
دليل

تأسيس حوكمة الشركات

في الأسواق الصاعدة

إعداد: مركز المشروعات الدولية الخاصة [CIPE]



مركز المشروعات الدولية الخاصة

تأسس مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) التابع لغرفة التجارة الأمريكية سنة ١٩٨٣ لتشجيع المشروعات الخاصة والإصلاحات المتجهة إلى السوق في كافة أنحاء العالم. وبصفته إحدى المؤسسات الأربع الرئيسية في اللوقفية الوطنية للديمقراطية (NED) فإن المركز يدعم الاستراتيجيات والأساليب المتعلقة بالتطورات الديمقراطية القائمة على أساس السوق. ويتلقى المركز الدعم من وكالة المعونة الأمريكية (USAID) ومن الشركات والمؤسسات الخاصة. وقد قام المركز منذ تأسيسه بدعم ما يزيد على ٨٠٠ مبادرة محلية فيما يزيد على ٩٠ دولة نامية، تضمنت مساندة السياسات الملائمة لنمو القطاع الخاص، وإصلاح المؤسسات، وتحسين حوكمة الشركات والحكم الصالح، وبناء فهم للنظم الديمقراطية القائمة على أساس السوق ونفذ العديد من برامج التدريب على إدارة الأعمال والشركات في الكثير من دول أفريقيا وآسيا ووسط وشرق أوروبا وأوراسيا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط. مزيد من المعلومات حول الإصدارات والمطبوعات الأخرى الخاصة بمبادرات مركز المشروعات الدولية الخاصة في مجال حوكمة الشركات حول العالم على المواقع التالية:

- باللغة الإنجليزية: www.cipe.org
- باللغة العربية: www.cipe-arabia.org
- موقع الحوكمة: www.hawkama.net

محتويات الدليل

- ١ تقديم
- ٣ الجزء الأول : تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة
- ٣ لماذا حوكمة الشركات ؟
- كيف يمكن لحوكمة الشركات الجيدة أن تساعد الشركات
والاقتصادات الوطنية ؟ ٦
- ٨ الحاجة ماسة إلى حوكمة الشركات
- ٩ حوكمة الشركات .. لازلنا في بداية الطريق
- ١٢ أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات
- ١٣ أهمية هياكل الملكية في قطاع الشركات
- ١٥ تحديات نظم حوكمة الشركات
- ٢٥ الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات المؤثرة
- ٤٢ الجزء الثاني : تحديات حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة
- ٤٣ ممارسة حوكمة الشركات لا تخص القطاع الخاص وحده
- ٤٤ نماذج مختلفة لتأسيس حوكمة الشركات
- ٦٠ الجزء الثالث : دليل المراجع الرئيسية في حوكمة الشركات
-

تقديم

يوصل مركز المشروعات الدولية الخاصة منذ أكثر من عشر سنوات تنفيذ المشروعات الريادية لتطبيق حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم باعتبار ذلك جزءاً من رسالته في مكافحة الفساد وتدعيم النظم الديمقراطية والاقتصاد القائم على أساس السوق. وقد ركزت المبادرات الأولى على دول وسط وشرق أوروبا وآسيا. ومع ذلك، بدأ أعضاء القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في مختلف أرجاء العالم يدركون أن مستقبل اقتصادهم ومصدر ثروتهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإجراءات السليمة لحوكمة الشركات. وفي الوقت الحالي تنتشر مبادرات حوكمة الشركات في جميع الأقاليم على الصعيد الدولي.

وتعد حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات الكبرى بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين. وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى أن وجود نظام شفاف وعادل في الأسواق الحكومية، ومعاملة نزيهة لجميع أصحاب المصالح، وفرصة نجاح لكل صاحب مشروع خاص يلتزم بجودة الإنتاج، كلها من العوامل المهمة للديمقراطية وللمؤسسات السياسية على حد سواء، ومن العوامل الحاسمة بالنسبة لاقتصادات السوق السليمة. إن حوكمة الشركات تؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة كما تؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع الديمقراطي.

وقد بينت الأحداث الأخيرة أن الديمقراطية والأنظمة القائمة على اقتصاد السوق مهياة تماماً للاستفادة من العولة. وببساطة شديدة، فإن تأسيس حوكمة الشركات ليس مجرد وسيلة للبقاء في عالم اليوم، ولكنه أيضاً استراتيجية للازدهار.

هذا الكتاب يقدم للقارئ مجموعة متنوعة من الأدوات المفيدة لتطوير وتنفيذ أنظمة حوكمة الشركات المصممة وفقاً للظروف القائمة في كل دولة.

الجزء الأول :

تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

لماذا حوكمة الشركات ؟

أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية. فهناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي (BCCI)، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة وغيرها من الأحداث التي دعت إلى التغيير في الدول المتقدمة. وقد حدثت مؤخرًا فضائح كبيرة وأزمات اقتصادية و/أو حالات فشل مؤسسي في روسيا وآسيا والولايات المتحدة جعلت حوكمة

الشركات تطفو إلى السطح في الدول النامية والاقتصادات المتحولة والأسواق الناشئة.

تبين هذه الأحداث أن انعدام حوكمة الشركات يمكن الداخلين* سواء أكانوا من مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من نهب الشركة و/أو المال العام على حساب المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين (مثل المستخدمين والموردين وعموم الجمهور...الخ). وفي اقتصاد العالم الحالي أصبح الشركات بل والدول التي تضعف فيها ممارسات حوكمة الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية. وقد أصبح من الواضح تمامًا أن كيفية إدارة الشركات -أي حوكمة الشركات corporate governance - يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير الاقتصادات كلها في عصر العولمة.

* يقصد بالداخلين أعضاء مجالس الإدارة أو كبار الموظفين التنفيذيين بالشركة الذين تسمح لهم مراكزهم بمعرفة معلومات غير متاحة للمساهمين الآخرين مما يمكنهم من استغلالها للحصول على أرباح لأنفسهم.

وقد جعلت الأزمات المالية الأخيرة الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة جذب رؤوس المال الكافية عملية محفوفة بالصعوبة لأن هذه الأزمات تكلف المستثمرين بلايين الدولارات وتخرب قدرة الشركات المالية، كما تساهم أيضا في زيادة نشاط المساهمين والتنافس على الاستثمار، لأن المستثمرين - وخاصة المستثمرون المؤسسون - يبدون للجميع رفضهم تسديد فاتورة الفساد وسوء الإدارة، وقبل أن يلتزم المستثمر بأي مبلغ أصبح يطلب إثبات أن الشركة تدار وفق ممارسات الأعمال السليمة التي تقلل إلى أدنى حد احتمالات الفساد وسوء الإدارة. وعلاوة على ذلك فإن المستثمرين أو المؤسسات سواء في بوجوتا أو بوسطن أو بكين أو برلين يريدون أن يكونوا قادرين على تحليل ومقارنة فرص الاستثمار المحتملة بنفس معايير الشفافية والوضوح والدقة المتبعة أيضا في الحسابات الختامية قبل الشروع في الاستثمار. والحقيقة أن تكوين مصداقية الشركة وجعلها قادرة على تحمل النقد من قبل المستثمرين الدوليين يفوق مجرد التسويق العالمي: لأن ذلك أصبح

لقد فتحت العولمة وتحرير سوق المال أسواقاً دولية جديدة وإمكانيات تحقيق أرباح مذهلة، ومع ذلك أصبحت الشركات عرضة لمنافسة شرسة وذبذبة شديدة في رأس المال. وأصبحت مجتمعات الأعمال ومدراء الشركات في كل دولة يعرفون أن تحقيق التوسع والقدرة التنافسية على المستوى الدولي يتطلب الحصول على رأس مال يفوق مصادر التمويل التقليدية.

الإخفاق في جذب مستويات كافية من رأس المال يهدد كيان الشركة وقد يؤدي إلى نتائج خطيرة بالنسبة للاقتصاد ككل، لأن نقص رأس المال يؤدي على سبيل المثال إلى إضعاف قدرتها التنافسية والاستغناء عن بعض العاملين والقضاء على المكاسب الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي إلى تفاقم مشكلة الفقر، وتخطر الشركة التي تفشل في جذب رأس المال بمكانتها كمورد أو بائع إلى الشركات الدولية، والأسوأ من ذلك أنها تصبح عاجزة عن التنافس فتخرج من الأسواق الدولية تماما، أما الاقتصاد الكلي فلن يتمكن من الاستفادة من مزايا العولمة.

هذا هو كل شيء عن حوكمة الشركات باختصار.

النقطة التي يتم في الغالب تجاهلها هي أن لحوكمة الشركات أهميتها بالنسبة لشركات القطاع العام بمثل أهميتها بالنسبة لشركات القطاع الخاص. وقد بدأ تأسيس حوكمة الشركات داخل شركات القطاع الخاص يلقي اهتماماً متزايداً، ويظهر هذا الاتجاه جلياً عندما تحاول البلدان كبح الفساد المتفشي داخل القطاع العام أو هي بصدد الإعداد لطرح شركات القطاع العام للخصخصة، وأياً كان الوضع فإن اتخاذ تدابير جيدة وفعالة لحوكمة الشركات سيساعد كثيراً على أن يجني المواطنون عائداً عادلاً على الأصول القومية.

أساسياً لازدهار ونمو الشركات المحلية والاقتصادات الوطنية ككل.

