وزيادة الحصول على رأس المال

*** مدير
البرنامج
العالمي،
مركز
المشروعات
الدولية
الخاصة**

**** مسؤولة
البرامج
العالمية،
مركز
المشروعات
الدولية
الخاصة**



مراعاة التغيير المؤسسي

هناك إجماع عالمي حول أهمية المؤسسات في التنمية لأنها مفتاح تحسين آفاق الاقتصاد في البلدان المختلفة، وذلك على نحو أكبر مما قد توفره ثروات الموارد الطبيعية، أو المواقع الجغرافية، أو حتى درجة الاندماج في الاقتصاد العالمي. ومع ذلك لا يزال هناك الكثير من الجدل حول القضايا المحيطة بتعريف المؤسسات وعملية التغيير المؤسسي. ولا تزال المفاهيم المؤسسية ضبابية، خاصة في البلدان النامية، فمصطلح "الإصلاح المؤسسي" أصبح من الكلمات الدارجة المبتدلة التي يستخدمها الكثيرون دون أن يعوا دلالاتها الحقيقية على نحو صحيح.

تفصح مشكلة التغيير المؤسسية عن نفسها في

كل مراحل النمو، فعندما نتحدث عن حوكمة ديمقراطية-مثلا- من المهم أن نأخذ في اعتبارنا ما إذا كان لدى الناس الأطر المرجعية نفسها، أي ما إذا كانوا يفهمون "الديمقراطية" على النحو نفسه، وما إذا كانوا يعنون "الحوكمة"، على النحو نفسه، وما إذا كان مفهوم الحوكمة الديمقراطية يعني الأمر نفسه لديهم جميعاً. ففي اللغة الروسية، على سبيل المثال، كما هي الحال في العديد من اللغات الأخرى GO-ERNANCE (حوكمة)، و MANAGEMENT (إدارة) يترجمان بالكلمة نفسها. ومن الناحية الفنية هناك فارق بسيط بين أن نقول في الروسية "DEMOCRATIC GOVERNANCE" (حوكمة ديمقراطية)، و "DEMOCRATIC MANAGEMENT" (إدارة ديمقراطية)، على الرغم من الاختلاف البين بين المفهومين. كذلك يستخدم



المخدرات والسلاح أو الاتجار في البشر. وقد نستطيع إيجاد الفهم الصحيح بين عدد قليل من صناعات السياسات، ولكننا سنواجه تحدياً أكبر عند محاولة تغيير الرؤية لدى الناس بشكل عام.

تؤكد تلك الأمثلة الفكرة القائلة بأن الرؤى المحلية ليس لها وزن كبير في التنمية الدولية، وكثيراً ما يتمثل ذلك في نقل مجموعة من السياسات أو البنى المؤسسية من دولة إلى أخرى على أمل أن تحقق النجاح نفسه. لكن هذا النقل عادةً ما ييؤء بالفشل، لأن الشعوب تختلف في أطرها المرجعية، فإذا ما تحدث المانحون الأجانب عن مجموعة من السياسات الاقتصادية المناهضة للاحتكار، قد يرى النشطاء في الداخل أمراً مغايراً تماماً في تلك الإصلاحات. ومما يزيد الصورة تعقيداً أن الأنظمة السياسية والاقتصادية في تغير دائم، وبالتالي، فنجاح بعض السياسات الإصلاحية

مصطلحا: "POLICY" و"POLITICS" في العديد من اللغات على أنهما يعنيان الأمر نفسه.

تتطلب الإصلاحات المؤسسية حدًا أدنى من الإطار المرجعي المشترك؛ وإلا أوشكت جهود المصلحين - رغم حسن نواياهم - أن تفضي إلى نتائج سلبية، أو تنعدم نتائجها. ولننظر - على سبيل المثال - إلى مشاكل القطاع غير الرسمي. جرت العادة على تعريف القطاع غير الرسمي بأنه النشاط الاقتصادي الذي يجري خارج إطار الاقتصاد الرسمي، مثل نشاط الباعة الجائلين دون الحصول على ترخيص رسمي، ودون دفع ضرائب. تلك أنشطة خارج إطار القانون، في مقابل الأنشطة غير المشروعة، ولكليهما أسباب جذرية مختلفة. ومع ذلك يخط البعض - ويا للعجب - بين القطاع غير الرسمي، والأنشطة غير المشروعة والإجرامية مثل تهريب

