نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة

حوكمة الشركات
قضايا واتجاهات

٢٥ عامًا من تعزيز الديمقراطية عبر الإصلاح الاقتصادي

العدد السادس عشر . 2009

حوكمة الشركات تساعد على تجنيب لبنان تداعيات الأزمة المالية

بقلم أمينة الشرقاوي، مسئولة البرامج بمركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)

بدري المعوشي، المدير التنفيذي لجمعية الشفافية اللبنانية، متحدثا أثناء إطلاق الأداتين الجديدتين لمساعدة الشركات اللبنانية في الالتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة.

بيروت ، لبنان – بينما تركز كثير من الجدل الدائر في لبنان مؤخرًا على الانتخابات التي كان من المقرر إجراؤها في 7 يونيه 2009، إلا أن آثار الاتجاه الهبوطي للاقتصاد العالمي كان أيضًا من الموضوعات التي شغلت حيزًا بارزًا من الاهتمام. وكان ما ظهر من مقاومة القطاع المالي اللبناني لتداعيات الأزمة العالمية، مدعاة لارتفاع الأصوات باعتبار ذلك يمثل إحدى قصص النجاح. ومثّل التزام القطاع المصرفي في البلاد بسلامة اتخاذ القرار وفعالية إدارة المخاطر من خلال الحوكمة الرشيدة للشركات، أحد الأسباب الكامنة وراء قدرته على تجنب الانهيار. وكان إطلاق جمعية الشفافية اللبنانية (LTA) في 26 مايو 2009 لأداتين جديدتين - لمساعدة الشركات اللبنانية على الالتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة - أحد الأجزاء المكملة لهذا النجاح، نظرًا لأن حوكمة الشركات تساعد على بناء الثقة والتفاعل البنّاء بين منشآت الأعمال، والحكومة، والمجتمع.

ومنذ عام 2002، يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" مع جمعية الشفافية اللبنانية - وهي الفرع اللبناني من منظمة الشفافية الدولية - على الترويج لحوكمة الشركات ومكافحة الفساد في لبنان. وتتضمن الأداتان الجديدتان لجمعية الشفافية اللبنانية دليلا مرجعيًا للمنشآت العائلية، وذلك بالتعاون مع فريق العمل اللبناني لحوكمة الشركات، والمدونة الجديدة لحوكمة الشركات الخاصة بالشركات المقيدة في البورصة (متاح على www.lcgtf.org).

وبمناسبة الاحتفال بإطلاق هاتين الأداتين، تحدث وزير المالية اللبناني، الدكتور محمد شطح عن أهمية حوكمة الشركات، وإتاحة الحصول على المعلومات، باعتبارهما من الأدوات التي تشجع على ثقافة الشفافية والحوار البناء بين القطاعين العام والخاص. وأضاف: "لقد تجنب لبنان هذه الأزمة، إلا أننا يجب أن نتذكر . . . [أن] المبادئ [التي وضعت نتيجة للأزمة] تؤثر في شعوب العالم كافة". كما عبّر أيضًا عن أمله في أن تعمل الإرشادات على المساعدة بشكل أكبر في تكامل لبنان مع الاقتصاد العالمي.

البقية صفحة 3

إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات

بقلم صبرينا بوهراوه،
عضو فريق العمل (فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات)

الجزائر (العاصمة) ، الجزائر – عقب إطلاق مدونة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المغرب - يناير 2008 - والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس - يونيه 2000 - انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات. وقد جاء إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات - في 11 مارس 2009 - في الوقت المناسب تمامًا. فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال، وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية، وتقليل تداعياتها.

إن حفز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق. وحتى وقت قريب، كانت منشآت الأعمال نفسها جزءًا من المشكلة، فقد لاحظ سليم عثماني، رئيس مجلس إدارة فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات، أن "غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها،

البقية صفحة 3

في هذا العدد

2 الشركاء الآسيويون يشقون الطريق إلى الحوكمة الرشيدة

4 دروس من الأزمة المالية: الحوكمة الرشيدة عنصر أساسي لجودة الأسواق

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

الشركاء الآسيويون يشقون الطريق إلى الحوكمة الرشيدة

بقلم كاثرين تاي، مساعدة برامج،
مركز المشروعات الدولية الخاصة

وزيرة مالية الفلبين د. سري موليانى (في اليسار) في مؤتمر مانيلا، تسلم جائزة "أفضل ممارسات حوكمة الشركات"، بحضور جون كاللييوت (الثاني من اليسار)، المدير الإقليمي لمنطقة آسيا - مركز المشروعات الدولية الخاصة.

