

حوكمة الشركات قضايا واتجاهات

العدد الخامس عشر . ٢٠٠٩

عاماً من تعزيز الديمقراطية عبر الإصلاح الاقتصادي

تونس والبرازيل تتبادلان الخبرات في حوكمة الشركات



دانيا جرينفيلد (الثانية من اليسار) - مسؤولة برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة - مع أعضاء المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، وأعضاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، أثناء الدورة الدراسية التي عقدت بينهما لتبادل الخبرات في حوكمة الشركات

كتبت - دانيا جرينفيلد

مركز المشروعات الدولية الخاصة

ساوباولو ، البرازيل - مع تنوع وديناميكية الاقتصاد، باتت البرازيل تتهاياً لتصبح مركز إشعاع مهما ليس فقط في أمريكا اللاتينية، وإنما على مستوى العالم. واغتناماً للفرصة الفريدة التي أتاحت لاستكشاف خبرة البرازيل في تنفيذ حوكمة الشركات، قام أعضاء المعهد العربي لرؤساء المؤسسات (IACE) - شريك مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) وهو أضخم اتحادات الأعمال في تونس، بالمشاركة في دورة دراسية استضافها شريك آخر لـ (CIPE)، وهو المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات (IBGC)، في مدينة ساوباولو في يناير ٢٠٠٩. وذلك سعياً من المعهد التونسي للتعليم مما حققه المعهد البرازيلي من نجاحات وإخفاقات في هذا المجال.

وتتجسد إحدى أعظم نواحي النجاح التي حققتها البرازيل، في بورصة الأوراق المالية بساوباولو في تحقيق زيادة تبلغ أربعة أمثال ما كان عليه عدد الشركات البرازيلية المقيدة بالبورصة في خلال السنوات الخمس الماضية، وأصبحت الآن واحدة من أكبر بورصات العالم. والعنصر الفريد في هذه البورصة هو السوق الجديدة الذي يتطلب من الشركات بلوغ مستوى عال من الالتزام بممارسات حوكمة الشركات. والشركات التي تقي بهذه المعايير الخاصة بالسوق الجديدة تعلن للمستثمرين بان لديها مستويات ممتازة للشفافية والمساءلة، وهذا التأكيد على حوكمة الشركات ليس سوى مثال واحد على الكيفية التي تنفذ بها الشركات البرازيلية إستراتيجية جديدة للنمو طويل الأجل.

ويسعى المعهد العربي لرؤساء المؤسسات إلى إنشاء معهد مماثل في تونس، وقد عقد اجتماعات مطولة مع المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، والمؤسسات التابعة له لبحث الكيفية التي يمكن بها تطبيق تجربة البرازيل في تونس. وقد لاحظ مجدي حسن - أحد المديرين التنفيذيين بالمعهد التونسي - أن "التجربة البرازيلية ذات أهمية كبيرة، ويمكن تطبيقها لتحقيق ما نصبو إليه في تونس، كما أن المعهد قدم إلينا نموذجاً عظيماً لكيفية تنفيذ برامج التعليم والتدريب وتقديم الخدمات للأعضاء".

البقية صفحة ٢

اتجاهات حوكمة الشركات في سلطنة عمان

كتب - حامد بن سلطان البوسعيدي

هيئة سوق المال لسلطنة عمان

في هذا العدد

٢ هل يمكن للأزمة المالية أن تدفع
كازاخستان إلى التركيز على حوكمة
الشركات؟

٣ أهم أحداث حوكمة الشركات

٤ الشفافية عماد حوكمة الشركات

وفي عام ٢٠٠٦ كان ترتيب عمان هو الأول
طبقاً للمسح المقارن لتنفيذ حوكمة الشركات في
دول مجلس التعاون الخليجي، والذي قام به معهد
حوكمة الشركات، والمركز المالي الدولي
بديبي، ومؤسسة التمويل الدولية. وتواصل مع هذا
الزخم استمرت هيئة سوق المال في تشجيع اتباع
أفضل الممارسات في حوكمة الشركات.