**الحوكمة الرشيدة
للشركات تساعد
على بناء علاقات
شفافة بين
مجتمع الأعمال
والحكومات،
وتعزز القيم
الجوهرية من
نزاهة، ومساءلة،
ومسئولية،
وشفافية، وهي
القيم التي يستند
إليها نجاح كل
من اقتصاد السوق
والديمقراطية،
على حد سواء**

إنشاء شركات تتسم بالشفافية، والتركيز على خلق قيمة على المدى الطويل، وكذا القدرة على الاستجابة لضغوط السوق بشكل فعال. كان تعريف "حوكمة الشركات" منصباً في البداية على آليات حل المشاكل اليومية التي تنشأ بين أصحاب المؤسسة ومديريها، ثم اتسع المفهوم بشكل كبير في تطبيقه وأهميته - خاصة في الأسواق الناشئة - لتصبح حوكمة الشركات أداة لإيجاد شركات فعالة ووسيطاً للتغيير في العديد من الميادين الاقتصادية، والسياسية، والمالية.

نستطيع تلخيص فوائد حوكمة الشركات في أنها: تقلل تكلفة رأس المال وتتيح خلق الثروات عن طريق توسيع أسواق الأسهم. كذلك تضمن آليات الحوكمة الرشيدة للشركات شفافية أكبر في صنع القرار، وتدفع النمو الاقتصادي، لأنها بكل بساطة تبعث للمستثمر رسالة تؤكد أن أمواله ستتم إدارتها واستخدامها بشكل سليم، وأن آليات المساءلة قائمة وتؤدي دورها، فضلاً عن أن حقوق حملة الأسهم تلقى الحماية اللازمة. وقد ارتبطت حوكمة الشركات أيضاً بعمليات الخصخصة الأكثر شفافية وفاعلية.

والأهم من كل ذلك، أن الحوكمة الرشيدة للشركات تساعد على بناء علاقات شفافة بين مجتمع الأعمال والحكومات، وذلك بتقليصها للمحسوبية والشللية، والمعاملات المربية بين الشركات والموظفين العموميين. وبعبارة أخرى، تعزز حوكمة الشركات القيم الجوهرية من نزاهة، ومساءلة، ومسئولية، وشفافية، وهي القيم التي يستند إليها نجاح كل من اقتصاد السوق والديمقراطية، على حد سواء.

ينصب الاهتمام الأساسي لحوكمة الشركات، في الاقتصادات المتقدمة، على التأكد من أن الشركات ذات الملكية العامة تتم إدارتها بشكل أخلاقي وفعال، وذلك بتعاملها بشكل مباشر مع المشاكل التي تنشأ عن الفصل بين الملكية والإدارة. ويتم ذلك من خلال الالتزام بمبادئ معترف بها دولياً (مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات)، وتطبيق القواعد القائمة، والإفصاح الدقيق - وفي



**تتطلب الإصلاحات
المؤسسية حدًا أدنى
من الإطار المرجعي
المشترك؛ وإلا أوشكت
جهود المصلحين - رغم
حسن نواياهم - أن
تفضي إلى نتائج سلبية،
أو تنعدم نتائجها.**



في الماضي لا يعني بالضرورة نجاحها الآن، لأن الظروف المحيطة تغيرت.

ويتمثل النهج البديل في تسهيل عملية التغيير المؤسسي في البلاد على أساس مجموعة من التجارب والمبادئ الدولية العامة، ولكن على أن يستند ذلك - وبشكل جذري - إلى الواقع المحلي. قد لا يضمن ذلك نتائج مثالية - فالقرارات السياسية الخاطئة لا تزال قابلة للحدوث - ولكنه سيخفف من مخاطر تطبيق نماذج اقتصادية ثابتة على بيئات اقتصادية دائمة التغير مع تجاهل العوامل المؤسسية التي لا يمكن ملاحظتها عند النظر إلى النظم الاقتصادية والسياسية من الخارج.