يبحث المستثمرون في المقام الأول عن الشركات التي بها هياكل سليمة لحوكمة الشركات. وتعرف حوكمة الشركات بأنها مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون على بعد آلاف الأميال ومعزولين تماماً عن إدارة الشركة. وكما تحتاج الحكومة الجيدة إلى الشفافية لكي يتمكن الشعب من الحكم بدقة على مدى تحقيق مصلحته، لا بد أن تعمل الشركات بأسلوب ديمقراطي وشفاف لكي يتمكن مالكوها من اتخاذ قرارات مدروسة بشأن استثماراتهم.

توضح قواعد حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المؤسسة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، كما تحدد كذلك القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بشؤون المؤسسة، ويعد ذلك -إذا ما تم تطبيقه- بمثابة إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

مبادئ حوكمة الشركات

www.oecd.org

تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

كيف يمكن لحوكمة الشركات الجيدة أن تساعد الشركات والاقتصادات الوطنية ؟

تجدر الإشارة إلى أن الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات سيساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب:

أولاً: من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، وفي المشتريات، فإن حوكمة الشركات تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد. والمعروف أن الفساد يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

ثانياً: إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مدراء ومجلس إدارة الشركة على تطوير استراتيجية سليمة للشركة وضمن اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ بناء على أسس سليمة،

وأن يقوم تحديد المكافآت على أساس الأداء. وهذا سيساعد الشركات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

ثالثاً: بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين، من الممكن أن يساعد النظام الجيد لحوكمة الشركات على منع حدوث الأزمات المصرفية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية. كما أن القيام بالخطوة التالية وتبني إجراءات الإفلاس سيساعد على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات تعرض الشركات للفشل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين فيها وكذلك بالنسبة للعمال والمالكين والدائنين. وقد حدث ذلك على نطاق واسع خلال الكثير من جهود الخصخصة في الأسواق الصاعدة التي تعرضت لنتائج مدمرة.

حوكمة الشركات الجديدة

- تقلل المخاطر
- تحفز الأداء
- تحسن فرص الوصول إلى أسواق رأس المال
- تحسن القدرة على تسويق البضائع والخدمات
- تحسن القيادة
- تبين الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية

Corporate Governance, CIMA

www.cima.org.uk

الخارج - أن تطبق حوكمة الشركات حتى تتمكن من جذب العملة الصعبة التي يدخرها صغار المستثمرين تحت الفراش أو تحت "البلاط"¹. هؤلاء المستثمرون من الممكن أن يشكّلوا معاً مصدراً لمبالغ كبيرة كاستثمارات طويلة المدى.

والأكثر من ذلك أن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره سيؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

رابعاً: تشير البحوث الحديثة إلى أن الدول التي تطبق حوكمة الشركات لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أمامها أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال ذات السيولة الأكبر. وتبين الدراسة المقارنة بين الدول التي تضع قوانينها على أسس قانونية تقليدية مختلفة أن الدول ذات الأنظمة الضعيفة ينتهي بها الأمر إلى خضوع معظم شركاتها لسيطرة عدد قليل من المستثمرين، أي أن قاعدة ملكية الشركات تكون ضيقة. وبالتالي على الدول التي تسعى إلى جذب صغار المستثمرين - سواء من الداخل أو من

¹ Rafael La Porta, Florencio Lopez De Silanes, Andrei Sheifer, and Robert Vishny, "Legal Determinants of External Finance," The Journal of Finance 52, July 1997, pp. 1131-50.

الحاجة ماسة إلى حوكمة الشركات

رغم ما في حوكمة الشركات من فوائد واضحة للشركات والدول، إلا أن السرعة الشديدة التي تتسم بها العولمة جعلت الحاجة إليها عاجلة، وهذا يتطلب من الشركات ومن الحكومات إدخال تعديلات أساسية. فعلى الشركات أن تغير من طريقة عملها، بينما ينبغي على الحكومات تأسيس وصيانة إطار مؤسسي مناسب.

ستعم الفوضى ما لم تكن هناك قواعد وهيكل ملزمة، وفي ظل الفوضى تصبح الشركات عبارة عن "رأسمالية الملاهي" حيث تصبح الاستثمارات مجرد مراهنات، نراهن فيها على أن الناس سيوفون بوعودهم وأن الشركات لا تقول إلا الحق، وأن العاملين فيها سيحصلون على أجورهم وأن الشركات ستفي بديونها.

إن حوكمة الشركات تعني بالمفهوم الأوسع بكيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون. وتشمل التغييرات الأساسية تبني المعايير الدولية للشفافية

والوضوح والدقة في البيانات المالية حتى يتمكن الدائنون والمقرضون من مقارنة احتمالات الاستثمار بسهولة.

وقد بدأت الجهود لتحسين ممارسات حوكمة الشركات بوضع معايير دولية منذ حوالي ١٥ سنة حتى اكتسب ما يتمتع به من قوة هائلة في الوقت الحالي وحرصت منظمة التجارة العالمية والدول الأعضاء منذ أكثر من عشر سنوات على وضع معايير تساعد على نمو الشركات عبر الحدود بإقناع المستثمرين والمقرضين بالثقة في الاستثمار في دولهم أو في المنطقة التي يوجدون فيها. وتحقيقاً لهذا الغرض سعت هيئات المحاسبة الدولية وجمعيات المحاسبة الفطرية إلى وضع مجموعة دولية من معايير المحاسبة.

وبالإضافة إلى ذلك قام البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومعظم بنوك التنمية الإقليمية ومختلف هيئات التنمية الفطرية بوضع وتوسيع برامج حوكمة الشركات على مدى عدة أعوام مضت. وبالمثل قامت المنظمات المعنية بشئون الشركات مثل مركز المشروعات الدولية الخاصة التابع لغرفة التجارة الأمريكية بوضع حوكمة

حوكمة الشركات .. لازلنا في بداية الطريق

رغم أن تلك الإرشادات ساعدت الشركات والاقتصادات على جذب الاستثمار وتحسين الأداء، استمر حدوث الفضائح المالية وهروب رأس المال في كافة مناطق العالم تقريباً، ولذا يجب اعتبار الإرشادات الحالية واحدة من المكونات المتعددة لنظام سليم لحوكمة الشركات.

وبداية، لكي يكون لإجراءات حوكمة الشركات تأثيراً له مغزاه على الاقتصاد، لابد من وجود مجموعة من المؤسسات الأساسية للديمقراطية الموجهة نحو السوق بما فيها نظام قانوني يضمن تنفيذ العقود وحماية حقوق الملكية. ولكن المؤسسات الأساسية للديمقراطية الموجهة نحو السوق ما تزال ضعيفة في معظم الدول النامية. وفي ظل تلك الظروف يتطلب تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق النامية والصاعدة إلى ما هو أكثر من مجرد تصدير النماذج الجيدة لحوكمة الشركات التي تعمل في اقتصادات الدول المتقدمة. ولابد من توجيه اهتمام خاص لقيام

الشركات على قمة قائمة اهتماماتها، وكذلك قامت ببيوت الخبرة وجمعيات الشركات في كافة أنحاء العالم النامي والاقتصادات المتحوّلة بتركيز مواردها على مبادرات حوكمة الشركات.

وتلقى حوكمة الشركات اهتماماً كبيراً من الدول المتقدمة أيضاً. ففي الولايات المتحدة الأمريكية هناك الكثير من القلق حول "استقلال" المراجعين المستقلين، وتجلّى ذلك في الانتهاكات التي نشرت مؤخراً للقواعد التي تمنع مراجعي الحسابات من الاستثمار في الشركات التي يتولون مراجعة حساباتها، ويعتبر إفلاس شركة انرون Enron من أبرز هذه الحالات. وتذكر المجتمعات الصناعية المتقدمة بصفة عامة أن جذب الاستثمارات وتقوية القدرة التنافسية على الصعيد الدولي يستدعيان القيام بإصلاحات وتقوية حوكمة الشركات. وعلى ذلك صدرت إرشادات جديدة خاصة بهذه النقطة من مصادر متعددة منها لجنة كادبوري Cadbury Commission في المملكة المتحدة، ولجنة فينو Vionot في فرنسا ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD. ولجنة كينج King Committee في جنوب إفريقيا.

تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

المؤسسات السياسية والاقتصادية اللازمة المصممة حسب الاحتياجات الخاصة بالدولة والتي تعطي قوة لحوكمة الشركات. ولكن حملة تأسيس حوكمة الشركات لا تنتهي عند قيام هذه المؤسسات السياسية والاقتصادية الرئيسية، لأن المؤسسات جيدة التصميم وجيدة الأداء يمكنها فقط أن تنفذ الإرشادات والقوانين الموجودة المتعلقة بحوكمة الشركات. وإذا أخفقت هذه الإرشادات أو القوانين في مواجهة أي قضية من قضايا حوكمة الشركات ستعجز حتى أفضل المؤسسات عن تقديم الحلول المطلوبة.