عندما صدرت مدونة حوكمة الشركات العمانية
عام ٢٠٠٢، كان أحد أغراضها الرئيسية: الترويج
لثقافة الالتزام، والشفافية والمساءلة بدون فرض
قيود على ريادة المشروعات.

البقية صفحة ٣

مسقط، عمان - كانت سلطنة عمان دائماً في
مقدمة دول منطقة الشرق الأوسط فيما يتعلق بتطوير
حوكمة الشركات، وكانت أول دولة من بين دول
مجلس التعاون الخليجي تقوم بوضع واتباع مدونة
لحوكمة الشركات. في عام ٢٠٠٢ والتي أصدرتها
هيئة سوق المال للشركات المقيدة بالبورصة، كجزء
من جهود الإصلاح التي تقوم بها لتطوير الأسواق
المالية، وسرعان ما أظهر تنفيذ هذه المدونة مزايا
إيجابية لكثير من الشركات.



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: editor@cipe-arabia.org



هل يمكن للأزمة المالية أن تدفع كازاخستان للاهتمام بحوكمة الشركات؟

كتبت - إيلينا سوهير، مركز المشروعات الدولية الخاصة
وسيرجي فيلين، معهد المدراء بكازاخستان



مشاركون ينصتون باهتمام في أحد برامج معهد كازاخستان للمديرين،
عن العلاقة بين حوكمة الشركات والمشاركة الديمقراطية.

على ممارسات أفضل للحوكمة، وهو برنامج موجه إلى الإعلاميين، والطلبة، والجمهور. وتشير تحليلات معهد كازاخستان للمدراء إلى أنه حتى في الدولة ذات النظم المالية الأكثر تقدماً في الاتحاد السوفيتي السابق، فإن مؤسسات كازاخستان تبدو غير مستعدة لإتباع معايير حوكمة الشركات، كما تفتقر إلى الرغبة في التغيير للأحسن.

والمشروع يربط بين تنمية الحوكمة الرشيدة في قطاع الشركات، وبين وضع القواعد والمؤسسات الديمقراطية في القطاع العام. وبموجب هذا المشروع، قام رئيس مجلس إدارة معهد كازاخستان للمدراء، سيرجي فيلين، بوضع برنامج دراسي على مستوى الدراسات العليا

يربط بين مزايا نظام المساهمة التشاركية للشركة، ومزايا نظام الحوكمة التشاركية للتنمية الديمقراطية، وتم توزيع البرنامج في أرجاء النظام الجامعي بكازاخستان، وهو يعرض للتشابه بين بنية الشركة وهيكل الدولة على النحو التالي:
الحكومة = شركة مساهمة.
المواطنون = المساهمون.
البرلمان = مجلس الإدارة.
رئيس الدولة = رئيس مجلس الإدارة.
رئيس الوزراء = الرئيس التنفيذي
مجلس الوزراء = المديرون / المسؤولون عن الحوكمة.
وباستخدام هذا النموذج يقدم البرنامج مقارنة قوية تربط فيه الحوكمة الرشيدة في القطاع الخاص، بالحوكمة الرشيدة في القطاع العام، وبناء نظام ديمقراطي قوي - وخاصة في نظام برلماني لحزب واحد - يتطلب إجراء تحسينات في كل من جهتي المعادلة. ♦