مانيلا، الفلبين – في أعقاب الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، شهد المجتمع الدولي تركيزًا متصاعدًا على حوكمة الشركات، باعتبارها الوسيلة لدرء أخطار أزمات أخرى. ومنذ ذلك الحين، اشترك مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" مع عدد من المنظمات في آسيا للعمل على تحسين ممارسات حوكمة الشركات. واليوم، نجحت كثير من الشركات الآسيوية - خاصة المؤسسات المالية - في تحسين ممارسات الإفصاح وإدارة المخاطر بها، مما أسهم في تصحيح مراكزها المالية نسبيًا.

ويعد معهد مدراء الشركات (ICD) في مانيلا، بالفلبين، من بين أكثر شركاء "CIPE" نجاحًا، حيث يقوم بتعزيز أفضل ممارسات حوكمة الشركات من خلال مشروع بطاقة أداء الحوكمة، التي تستخدمها أعداد متزايدة من المنشآت الفلبينية، حيث ارتفعت أعدادها من 49 شركة في عام 2005، إلى 169 في عام 2008.

لقد أدى مشروع بطاقة أداء حوكمة الشركات إلى تحسن ملحوظ في أداء الشركات لأفضل الممارسات منذ إطلاقه فى عام 2005. حيث يقوم معهد مدراء الشركات بتسجيل ورصد درجات للمنشآت على أساس المعلومات المعلنة والمتاحة عن حقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية لحملة الأسهم، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، ومسئولية مجلس الإدارة. وتنتظر الشركات - بشغف - إعلان النتائج كل عام، مما يحفزها على تحسين ممارساتها للحصول على درجات أداء أعلى في كل عام عن السنة السابقة.

وعندما بدأت الشركات - في أول الأمر، عام 2005 - استخدام بطاقة الأداء، كان متوسط الدرجات يمثل نسبة 53% من مجموع درجات قياس الالتزام بأفضل الممارسات في الأقسام الخمسة، ثم قفز هذا المتوسط إلى 65% عام 2007، ثم إلى 72% عام 2008. وكان ذلك نتيجة مباشرة للدور القيادي الذي يلعبه المعهد لرفع الوعي بأفضل الممارسات، وحفز الشركات كي تصبح أكثر شفافية. فإذا ما أخذنا في الاعتبار أن الشركات التي تربعت على القمة في بطاقة الأداء لعام 2008 تمثل 23.2% من إجمالي رسملة السوق في الفلبين، لأدركنا مدى الأثر الذي يمثله هذا في الاقتصاد بأسره. و تجدر الإشارة، إلى أن إحدى الشركات - شركة تسيبو القابضة Cebu Holding Inc - تحسن أداؤها من 51 درجة عام 2007 إلى 92 درجة عام 2008، وكان نجاحها يرجع إلى القرار الذي اتخذته بتنفيذ كل توصيات معهد مدراء الشركات، بما في ذلك إعادة هيكلة لجنة التعويضات بها كي تضم عددًا إضافيًا من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وإجراء تقييم سنوي لمجلس الإدارة والمسئول التنفيذي الرئيسي، ونشر اجتماعات المساهمين.

وأكدت إحدى الشركات المشتركة - مرلاكو Merlaco - "أن التقييم الخارجي، كما تحدده بطاقة الأداء، يقدم "الدافع" الضروري للإصلاح في حوكمة الشركات، كما أن بطاقة الأداء توفر القائمة المطلوبة لإحداث التوازن في وجهة نظر الشركة بشأن حوكمة الشركات". وعلقت شركة أيالا Ayala بأن بطاقة الأداء "تعزز - بالتأكيد - حوكمة الشركات، وهي أداة لقياس مدى نجاح الشركة في ممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة والالتزام بها".