أهمية حوكمة الشركات

الحوكمة الرشيدة للشركات عنصر جوهري في

للشركات بشكل فردي، فلا غنى عن آليات حوكمة القطاع الخاص لتقليص الفساد، ودفع القيم الديمقراطية من شفافية ومساءلة، لتكون النتيجة النهائية إحداث تغيير جوهري في طبيعة العلاقات بين مجتمع الأعمال والدولة، وإتاحة مجال أوسع لتنمية القطاع الخاص، وخلق فرص أكبر للوظائف.

على الرغم من إدراك عدد محدود من الشركات الأكثر تطوراً في المنطقة لمكاسب الحوكمة الرشيدة، كان لا بد من بذل جهد مستمر لخلق تكتل من الشركات يدفع لإحداث إصلاحات اشتدت الحاجة إليها. واجه مركز المشروعات الدولية الخاصة في مرحلة مبكرة العديد من التحديات، كان أهمها على الإطلاق الافتقار إلى مصطلح واحد يقابل "CORPORATE GOVERNANCE" في اللغة العربية، وكانت كتابته ونطقه بالإنجليزية هي الطريقة الشائعة للتعبير عنه، أو استخدام واحد من عدة مصطلحات عربية غير دقيقة، مثل: تحكم، أو سلطة الإدارة، أو الحاكمة (التي تحمل دلالة إسلامية شهيرة تعني أن الله هو المصدر الوحيد للقانون والتشريع)، أو حكمانية، أو الإدارة الرشيدة.

وخلال اللقاءات العديدة التي بدأ المركز في تنظيمها بالمنطقة حول حوكمة الشركات، كان الكثير من الوقت يضيع في مناقشة التعريف الدقيق للمفهوم. وعلى الرغم من اتفاق رواد الأعمال على المصطلح الإنجليزي، فقد استمر نقاشهم حول المصطلح العربي الذي يعبر بدقة عن المعنى. فمختلف البدائل في اللغة العربية لم تقف بالغرض لتعبر عن جوهر المعنى الأصلي لمفهوم حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، وفي الوقت الذي كان استخدام المصطلح الإنجليزي يطرح العديد من الإشكاليات المتعلقة بمدى إمكانية اكتسابه فهماً على المستوى الثقافي وقبولاً أوسع، سرعان ما اتضح أن حوكمة الشركات تحتاج أكثر من مجرد نقل أفضل الممارسات الدولية، حتى يصبح لها جذور ثابتة في العالم العربي.

وعلى هذا النحو كانت الخطوة الأولى تتمثل في

الوقت المناسب - عن المعلومات المهمة، خاصة المتعلقة بالوضع المالي للشركات.

وتتعلق مواطن القلق في الأسواق الناشئة - مثل أسواق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - بأمور أكثر جوهرية، فالعديد من بلدان تلك المنطقة تفتقر إلى التقاليد القانونية والأطر الكفيلة بضمان حماية مناسبة للمستثمرين، والتزام كبار حملة الأسهم بالقواعد، كذا فهم مجالس الإدارات لأدوارها وقيامها بواجباتها. فضلاً عن أن أسواق الأسهم في معظم البلدان النامية لا تزال في مرحلة الطفولة ولا تلعب سوى دور محدود في الاقتصاد، وبالتالي، فتطبيق حوكمة الشركات على المنشآت الخاصة المدرجة في البورصة فقط لن يؤدي الغرض المطلوب منه، فالمشروعات المملوكة للدولة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - على سبيل المثال - تشارك بنصيب الأسد في الناتج الإجمالي المحلي، بالرغم من أن الشركات العائلية، والصغيرة والمتوسطة تمثل الأغلبية الساحقة من إجمالي عدد الشركات. ومن بين التحديات الرئيسية التي تواجه الإصلاحيين هي كيفية إقناع الشركات، التي لا تعتمد على البورصة في زيادة رأس المال، بقيم الحوكمة الرشيدة للشركات.