المآث، كازاخستان - ربما كان الأثر البارز الذي أحدثته الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد القومي في كازاخستان، هو أنها ستعمل كدافع للشركات على التفكير الجاد في انتهاج سبيل حوكمة الشركات وإتباع دساتير داخلية للحوكمة. كما أن الثراء الذي تتمتع به كازاخستان في الموارد الطبيعية يعني أن الشركات المحلية قد اعتادت على التدفق المستمر للاستثمار الأجنبي حتى ولو كان ذلك ثمناً لهروب رأس المال. وفضلاً عن هذا، فإنه نظراً للملكية الحكومية لأغلبية الأسهم في عدد من الشركات، كان كثير من المنشآت يعاني من نقص الحوافز لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة للشركات. إلا أنه، مع تباطؤ تدفق الاستثمارات الدولية، فقد أصبحت الشركات تبحث عن اكتساب ميزة تنافسية من خلال ممارسات أفضل للحوكمة. وعند هذه المرحلة الحاسمة، أخذ معهد كازاخستان للمدراء (KID) يعمل مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) لتبصير أصحاب المصالح المحليين بأهمية الحوكمة الرشيدة بالنسبة للنمو طويل الأجل.

ويشترك مركز المشروعات الدولية الخاصة، مع معهد كازاخستان للمدراء ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، في القيام بحملة توعية في أرجاء آسيا الوسطى بشأن منافع حوكمة الشركات. وحتى وقت قريب، كانت الاستجابة المحلية ضعيفة بالنسبة للجهود العديدة التي قامت بها منظمات التمويل الدولية، والتي قام بها المانحون لتحسين وضع حوكمة الشركات في هذه المنطقة. وقد كانت المعلومات عن الموضوعات المتصلة بحوكمة الشركات شحيحة، وغالباً ما كانت المعلومات لا تقدم مع أطر محلية ذات أهمية. وقد تم وضع وتصميم البرنامج الجديد لزيادة طلب المنشآت الصغيرة

تونس والبرازيل تتبادلان الخبرات في حوكمة الشركات

تابع صفحة ١

وهذا النوع من تبادل الآراء وجهات النظر له أهميته الحاسمة في تبادل الخبرات والدروس المستفادة، والتعرف على أفضل الممارسات على المستوى العملي. إن انتقال المعارف بين الاقتصادات الناشئة يحقق إثراء بعيد المدى للمعلومات، حيث يحتمل دائماً أن تواجه الدول النامية، بل وتتقاسم، نفس التحديات.

جدير بالذكر أن المشاركة بين مركز المشروعات الدولية الخاصة، والمعهد العربي لرؤساء المؤسسات متواصلة لمدة تزيد على ثلاث سنوات، قاما خلالها بالعمل المشترك في مشروعات تهدف إلى تعزيز الوعي بحوكمة الشركات وممارستها، من خلال قيام المعهد بعقد ورش العمل والمؤتمرات، وإجراء الاستقصاءات. كما قام في يونيو ٢٠٠٨ بإطلاق أول دليل لأفضل ممارسات حوكمة الشركات، وهو أول دليل على الإطلاق في هذا المجال بتونس، وما زال في عام ٢٠٠٩، يواصل هذا العمل، ويقوم بوضع دليل لكتابة تقارير سنوية فعالة. ومع وجود هذه الأدوات سيصبح من السهل على منشآت الأعمال التونسية أن تتحرك قُدماً لتحسين أدائها وتعزيز المساءلة في البلاد. وقد أظهرت الأزمة الاقتصادية الحالية أهمية الحوكمة الرشيدة للشركات حيث اهتمت تونس بهذا النداء، وأولته عنايتها وانتباهها. ♦

وأضاف يزيد إسكندراني - أحد أعضاء المعهد التونسي - "إن كثيراً من هذه المبادئ تقي بالاحتياجات التي تطلبها الشركات التونسية، التي مازالت تخضع لنفوذ عائلي قوي، وتمضي خلال مرحلة الانتقال بين الأجيال".