وإذا ما تجاوزنا آراء الشركات المنفردة، نجد أن بطاقة أداء حوكمة الشركات أصبحت علامة رئيسية في كل من القطاعين العام والخاص. وعلى سبيل المثال، نجد أن لجنة الأوراق المالية والبورصة (SEC) الفلبينية أصبحت تطلب من جميع الشركات المقيدة بالبورصة أن تشارك في مشروع بطاقة الأداء لحوكمة الشركات، بالإضافة إلى أن مكتب رئيس الجمهورية طلب من جميع أعضاء مجالس إدارة الشركات المملوكة للحكومة - أو التي تسيطر عليها الحكومة - الدخول في برنامج توجيهي عن حوكمة الشركات، يأخذ معظم مادته من مشروع بطاقة أداء حوكمة الشركات.

وبناءً على النجاح الذي حققه مشروع بطاقة الأداء بين الشركات المقيدة بالبورصة، بدأ معهد مدراء الشركات العمل على بطاقة أداء مصممة خصيصًا للشركات المملوكة عائليًا، والشركات المملوكة للحوكمة والشركات التي تسيطر عليها، والمؤسسات المالية الحكومية. ونظرًا لإدراك أهمية سكرتيري الشركات، ومسئولي مراقبة الالتزام، والمراجعين الداخليين فى تنفيذ حوكمة الشركات، يعمل المعهد لضم هذه المهن إلى مجالات نشاطه، وقد قام بالتخطيط لإنشاء مراكز للحوكمة والقيادة (CGLS) داخل الشركات، لتقديم التدريب والدعم الفني للمكلفين بالمسئولية المباشرة لضمان الالتزام. ♦

الحوكمة الرشيدة في لبنان

تابع صفحة 1

يستند الدليل المرجعي لجمعية الشفافية اللبنانية ـ الخاص بحوكمة الشركات في منشآت الأعمال العائلية ـ على مدونة حوكمة الشركات للمنشآت العائلية الصغيرة والمتوسطة، والذي قامت الجمعية بوضعه في عام 2006 بالاشتراك مع مركز المشروعات الدولية الخاصة. ومنذ ذلك التاريخ أصبحت هذه المدونة معيارًا معترفًا به في أرجاء المنطقة وخارجها. ويتضمن الدليل الإرشادي الجديد توصيات لتنفيذ مبادئ حوكمة الشركات، علاوة على حزمة أدوات لتطوير مكونات وعناصر حوكمة الشركات مثل دساتير الأسرة، وخطط التوريث، وإجراءات كشف الفساد، ولجان المراجعة، وحالتين دراسيتين عن المنشآت اللبنانية العائلية.

وعندما بدأت جمعية الشفافية اللبنانية في الترويج لحوكمة الشركات في لبنان، كانت الغالبية العظمى من المنشآت تقاوم هذه التغييرات بشدة، أما الآن، كما يقول فادي صعب، أمين عام مجلس إدارة جمعية الشفافية اللبنانية: "هناك عدد كافٍ من قصص النجاح [مع المنشآت العائلية التي اتبعت مبادئ حوكمة الشركات] لبعث الإلهام لدى الآخرين". كما أتت جهود جمعية الشفافية اللبنانية بين المنشآت المقيدة في البورصة ثمارها، وأصبحت الجمعية الآن تقوم مباشرة بمساعدة خمس عشرة شركة في تحسين ممارسات الحوكمة لديها، وهو ما يساعد على تمهيد طريق الالتزام بأفضل الممارسات في جميع أرجاء القطاع الخاص. ♦

نظم مؤتمر إطلاق الأداتين كل من: جمعية الشفافية اللبنانية (LTA)، ومركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، والجمعية القانونية الأمريكية لمبادرة حكم القانون، بالتعاون مع هيئة التمويل الدولية (IFC)، والشبكة الدولية لحق الوصول للمعلومات، وفريق العمل اللبناني لحوكمة الشركات.

مدونة الحوكمة الجزائرية

تابع صفحة 1

يحد من إمكانات الابتكار والتطور. ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرون بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة. ولذا فإن الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال".

ومن خلال مبادرة منشآت الأعمال نحو بناء حوكمة أفضل، فإن المنشأة هي التي تفتح الأبواب أمام الاستثمار والنمو. فقد أكد السيد مصطفى بن بادا، الوزير الجزائري للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، والصناع المهنيين، أن "الالتزام الجماعي من جانب منشآت الأعمال سيعمل على تحسين القدرة التنافسية، ويخلق رؤية أفضل من جانب الأسواق الخارجية. هذا بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشآت الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقدة في الوقت الحالي، وذلك من خلال المزيد من الشفافية".

