حوكمة الشركات
قضايا واتجاهات

نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة

العدد 18 – 2010

إطلاق مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين

بقلم هشام عورتاني، مدير مركز تنمية القطاع الخاص، وأستاذ الاقتصاد بجامعة النجاح الوطنية – الأراضي الفلسطينية

رام الله، الأراضي الفلسطينية - على الرغم من التحديات القائمة داخل الأراضي الفلسطينية، فقد تشارك القطاعان العام والخاص من أجل تحسين الفرص الاقتصادية، والعمل على إيجاد مناخ استثماري أفضل. وظهرت نتائج هذه العلاقة التشاركية الإيجابية في إعلان "اللجنة الوطنية الفلسطينية للحوكمة" و"الفريق الفني الفلسطيني لحوكمة الشركات" - في رام الله - عن صدور أول مدونة فلسطينية لحوكمة الشركات في 12 نوفمبر/تشرين ثاني، 2009. قاد تلك الجهود هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، ومركز تنمية القطاع الخاص - أحد شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة - وذلك بدعم من شركاء محليين ودوليين آخرين.

جاء الإعلان عن إطلاق مدونة حوكمة الشركات بعد سنوات عديدة من حملات حشد التأييد التي قادها مركز تنمية القطاع الخاص من أجل إصلاح الحوكمة والشفافية في مؤسسات القطاعين العام والخاص على حد سواء. وفي الاحتفال بالإعلان عن إطلاق المدونة - أمام جمهور ضم 150 من ممثلي القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني - أعرب رئيس الوزراء الفلسطيني، سلام فياض، عن دعمه الكامل للمدونة، كما أشاد بالجهود البناءة للجميع، التي أفضت في النهاية إلى صدور هذه المدونة.

رئيس الوزراء سلام فياض متحدثاً في الاحتفال بإعلان صدور أول مدونة لحوكمة الشركات في فلسطين

ويعد تحسين الشفافية والمساءلة في القطاعين العام والخاص - على حد سواء - عنصرًا حاسمًا في نمو الاقتصاد في الأراضي الفلسطينية، فمعظم المشروعات الفلسطينية تقوم على شركات مغلقة الملكية، أو شركات عائلية، لا تتبع المعايير الحديثة للحوكمة الرشيدة. وفي الوقت نفسه، فقد أتاح ضعف المساءلة في مؤسسات القطاع العام - خاصةً

البقية صفحة 3

قطاع البنوك يقود التقدم في حوكمة الشركات

بقلم: رانيا خوري، مديرة باتحاد المصارف العربية

بيروت، لبنان - أبرزت الأزمة المالية الأخيرة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - كما في بقية أنحاء العالم - أهمية الدور الذي يجب أن تلعبه البنوك في الإشراف على الحوكمة الرشيدة وتنظيمها. فالبنوك جيدة الحوكمة هي العصب الرئيسي للنمو في معظم الاقتصادات النامية، فضلاً عن كونها دعامة مهمة للاستقرار. وقد كان لاتحاد المصارف العربية - شريك مركز المشروعات الدولية الخاصة - الدور الريادي في تطوير أدوات فعالة، تمكن البنوك من تحسين الشفافية الداخلية، لتقدم بذلك النموذج للشركات على طريق ممارسات حوكمة أقوى.

وكان من بين جهود الاتحاد قيامه - في شراكة مع المنظمة التطوعية للخدمات المالية، وجمعية الشفافية اللبنانية - بالإعلان عن إطلاق مجموعة أدوات حوكمة الشركات للبنوك في 29–28 مايو/أيار، 2009.

تعتمد مجموعة الأدوات على *الخطوط الإرشادية العامة لحوكمة الشركات للبنوك في المنطقة العربية*، والتي نشرها اتحاد المصارف العربية في 2008. وقد تم وضع مجموعة الأدوات من خلال عملية تشاورية اشتملت على المراجعة التي قام بها مسئولو المخاطر الإقليمية والالتزام، ورجال مصارف إقليميين، ومنظمات دولية. في بداية المؤتمر أعلن

البقية صفحة 3

في هذا العدد

2 الدائرة الحميدة: حوكمة الشركات.. والسوق.. وحكومات مساندة

4 حالة حوكمة الشركات في منطقة الخليج

CIPE

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 | info@cipe-arabia.org

الدائرة الحميدة: حوكمة الشركات.. والسوق.. وحكومات مساندة

إيرا م. ميلشتاين، شريك رئيسي، ويل، وجوتشال ومانجس ل.ل.ب، كبير مساعدي العميد لحوكمة الشركات، مدرسة ييل للإدارة