"لقد ركزنا جميعاً وبصفة تكاد تكون شاملة على مسألة حوكمة الشركات في الشركات العامة أو المدرجة للتداول في سوق الأوراق المالية أو التي يتم تداولها في السوق. ونحن جميعاً نعلم أن ٩٠٪ أو أكثر من الصفقات في مختلف أنحاء العالم تتم عن طريق شركات إما خاضعة لإدارة العائلة أو مملوكة عائلياً"

ستيفين ديفيز

محلل بمجلة Global Proxy Watch

وهذا هو ما يحدث حقاً في معظم الأحوال. فكثير من اللوائح بما في ذلك القواعد التي وصفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لم تنجح في تناول بعض المسائل المتعلقة بحوكمة الشركات، والتي إذا تركت دون ضوابط قد تؤدي إلى نتائج سيئة في الاقتصادات النامية والمتقدمة على حد سواء. فهناك نقطة ضعف خطيرة في الإرشادات الحالية

وهي أن القواعد لا تطبق على جميع الشركات بالتساوي. هذه القواعد مثلاً لا تطبق على الشركات التي لم تسجل في سوق الأوراق المالية، وكثير من هذه الشركات عائلية. إلا أن الشركات العائلية تسيطر على اقتصادات كثير من الدول النامية وتحتل مكانة بارزة في اقتصادات دول متقدمة معينة. وعلاوة على ذلك لا يوجد اهتمام كاف بالديون وآليات الخروج في الكثير

حوكمة الشركات في العالم كله. يبدأ الكتاب بنظرة عامة على مسائل حوكمة الشركات وملخص لإرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وتلي ذلك مناقشة شاملة حول المؤسسات الأساسية الديمقراطية الموجهة نحو السوق التي يجب أن تكون موجودة لكي يكون ميثاق حوكمة الشركات فعالة في الأسواق الصاعدة، مع تسليط الضوء على العديد من المسائل الهامة المتعلقة بحوكمة الشركات والتي لم تتم معالجتها في النظرية التقليدية لهذا الموضوع رغم كونها وثيقة الصلة بكل شركة واقتصاد. ثم يشير الكتاب إلى بعض التحديات الرئيسية التي تواجه تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة. وتلي ذلك مجموعة من دراسات الحالة التي تقدم عدد من الاستراتيجيات المفيدة لتأسيس حوكمة الشركات في مختلف الأوضاع. ويختتم الكتاب بقائمة من المصادر التي يمكن الرجوع إليها للحصول على المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع.

من ميثاق حوكمة الشركات الحالية. وهناك حاجة إلى وضع وتطبيق معايير واضحة تمنع الإقراض المرتبط الغير سليم الذي انتشر استخدامه في بعض الاقتصادات النامية والمتقدمة والذي يعتبر مسؤولاً عن الأزمات المالية التي حدثت مؤخراً في شرقي أوروبا وآسيا. وباختصار، لكي تكون الإرشادات الحالية مؤثرة، لابد من إصدار ملاحق مكملة لها لمعالجة هذا النوع من المسائل المتعلقة بحوكمة الشركات.

ولهذا السبب قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بتكوين مجموعة عمل تضم خبراء حوكمة الشركات لتقييم الإطار المؤسسي في الأسواق الصاعدة وكذلك تقييم إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بقصد تحديد الآليات الضرورية لتنفيذ حوكمة الشركات بشكل فعال في جميع أنحاء العالم.

تقدم النسخة الأولى من هذا الكتاب المناقشات والنتائج التي توصلت إليها مجموعة العمل والخبرة التي اكتسبها مركز المشروعات الدولية الخاصة على مدى عشر سنوات في نشر وتطوير

أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات

تتبع الحاجة الأصلية لحوكمة الشركات من الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات ذات الملكية العامة. ويسعى المستثمرون إلى استثمار رؤوس أموالهم في مؤسسات مدرة للربح لكي يتمتعوا بأرباحهم فيما بعد، ولكن كثيرا من المستثمرين لا يجدون الوقت ولا يمتلكون الخبرة اللازمة لتشغيل شركة وضمان الحصول منها على عائد الاستثمار. ونتيجة ذلك يوظف المستثمرون موظفين من ذوى الخبرة في الإدارة لتسيير أعمال الشركة اليومية مع الأخذ في الاعتبار زيادة ربحيتها وتحسين أدائها على المدى الطويل.

العائق الرئيسي في هذا الموضوع أن المديرين و/ أو الإداريين ليسوا هم مالكي الشركة في الغالب وبالتالي لن يتحملوا وطأة ضياع الاستثمارات وفقدان الأرباح في

حالة فشل الشركة². ويترتب على ذلك احتمال قيام المديرين و/ أو الإداريين بأعمال تخفض من قيمة استثمارات المساهمين، فقد يكونون أقل اهتماما مما ينبغي فى مراقبة عمليات الشركة الداخلية، وقد يغامرون أكثر من اللازم عندما تتعرض مراكزهم للخطر، وقد لا يميلون إلى المغامرة إذا كانت مراكزهم مضمونة. وقد يحولون دون اندماج الشركة رغم أنه سيعود بالفائدة على المدى الطويل، وقد يحرصون نشاطهم بالاستثمارات فى الصناعات المنهارة التى يجيدون إدارتها لكنها غير مربحة. وكذلك قد يسرق المديرين أموال الشركة بالتلاعب فى أموال صندوق معاشات التقاعد أو دفع أسعار أعلى من اللازم لبعض الكيانات التى تنتمى إلى الشركة أو القيام بأعمال تجارية لحسابهم (اتجار داخلي)³. وهذا التصرفات تؤثر بالسلب على الأداء المالى للشركة وتبرز الحاجة إلى تطبيق حوكمة الشركات.

² This separation of ownership and control is often referred to as the "principle-agent problem." The principals are the investors also supply the capital, while the managers are the agents of the investors who run the company.

³ These examples are draw from Jean Tirole, "Corporate Governance," *Econometrica*, Vol. 69, No. 1, January

أهمية هياكل الملكية في قطاع الشركات

يدور نظام حوكمة الشركات كله حول أربعة مبادئ أساسية وهي: النزاهة والقابلية للمساءلة (المحاسبية) والمسؤولية والشفافية. وتتوقف التحديات التي تواجه التمسك بهذه المبادئ على هيكل الملكية في قطاع الشركات. وهناك نوعان رئيسيان من هياكل ملكية الشركات: الملكية المركزة والملكية المشتتة.

في هياكل الملكية المركزة: تكون الملكية و/أو السيطرة المركزة في عدد صغير من الأفراد و/أو العائلات، والمديرين والتنفيذيين والشركات القابضة والبنوك وغيرها من المؤسسات غير المالية. وحيث أن هذه الفئة من الأفراد أو المجموعات هي التي في الغالب تدير الشركة أو تسيطر عليها أو تؤثر فيها بقوة، فإننا نطلق عليها جميعاً اسم "الداخليون insiders" وبالتالي يشار إلى هياكل الملكية المركزة على أنها أنظمة سيطرة الداخليين. وتوجد هياكل الملكية المركزة في معظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني.

ومع ذلك، تمتد الحاجة إلى حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة إلى ما هو أبعد من حل المشاكل الناجمة من الفصل بين الملكية والإدارة، فالأسواق الصاعدة تتعرض بصفة مستمرة لمسائل مثل نقص حقوق الملكية، الإساءة إلى الأقلية من حملة الأسهم، والإخلال بالتعاقدات، وانخفاض الأصول، والتعامل الذاتي.

والأسوأ من ذلك أن هذه التصرفات تمضى دون عقاب لأن الكثير من الأسواق الصاعدة تفتقر إلى المؤسسات السياسية والاقتصادية اللازمة لتحقيق الديمقراطية ووظائف السوق. ولن يكون لحوكمة الشركات تأثير يذكر في غياب هذه المؤسسات، وعلى ذلك فإن تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة يستوجب تأسيس مؤسسات ديمقراطية موجهة نحو السوق ووضع إرشادات سليمة لإدارة الشركات من الداخل.

من المالكين لهم أسهم ذات حقوق تصويت كبيرة سيكون بمقدورهم السيطرة على الشركة بقوة حتى ولو لم يكونوا قد قدموا غالبية رأسمالهم⁴.

أما الملكية المشتتة، وهى النوع الثاني من هياكل الملكية فيوضحها هذا السيناريو: عدد كبير من المالكين، كل منهم يمتلك عددا صغيرا من أسهم شركة. ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب، ويميلون إلى عدم الاشتراك في قرارات أو سياسات الإدارة، ومن ثم نطلق عليهم "الخارجيون outsiders" كما يشار إلى هياكل الملكية المشتتة على أنها "أنظمة الخارجيين" وتميل هذه الهياكل إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

يمارس الداخلون سيطرتهم على الشركات بعدة طرق ولكن السيناريو الأكثر شيوعا هو أنهم يمتلكون معظم أسهم الشركة ومعظم حقوق التصويت (وفى كثير من الحالات يقوم أصحاب معظم الأسهم ومعظم حقوق التصويت بإدارة الشركة من خلال التمثيل المباشر فى مجلس إدارتها). وفى بعض الأحيان يمتلك الداخلون بعض الأسهم إلا أنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، ويحدث ذلك عند وجود درجات متعددة من الأسهم وتكون لبعض الأسهم حقوقا أكثر من غيرها فى التصويت (وفى بعض الحالات توجد أسهم معينة ليس لها حق التصويت على الإطلاق). كما يحدث ذلك أيضا إذا كانت هناك "أصوات بالوكالة proxy votes" و"أصوات بالوصاية voting trusts". وإذا كان هناك قليل

⁴ Pyramid ownership structures, for example, enable insiders at the top to extend their control over corporations and vast corporate assets with very little direct equity ownership in corporations lower down the pyramid.

"هناك متسع في كل من القانون المدني والقانون العام لمفاهيم وممارسات حوكمة الشركات الجيدة، وأعتقد أنه من الخطأ تطبيق ميثاق ديلاور Delaware Code في إحدى دول أوروبا الشرقية، لأن ذلك لن يؤدي إلى الممارسات الجيدة. وإذا كان النظام السائد هو القانون المدني وكان هذا هو ما يرتاح الناس إليه، فلا بد أن يكون قادرا على التكيف إذا أرادت المؤسسات والقائمون عليها تطبيق الممارسات الجيدة للإدارة. ولا يوجد في القانون المدني مثلا ما يقول بوجوب إرسال إشعار قبل موعد الاجتماع بثلاثين يوما بدلا من خمسة أيام".

