

# حوكمة الشركات قضايا واتجاهات

نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة  
نشرة خاصة للشرق الأوسط وشمال إفريقيا

العدد الرابع عشر



## ارتفاع الطلب على الدليل التونسي لحوكمة الشركات

كتبت - دانيا جرينفيلد - مسؤولة برنامج  
مركز المشروعات الدولية الخاصة (MENA)  
تونس العاصمة - تونس - لم تمر سوى  
أيام على إصدار تونس لدليلها الجديد، بعنوان  
دليل أفضل ممارسات حوكمة الشركات، حتى  
كانت منشآت الأعمال تطالب بالمزيد. هذا  
الدليل الذي أطلقه في ٢٥ يونيو ٢٠٠٨، المعهد  
العربي لرؤساء المشروعات (IACE) - شريك  
مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)  
- وذلك بعد سنة كاملة من المشاورات وعقد ٣٦  
اجتماعاً لمجموعات عمل. وكان للجهود واسعة  
النطاق أثرها في ضمان تقبل الدليل من جانب  
كل من القطاعين العام والخاص، والخبراء  
الأكاديميين، وهيئة الأسواق المالية، والبنك  
المركزي، ووزارة المالية، ورابطة مراجعي  
الحسابات الداخليين، ورجال الأعمال البارزين.

وقد وصل الدليل فعلاً إلى أبعد  
من أصحاب المصالح في منشآت  
الأعمال، فقد قام المعهد العربي  
لرؤساء المشروعات (IACE)  
بتنظيم ندوة في أكتوبر ٢٠٠٨  
مع اتحاد المصرفيين بتونس،  
لتقديم تفسير وشرح للإرشادات،  
وبحث العقبات المحتملة أمام  
التنفيذ. وقد وضع الاتحاد

مجموعة من الإرشادات التي تفضي لأفضل  
الممارسات في القطاع المصرفي، وبعد انتهاء  
ورشه العمل، تعهد المشاركون بضم إرشادات  
حوكمة الشركات، التي وضعها المعهد العربي  
(IACE)، وإدراجها في مدونتهم المعنية  
بالمبادئ الأخلاقية وأفضل الممارسات.

البقية صفحة ٢

## في هذا العدد

٢ أهم أحداث حوكمة الشركات

٣ مكافأة جودة المنافسة: تقارير الشركات في

باكستان

٣ تطوير حوكمة الشركات لمؤسسات تمويل التنمية

في إفريقيا الجنوبية

٤ "مارتن ستايندل" يتحدث عن حوكمة الشركات في

منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

## حماية الأقلية من حملة الأسهم في مصر

هذا القانون، فمجتمع الأعمال في مصر يفتقر إلى  
فهم تلك الحقوق التي يحظى بها هؤلاء المساهمون،  
وكيفية ممارستهم لها بفعالية.

وخلال العام الماضي، أثار مركز المشروعات  
الدولية الخاصة (CIPE) المناقشات حول هذه  
المسألة في سلسلة من المؤتمرات عبر أرجاء البلاد.  
ففي أوائل عام ٢٠٠٨ بالقاهرة، تمت مناقشة  
الموضوع الرئيسي الخاص بدور مجلس الإدارة  
في حماية حقوق مساهمي الأقلية بالمؤتمر السنوي  
لمعهد المديرين المصري، تحت عنوان: "دور مجلس  
الإدارة واستدامة الأعمال"، وقد نجح المؤتمر في  
إثارة الوعي بهذا الموضوع الرئيسي، إذ حضره ما  
يزيد على ٥٠٠ مشارك. نظم المؤتمر تحت رعاية  
وزير الاستثمار بمصر، بدعم من مركز المشروعات