مقتطفات من الملاحظات التي طرحها إيرا م. ميلشتاين في مؤتمر "ثمار الديمقراطية" في واشنطن العاصمة، في 27 أكتوبر/ تشرين أول 2009. للاطلاع على النسخة الكاملة يمكنكم زيارة: www.democracythatdelivers.com

يعد القطاع الخاص في الدول المتقدمة، والأقل نموًا، والتي في طور النمو - على حد سواء - شريكًا محوريًا، بل الشريك الأكبر في دفع النمو الاقتصادي العالمي، والذي سوف يقود بدوره إلى أشكال حكم أكثر ديمقراطية. قد لا تكون تلك الأشكال هي الأمثل، ولكنها أفضل من بدائلها. وأزعم أن الحوكمة الرشيدة للشركات من شأنها أن تدعم آليات اقتصاد السوق، والذي يمكن أن يفضي بدوره إلى جو ديمقراطي - على أقل تقدير - بعيدًا عن المركزية الشديدة في الاقتصاد والحكم.

يشمل الإطار الأساسي لحوكمة الشركات - اللازم لإطلاق طاقات الاقتصادات الراكدة - الملكية الخاصة، والشفافية، وتدفق المعلومات، ونشاطًا فرديًا غير مقيد إلى حد معقول، ومستويات متدنية من الفساد والمحاباة.

فالشركات التي تتحلى بتلك الصفات ستغدو أكثر جذبًا لرأس المال، على طريق النمو وتوفير الوظائف، طالما اطمأن المستثمرون إلى وجود درجة معقولة من سيادة القانون، تحمي مصالحهم، وتعزز حقوقهم، فتؤدي - بالتالي - إلى الحد من مخاطر الاستثمار.

نهج القطاع الخاص - إلى - القطاع الخاص هو السبيل لأسلوب ينطلق من أسفل إلى أعلى فيُكتب له الدوام، والبديل عن الوصاية التي تأتي من أعلى إلى أسفل، فتكون عرضة للتغير مع تغير النظام، وربما تفتقد الفاعلية لأسباب ثقافية أو لأي أسباب أخرى. لا تستطيع الحوكمة الرشيدة للشركات أن تكون ذات فائدة لدولة ما وشركاتها، إلا إذا تطورت عبر فترة زمنية، وجاءت استجابةً لاحتياجات المجتمع وقيمه الثقافية، ويجب أن يتوازى هذا التطور مع تطور القوانين واللوائح وقواعد إدراج الشركات في أسواق الأسهم، وآليات الإنفاذ التي ستؤدي في النهاية إلى تمكين تلك الحوكمة.

وعلى الرغم من أن القواعد التنظيمية في ميدان حوكمة الشركات ينبغي أن تركز على هذه المبادئ، فإن تطبيقها يقع - في نهاية المطاف - على عاتق القطاع الخاص. لذلك يستعين منتدى حوكمة الشركات العالمي كثيرًا - وكذلك مركز المشروعات الدولية الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية - بالقطاع الخاص للتواصل مع مجتمعات الأعمال المحلية في البلدان التي تزورها تلك المؤسسات من أجل بناء الوعي ثم بناء القدرات.

إن الالتزام بمعايير حوكمة الشركات وأفضل الممارسات من شأنه أن يفرز للشركات أعضاء مجالس إدارات أكثر تدريبًا ودرايةً، سواء أكانت تلك الشركات عائلية، أو عامة، أو خاصة. ففي حالة الشركات العائلية - على سبيل المثال - تساعد معايير الحوكمة الرشيدة للشركات على تقليص وصول أصحاب الحظوة إلى السلطة السياسية في الشركة، وتعزز استدامة المشروع بدفعها لأعضاء مجلس الإدارة إلى النظر في خطط الخلافة في المناصب، عندما تتطلب الظروف ذلك.

وفي حالة المشروعات المملوكة للدولة، تضمن تلك المعايير تحقيق استخدام أفضل للأموال العامة ومستويات مناسبة من المساءلة والمراقبة لأموال دافعي الضرائب، وتقليص الاعتماد على عمليات صنع القرار السياسي. ومن شأن معايير حوكمة الشركات أن تسمح بتفويض المديرين في الشركات العائلية والمشروعات المملوكة للدولة، وذلك بتدريبهم على دور مجلس الإدارة والواجبات المنوطة بهم، وهو ما من شأنه أن يشجعهم على إبداء الرأي، وتغيير الأوضاع الاستراتيجية والإدارية القائمة، ليؤدي ذلك بدوره إلى زيادة الفاعلية والنمو.