وقام الوفد التونسي بتقييم البرامج التعليمية للمعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وكذلك برامج تدريب المديرين، وعمليات إصدار الشهادات للمديرين ومنشآت الأعمال، ونظام الجوائز الذي تقدم إلى أفضل التزام بحوكمة الشركات، وتنمية العضوية، والإدارة المالية، والاستدامة البيئية، والعلاقات مع أصحاب المصالح. وقد وصف المعهد البرازيلي تحدياته المبكرة في صراحة تامة، وتقاسم مع الوفد التونسي الكيفية التي اتبعتها في تعديل مناهجه وبرامجه استجابة لما واجهه. وقد أكد المعهد البرازيلي على أهمية الحماس والالتزام من جانب أعضائه المؤسسين، والذي بدوره ما كان له أن يستمر في المثابرة، إلى جانب المرونة والترحيب بمحاولة أكثر من نهج واحد.

اتجاهات حوكمة الشركات في سلطنة عُمان



أحدى المشاركات تتحدث في أحد المؤتمرات الثلاث لحوكمة الشركات في سلطنة عمان، والتي ركزت على إنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات

تابع صفحة ١

وقامت هيئة سوق المال ببحث الشركات على تطبيق أعلى معايير الحوكمة، وتمكنت من إعلان التطبيق الكامل للمدونة في أول يناير ٢٠٠٤، حيث أصبحت الآن مطبقة على كافة الشركات العامة المقيدة في سوق مسقط للأوراق المالية. ومنذ ذلك الحين وجدت هيئة سوق المال تحسناً واضحاً في درجة الوعي بحوكمة الشركات وفي ممارستها. وفي هذا الصدد أظهرت تقارير مراجعة الشركات وتحليل نتائج حوكمة الشركات تحسناً ملحوظاً يمكن إيجازه في الأمثلة التالية:

- قامت أغلب الشركات بالإفصاح عن قوائمها المالية السنوية وربيع السنوية في حينها.
- قامت معظم الشركات بإرفاق تقارير منفصلة عن حوكمة الشركات في تقاريرها السنوية.
- تم فصل وتحديد أدوار كل من المسؤولين الرئيسيين، ومديري العموم، ورؤساء مجالس الإدارة.
- زيادة عدد الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة.
- إنشاء واستخدام لجان مراجعة.
- قواعد لمعاملات الأطراف ذات الصلة.
- وقامت هيئة سوق المال مؤخراً بالعمل مع معهد حوكمة لحوكمة الشركات، لإنشاء برنامج سنوي لتنمية المديرين، والتنفيذيين، وشكلت اللجنة القومية لحوكمة الشركات لتقييم الوضع المالي لتنفيذ حوكمة الشركات، وتقديم توصيات لصياغة مدونة للمنشآت المملوكة للدولة.
- ويظل تشجيع ثقافة أفضل الممارسات يمثل أولوية لهيئة سوق المال في قيادتها لجهود الإصلاح، نظراً لأن حوكمة الشركات هي أحد العناصر الرئيسية لضمان تحقيق النمو الاقتصادي والاستقرار في الأجل الطويل. ومن بين الخطوات القادمة التي تعتمزم هيئة سوق المال القيام بها ما يلي:
- وضع نظام جديد لمنح الدرجات عن حوكمة الشركات بهدف تصنيف الشركات المساهمة المقيدة بالأسواق المالية.
- إنشاء جوائز للالتزام بحوكمة الشركات.
- وضع مدونات جديدة لحوكمة الشركات للمنشآت المملوكة عائلياً وغيرها من المنشآت التي لا تغطيها لوائح هيئة سوق المال. ♦
- الآراء التي جرى التعبير عنها في هذا المقال هي آراء شخصية للكاتب ولا تعبر بالضرورة عن وجهات نظر هيئة سوق المال

أهم أحداث حوكمة الشركات

في الفترة إبريل - أغسطس ٢٠٠٩

أحداث دولية

١٧ أبريل باريس، فرنسا

الاجتماع العام والخطاب السنوي لعام ٢٠٠٩ (المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات).
www.ecgi.org/conferences/events.php