تشارلز سكوارتز - خبير حوكمة الشركات
بوابة المعونة الأمريكية (USAID)

قسطا من الأسهم ومن حقوق السيطرة يميلون إلى الإبقاء على استثماراتهم لمدة طويلة، ونتيجة لذلك يميلون إلى تأييد القرارات التي تطور أداء الشركة على المدى الطويل دون القرارات المصممة لتنظيم المكاسب على المدى القصير.

ومع ذلك فإن الداخليين قد يعرضون الشركة لحالات من الفشل فيما يتعلق بحوكمة الشركات، منها أن المالكين المسيطرين على رأس المال و/أو الأصوات قد يهددون أو يتواطأون مع الإدارة للحصول take over على أصول الشركة على حساب صغار المساهمين، ويعتبر عدم تمتع مساهمين الأقلية بحقوقهم القانونية

تحديات نظم حوكمة الشركات

كل من نظام الداخليين ونظام الخارجيين له مزاياه وله عيوبه وبالتالي له تحدياته المتعلقة بحوكمة الشركات، وسوف نتناول ذلك بإيجاز ابتداء بنظام الداخليين :

أنظمة الداخليين

Insider Systems

تتمتع الشركات الخاضعة لسيطرة الداخليين بمزايا معينة، لأن الداخليين لديهم القوة والحافز على مراقبة الإدارة عن كثب وبالتالي تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة والخداع. وعلاوة على ذلك فإن الداخليين الذين يمتلكون

ويتفاقم هذا الخطر عندما تكون الشركات المملوكة لأسر أو شركات التي يسيطر عليها الداخليون غير معرضة لضغوط السوق لأنها غير مسجلة في سوق الأوراق المالية وعندما تمتلك البنوك عددا كبيرا من أسهم الشركة أو من الأصوات وتقدم القروض لهذه الشركة، قد ينشأ بين البنوك تضارب في المصالح وهذا التضارب قد يلحق الضرر بالبنك وبالشركة. والبنوك في هذا السيناريو تهتم كثيرا باستمرار وجود الشركة وبالتالي قد تستمر في إقراضها حتى ولو لم تكن الشركة قادرة على الوفاء بديونها. ومن الممكن حدوث ذلك أيضا إذا استخدم الداخليون علاقاتهم مع الموظفين العموميين للحصول على قروض ممولة من صناديق عامة أو publicly owned bailouts تملصوا من إجراءات الإفلاس.

وباختصار فإن الداخليين الذين يستخدمون قوتهم دون مراعاة للمسؤولية، يهدرون موارد الشركة ويضعفون قدرتها الإنتاجية ويشجعون

مخاطرة كبيرة. وبالمثل عندما يكون المديرين من كبار المالكين و/أو يمتلكون عددا كبيرا من الأصوات، قد يستخدمون هذه القوة للتأثير على قرارات مجلس إدارة الشركة فتجعلهم يحققون مصالحهم الشخصية على حساب الشركة. وهناك أمثلة كثيرة على ذلك منها أن يتمكن المديرين من إقناع مجلس الإدارة بإعطائهم رواتب ومزايا مرتفعة للغاية، أو أن يوافق على شراء مدخلات بأسعار مبالغ فيها من شركة أخرى يمتلك المدير عددا كبيرا من أسهمها⁵.

لدى كبار حملة الأسهم ومن يمتلكون الأصوات الكثيرة الكثير من الوسائل الكفيلة بتدمير الشركات ومنها تشجيع المجلس على الموافقة على شراء شركة منافسة لا لشيء إلا لتوسيع حصة شركتهم في السوق وإسكات صوت المنافسة. ومنها أيضا إقناع المجلس برفض الدمج أو الانضمام إلى شركات أخرى خشية فقدان السيطرة على الشركة حتى ولو كان الانضمام سيؤدي إلى تحسين أداء الشركة.

⁵ The latter is known as self-dealing. See Charles P. Oman, "Corporate Governance and National Development," OECD Development Centre, Technical Papers, No. 180, September 2001, p.34. Available online at: <http://www.oecd.org/dev/publication/tp1a.htm>

المستثمر على التردد ويحرمون الشركة
من السيولة الموجودة في أسواق رأس
المال. كما أن أسواق المال الضحلة
تؤدي بدورها إلى حرمان الشركات
من الأموال ومنع المستثمرين من
تنويع المخاطر.

إن أهمية حوكمة الشركات "تتعاضم (بالسلب) مع انتشار هياكل القوة المحلية التي تسيطر عليها أقلية احتكارية تساعد الداخلين كثيرا على التعامل مع الذات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص كما تساعد على ظهور السلوك التأجيري **rent-seeking behavior** الذي تكون نتيجته الإجمالية بالسالب في هذه الدول. هذا السلوك يؤدي إلى إهدار الكثير من موارد الشركة الخاضعة للسيطرة كما يؤدي إلى استمرار أو تفاقم حدة عدم المساواة على المستوى المحلي وبالتالي إلى تكوين عائق خطير يحول دون حدوث تنمية طويلة المدى في الاقتصادات النامية ذات الدخل المنخفضة والمتوسطة على حد سواء.

تشارلز بي. أومان

مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية

الفقرة السابقة مقتبسة من ورقة له تحت عنوان "حوكمة الشركات والتنمية الوطنية" عن دراسة أجراها خبراء مركز التنمية التابع للمنظمة بعد ورشة عمل سنة ٢٠٠٠ وحوار سياسات القطاع غير المنظم سنة ٢٠٠١ بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة.

أنظمة الخارجيين

Outsider Systems

فى مقابل أنظمة الداخلين هناك أنظمة الخارجيين التى تعتمد على أعضاء مجلس إدارة مستقلين فى مراقبة ومراجعة سلوك الإدارة. ويميل الأعضاء المستقلون إلى الإفصاح عن المعلومات صراحة وبطريقة منصفة، وتقييم أداء الإدارة بموضوعية وحماية حقوق المساهمين بكل قوة. ونتيجة لذلك تعتبر أنظمة الخارجيين أكثر قابلية للمساءلة والمحاسبية وأقل عرضة للفساد، كما تميل إلى تشجيع أسواق رأس المال ذات السيولة.

ورغم هذه المزايا، هناك نقاط ضعف معينة فى هياكل الملكية المشتتة، حيث يميل مالكو الشركة إلى تعظيم الربح على المدى القصير، ومن ثم يوافقون على سياسات واستراتيجيات تحقق أرباح قصيرة المدى لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق أرباحا للشركة على المدى الطويل. وهذا قد يؤدي فى بعض الأحيان إلى صراعات بين المديرين والمالكين وإلى حدوث تغييرات متكررة فى الملكية لأن المساهمين قد ينسحبون من الشركة أملا فى جنى أرباح أكثر

من أماكن أخرى، وكلتا الحالتين تؤثر على حالة الاستقرار فى الشركة.

وفضلا عن ذلك ليس لدى صغار المساهمين حافزا ماليا كبيرا يدفعهم إلى وضع قرارات مجلس الإدارة تحت مراقبتهم الشديدة ووضع المديرين موضع المحاسبة، وهذا بدوره يؤدي إلى بقاء المديرين المؤيدين للقرارات السيئة رغم أنه مصلحة الشركة تستدعى خروجهم منها.

ما العمل؟

من الواضح أن لكل من النظامين نظام الداخلين ونظام الخارجيين مخاطر كامنة، وأن الإخفاق فى استخدام الآليات المناسبة لتقليل هذه المخاطر سوف يضر بمصلحة الاقتصاد العام. وتصمم أنظمة حوكمة الشركات لتقليل هذه المخاطر وتعزيز التنمية السياسية والاقتصادية. ويعتمد النظام الجيد لحوكمة الشركات على مجموعة متكاملة من الضوابط الداخلية والخارجية. الضوابط الداخلية هي الترتيبات التى تتخذ داخل الشركة بقصد تقليل المخاطر إلى أدنى حد بتحديد العلاقات بين المديرين والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة

ويتضح ذلك من الفقرة التالية المقتبسة من مسح أكاديمي حديث:

"تتعامل حوكمة الشركات مع الطرق التي يطمئن بها ممولو الشركات أنفسهم بالحصول على عائد من استثماراتهم. كيف سيتمكن الممولون من جعل المديرين يردون إليهم بعض الأرباح؟ وكيف يتأكدون أن المديرين لن يسرقوا المال الذي يقدمونه إلى الشركة وأنهم لن يستثمروا في مشاريع فاشلة؟ وكيف يقوم الممولون بمراقبة عمل المديرين؟"⁶

ومن هذا المنطلق، تميل حوكمة الشركات إلى التركيز على نموذج بسيط:

١. ينتخب المساهمون المديرين الذين سيمثلونهم.
٢. يصوت المديرون على الموضوعات الرئيسية ويتبنون قرار الأغلبية.
٣. تتخذ القرارات بطريقة شفافة لكي يتمكن المساهمون

وأصحاب المصلحة. ولكي يكون لهذه الإجراءات تأثير ملحوظ لا بد أن تدعمها مجموعة من المؤسسات خارج الشركة مصمما حسب ظروف كل دولة (وهي الضوابط الخارجية).

إن النقطة السابقة غنية عن التأكيد، لأن كثيرا من الجهود المبذولة لمنع حدوث أزمات مالية أو لتحسين أداء الشركة بتأسيس حوكمة الشركات محكوم عليها بالفشل من البداية لأنها تتبنى الضوابط الداخلية دون الضوابط الخارجية و/أو لأنها تخفق في تكييف هذه الضمانات مع الواقع الفعلي على المستوى المحلي. وفي كثير من الأحيان يرى صناع السياسات والمتخصصون في الأسواق الاقتصادية المتقدمة أن وجود هذه الضوابط الخارجية أو المؤسسات وقيامها لدورها بكفاءة شيء من المسلمات، وبالتالي لا يتجاهلون أهميتها.