حوكمة الشركات: لن تستطيع إصلاحها إن لم تستطع نطقها

بدأ مركز المشروعات الدولية الخاصة العمل على حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بدافع من تزايد الاهتمام الإقليمي بدور استثمارات القطاع الخاص في أواخر تسعينيات القرن الماضي. فمع تزايد سعي بلدان المنطقة للحصول على الاستثمارات - المحلية، والإقليمية، والدولية - سرعان ما برزت مشكلة ضعف الحوكمة على مستوى الشركات بوصفها مشكلة مثيرة للقلق. وأشار تقرير بحثي صدر عن ماكنزي وشركاه للاستشارات الإدارية إلى أن المستثمرين على استعداد لدفع 30% قيمة إضافية للشركات جيدة الحوكمة في مصر. وأضاف التقرير أن أهمية حوكمة الشركات تتخطى بكثير مجرد الأداء وجدوى الاستثمار



د. يوسف بطرس
غالي، عام 2000:
"أول تحدٍّ أجدّه
يتمثل في عدم
وجود مقابل
عربي لكلمة
"governance".
إنها ليست مجرد
مشكلة لغوية،
لأننا لو لم نمتلك
كلمة تعبر عن
مفهوم ما، فإن
هذا المفهوم لن
يكون له وجود في
حياتنا اليومية".

الخاصة في القاهرة بمشاركة الجمعية
المصرية للأوراق المالية، والمركز المصري
للدراستات الاقتصادية، اعترف د. يوسف
بطرس غالي- وزير المالية المصري الحالي،
ووزير التجارة الخارجية السابق- رسمياً
بالافتقار إلى مصطلح عربي مناسب يقابل
"CORPORATE GOVERNANCE". كان
المؤتمر هو الثاني حول حوكمة الشركات الذي
يعقد في مصر، حيث كان اتحاد الصناعات
المصرية قد نظم المؤتمر الأول في أكتوبر/
تشرين أول 2000. وذكر د. غالي في ملاحظاته
الافتتاحية أن "أول تحدٍّ أجدّه يتمثل في عدم
وجود مقابل عربي لكلمة "GOVERNANCE".
إنها ليست مجرد مشكلة لغوية، لأننا لو لم نمتلك
كلمة تعبر عن مفهوم ما، فإن هذا المفهوم لن
يكون له وجود في حياتنا اليومية".

التوصل إلى مصطلح في اللغة العربية يتصل بشكل
فعال مع المجتمعات المحلية للمنطقة، مصطلح
يستطيع أن يطلق النقاش حول عملية الإصلاح
نفسها وليس حول معنى العبارة. وعلى الرغم
من أن مجتمع التنمية الدولية لا يشارك كله في
النظر إلى اللغة بوصفها مؤسسة، فإنها في
واقع الأمر تعد المفتاح الذي يجعل التواصل بين
الأفراد في مجتمع ما ممكناً، فينتج عن ذلك تعزيز
المعايير والقيم الثقافية. بل إننا نستطيع القول
بأن اللغة هي الوسيط الأهم في جعل العادات،
والقوانين، والمجتمعات تؤدي أدوارها.

"GOVERNANCE". .. ومحاولة للبحث في
العربية عن المعنى والدلالة

في 24 أكتوبر/تشرين أول 2001، وخلال
مؤتمر نظمه مركز المشروعات الدولية

"حوكمة" ضمن المصطلحات الدارجة على استيعاب الربط بين قيم النزاهة، والمساءلة، والمسئولية، والشفافية، وعلاقتها بالحوكمة في الأنظمة الاقتصادية والسياسية ككل.

النتائج الإقليمية

أعطى التوصل إلى المصطلح العربي قوة دفع لإصلاح حوكمة الشركات في مصر وفي شتى بقاع المنطقة، وساهم في شيوع المصطلح كبرى الصحف المصرية مثل: الأهرام، والعالم اليوم، وكذلك الأهرام إكونوميست، والأهرام ويكلي. ومرة أخرى يدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة تلك الجهود المحلية من خلال العديد من حملات التوعية ومناقشات الموائد المستديرة، وعن طريق موقع عربي يختص بقضايا الحوكمة (WWW.HAWKAMA.NET)، علاوة على إصدار جملة من الأعداد الخاصة لمجلة "الإصلاح الاقتصادي" حول حوكمة الشركات. كذلك عمل المركز مع عدد من الإصلاحيين للمساعدة على الترسخ المؤسسي لممارسات الحوكمة الرشيدة للشركات، وذلك بمساعدته في تأسيس مركز المديرين المصري في أبريل/نيسان 2004، وهو مركز يضطلع بمهام التدريب وبناء القدرات للمديرين، والتنفيذيين الرئيسيين، وحملة الأسهم في القطاعين العام والخاص.