كتبت - رنده الزغبى - مديرة برنامج  
مركز المشروعات الدولية الخاصة - مصر  
القاهرة - مصر: في محاولة مصر لتطوير  
اقتصادها، تأتي مشاركة صغار المستثمرين كأحد  
العوامل المهمة لدفع النمو الاقتصادي. إن تشجيع  
المصريين على الادخار والاستثمار حتى بالمبالغ  
الصغيرة، سيعتمد على ضمان حق صغار المساهمين  
في أن يكون لهم صوت مسموع في الكيفية التي يتم  
بها استخدام أموالهم. ولهذا تعمل مصر بدأب على  
حماية أولئك المساهمين الصغار من حملة الأسهم.  
وعلى سبيل المثال، ينص القانون المصري على  
أن لكل مساهم حتى ولو كان يملك سهماً واحداً  
أن يحضر ويناقش القرارات التي تتخذها الجمعية  
العمومية سنوياً، مع ذلك، وعلى الرغم من وجود

البقية صفحة ٢



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 • www.cipe.org • e-mail: cipe@cipe.org



## الطلب على الدليل التونسي

تابع صفحة ١

لأسلوب التنظيم الذاتي بدلاً من القوانين الملزمة .  
وفي كلمته الافتتاحية عند إطلاق الدليل ، أكد "جون ستاوت" ، عضو مجلس إدارة (CIPE) على أهمية حوكمة الشركات في نشوء مجلس إدارة فعال . وقد أبدى "باتريك سايرينز" ، خبير حوكمة الشركات ، ملاحظة عند إطلاق الدليل مفادها أن الدليل يركز على الشفافية ، الضريبية ، والمسئولية البيئية والاجتماعية ، وهي القضايا التي ميزت الدليل التونسي عن غيره في المنطقة . ♦

الدليل الجديد متاح على موقع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)  
[www.cipe.org/regional/menacg](http://www.cipe.org/regional/menacg)

وقد حوى الدليل عدداً من الموضوعات الرئيسية ، منها حماية حقوق الأقلية من حملة الأسهم ، وتقوية مجلس الإدارة ، والالتزام بالسلوك الأخلاقي ، والشفافية المالية .  
وقد راعى فريق الصياغة بوضع الدليل بما يتناسب وخصوصية مجتمع الأعمال التونسي ، مع إعطاء اهتمام خاص بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة ، والمنشآت العائلية . وقد أبدت ألفة زربيي ، إحدى خبراء مجموعة العمل ، مساندتها للدليل باعتباره "مجموعة من السياسات والتوصيات التي يمكن لأصحاب الأعمال أو المديرين استخدامها لتحقيق أقصى نجاح في المستقبل من خلال المعايير المهنية والأخلاقية" . على اعتبار أن هذا الدليل يتوافق بشكل ملائم مع التفضيل التونسي

## حقوق حملة الاسهم في مصر

تابع صفحة ١



♦ إدخال فكرة قيام مساهمي الأقلية بإجراء قانوني لحماية حقوقهم .  
ويجب أن يحدث في مصر تحول ثقافي ومؤسسي حتى يُقدم مساهمو الأقلية على الممارسة الكاملة لحقوقهم ، وقد كانت هناك علامات مشجعة على تزايد الوعي لدى هؤلاء المستثمرين . وفي الوقت الراهن تقوم منشآت الأعمال الصغرى في بورسعيد بإنشاء اتحاد للجمعيات الأهلية لحماية حقوق صغار المساهمين . وقد تكون هذه المبادرة نموذجاً مفيداً ، حيث اجتذبت بالفعل حتى الآن اهتمام عدد كبير من المحامين البارزين وأصحاب المصالح في القاهرة . ويمكن أيضاً لجماعات المستثمرين أن تلعب دوراً أكثر إيجابية في تمثيل مساهمي الأقلية من صغار المساهمين ، عن طريق العمل نيابة عنهم في مساندة وتشجيع الشركات المصرية لاتباع معايير أفضل لحوكمة الشركات . ♦