كان مجتمع الأعمال هو الذي اتخذ المبادرة لوضع مدونة الحوكمة من خلال ثلاث مؤسسات هي: مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة، ومعهد رؤساء المؤسسات، والاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات. ففي عام 8002 بادرت مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة ـ إحدى شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة ـ بتكوين فريق عمل لحوكمة الشركات، مشكل من ثمانية أعضاء من القطاع الخاص، للنظر في وضع مدونة لحوكمة الشركات. وسرعان ما لاقت فكرة المدونة دعمًا من السلطات الحكومية الرئيسية، بما في ذلك وزارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة والصناع المهنيين، ووزارة المالية، ووزارة العدل، كان دعم هذه الوزارات أمرًا مهمًا في تعزيز ونجاح المدونة.

والآن، بعد أن تم إصدار المدونة، يبدأ الجزء الصعب من العمل، ألا وهو تنفيذ هذا الإطار. وقد بدأت العملية بداية إيجابية، وكما يقول السيد عثماني: "إن هناك كثيرًا من الشركات التي ترفض استمرار الوضع الحالي، والتي تظهر ترحيبها للالتزام بممارسات الحوكمة الرشيدة. وتقوم هذه الشركات باتخاذ الخطوات الأولى من خلال إقرارها اتباع مبادئ الحوكمة الرشيدة". ولمساعدة الشركات في إنجاز هذه العملية، سيقوم فريق العمل بوضع أسلوب تنفيذ المبادئ المبينة في هذه المدونة. ومع أن الأمر مازال يتطلب قدرًا كبيرًا من العمل لبلوغ المعايير العالمية، إلا أن الجهود الحالية المماثلة لما يجري تنفيذه تصَادف نجاحًا، بسبب عزيمة ورغبة الجزائريين في إنجاحها. ♦

فريق عمل حوكمة الشركات الجزائري، عبر الموقع: www.algeriacorporategovernance.org يقود تحول البلاد نحو الحوكمة الرشيدة.

تم وضع وتطوير المدونة بدعم من هيئة التمويل الدولية، والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة حاليًا بدعم التنفيذ. للحصول على معلومات أكثر تفصيلا، وقراءة النص الكامل للمدونة، يمكن زيارة الموقع www.algeriacorporategovernance.org

دروس من الأزمة المالية:
الحوكمة الرشيدة عنصر أساسي لجودة الأسواق

مقابلة مع جون د. سوليفان، المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة

ما هي - من وجهة نظرك - بعض أهم الدروس المستفادة من الأزمة المالية بالنسبة للقائمين على إصلاح السوق؟

تظهر الأزمة حقيقة مفادها أنه ينبغي الاهتمام كثيرًا بالتوازن بين الهياكل الأساسية والقواعد التي تعزز الأسواق، وبين حجم المخاطر التي تخلقها. وإن لم يتم فهم هذا التوازن جيدًا، فإن احتمالات وقوع الأزمات المالية والاقتصادية تتزايد بدرجة كبيرة، كما أن التركيز فقط على آليات السوق، دون توجيه اهتمام كاف لآليات الحوكمة، يعني أننا نعالج نصف المشكلة فحسب.

وقد شاركتُ مؤخرًا في مراجعة مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأكد المشاركون في عملية المراجعة أن الفجوة في تنفيذ حوكمة الشركات في القطاع المالي أسهمت يقينًا في انتشار الأزمة المالية الآن. وبالمثل، فإن حوكمة الشركات تساعد أيضًا في إدارة المخاطر المالية.

ومع ذلك، ينبغي أن نحرص - عند تقديم لوائح ونظم جديدة - على ضمان عدم تثبيط الهمم بالنسبة للقيام بالمخاطرة، نظرًا لأن المخاطرة مازالت العنصر الرئيسي للاستفادة من قدرات ريادي الأعمال. ويتمثل التحدث عن سلامة تحديد وإدارة المخاطر كل على حدة، والأهم من ذلك، هو تناول ومعرفة المخاطر الأكثر اتساعًا للنظام، دون التقليل من أهمية ريادية الأعمال والابتكار.