إيرا ميلشتاين متحدثًا في مؤتمر "ثمار الديمقراطية" في واشنطن العاصمة. 27 أكتوبر/ تشرين أول 2009

وتعد معايير حوكمة الشركات - في كل الحالات - أداةً فعالة لمكافحة الفساد، وضمان معرفة أعضاء مجالس الإدارات بالاحتياجات التي تفرضها بيئتهم المتغيرة ومصالح المساهمين على المدى البعيد. وهنا، تقدم حوكمة الشركات مساهمة حاسمة أخرى، وذلك بتحسينها لمسئولية المواطنة لدى الشركات في جانبها التطبيقي؛ حيث تهتم الشركات بتأثير أنشطتها على المجتمعات التي تعمل فيها وما وراءها، ونتيجة لذلك تغدو الممارسات الإدارية والالتزامات المتمايزة أكثر حساسية واستجابةً لاحتياجات المجتمع في الدول النامية.

وأختم بالعود على ما بدأت به: لا نحتاج إلى "تسويق" الديمقراطية كما هي، ولكننا نحتاج إلى "تسويق" نظام سوق متكيف على الثقافات المحلية، تلعب عناصره الأساسية الدور الحاسم في نجاحه، كي يوفر الوظائف والنمو المحلي. وبذلك تكتمل الدائرة الحميدة: الشركات تجتذب رءوس الأموال من خلال الحوكمة الرشيدة للشركات، فتُمَكِّن بذلك اقتصاد السوق العامل من نشر الرفاه الاقتصادي، الذي يخلق بدوره طلبًا شديدًا على شكل من الحكم يمكن الشركات والاقتصاد من أن يعملا على النحو الملائم، والاحتمال الأكبر أن يكون هذا الشكل أقرب ما يكون لنوعٍ من الديمقراطية. ♦

إطلاق مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين

تابع صفحة 1

في فترة تكوين السلطة الفلسطينية - "فرصًا" جديدة أمام الشركات رديئة الحوكمة.

على الرغم من أن إطلاق المدونة يعد علامة فارقة، فإن تنفيذه يأتي باعتباره التحدي الأكبر المنتظر. فالالتزام الأحادي من جانب كبار رجال الأعمال لا يمكن أن يكون الوسيلة الوحيدة لتطبيق المدونة؛ إذ لا غنى أيضًا عن أنشطة المراقبة من المؤسسات المعنية التي تتمتع بالمصداقية في القطاعين العام والخاص، تلك المؤسسات تتمتع الآن بوضع فريد يمكنها من استغلال إطلاق المدونة لأخذ زمام المبادرة لإصلاح الحوكمة.

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية تقدمًا بطيئًا، ولكنه مستمر، نحو القبول الأوسع لمبادئ حوكمة الشركات، وقدرتها على بناء مؤسسات ديمقراطية في الأراضي الفلسطينية. على أن المهمة لمّا تتم بعد، فعلى الإصلاحيين أن يستمروا بنشاط في جهود رفع الوعي وحشد التأييد. كذلك تستطيع الشراكات المحلية بين النشطاء في المجتمع المدني، والمؤسسات العامة، وممثلي القطاع الخاص، والمنظمات الدولية الأخرى أن تقود التحول نحو حوكمة حديثة. ومن شأن ذلك أن يمهد الطريق لتحقيق هدفين للأجندة الوطنية الفلسطينية - تأخر إنجازهما طويلاً - هما: مؤسسات ديمقراطية أقوى، ومناخ استثمار أكثر ملاءمة. ♦

قيادات اتحاد المصارف العربية في الاحتفال بإطلاق مجموعة أدوات حوكمة الشركات للبنوك. مايو/أيار 2009

قطاع البنوك يقود التقدم في حوكمة الشركات

تابع صفحة 1

الأمين العام لاتحاد المصارف العربية، د. فؤاد شاكر، عن تبني الجمعية العامة للاتحاد الخطوط الإرشادية لحوكمة الشركات، والتي توفر معايير عالمية وخارطة طريق لقطاع المصارف. وفي الوقت الراهن، أصبحت كل المصارف الأعضاء في الاتحاد ملتزمة بتطبيق المبادئ الواردة في الخطوط الإرشادية، واستخدام مجموعة الأدوات لتحقيق تلك المبادئ.