٣-٢ يوليه، ساو باولو، البرازيل

المؤتمر الدولي الثاني لحوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة (خريجي كلية إدارة الأعمال).
www.coppead.ufrj.br/engl

١٣-١٥ يوليه، سيدني، أستراليا

المؤتمر السنوي للشبكة الدولية لحوكمة الشركات ٢٠٠٩: خارطة الطريق للإصلاح والانتعاش.
www.icgn.org/conferences/2009

٢٣-٢٦ أغسطس، فيكتوريا، كندا

المؤتمر السنوي الحادي عشر لحوكمة الشركات (الجمعية الكندية لأمناء الشركات).
www.cscs.org

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

٢٦-٣٠ أبريل، دبي، الإمارات العربية المتحدة
منتدى التمويل الإسلامي الدولي (بالاشتراك مع مجموعة أوكسفورد للأعمال).
www.iiff.com

١٠-١٤ مايو، دبي، الإمارات العربية المتحدة
منتدى المحاسبة الإدارية لدول مجلس التعاون الخليجي.
www.iirme.com/maf

١٥-١٧ مايو، البحر الميت، الأردن

المنتدى الاقتصادي العالمي للشرق الأوسط ٢٠٠٩
www.weforum.org

هذه الأحداث تمثل اتجاهات حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجميع أنحاء العالم. للمشاركة والمتابعة يرجى الاتصال بالمنظمات الراعية.

الشفافية عماد حوكمة الشركات

كتب - عامر ملاوي، منشأة المستثمر الوطني



المستثمر الوطني توفر البيانات للشركات في جميع أنحاء الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من أجل شفافية أفضل وجذب أعلى للاستثمار.

وفي حقيقة الأمر، فقد بدأ التغيير يأخذ مجراه بالفعل، بينما كان الباحثون يتعاملون ويتفاعلون مع الأرقام، ويقدمون تقاريرهم عن وضع الاتصالات في الشركات الإقليمية. وقد أدت المنافسة بين الشركات المقيدة إلى الاندفاع نحو تحسين مستوياتها، هذا فضلا عما قامت به بعض الجهات التنظيمية من استباق تنفيذ بعض التوصيات، وهو ما تجسد في الاشتراطات التي أصدرتها الهيئة السعودية لسوق الأوراق المالية، والتي فرضت ضرورة الإفصاح عن المساهمين الذين يملكون أكثر من ٥٪ من الأسهم.

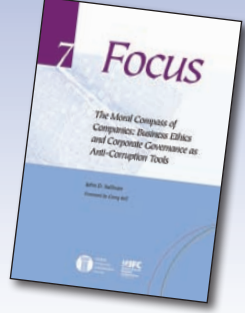
وتوقع TNi - مع بداية الدورة الثانية لرصد الدرجات وتسجيل الترتيب - أن ترى قدراً عاماً من التحسين تبلغ نسبته ١١٪ في المتوسط في مدة لا تتجاوز عاماً واحداً. وتقوم الشركات من تلقاء نفسها بتحسين الشفافية لديها، مع زيادة في أعداد المواقع الشاملة للشركات على شبكة الانترنت، بحيث أصبحت توفر معلومات أفضل في تقاريرها السنوية، وتقدم طرقاً أفضل للاتصال بالإدارة. ومن الواضح أن المنشآت أصبحت تولى اهتماماً أكبر للشفافية وحوكمة الشركات، وغالباً ما يكون ذلك مصحوباً بميزة إيجابية محسوسة.