وقام مركز المديرين المصري، بالتعاون مع الحكومة وممثلي القطاع الخاص، بوضع "دليل حوكمة الشركات الخاصة المقيدة في البورصة" في أكتوبر/تشرين أول 2005. وقد كُتب الدليل بالعربية، وأشرف على وضعه خبراء محليون على وعي تام بأفضل الممارسات الدولية، وبالواقع المحلي في أداء الأعمال، على حد سواء. وتمت مراجعة الدليل عندما طُلب من مختلف الجماعات المعنية لإبداء الرأي والتطبيق، وشملت تلك الجماعات: جمعيات محاسبين ومراجعين، وجمعيات رجال أعمال، ورياديين أعمال صغيرة ومتوسطة، وبنوك، ومؤسسات إعلامية. كذلك قام شريك آخر لمركز المشروعات الدولية الخاصة، هو

بناء على ذلك، قام مركز المشروعات الدولية الخاصة، والجمعية المصرية للأوراق المالية، ووزارة التجارة الخارجية، بدعم تشكيل لجنة من خبراء اللغة العربية في المنطقة لوضع مصطلح يقره مجمع اللغة العربية. وبعد نقاشات ومشاورات مكثفة استمرت لأكثر من عام، خرجوا بمصطلح "حوكمة الشركات" نظيراً لمصطلح "CORPORATE GOVERNANCE". وهو مصطلح يشترك في جذره مع ثلاث كلمات عربية أخرى هي: حكومة، وحكم، وحوكمة.

وذكر د. كمال بشر- أمين عام مجمع اللغة العربية- في رسالة مؤرخة 20 مايو/أيار 2003: "نرى أن الترجمة العربية "حوكمة" لمصطلح "GOVERNANCE" ترجمة صحيحة مبنية ومعنى. فهي أولاً كلمة عربية المبنى لأنها حافظت على الجذر والوزن، وهي ثانياً تعبر عن المعنى المراد في المصطلح الإنجليزي. استخدام كلمة حوكمة سوف يكون إضافة إلى العربية في العصر الحديث".

وأدركت الأطراف المعنية المحلية أن ازدهار اقتصادات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مرتبط بسد فجوة الحوكمة، الذي لن يحدث إلا لو تم سد فجوة المفهوم أولاً. وعلى الرغم من أن مركز المشروعات الدولية الخاصة ساعد على جمع الأفراد معاً وأسهم في وضع أطر لتحقيق الاستراتيجية المرجوة، فإن القوة الدافعة للعمل جاءت من القاعدة الشعبية. فأضحى ضمان الملكية المحلية لكلمة "حوكمة" خطوة أولى نحو إصلاحات أوسع. ذلك أن وجود عبارة محلية مقابلة لـ CORPORATE GOVERNANCE ضمن الشعور بامتلاك ناصية المفهوم على نحو لم يكن ليتحقق بمجرد استيراد وفرض كلمات ومعايير أجنبية.

وللمرة الأولى أصبح بإمكان المصلحين في المنطقة أن يتحدثوا، لا عن لوائح حوكمة الشركات فقط، بل أيضاً عن البنية التحتية القانونية الضرورية والتنظيمية الأوسع حتى تستطيع تلك اللوائح أن تؤدي دورها في وضع معايير محاسبية ثابتة، كما ساعد إدراج مصطلح

"حوكمة"
الشركات"
كنظير لمصطلح
"corporate
governance"،
هو مصطلح
يشترك في جذره
مع ثلاث كلمات
عربية أخرى هي:
حكومة، وحكم،
وحوكمة

الجمعية المصرية لشباب الأعمال، بإصدار دليل حوكمة الشركات للشركات العائلية في 2006، وهو الدليل الأول من نوعه في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. بجانب قيام مركز المديرين المصري بالتعاون مع هيئة سوق المال المصرية بوضع دليل لأفضل ممارسات المراجعة الداخلية، اعتمد على الدليل المصري لحوكمة الشركات.