لقد جاء هذا الزخم نحو حوكمة أفضل في العمل المصرفي على المستوى الإقليمي في لحظة حاسمة، فالمصارف الإقليمية - باستثناء بعض المصارف في الخليج - تعاملت مع الأزمة المالية العالمية على نحو أفضل من معظم المصارف الأخرى، وذلك لانخفاض مستوى اندماج اقتصادات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في الأسواق العالمية. ولكن، مع زيادة اندماج المصارف الإقليمية في الأسواق العالمية، وتعاملها مع الأدوات المالية المعقدة، يتعين على المنظمين ورجال المصارف أن يسلحوا أنفسهم - على نحو أفضل - بالمهارات اللازمة لإدارة مستويات المخاطر الجديدة لمؤسساتهم.

وعلى الرغم من أن مجموعة البنك العربي قد استخدمت بالفعل مجموعة الأدوات لتحديد مسئوليات لجان مجلس الإدارة، فلا يزال تحفيز التنفيذيين ومجالس الإدارات في البنوك على إدخال تغييرات ملموسة يمثل تحديًا. وبالنظر إلى المستقبل، فإن اتحاد المصارف العربية يتبوأ مكانة فريدة في مجال دعم حوكمة الشركات ومبادرات إدارة المخاطر للبنوك، والجمعيات، والهيئات الإشرافية، لكن الالتزام بالاستمرار يجب أن يأخذ مدى أبعد حتى يتحقق هدف النمو الاقتصادي الإقليمي المستدام والشفاف. ♦

أهم أحداث حوكمة الشركات في الفترة من مارس/آذار 2010 إلى أكتوبر/تشرين أول 2010

أحداث عالمية

1 مارس/آذار 2010. واشنطن العاصمة. الولايات المتحدة
مؤتمر قادة صناديق الاستثمار (مركز ميلشتين لحوكمة وأداء الشركات، كلية الإدارة جامعة يال)
Millstein.som.yale.edu

17 مارس/آذار 2010. لندن. المملكة المتحدة
مؤتمر حوكمة الشركات (معهد أمناء السر والإداريين)
www.icsatraining.co.uk

20-21 أبريل/نيسان 2010. كيب تاون. جنوب إفريقيا
لبناء حياة أفضل للجميع: الدور المحوري لحوكمة الشركات في مستقبل مستدام لإفريقيا (وحدة حوكمة الشركات بإفريقيا)
www.governance.usb.ac.za

28-30 يونيو/حزيران 2010. تورونتو. كندا
المؤتمر السنوي (الشبكة العالمية لحوكمة الشركات)
www.icgn.org

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

16 مارس/آذار 2010. المنامة. البحرين
مؤتمر إطلاق مدونة قواعد حوكمة الشركات البحرينية (وزارة الصناعة والتجارة البحرينية، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، برنامج تطوير القانون التجاري CLDP)

24 مارس/ 2010. دبي. الإمارات المتحدة العربية
ورشة عمل لأمناء السر وممارستهم في حوكمة الشركات (معهد حوكمة لحوكمة الشركات)
www.hawkamah.org/events/files/company_secretary_workshop_2010.pdf

10-13 يونيو/حزيران 2010. اسطنبول. تركيا
المؤتمر الدولي الثاني حول الحوكمة والغش والأخلاق والمسئولية الاجتماعية (المجموعة الدولية للحوكمة والغش والأخلاق والمسئولية الاجتماعية)
Icongfr.trakya.edu.tr

22-24 أكتوبر/تشرين أول 2010. مراكش. المغرب
المنتدى الاقتصادي العالمي للشرق الأوسط وشمال إفريقيا (المنتدى الاقتصادي العالمي)
www.weforum.org/en/events

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

حالة حوكمة الشركات في منطقة الخليج

بقلم: علي عيادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة

دبي، الإمارات العربية المتحدة - أصابت مطالبةُ "دبي العالمية" بإعادة جدولة ديونها الأسواقَ العالمية بالصدمة، وجعلت المستثمرين يضربون أخماسًا في أسداس لمحاولة فهم أسباب مثل هذا الخطأ في التقدير وآثاره. وعلى الرغم من أن الأسباب الحقيقية ربما لا تنجلي إلا بعد مضي فترة طويلة، فالمؤكد أن المستثمرين سيتوخون المزيد من الحذر تجاه الاستثمار في المنطقة على المدى القصير. إن أزمة "دبي العالمية" تذكرنا بأن أسواق الخليج وشركاته - رغم كونها مربحة - فإنها تبقى عرضة للمخاطر، وبعضها يتسم بضعف الحوكمة. لذلك، ينبغي على المنطقة - في إطار سعيها للمضي قدمًا - أن تبرهن على قيامها بتحسينات مهمة في قوانينها ولوائحها، وشفافيتها، والتزامها بحماية المستثمرين، وإدارة المخاطر، وذلك حتى تستعيد الثقة مرة أخرى.