وتوضح الدراسة أن المنطقة تمضي الآن في المسار السليم نحو تحسين الشفافية، على الأقل بالنسبة للشركات المقيدة. إلا أن التغيير الأكثر سرعة سيأتي نتيجة للتركيبة التالية: (١) رغبة الشركات في أن تصبح ضمن المواطنين الأفاضل لضمان ولاء مساهميها (٢) رغبة الجهات التنظيمية في تعزيز السهولة والوصول إلى الأسواق الواقعة في نطاق اختصاصها (٣) نشوء مبادرات مستقلة لتوفير معلومات وتوصيات السوق غير المنحازة. وأخيراً، فرغم أن التعاون الإقليمي في هذا المجال مازال في مراحله الأولى، فإن المزيد من هذا التعاون سيؤدي إلى الاندفاع قدماً نحو تحقيق الغرض المنشود. ◆

ابوظبي، الإمارات - تمثل الشفافية المطلقة مع أصحاب المصالح - فيما يتعلق باستراتيجية أية شركة وهيكلها ونشاطها وعملياتها وسياساتها - أحد أهم الواجبات الملزمة على عاتقها. ومع أن الشفافية لا تضمن الحوكمة المثلى، إلا أن الحوكمة لا يمكن أن توجد بدون الشفافية، إذ أن الشفافية هي حجر الزاوية لحوكمة الشركات. لقد حدثت التنمية في الأسواق المالية الصاعدة بدول مجلس التعاون الخليجي بشكل متسارع في فترة قصيرة من الزمن. ولذا فإن السؤال ما هو موقع الشفافية في المنطقة؟

للإجابة على هذا السؤال، قررت منشأة المستثمر الوطني (TNI) استكشاف الشفافية الإقليمية من خلال رصد كافة الشركات المقيدة عبر عدد من العوامل. وبالتعاون مع معهد حوكمة الشركات، ومعهد المدراء، تمكنت TNI من جمع نحو ٢٥٠٠٠ من بيانات الشركات، لتصنيف نحو ٦٠٠ شركة. وعلى أساس سلم للدرجات من صفر إلى عشر درجات، كان المتوسط الإجمالي لدرجات الشركات الإقليمية ٢,٣، وهو ما يتعد كثيراً عن متوسط ٩,٧ درجة التي حصلت عليها الشركات النظيرة المقيدة دولياً.

ومع أن نقص الشفافية لم يكن موضع دهشة كبيرة، إلا أن مدى اتساع الفجوة هو ما كان مثيراً للاستغراب. وقد كشفت الدراسة أنه في شهر أبريل عام ٢٠٠٨، لم يكن هناك سوى عدد قليل جداً من بين الشركات الإقليمية المقيدة التي لديها موظف مختص بالعلاقات مع المستثمرين. وكان الخمس فقط من تلك الشركات لديه موقع على شبكة الانترنت، بينما لم ينشر ثلث هذه الشركات أية معلومات بلغة أخرى غير العربية. وبعد نشر الدراسة كانت ردود الفعل المبكرة توحى بوجود قدر كبير من الاهتمام بالنتائج التي أظهرتها، وكان أبرزها أهمية، هو ما أبداه موظفو الشركات من تقديرهم لهذه المعلومات، وطلبهم للمثورة عن أفضل الطرق التي يمكن إتباعها لإحداث تغييرات.



قام المنتدى العالمي لحوكمة الشركات بإصدار العدد السابع من سلسلة "FOCUS" تحت عنوان: "البوصلة الأخلاقية للشركات: أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات كأدوات لمناهضة الفساد"، بقلم جون سوليفان، المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة. يمكنكم الاطلاع على الورقة عبر الرابط: www.gcgf.org

مركز المشروعات الدولية الخاصة مكتب مصر

٤ أبراج المروة الجديدة - الدور العاشر - شقة ١٠٠٣ -
كلية البنات - مصر الجديدة - القاهرة
تليفون: ٢٤١٤٣٢٨٣ (٢٠٢) - فاكس: ٢٤١٤٣٢٩٥ (٢٠٢)
موقع الإنترنت باللغة العربية: www.cipe-arabia.org
بريد إلكتروني: dgreenfield@cipe.org

تعزيز الديمقراطية عبر
الإصلاح الاقتصادي،
والتوجه نحو
اقتصاد السوق