ولقيت جهود مركز المشروعات الدولية الخاصة لترويج استخدام المصطلح الجديد في شتى بقاع المنطقة نجاحاً كبيراً، فمن ذلك - على سبيل المثال - إصدار جمعية الشفافية اللبنانية دليل حوكمة الشركات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأدت جهود المتابعة إلى وضع دليل آخر للشركات المدرجة بالبورصة، ودليل إرشادي للشركات العائلية. وساهمت تلك المصادر مجتمعة في إمداد القطاع الخاص بما يلزمه لتطبيق ممارسات حوكمة الشركات بشكل أفضل، وتحسين مناخ الاستثمار في لبنان.

وكانت أوضح صور النجاح في اختيار اسم أول مركز فكري مكرّس لحوكمة الشركة وهو: معهد الحوكمة لحوكمة الشركات، الذي أطلق في فبراير/شباط 2006، تحت رعاية مركز دبي المالي العالمي، بمساهمة من مركز المشروعات الدولية الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية، واتحاد المصارف العربية. ويسعى معهد الحوكمة إلى جمع الممارسين، والمشرعين، والمؤسسات معاً حتى يقوموا "بتحديد" - ثم وضع - نظام حوكمة محلي الصنع عالمي الاندماج، قادر على دفع بناء المؤسسات، وإصلاح قطاع الشركات، وتحقيق الحوكمة الرشيدة، وتنمية الأسواق، وزيادة الاستثمارات والنمو في المنطقة.

لقد أصبح التغيير والإصلاح المؤسسيين من المصطلحات الشائعة في نقاشات التنمية، ولكن استيعاب الأكاديميين والممارسين لهما لا يزال يعاني من بعض النقص. وفي كثير من الأحيان يتحول الإصلاح المؤسسي إلى مجرد نقل سياسات من بلد إلى آخر (أو من مجموعة من الخبراء إلى

مجموعة أخرى)، دون الاهتمام اللازم من المؤسسات نفسها بوضع "قواعد اللعبة" التي تجسد ثقافة الدولة، وقيمتها، ومعاييرها. عند تطبيق الإصلاحات المؤسسية لا يتعلق الأمر بتغيير الثقافة، بل باتخاذ الخطوات اللازمة لتملك الأطراف المعنية المحلية للإصلاحات، وضمان صدور جهود الإصلاح عن جذور في الواقع الثقافي.

أصبح من الواضح، وبشكل متزايد، أن للقيم المقترنة بمفاهيم معينة أهمية كبرى، وأن هناك استحالة لتطبيق أي أجندة إصلاح دون تحقق فهم المجتمع المستهدف بشكل كامل للمفهوم المطلوب. والأمثلة على ذلك كثيرة، وفي شتى بقاع العالم، فالخصخصة - على سبيل المثال - أصبحت مرادفة للفساد ونهب ممتلكات الدولة في العديد من بلدان أمريكا اللاتينية، وما كان يعرف بالاتحاد السوفياتي في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي. ففي ظل الافتقار إلى آليات حوكمة الشركات، أدت عمليات الخصخصة - التي لم تجر على نحو سليم - إلى العديد من المعاملات الفاسدة، ومع رسوخ هذا الربط في ذهن المواطن العادي بين انتقال حقوق الملكية إلى القطاع الخاص والفساد، تزايدت صعوبة تنفيذ إصلاحات الخصخصة، رغم الحاجة الماسة إليها.

وتتفق حالة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مع تلك الحالة أيضاً، فمع عدم فهم إصلاحات حوكمة الشركات في المنطقة، كيف يمكن للمرء أن يعرف القيمة التي يلصقها الناس بمفهوم حوكمة الشركات لو لم يكن للمصطلح وجود في اللغة المحلية؟. وكيف لنا أن نبدأ في تطوير وتنفيذ الإصلاحات لو كان لكل طرف من الأطراف المعنية مرجعية مختلفة؟. لذلك تمثلت الخطوة الحاسمة الأولى لتحسين حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في إيجاد إطار مرجعي مشترك: مصطلح واحد في العربية، وأسفر التوصل إلى اتفاق مشترك على مصطلح "حوكمة الشركات" إلى إنشاء مؤسسة مهدت الطريق لإصلاحات قائمة محلية المنبع والمصب.