بينما تركز الإدارة على العمليات اليومية ، ويتولى حملة الأسهم مهمة التأكد من أن مجلس الإدارة يعمل باتجاه تحقيق المصلحة الفضلى للشركة . في هذا النموذج ، يكون من الأهمية بمكان تمثيل الأقلية من حملة الأسهم لمنع تضارب المصالح بين الأغلبية من حملة الأسهم ، والإدارة ، ولأعين خارجيين .  
ويمكن لمساهمي الأقلية ممارسة هذا الدور من خلال الحضور والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية ، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، ونقض قرارات المجلس .  
وقد تولى السكرتير العام للجمعية المصرية لسوق رأس المال ، الأستاذ سمير حمزة ، فحص آثار القوانين الحالية ، وقدم توصيات لكيفية تقديم الحماية القصوى .  
وبين الأستاذ حمزة خطوطاً إرشادية مهمة يمكن من خلالها تعزيز مشاركة مساهمي الأقلية في عملية اتخاذ القرار بالشركة ومنها:  
• تخصيص مقعد في مجلس الإدارة لمساهمي الأقلية من خلال تطبيق نظام التصويت التراكمي .  
• الحصول على موافقة مساهمي الأقلية بشأن تخصيص الأرباح .  
• السماح للمساهمين المالكين لنسبة ١٠٪ من الأسهم بأن يطلبوا توزيع الأرباح .

## أهم أحداث حوكمة الشركات

في الفترة يناير - مايو ٢٠٠٩

### في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

١٨-٢٢ يناير ، دبي - الإمارات العربية المتحدة:  
أفضل الممارسات في حوكمة الشركات (المعهد الدولي لبحوث الشرق الأوسط) .

[www.Jirme.com](http://www.Jirme.com)

١٧-١٥ مايو ، البحر الميت - الأردن:

المنتدى الاقتصادي العالمي حول الشرق الأوسط ٢٠٠٩ (المنتدى الاقتصادي العالمي) .

[www.weforum.org](http://www.weforum.org)

٢٦-٢٧ مايو ، المنامة - البحرين:

الاجتماع السنوي الخامس للصاديق الإسلامية ومؤتمر أسواق المال (المستشارون العالميون للشرق الأوسط) .

[www.cbb.gov.bh](http://www.cbb.gov.bh)

### أحداث عالمية

١٣-١٤ يناير ، سول - كوريا الجنوبية:

ندوة عن التمويل الإسلامي (مجلس الخدمات المالية الإسلامية) .

[www.nacdonline.org](http://www.nacdonline.org)

٣ فبراير ، ميامي - الولايات المتحدة الأمريكية:

المؤتمر السنوي لقضايا لجان المراجعة (مؤسسة KPMG للجان المراجعة)

[www.kpmg.com/aci](http://www.kpmg.com/aci)

١٠ فبراير ، سياتل - الولايات المتحدة الأمريكية .

العلاقات بين مجلس الإدارة والمسئول المالي الرئيسي (الجمعية الوطنية لمديري الشركات) .

[www.nacdonline.org](http://www.nacdonline.org)

٤-٥ مارس ، باريس ، فرنسا

المنتدى الثالث للخدمات المالية الإسلامية: التحدي الأوروبي (مجلس الخدمات المالية الإسلامية) .

[www.ifs.org](http://www.ifs.org)

هذه الأحداث تمثل اتجاهات حوكمة الشركات في

الشرق الأوسط ، وشمال أفريقيا ، وجميع أنحاء العالم .

المشاركة والمتابعة يرجى الاتصال بالمنظمات الراعية .