⁶ Andrei Shleifer and Robert Vishny, "A Survey of Corporate Governance," The Journal of Finance, Vol. LII, No. 2, June 1997, p.737.

ومع ذلك فإن الكثير من الاقتصادات النامية والصاعدة إما أنها تفتقر أو في سبيلها إلى تكوين مؤسسات السوق الأساسية. وقد تضافرت أزمة آسيا الاقتصادية، والاضطرابات المستمرة في روسيا والتجارب الحديثة في الاقتصاد التشيكي لدفع قضية حوكمة الشركات إلى دائرة الاهتمام. والحقيقة أننا ندرك الآن أن ما بدأ في آسيا كأزمة مالية ما هو إلا أزمة في شفافية الشركات تشمل العلاقة بين الحكومة والشركات، وبين المقرضين وأصحاب حقوق الملكية، وبين العلاج القانوني للإفلاس والصدقات الحميمة. وعلاوة على ذلك، فإن عدم كفاية المؤسسات في روسيا أدى إلى ما نراه على صفحات الصحف من قضايا علنية تشمل سلب الأصول والتلاعب في تسجيل الأسهم والاحتيال^٨. كما بين برنامج الخصخصة في جمهورية التشيك مدى ضعف الأسلوب المتبع هناك في غياب آليات حوكمة الشركات السليمة، مما

وغيرهم من وضع المديرين موضع المسألة (المحاسبية).

٤. تتبنى الشركة مواصفات قياسية للمحاسبة وتوفير المعلومات اللازمة لقيام المديرين والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين من اتخاذ القرارات.

٥. تلتزم سياسات الشركة وممارسات أنشطتها بالقوانين الوطنية السارية^٧.

يكون التركيز على هذه الأنواع من عمليات الضوابط الداخلية أمرا طبيعيا عندما يكون الموضوع هو حوكمة الشركات في نطاق اقتصادات السوق المتقدمة. وتفترض النقطة الخامسة منها وجود نظام قانوني فعال. ورغم وجود اختلافات كبيرة بين الأنظمة الانجلو أمريكية والألمانية واليابانية وغيرها، إلا أنها جميعا تشترك في تعريف موضوع حوكمة الشركات في سياق أنظمة السوق الفعالة والمؤسسات القانونية بالغة التطور.

⁷ This list is drawn from a course for new directors developed by the Central European University and CIPE. See CIPE web site for more information at: www.cipe.org

⁸ See, for example, Andrew Jack, "Oil giant bogged down in Siberian intrigue: BP Amoco's stake in Sidanco has become a litmus test for foreign investment in Russia," The Financial Times, October 20, 1999.

النقطة الأساسية في هذا التعريف هي أنه يجب على كل من القطاع العام والقطاع الخاص أن يعملا معا لوضع مجموعة من القواعد الملزمة للجميع والتي توضح الطرق التي ستطلبها الشركات لتحكم نفسها.

أين البداية؟

الخطوة الأولى المفيدة في وضع أو إصلاح نظام لحوكمة الشركات هي البحث عن المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تبنتها حكومات الدول الأعضاء في هذه المنظمة. ويمكن الحصول على هذه المبادئ من موقع المنظمة على شبكة الإنترنت وهو www.oecd.org، وتتضمن هذه المبادئ على سبيل الإيجاز ما يلي:

- حقوق المساهمين: وهي مجموعة من الحقوق تشمل أمن ملكية الأسهم، والحق في الإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة بما في ذلك الدمج، والمسائل المتعلقة بالأسهم الجديدة. وكذلك يحدد الدليل مجموعة من

أدى إلى ظهور نقص في إعادة هيكلة الشركات وتدهور للقدرة التنافسية.

العامل المشترك في هذه الأمثلة كلها هو أنها تتضمن القواعد الأساسية للاقتصاد والعلاقة بين هذه القواعد وطريقة حكم الشركات إن حل مشكلات حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة ومنها ما سبق ذكره من مشكلات، يتضمن الخروج من النظرة الضيقة لأصحاب الشركات والمديرين إلى رأس المال. ويجب أن يكون التعريف القياسي في الأسواق الصاعدة كما يلي:

تعتمد أنظمة حوكمة الشركات على منظومة من المؤسسات (القوانين واللوائح والعقود والقواعد) التي تمكن الشركات ذاتية الإدارة من العمل كعنصر مركزي من عناصر اقتصاد السوق التنافسي. وتتضمن هذه المؤسسات تقوية إجراءات الحكم الداخلي التي تبنتها الشركة كما تتضمن جعل الإدارة مسؤولة أمام مالكي الشركة (المساهمين) وأصحاب مصالح الآخرين.

تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

شروطا لكشف ونشر حقائق عامة عن الشركة تتراوح بين التفاصيل المالية لهياكل حوكمة الشركات ومن ضمنها أعضاء مجلس الإدارة ومكافآتهم. وكذلك ينص الدليل على وجوب القيام بالمراجعة السنوية بمعرفة مراجعين مستقلين وفقا لمعايير قياسية عالية الجودة.

- مسؤولية مجلس الإدارة: يحتوى الدليل على الكثير من التفاصيل المتعلقة بوظائف مجلس الإدارة ودوره فى حماية الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح، ومنها ما يتعلق باستراتيجية الشركة والمخاطر ومكافآت التنفيذيين وأدائهم وأنظمة المحاسبة وإعداد التقارير.

يتسم دليل منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بالعمومية، ولذلك فإنه مناسب لكل من النظام الأنجلو أمريكى والنظام الأوروبى (أو الألمانى)، ومع ذلك هناك ضغوط متزايدة لإضافة المزيد من آليات التنفيذ إليه، وسيكون التحدي هو أن تتم إضافة هذه الآليات بطريقة تتوافق مع اجراءات التوجه نحو السوق بوضع إجراءات ذاتية التنفيذ لا تفرض على الشركات

المسائل المرتبطة بقضية أساسية وهى حماية قيمة الشركة.

- المساواة فى التعامل بين جميع المساهمين: اهتمت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية هنا بحماية حقوق الأقلية من حملة الأسهم بوضع أنظمة تمنع الداخليين والمديرين والتنفيذيين من استغلال وظيفتهم، فالاتجار الداخلى ممنوع تماما، والمديرون مطالبون بالإفصاح عن أية مصالح مادية تتعلق بالصفقات.
- دور أصحاب المصلحة فى حوكمة الشركات: تعترف منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بوجود أطراف أخرى ذات مصالح فى الشركات إضافة إلى المساهمين فيها، (فالبنوك وحملة السندات والعمال) على سبيل المثال من أهم أصحاب المصالح الذين يتأثرون بأداء الشركة وقراراتها. ولذا فإن دليل منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية يحدد عدة شروط عامة لحماية مصالحهم.
- الإفصاح والشفافية: وكذلك وضعت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية

دولية مقبولة للمحاسبة كما يجب تعديل معايير المحاسبة الوطنية لتتوافق مع المعايير الدولية.

• يجب توضيح وظائف المحاسبة الداخلية في الشركة وضم مديرين من خارج الشركة الى لجان المراجعة، ولعل أفضل وسيلة هي أن تكون عضوية لجنة المراجعة مقصورة على المديرين الخارجيين المستقلين.

رغم أن المبادئ الواردة في دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مفيدة كنقطة بداية لبناء نظام لحوكمة الشركات في الشركة، إلا أنها تركز أساساً على الضوابط الداخلية، ومصممة في المقام الأول للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية وتعمل في بيئة قانونية وتنظيمية فعالة ويقدر كاف من التنافس. ولكن الكثير من الأسواق الصاعدة إما أن تكون خالية من أسواق الأوراق المالية أو أن تكون أسواقها ما تزال في مراحلها الأولية. وعلاوة على ذلك، ستجد في كل اقتصاد من الاقتصادات النامية أو الصاعدة أن مجموعة المؤسسات التي تقدم الإطار القانوني أو

تكاليف كبيرة جديدة. وفيما يلي بعض طرق إدخال المزيد من المواصفات القياسية الواضحة:

• يجب مطالبة الشركات بوضع سجلات مستقلة للأسهم، ففي كثير من الحالات تقوم الشركات المخصصة حديثاً أو المخصصة جزئياً بتضخيم عدد أسهمها بإصدارات جديدة، وقد تنشئ بكل بساطة في تسجيل الأسهم المشتراة من خلال الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

• يجب وضع معايير للشفافية والتقارير المتعلقة ببيع الأصول الأساسية، مع توضيح إجراءات وآليات التنفيذ التي يمكن للمستثمرين استخدامها لاسترداد التعويضات.

• موضوع مشاركة أصحاب المصالح الذي ورد في دليل منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية يجب أن يتوازن مع موضوع تضارب المصالح ومسائل اتجار الداخلين، وهناك حاجة الى وضع مواصفات قياسية أو إرشادات في كلا المجالين.

• يجب توضيح الحاجة الى معايير

تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

وذلك استنادا إلى مناقشات المائدة المستديرة التي تمت مع أعضاء "فريق عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة حول حوكمة الشركات" والى ما للمركز من خبرة واسعة في تطوير حوكمة الشركات على الصعيد الدولي. وغنى عن الذكر أنه على كل دولة أن تقيم ما فيها من نقاط ضعف وأن تتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها. وتم تصميم البيانات التالية لتوجيه هذه الجهود إلى الاتجاه الصحيح حتى يمكن إقامة الهياكل التي تسمح بقسط كبير من الحرية في نطاق القانون. وستكون هذه الترتيبات بمثابة الأساس للثقة التي تعتبر من أهم مكونات الشركات الناجحة.