لقد ظلت بلدان الخليج - طوال عقود - دولا ريعية، تعتمد على العائدات من النفط والغاز الطبيعي للحفاظ على النمو الاقتصادي، متجاهلةً استراتيجيات الاستثمار في التنمية طويلة الأمد. ولكن، مع تناقص الموارد الطبيعية في العقد الأخير، بدأت تلك البلدان في إعداد نفسها لحقبة ما بعد النفط، وذلك بتنويع اقتصاداتها وتبني استراتيجيات تنمية طويلة الأمد، واتجهت - في السنوات الأخيرة - نحو النمو الاقتصادي المستدام، فعملت على إيجاد بيئة أعمال صديقة للمستثمر، بإزالة المعوقات أمام الأعمال، وتوفيق قوانينها مع المعايير الدولية، ووضع أسس مؤسسات قوية. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أبدت بلدان المنطقة التزامًا متزايدًا بتطبيق أفضل ممارسات حوكمة الشركات، ورفعت الوعي بالحاجة إلى إصلاح قانوني وتنظيمي.

وقد أصدرت معظم بلدان المنطقة، في الفترة الحالية، مدونات لحوكمة الشركات استلهمت فيها مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، علاوة على أعلى المعايير الدولية. فبعد عدة سنوات من الإعداد، يُتوقع أن تصدر مدونة حوكمة الشركات البحرينية في أوائل 2010، كما ستدخل مدونة حوكمة الشركات لسوق الأوراق المالية بـ"أبو ظبي" حيز التطبيق في 2010 أيضًا. بالإضافة إلى تلك الجهود كان مركز المشروعات الدولية الخاصة، والمنظمات غير الحكومية الأخرى مثل معهد حوكمة لحوكمة الشركات، ومعهد مدراء للمديرين، والمؤسسة المالية الدولية، ومنتدى حوكمة الشركات العالمي، يدعمون بنشاط تطبيق أفضل ممارسات حوكمة الشركات، وذلك بمساهمتهم في بناء القدرات وأنشطة التدريب.

على الرغم من أهمية المبادرات الحكومية، فإنها لا تمثل سوى نصف المعادلة فقط، فجهود تعديل القوانين وتعزيز النظم يجب أن تقابلها مراقبة تنظيمية فعالة، وقبولاً واسعًا من القطاع الخاص. وبما أن القطاع الخاص هو الأكثر تأثرًا بالإصلاح فعليه أن يشارك في تلك العملية وأن يستثمرها. كما أن التعاون بين القطاعين العام والخاص ضروري لضمان قدرة مجتمع الأعمال على - ورغبته في - اتخاذ تدابير تكفل تحسين حوكمته الداخلية، ومساءلته أمام الأطراف المعنية.

إن فضائح حوكمة الشركات الكبرى التي أدت إلى انهيار شركات تقدر ميزانياتها بمليارات الدولارات، مثل سعد، وأحمد حمد القصيبي وإخوانه، ومطاحن الأرز العمانية الوطنية، تشي كلها بأن هناك احتياجًا إلى المزيد من العمل لتحسين ثقافة الحوكمة الرشيدة، وتعزيز قوانين ونظم حوكمة الشركات القائمة. ولن تتحقق تلك الخطوات إلا من خلال قيادة قوية وجهود مشتركة بين كل الأطراف الإقليمية المعنية، بما في ذلك المجتمع المدني، ومنظمات القطاع الخاص. وسوف يتطلب ذلك أيضًا، رغبة أصيلة في تطبيق المعايير الدولية، وهو شرط أساسي لاجتذاب الاستثمارات الدولية.

إن منطقة الخليج أمامها فرصة لتتبوأ مكانة القائد في الشرق الأوسط ومناطق نامية أخرى، فالدعم المؤسسي ومستوى التطور في مجتمع الأعمال جعلا بلدان الخليج في وضع سمح لها بتحقيق مكاسب تفوق الوصف، وأن تثبت فوائد الحوكمة الرشيدة على مستوى المؤسسة، وعلى المستوى الوطني، على حد سواء. إنها فرصة لا يصح إهدارها. ♦

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 : info@cipe-arabia.org

تعزيز الديمقراطية عبر الاصلاح الاقتصادى، والتوجه نحو اقتصاد السوق