## مكافأة جودة الممارسة: تقارير الشركات في باكستان

كتب - سمر نمازي - استشاري

المعهد الباكستاني لحوكمة الشركات  
كراتشي - باكستان: تعد الحوكمة

الرشيدة للشركات في باكستان الآن أحد العوامل الأكثر أهمية في اجتذاب الاستثمار، فمن خلال ما أظهرته من نهج قوي لحوكمة الشركات، تنامت القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال الباكستانية. وفي محاولة لتعزيز الإفصاح عن البيانات المالية كجزء من ممارسة الشفافية، أطلق معهد المحاسبين القانونيين بباكستان (ICAP)، ومعهد محاسبي التكاليف والإدارة بباكستان

(ICMAP)، برنامج جوائز سنوية على المستوى القومي بهدف تقدير الامتياز في إعداد القوائم المالية للشركات. وتعمل مبادرة "جوائز أفضل تقارير الشركات" (BCR) على تشجيع وتقدير التقارير المالية السنوية التي تتميز بالقوة والإحكام، وكذا مساءلة الشركات، علاوة على الشفافية عبر نشر التقارير السنوية الدقيقة في وقتها المحدد. وقد شارك في مسابقة عام ٢٠٠٨ الكثير من الشركات الرائدة في مختلف قطاعات الصناعة في باكستان، كشرركات تعمل في مجال الصناعات الكيماوية/ والأسمدة، والصناعات الهندسية، والوقود والطاقة، والمنسوجات، والاتصالات. وتم تكريم الشركات الفائزة في احتفال عام أقيم يوم ٢٥ يوليو ٢٠٠٨، وقد اعتمد التقييم لتقارير الشركات والمؤسسات المالية على مجموعة من المعايير كان في مقدمتها توفير المعلومات لأصحاب المصلحة علاوة على معايير إضافية تضمنت أغراض



الشركة، وتقارير مجلس الإدارة، وتقارير رئيس مجلس الإدارة/المدير التنفيذي الرئيسي، والإفصاح، وطريقة عرض التقارير السنوية. وبالإضافة إلى ما تقدم، فإن المعهد الباكستاني لحوكمة الشركات (PICG)، شريك مركز المشروعات الدولية الخاصة منذ زمن طويل، يقوم باستخدام التقارير السنوية الصادرة عن "جوائز أفضل تقارير الشركات" (BCR) كحالات دراسية في برامج التدريبية وورش العمل التي يعقدها. وتظهر التقارير بصفة دائمة في النماذج التدريبية للمعهد (PICG) تحت عنوان: "كيف يمكن وضع تقرير سنوي نموذجي"، فالتقرير السنوي الواضح

الذي يتضمن إفصاحاً مالياً شفافاً يمكن أن يساعد الشركة ومستثمريها على اتخاذ قرارات مسؤولة في الوقت المناسب. بينما من الممكن أن يؤدي الافتقار إلى الشفافية في هذا المجال إلى تعثر منشآت الأعمال الفردية، كما يمكن أن يلحق الضرر بالاقتصاد ككل. وتمثل هذه الجوائز جزءاً من تحرك أكبر داخل باكستان لترسيخ الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات. كما أن قانون حوكمة الشركات الصادر في باكستان عام ٢٠٠٢، والخاص بالشركات المقيدة في الأسواق المالية، قد وفر إطاراً لأفضل الممارسات من أجل حماية مصالح المساهمين، وتعزيز الثقة في السوق، وتعزيز ثقة المستثمر. وأدى تنفيذ القانون من جانب بورصات الأوراق المالية في إسلام آباد، وكراتشي، ولاهور إلى إحداث تحول بين قيادات الشركات في باكستان للعب دور أكثر فعالية في تطبيق حوكمة الشركات. ♦

## مؤسسات تمويل التنمية في أفريقيا الجنوبية تتبنى الحوكمة الرشيدة

كتب - تاجو أجازيو

جبارون - بتسوانا: أصبحت مؤسسات تمويل التنمية (DFIs) قوة دافعة للتغيير في إفريقيا الجنوبية، كما أنها تلعب دوراً مهماً في حفز النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، والتخفيف من وطأة الفقر. ولتأكيد دورها الفعال في تحقيق هذه الأهداف ومنع إساءة استغلال السلطة، يجب على مؤسسات تمويل التنمية ذاتها أن تصبح قدوة للحوكمة الرشيدة للشركات. وقد لعب مركز تمويل موارد التنمية لمجتمع أفريقيا الجنوبية (SADC-DFRC) دوراً قيادياً في هذا المضمار. عبر العمل مع شبكته التي تضم ٢٤ مؤسسة محلية لتمويل التنمية. من أجل تحسين ممارسات حوكمة الشركات في إحدى عشرة دولة أفريقية. ومن المنتظر أن يقوم بعقد برامج إضافية لبناء قدرات أعضاء مجلس الإدارة خلال مارس ٢٠٠٩.