هل يعني هذا أن المسئولية عن الأزمة المالية تقع على عاتق القطاع الخاص؟

تختلف طبيعة الأزمة من دولة إلى أخرى، وينبغي أن يكون المرء حريصًا عند استخلاص نتائج عامة، أو إلقاء اللوم بصفة خاصة على كاهل مجموعة واحدة بعينها - من وجهات نظر الحكومات، والقطاع الخاص، والمستهلكين - واتخاذ خطوات محددة معًا للتغلب على تلك الإخفاقات المؤسسية وتقديم إصلاحات ذات مغزى. فضلاً عن ذلك، فإنه من الضروري النظر إلى آليات السوق واللوائح الحكومية باعتبارهما عنصرين ضروريين للنظام الجيد الفعال - سواءً أكان النظام ماليًا أو غير ذلك. وعلى كل أصحاب المصالح وضع قاعدة من المعايير والنظم لدعم الأسواق الجديدة، وتنفيذ مجموعة القواعد والنظم القائمة.

إنك تلاحظ اختلاف طبيعة الأزمة فيما بين الدول المختلفة، ولما كان مركز المشروعات الدولية الخاصة يعمل في جميع أنحاء العالم، فما هي بعض الاتجاهات التي تراها، خاصة في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

إن الطبيعة المتنوعة للأزمة فيما بين الدول المختلفة، تؤثر في الاستراتيجيات التي تقوم هذه الدول باختيارها للتعامل مع النتائج. وفي كثير من الدول المتقدمة، مثل الولايات المتحدة، كانت هناك أسس مالية قامت عليها الأزمة. وبالنسبة لدول الشرق الأوسط، فبعض الدول المنتجة للبترول تأثرت بالأزمة بسبب هبوط أسعار البترول، وفي المقابل، فالدول الأقل اعتمادًا على البترول، كانت أقل تأثرًا بالنتائج المباشرة للأزمة المالية، وهذا هو ما يؤكد الحاجة إلى التنوع الاقتصادي. وستؤدي الجهود المبذولة لزيادة الإنتاجية، وإزالة العوائق القائمة أمام مجتمع الأعمال، وتخفيض تكاليف العمليات، وتقوية المؤسسات المالية إلى مساعدة جميع دول المنطقة على التحرك إلى الأمام للخروج من الأزمة، وستكون في وضع جيد للاستفادة من الفرص الجديدة. ♦

أهم أحداث حوكمة الشركات
في الفترة من يوليه إلى نوفمبر 2009

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا:

2 - 4 نوفمبر - دبي، الإمارات العربية المتحدة
المراجعة والمخاطر والحوكمة، الشرق الأوسط 2009 (المعهد الأوروبي للتدريب MIS).
www.mistieurope.com

2 - 3 نوفمبر البحر الميت - الأردن
منتدى حوكمة الشركات والمسئولية لعام 2009.
www.cgrforum.com

9 - 10 نوفمبر - دبي، الإمارات العربية المتحدة
المؤتمر السنوي لحوكمة الشركات (معهد حوكمة لحوكمة الشركات).
www.hawkamah.org

أحداث عالمية

22 - 25 يوليه بوسطون - الولايات المتحدة الأمريكية
زيادة فعالية مجلس إدارة الشركات (مدرسة هارفارد للأعمال).
www.exed.hbs.edu

23 - 26 أغسطس، سانت جونز، كندا
المؤتمر السنوي الحادي عشر لحوكمة الشركات (الجمعية الكندية لسكرتيري الشركات).
www.cscs.org

10 - 11 سبتمبر ساندتون، جنوب أفريقيا
المؤتمر الأول لحوكمة الشركات (الشركات المعتمدة في جنوب أفريقيا).
www.ciscorpgov.co.za

18 - 20 أكتوبر، واشنطن العاصمة، الولايات المتحدة الأمريكية
مؤتمر حوكمة الشركات (الجمعية الوطنية لحوكمة الشركات).
www.nacdonline.org

11 - 12 نوفمبر، بكين، الصين.
حوار مجتمع الأعمال الآسيوي حول حوكمة الشركات (الاتحاد الآسيوي لحوكمة الشركات).
www.acga-asia.org

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

مركز المشروعات الدولية الخاصة مكتب مصر

4 أبراج المروة الجديدة - الدور العاشر - شقة 1003-
كلية البنات - مصر الجديدة - القاهرة
تليفون: 24143283 (202) - فاكس: 24143295 (202)
موقع الإنترنت باللغة العربية: www.cipe-arabia.org
بريد إلكتروني: info@cipe-arabia.org

تعزيز الديمقراطية عبر الاصلاح الاقتصادى، والتوجه نحو اقتصاد السوق