التنظيمي الأساسي والبيئة التنافسية ذاتية التنفيذ (وهي بمعنى آخر الضوابط الخارجية) إما أن تكون غائبة أو ضعيفة. وبدون هذا الإطار تصبح الضوابط الداخلية - حتى ولو كانت جديدة التصميم - قليلة التأثير. هذه المؤسسات توفر البيئة المناسبة كما تضمن تنفيذ إجراءات حوكمة الشركات الداخلية التي تتبناها الشركات، وأن الإدارة مسؤولة أمام المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة.

وفيما يلي وصف مجموعة من المؤسسات التي يجب توفرها لكي تكون لضوابط إجراءات حوكمة الشركات الداخلية تأثيرا كبيرا،

"لكن الثقة في الأوضاع القائمة هي المكون الأساسي للتفاعل الإيجابي بين المنظمات وجميع الناس الذين يتأثرون بأنشطتها - أصحاب المصالح. ويجب تصميم وتنفيذ نظام حوكمة الشركات لتسهيل بناء هذه الثقة والمحافظة عليها."

معهد المحاسبة الاجتماعية والاخلاقية في بريطانيا

www.accountability.org.uk

الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات المؤثرة حقوق الملكية

معقولة وكفاءة كبيرة للمستثمرين سيترددون كثيرا في استثمار رؤوس أموالهم في شركات ليست لها حقوق ملكية قانونية قوية⁹.

ومن الضروري أن تكون القوانين واللوائح واضحة ومفهومة لدى الجمهور وأن يعرف الناس كيفية امتلاك الأصول واستخدامها وتبادلها. ومن ناحية أخرى فإن النقص في المؤسسات التي تضمن حقوق الملكية يمنع الشركات من تحقيق اللامركزية والتخصص وإبرام عقود مع الباطن مع شركات منافسة وتقديم أقساط تأمين معقولة وجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية. ويؤدي هذا النقص أيضا إلى تعقيد العمليات المتطورة والإبداعية المرتبطة بالعلاقات بين الأصول مثل الدخول في شركات تضامنية أو في ترتيبات مرنة في المساهمة مثل التبادل في الديون وحقوق الملكية أو الدخول في

إن وجود نظام لحقوق الملكية يحترم حقوق الملكية الخاصة يعتبر واحدا من أهم المؤسسات الأساسية الضرورية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق. ومن الضروري أن تضع قوانين ولوائح حقوق الملكية معايير بسيطة وواضحة تحدد بدقة (من يمتلك ماذا) كما تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق أو تبادلها (كما يحدث على سبيل المثال في الصفقات التجارية¹⁰)، وأن تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة (مثل المالك القانوني للعين المملوكة، وهل تم استخدام الملكية كضمان لقرض..الخ)، مع وضع كافة هذه المعلومات في الوقت المناسب وبتكلفة

⁹ It is crucial that the laws and regulations correspond with the general public understanding of and consensus on how assets should be held, used and exchanged. For more specific steps on how this can be accomplished see Hernando de Soto (2000) *The Mystery of Capital*; New York: Basic Books, p. 160.

¹⁰ Moreover, the lack of property rights institutions hinders companies from decentralizing, specializing, subcontracting with competitive suppliers, offering reasonable insurance premiums, and attracting investment –for–eign and domestic. It also complicates the use sophisticated and creative asset combinations such as incorporated companies or flexible shareholding arrangements such as debt-equity swaps, or engaging in long-term investments and contracts essential for economies of scale. As a result, an economy will not be equipped to compete globally and will run the risk of being excluded from global markets.

نظام مصرفي تنظمه قوانين جيدة يعتبر توافر جهاز مصرفي سليم عنصرا لازما من اجل توافر بورصة سليمة تعمل بكفاءة ومن أجل ضمان كفاءة الشركات. فالقطاع المصرفي يوفر رأس المال اللازم والسيولة اللازمة لنمو الشركات وتمويل عملياتها. ولذلك نركز على أهمية حوكمة الشركات فى الجهاز المصرفي فى الدول النامية حيث توفر البنوك معظم التمويل. وعلاوة على ذلك فان تحرير الأسواق المالية قد عرض البنوك إلى درجة كبيرة من التقلبات والى مواجهة مخاطر ائتمانية جديدة. تبين الأزمات الاسيوية والروسية أن أنظمة البنوك التى تفتقر الى نظام جيد لحوكمة الشركات وهروب رأس المال تلحق بالاقتصادات الوطنية خسائر كبيرة. ومن الضرورى جدا وجود الإطار الذى يقوى النظام المالى ويحافظ على مرونته وسلامته فى نفس الوقت.

وتدعو الحاجة فى هذا السياق الى توفير الإشراف الجيد والمراقبة الفعالة على الممارسات المصرفية. وقد وضع بنك التسويات الدولية Bank For International Settlements

استثمارات طويلة المدى والعقود التى تعد اساسية بالنسبة للاقتصادات الكبيرة. ونتيجة لغياب مؤسسات حقوق المالية وما يترتب عليها من آثار يصبح اقتصاد الدولة غير مؤهل للتنافس على الصعيد الدولى ومعرضا للعزلة عن الأسواق الدولية.

وفى هذا السياق، يمكن التركيز على عدد قليل من القوانين الأساسية. القانون الأول هو الذى يعطى الشركات شخصية قانونية بالاعتراف بوجودها "كأشخاص" قانونيين مستقلين عن مالكيها ويضع الأسس القانونية للعقود وحدود المالكين ومسئوليتهم بالنسبة لقيمة حقوقهم فى الشركة. والقانون الثانى هو الذى يسمح بإنشاء شركات مشتركة (مساهمة).

قانون العقود

يؤدى غياب قوانين ولوائح تضمن تنفيذ العقود وقداستها الى حدوث انخفاض كبيرا جدا فى صفقات الأعمال، ومن الضرورى أن تضمن هذه المؤسسات (القوانين واللوائح) حماية الموردين والدائنين والعاملين وأصحاب الأعمال وغيرهم.

العمود الأول وهو الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال يقدم للبنوك وللمشرفين مجموعة من الأدوات التي تساعد على تقدير كافة أنواع المخاطر بدقة لكي يوفر البنك المبالغ اللازمة لتغطية هذه المخاطر.

ولا يكون تحديد دقة شروط كفاية رأس المال مفيدا إلا إذا تم التمسك بتلك الشروط. ولذلك تكون لكل بنك مجموعة من السياسات والاجراءات اللازمة لتحقيق هذه الشروط أو المتطلبات خاصة وضمان الإدارة الجيدة للبنك عامة.

وتشمل هذه الاجراءات تحمل مخاطر الائتمان، ومراقبة وتنظيم كبار المقترضين بكفاءة، والتمسك باجراءات المراجعة المشددة. وفي النهاية، تعتمد نتائج هذه العمليات الداخلية وغيرها على عاملين.

العامل الأول هو وجود ممارسة جيدة لحوكمة الشركات في الشركات المدينة، وتحتاج البنوك الى معلومات دقيقة عن أوضاع الشركة لكي تقيم المخاطر بشكل جيد، وهذا بدوره يتطلب من الشركة أن تقدم للبنوك دفاتر جيدة التوثيق والتدقيق والمراجعة. وبمعنى

مجموعات من المعايير المفيدة والممارسات المتنازة التي يمكن تكييفها وفقا لأنظمة قطرية معينة لتكوين الأرض الجديدة المناسبة للعمل في هذا المجال. ويقدم مشروع "الإطار الجديد لكفاية رأس المال" الكثير من الأساليب المرنة والجيدة لتقدير مدى كفاية رأس المال وتقدير المخاطر حتى يتم تحديد الشروط القانونية لرأس المال حسب المخاطر الموجودة.

يقدم الإطار المقترح على ثلاثة أعمدة: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال، والمراجعة الإشرافية لعمليات التقدير الداخلية وكفاية رأس المال في الشركة، والاستخدام الفعال المؤثر للإفصاح لتقوية انضباط السوق واستكمال الجهود الإشرافية (ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات عن هذا الموضوع من موقع بنك التسويات الدولية على شبكة الإنترنت وهو www.bis.org. هذه الأعمدة الثلاثة مجتمعة تقدم الآليات الهامة لضمان اضطلاع البنوك بمسئولية إدارة رأس المال بكفاءة مع مراعاة السلامة المالية، وبالإضافة إلى ذلك، يؤدي كل عمود من هذه الأعمدة إلى تحسين حوكمة الشركات في قطاع الشركات.

تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

Basl Committee on Banking Supervision مسودة شاملة لنظام رقابي مؤثر تحت عنوان "المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية المؤثرة". ويشرح منهج هذه المبادئ كيفية تنفيذ وتقييم مبادئ الرقابة.

العمود الثالث من أعمدة هذا الإطار الجديد يدعم العامودين السابقين بتقوية متطلبات الإفصاح وبالتالي تحسين انضباط السوق. والطريقة الوحيدة لتمكين المشاركين في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك إذا كانوا قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة. ويؤدي الإفصاح المنتظم عن هذه المعلومات إلى انضباط البنوك، لأن المتعاملين سيتوجهون إلى تلك البنوك التي تطبق الممارسات السليمة ولديها الكفاية المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن البنوك التي تقوم بمخاطر كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية وربما ينصرفون أيضاً عن تلك البنوك التي لا تتحمل قسطاً كافياً من المخاطر حتى تبقى على قدراتها التنافسية.