ويمكن لمؤسسات تمويل التنمية أن تكون قدوة في مجال تشجيع الآخرين على اتباع الممارسات الرشيدة للحوكمة، كما أنها أيضاً تتمتع بوضعية فريدة تمكنها من تقديم خبرة الحوكمة والمساءلة إلى من يتلقون تمويلها. ويعمل المركز من أجل:

• تزويد البرامج بالمعلومات لتشجيع الشفافية، بما في ذلك ما يتعلق بتعارض المصالح.



• بناء الوعي بالممارسات الجيدة في اختيار مجلس الإدارة، وبالأخص فيما يتصل بالتعيينات السياسية في مجالس إدارات مؤسسات تمويل التنمية.  
• تزويد عملية صنع السياسات بالمعلومات بشأن التمويل والاستثمار.  
هذا المشروع ليس مجرد برنامج تدريب بسيط، بل يتعدى ذلك للعب دور في تعزيز المهارات والأساليب التقنية المتقدمة في إدارة المؤسسات المالية. والمشروع يضيف بعداً عملياً مكثفاً بشأن موضوعات التشغيل التي تواجهها مجالس إدارة مؤسسات تمويل التنمية. وفي النهاية فإن هذا المشروع سيكون نقطة رافعة للمبادرات الأخرى الخاصة بنشر حوكمة الشركات لتمثل اتجاهها سائداً في المنطقة والقارة. ♦

# "مارتن ستايندل" يتحدث عن حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

ولا يعطي فرصاً للجيل التالي كي يسهم في عملية صنع القرار. وعندما يختفي هذا المالك بعد فترة تعانى المنشأة من الافتقار لخطة حول من يحل محله وقد تتفكك الشركة وتتهار. ويعتبر التخطيط للانتقال بين الأجيال أحد الأسباب الرئيسية التي من أجلها تختار الشركات العائلية اتباع حوكمة الشركات.

مارتن ستايندل هو مدير برنامج لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) لحوكمة الشركات في مؤسسة التمويل الدولية. وقد أتاحت الفرصة لـ"CIPE" مؤخراً، لإجراء حوار معه حول وجهة نظره في الاتجاهات الراهنة لحوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

**CIPE: بالنسبة لتنفيذ حوكمة الشركات، أيهما أكثر فاعلية من وجهة نظرك، الأسلوب الإجباري أم الاختياري؟**

ستايندل: بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، والشركات غير المقيدة بالبورصة، والمنشآت العائلية، فإن الهدف حالياً هو نشر المعلومات عن أفضل الممارسات، ومن ثم فإن النظام الاختياري يعمل بشكل أفضل. وبالنسبة للشركات الضخمة، أو الشركات المقيدة بالبورصة، فقد يكون النظام الاختياري مثيراً للتحديات. ومع ذلك، فالنظام الإجباري يقدم أيضاً تحديات لأنه ما لم تكن السلطات التنظيمية قوية بدرجة كافية، فلن تتمكن من إنفاذ المعايير. ولذا فإن النهج الأفضل هو الحصول على تعهدات من القطاع الخاص وقادة



**CIPE: ما هي الاتجاهات الحالية لحوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)؟**

ستايندل: تتغير البيئة بشكل سريع في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وكذلك الحال أيضاً بالنسبة للمجالات التي يقع التركيز عليها لتحقيق الإصلاح. فمئذ ثلاث سنوات، كان التركيز على الدول المتقدمة ذات أسواق الأوراق المالية النشطة مثل مصر، والآن أصبحت لبنان أكثر بروزاً نتيجة تزايد استقرار المناخ السياسي مما أدى إلى قيام سوق أكثر تعقداً. كما أن مجتمع الأعمال اللبناني كان سريع التكيف مع المعايير الحديثة

للأعمال، ومن ثم فإن غرس حوكمة قوية في الشركات لا يمثل قفزة ضخمة. ونقطة التركيز الأكثر صلة، هي الشركات العائلية، والتي تضم شريحة رئيسية في كثير من اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وباعتبارها منشآت مغلقة، فإن الشركات العائلية غالباً ما تكون متشككة في البداية تجاه المشاركة الخارجية، ولكنها عادة ما ترحب بإدخال هياكل يمكنها أن تعالج التوترات بين الأسرة ومنشأة أعمال الأسرة. وأكثر العناصر أهمية بالنسبة للمنشآت العائلية هي أن يكون لديها هيكلاً يمكن عن طريقه أن يتم بحث الموضوعات الخاصة بالأسرة خارج الشركة، وأن يتم التعيين في المناصب على أساس الكفاءة، وأن يكون هناك على الأقل عضو مجلس إدارة مستقل واحد، أو أن يقوم أحد كبار مديري الشركة بدور محكم محايد في المنشأة. وأحد الموضوعات الرئيسية هو تضارب المصالح بين أعضاء الأسرة، مثل مصالح أصحاب الشركة الذين يريدون توزيع الأرباح، في مقابل أولئك المديرين الذين يرغبون في إعادة استثمارها. ولدى كثير من المنشآت العائلية حوافز لاتباع حوكمة الشركات من خلال موضوع التوريث، فغالباً ما يكون هناك مؤسس/ مالك يسيطر على كل شئ

الأعمال بتنفيذ القانون وإعطاء القدوة للآخرين، عندئذ سيكون الحافز الحقيقي هو المنافسة بين الشركات والرغبة في جذب الاستثمار من خلال الشفافية.

**CIPE: ما هو أثر الحوكمة الرشيدة على المنشآت المملوكة للدولة والقطاع العام بصفة عامة؟**

ستايندل: هناك علاقة وطيدة بين المنشآت المملوكة للدولة والقطاع العام، فإذا كانت المنشآت المملوكة للدولة ملتزمة بالشفافية والإفصاح، فيمكن أن يمثل ذلك نموذجاً للحكومة أيضاً. ومع ذلك، فبينما يمثل تعظيم الربح الحافز الأكبر للقطاع الخاص لاتباع الحوكمة الرشيدة، فإن الحكومة لديها اعتبارات أخرى قد تعوقها عن المضي في هذا المسار - كما أن الحوكمة مهمة أيضاً بالوصول إلى تفاهم بين مختلف الجماعات السياسية، والمعارضة السياسية، والانتخابات. وعلى كل حال، فإن التزايد الحالي في أعداد أصحاب الأعمال الداخليين في الحكومة، في أنحاء المنطقة، قد يكون له أثراً إيجابياً على الصعيد السياسي لإضفاء المزيد من الشفافية في القطاع العام. ♦

مساندة المبادرات  
الديمقراطية حول العالم من  
خلال  
المؤسسات الخاصة  
والإصلاح الاقتصادي نحو  
اقتصاد السوق

## مركز المشروعات الدولية الخاصة مكتب مصر

٤ أبراج المروة الجديدة - الدور العاشر - شقة ١٠٠٣ - كلية البنات

مصر الجديدة - القاهرة

تليفون: ٢٤١٤٣٢٨٢ (٢٠٢) - ٢٤١٤٣٢٨٣ (٢٠٢) - فاكس: ٢٤١٤٣٢٩٥ - ٢٠٢

موقع الإنترنت باللغة العربية: [www.cipe-arabia.org](http://www.cipe-arabia.org)

بريد إلكتروني: [DGGreenfield@cipe.org](mailto:DGGreenfield@cipe.org)