آخر، يجب على الشركات أن تنفذ نظاماً جيد لحوكمة الشركات. والمعروف أن البنوك قد تتعرض لعواقب سيئة عند تقديم القروض للشركات التي تقدم بيانات غير صحيحة أو التي تشارك في عمليات التحايل ثم تصبح عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها (ومثال ذلك البنوك التي أقرضت شركة إنرون مؤخرًا). وبناءً على ذلك يزداد اهتمام البنوك بممارية سلطة إدارة الإدارة الجيدة في الشركات كشرط من شروط الإقراض.

وكذلك تتوقف الاستفادة من عمليات البنك الداخلية على آليات والرقابة الفعالة التي تضمن الالتزام. وتم تصميم العمود الثاني وهو عملية المراجعة الإشرافية لهذا الغرض إذ يتولى المراجعون استناداً إلى مجموعة من المعايير مراجعة عمليات البنك الداخلية لمعرفة إلى أي مدى يمكن لهذه الإجراءات تقدير احتياجات كفاية رأس مال البنك بالنسبة للتقييم الشامل للمخاطر.

بالإضافة إلى المعايير الجديدة التي تعد جزءاً من إطار العمل المقترح، وصفت لجنة بازل للمراقبة المصرفية

واسع ستكون النتيجة خطيرة ولن تقل عن أي صدمة اقتصادية. وباختصار، لا بد على الأقل من كشف العلاقة التي تربط الحكومة والشركات والبنوك لكي يتمكن المساهمون وأعضاء مجلس الإدارة من التعامل بناء عليها. وكذلك هناك مناقشات مطولة حول مدى احتياج الدول النامية إلى الفصل أو عدم الفصل بين أنشطة البنوك التجارية والبنوك الاستثمارية¹¹.

آليات الخروج: الإفلاس ونزع الملكية

ليست جميع الشركات ناجحة، وهذا ما دعا إلى وجود قوانين تنظم آليات التصفية والخروج بطريقة منصفة واعتبار هذه الآليات ضرورية حتى يكون من الممكن تصفية استثمارات وتحويلها نحو منشآت منتجة قبل أن تنتهي إلى الضياع التام. ومن الضروري هنا أن تكون هناك قوانين ولوائح تلزم الكيانات المالية وغير المالية بمعايير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بديونها والتزاماتها، وقوانين ولوائح تسمح بإجراءات

وكذلك يمكن أن تؤدي عمليات تقييم مخاطر البنوك إلى تحسين ممارسة حوكمة الشركات. ويقدم نظام تصنيف البنوك والشركات على أساس المخاطر معلومات هامة عن القدرة المالية على البقاء، ويستطيع المساهمون أيضاً استخدام هذه المعلومات للضغط على إدارة الشركة لإحداث تغييرات أو المطالبة بانضباط الإدارة بتحويل أموالهم إلى كيان آخر.

وبالمثل فإن كشف المعلومات عن هيكل ملكية البنوك وعلاقتها مع الشركات الأخرى أو مع القطاع العام يقوى على ممارسة حوكمة الشركات في البنوك والشركات ويساعد على الوقاية من المخاطر المعنوية *moral hazard* والانهيارات المالية. وقد تعرضت دول نامية كثيرة إلى أزمات مالية نبعت من عمليات لم يتم الإفصاح عنها.

وتشمل الأمثلة القروض المباشرة أو المرتبطة التي تقدمها البنوك بصفة متكررة وبمبالغ كبيرة إلى شركات ضمن مجموعة شركات أحد البنوك دون أن تكون لديها القدرة على الوفاء بالدين. وعندما يحدث ذلك على نطاق

¹¹ For more information on the topic, see H. Blommestein and M. Spencer. "The role of financial institutions in the transformation to a market economy." IMF Working Paper WP/93/75, 1993.

تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

سريعة وكافية للإفلاس ونزع الملكية (رفع اليد عن الأعيان المرهونة) تراعي العدالة للدائنين وغيرهم من أصحاب المصلحة. وكان غياب الشفافية بشأن ديون الشركات وديون البنوك أحد العوامل الكبيرة التي أدت إلى الحد من الأزمات المالية الآسيوية والروسية. وعلاوة على ذلك أدى النقص في إجراءات الإفلاس و/أو نزع الملكية إلى تسهيل انتشار استيلاء الداخلين على الأصول.

التدمير الخلاق: أهمية آليات الخروج

مقتطفات من مناقشات المائدة المستديرة التي نظمها مركز المشروعات الدولية الخاصة بالاشتراك مع خبراء في حوكمة الشركات :

"بصفتي مستشاراً لوزارة المالية الكورية بعد الأزمة الآسيوية، لاحظت وجود تردد مستمر في السماح بتطبيق آليات التصفية مثل الإفلاس ونزع الملكية، وبعد أن تشرح الموضوع للجميع وتصبح هذه الإجراءات على وشك التنفيذ، تتدخل الحكومة وتفضل شيئاً آخر في مكان آخر"

السفير جون بون رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة Global Venture Partners والرئيس السابق لـ Moody's Investor Service ورئيس مركز المشروعات الدولية الخاصة

"في مجالنا هذا، لا نرى ضرورة التغيير في السيطرة علة هذه الشركات إلا عندما تفرق في الديون وتفشل في الوفاء بالتزاماتها وتتم إعادة الهيكلة الإجبارية لتحقيق الإنصاف".

دان كونيغزبيرج

محلل سابق

خدمات المساهمين المؤسسية

"من الصعوبة بمكان أن تذهب إلى دولة ما وأن تضع سياسة للتنظيم وتنتشر آلية تمكن الناس من (أ) الهروب من ديونهم، (ب) والبدء في مشروع جديد، مع أن هذه الآليات تصمم في المقام الأول لتحرير الموارد لإعادة تخصيصها عندما تتفاقم حدة الموقف"

السفير جون بون

"كان لا بد من احتمال التقلبات بدرجة معينة، وعندما تصل إلى النهاية ويصدر حكم القضاء بالإفلاس، يخسر بعض الناس بينما يكسب آخرون كثيراً، وهذا شيء صعب في مجتمع ليس مستعداً لذلك"

مايك لوبرانو

أخصائي أسواق الأوراق المالية

مؤسسة التمويل الدولية

"المفتاح هو إيجاد طريقة منظمة لتأسيس آليات التصفية خلال مدة زمنية قصيرة"

السفير جون بون

أسواق الأوراق المالية

وتحتاج سوق الأوراق المالية الجيدة

إلى ما يلي:

- قوانين تحكم إصدار الأوراق المالية لحقوق ملكية وديون الشركة والاتجار فيها، وتحدد مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية والوسطاء (السماسرة وشركات المحاسبة ومستشاري الاستثمار)

أسواق الأوراق المالية الجيدة تؤدي إلى انضباط الداخلين بإرسال إشارات الأسعار بسرعة وتمكين المستثمرين من تصفية استثماراتهم بسرعة ودون أن يتحملوا تكاليف كبيرة، وهذا بدوره يؤثر على قيمة أسهم الشركة وقدرة الشركة على الوصول إلى المال.

والجودة. ويمكن الحصول عليها من
www.iosco.org

الأسواق التنافسية

يعتبر وجود أسواق تنافسية أحد الضوابط الخارجية الهامة للشركات التي تدفعها لمزيد من الإنتاجية والكفاءة خشية فقدان نصيبها من السوق. ويؤدي غياب الأسواق التنافسية إلى تخويف المبادرين بالمشروعات وتشجيع فساد الإدارة وانخفاض الإنتاجية. ولهذا السبب من الضروري أن تنشئ القوانين واللوائح بيئة تجارية تتسم بالنزاهة والتنافسية في نفس الوقت. ولتحقيق ذلك ينبغي على الحكومات:

- إزالة الحواجز أمام دخول هذه الأسواق.
- إنفاذ قوانين المنافسة وقوانين مكافحة تزايد الأمان anti-trust laws .
- القضاء على حواجز الحماية بما فيها حماية الاحتكارات.
- إزالة نظم المعاملة التفاضلية مثل الدعم والحصص المخصصة (الكوتا) والإعفاءات الضريبية وغيرها.

على أساس من الشفافية والنزاهة. وهناك أهمية خاصة للقوانين واللوائح التي تحكم صناديق المعاشات وتسمح بإنشاء صناديق استثمار تعاوني برؤوس أموال مفتوحة.

- شروط إدراج الشركات في قوائم سوق الأوراق المالية على أساس معايير مشددة للشفافية والإفصاح، ومن المفيد - في هذا الصدد - وضع سجلات مستقلة للأسهم.
- قوانين لحماية حقوق الأقلية من المساهمين (انظر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول حوكمة الشركات).
- جهاز حكومي (مثل لجنة الأوراق المالية) مزود بعدد من المشرعين المستقلين المؤهلين، وتخويلهم سلطة تنظيم عمليات الأوراق المالية للشركات وإنفاذ قوانين الأوراق المالية.
- وقد طورت المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) مجموعة من المعايير المفيدة لإنشاء أسواق مال عادلة وعلى مستوى كبير من الكفاءة

الحالة لا بد أن تكون القوانين المعنية والقواعد القابلة للتطبيق (مثل تلك التي تنظم التسابق على التفويضات والاستحوادات) واضحة ومحددة حتى لا تتمكن الإدارة من تعطيل محاولة الاستحواذ أو تحويل مسارها.

وقد يؤدي إنشاء أسواق مؤثرة للاستحواذ إلى مقاومة شديدة حتى داخل الاقتصادات المتقدمة. وهذا ما يحدث على وجه الخصوص عندما تجد الشركات نفسها في مواجهة مع عمليات استحواذ معادية أو مع عطاءات الاستحواذ من الشركات الأجنبية أو من الأجانب. وظلت المفوضية الأوروبية تكافح على مدى اثني عشر عاما مضت من أجل تبني قانون أوروبي للاستحواذ يمهّد الطريق أمام عمليات الاستحواذ والدمج عبر الحدود. وكانت هناك محاولة في العام الماضي قوبلت بمعارضة شرسة من الشركات الألمانية التي قالت: إن الفشل في منع استخدام الأسهم التي لها حقوق تصويت خاصة - بما فيها

- وضع أولويات التجارة العادلة.
- إزالة عوائق الاستثمارات الأجنبية المباشرة والنقد الأجنبي.
- تقليل تكلفة إنشاء وإدارة شركات الأعمال المنظمة.¹²

وتقدم منظمة التجارة العالمية www.wto.org ومنظمة العمل الدولية www.ilo.org معايير مفيدة لإيجاد بيئة تجارية تنافسية منصفة.

أسواق الاستحواذ

هناك عنصر آخر من العناصر المهمة في البيئة التجارية التنافسية وهو وجود سوق لانضباط الشركات وهي السوق التي تنظم الداخليين وتشجعهم على تحسين أداء الشركة حتى لا يجازفون بفقدان السيطرة عليها أو مواجهة الإفلاس. ومعنى ذلك إمكانية قيام الشركات أو المستثمرين تحت شروط معينة بإسكاف زمام السيطرة على الشركة ذات الأداء الضعيف أملا في إكسابها قيمة إضافية بعد أن يديروها بأنفسهم. وفي هذه

¹² For specific strategies on how to lower the cost of registering and running a formal business see Catherine Kuchta-Helbing, "Barriers to Participation: the informal sector in emerging democracies," The Center for International Private Enterprise, November 2001, available on CIPE web site at: www.cipe.org/efn/informalsector/papers.

إجراءات الخصخصة الشفافة والعادلة

لا يقتصر تأثير طريقة تنفيذ الخصخصة على هيكل الملكية وحده، بل ينعكس على ثقافة الشركات في الدولة ككل، ولذلك من الضروري أن تكون هناك قواعد وإجراءات شفافة ومستقيمة وعادلة تبين كيف ومتى تتم خصخصة الشركات، لأن سوء تصميم برامج الخصخصة قد يدمر الاقتصاد ويؤثر بالسلب على بيئة الأعمال.

أنظمة الضرائب الشفافة والعادلة

لا بد من إصلاح أنظمة الضرائب حتى تكون عادلة وبسيطة ومستقيمة وبالتالي لا بد من القضاء على الإجراءات المعقدة التي تتكون من خطوات متعددة في إعداد التقارير المالية والتي ربما تسمح بإطلاق أيدي الموظفين والدخول في دائرة الفساد. وكذلك يجب أن تتضمن قوانين ولوائح الضرائب الإفصاح الكافي في الوقت المناسب عن المعلومات المالية وأن تطبق هذه القوانين واللوائح بدقة وفعالية.

الحق على الاعتراض على الاستحواذ- يجعل الشركات التي لا يوجد بها هذا الحق في موقف خالٍ من الامتيازات. وعلاوة على ذلك يمكن أن تستخدم هذه الحقوق لحماية الإدارة ضد المحاسبة. ويجري حالياً الانتهاء من قانون جديد يعلق حقوق التصويت الخاصة أثناء عمليات الاستحواذ وينص على وجود أسعار عادلة لأسهم الاستحواذ، ويحظى القانون الجديد بالموافقة المبدئية للقادة الألمان ومفوض السوق الأوروبية الداخلية.

ويعتبر تأسيس أسواق منظمة وشفافة للاستحواذ أمراً حاسماً لتسهيل إجراء عمليات الدمج والاستحواذ التي تتم لأسباب اقتصادية لها ما يبررها وبطريقة تحقق العدالة لجميع أصحاب المصالح. والمعروف أن التسابق على عمليات الاستحواذ أو الضم أو الدمج يؤدي إلى تقوية حوكمة الشركات من خلال تحسين إدارة الشركة من الداخل وبالتالي تقديم المزيد من المكاسب الاقتصادية للخارجيين والدائنين تفوق ما كانت تقدمه وهي ضعيفة الأداء أثناء الإدارة السابقة.

نظام قضائي مستقل وسليم

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بكفاءة أحد أهم مؤسسات الاقتصاد الديمقراطي المتجه نحو السوق. ولن تكون للإجراءات الضرورية التي سبق أن ذكرناها أو التي سيرد ذكرها فيما بعد أي أهمية تذكر في غياب نظام قضائي سليم ينفذ القوانين باستمرار وبكفاءة ونزاهة ويحافظ على احترام القوانين¹³. وتساعد الآليات التالية على تقوية الكفاءات والقدرات الإدارية الأساسية:

- إعداد الموظفين المؤهلين جيدا.
- التعاقد مع الموظفين وترقيتهم على

أساس قدراتهم المهنية المؤكدة (من خلال اختبارات قاسية).

- تدريب الموظفين تدريباً مهنياً على أحدث الأساليب التقنية.
- دفع رواتب جيدة للموظفين تجذب المؤهلين منهم للبقاء في العمل ولا تدفعهم إلى قبول الرشاوى، وتكون الترقية حسب الكفاءة (وليس حسب الأقدمية).

ويمكن أيضاً تحسين كفاءة النظام القضائي بتوفير الموارد المالية والفنية الكافية اللازمة لتنفيذ القوانين بسرعة.¹⁴

¹³ For a comprehensive overview of the challenges involved in creating an impartial and independent judiciary, see Pilar Domingo, (1999), "Judicial Independence and Judicial Reform in Latin America," in Andreas Schedler et al., eds., *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. Boulder, Co.: Lynne Rienner, pp.151-175.

¹⁴ بالإضافة إلى هذه المقترحات هناك طريقة بديلة لحسم النزاعات خارج المحكمة وهي طريقة التحكيم التي تخفف العبء عن المحاكم وتساعد على تحقيق السرعة في البت في النزاعات. وفي الدول التي يتم تنظيم التجارة فيها بواسطة القوانين المدنية قد تصدر قرارات عليا تعطل هذه القوانين وتؤدي إلى إضعاف الاستقرار إلى حد كبير. ويرى بعض الباحثين ضرورة التركيز على المحاسبية الأفقية للحد من حدوث تغيرات متكررة وجذرية في الإطار القانوني والتشريعي والحد من سوء استخدام سلطة الحكومة.

For more information, see Andreas Schedler, Larry Diamond, and Marc F. Plattner, eds., (1999), *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. Boulder, Co.: Lynne Rienner.

الاستراتيجيات المضادة للفساد

تنفيذ اجراءات فعالة ضد الفساد بتحديد وتضمين اللوائح والقواعد القانونية وتوضيح القوانين المعنية، واتباع وتطبيق قانون المشتريات الحكومية الصادر عن "الشفافية الدولية" وتبنى عهد منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية المضاد للرشوة والالتزام به.¹⁵

إصلاح الهيئات الحكومية

لابد من إصلاح الإدارات والهيئات الحكومية البيروقراطية ضعيفة الأداء، ومن الممكن إصلاحها من خلال تضمين وتبسيط أنظمة العمل والاجراءات الداخلية وتقييم أداء الهيئات بصفة مستمرة حسب معايير واضحة ومحددة جدا. ويجب تنفيذ الاجراءات اللازمة لتحسين أداء الهيئات الحكومية على الفور وبصفة شاملة. وعلى سبيل المثال: إذا كانت السلع المصدرة والمستوردة تتأخر لفترة طويلة داخل الموانئ المملوكة للحكومة بسبب مصلحة الجمارك فإن

التكلفة سترتفع على أصحاب الشركات وستنخفض بالتالى قدرة هذه السلع التنافسية وعلاوة على ذلك سيزداد الإغراء بعرض الرشوة للإسراع فى إصدار الإفراج الجمركى.

تقوية قدرات الهيئات الحكومية الإدارية والتنفيذية

يمكن تقوية قدرات الهيئات الحكومية الإدارية والتنفيذية بتطوير قدرات الموظفين ورفع مستوى خبراتهم وتأهيلهم تأهيلا جيدا، وأن يكون التوظيف والترقى على أساس معايير مهنية مؤكدة (وعن طريق اختبارات قياسية) وإتاحة فص التدريب المهني للموظفين باستخدام أحدث الأساليب التقنية ودفع رواتب مجزية للموظفين تجذب المؤهلين منهم للبقاء فى العمل ولا تدفعهم الى قبول الرشاوى، وتكون الترقية حسب الكفاءة (وليس حسب الأقدمية). ويمكن أيضا تحسين كفاءة النظام القضائى بتوفير الموارد المالية والفنية الكافية اللازمة لتنفيذ القوانين بسرعة.

¹⁵ For a whole host of articles and links about reducing corruption, please see CIPE's Web site: www.cipe.org. See also the Final Report on the Washington Conference on Corruption, "Fighting Corruption in Developing Countries and Emerging Economies: the role of the private sector," sponsored by USAID, PriceWaterhouseCoopers, and CIPE, February 1999.

وضع آليات منتظمة للمشاركة

تأسيس الإطار المؤسسي اللازم لتثبيت جذور حوكمة الشركات يتطلب إصلاح الكثير من القوانين واللوائح الموجودة واستحداث قوانين ولوائح جديدة. ولكي نضمن أن الإطار الجديد سيؤدي إلى إيجاد أرض صالحة للعمل، لا بد من إتاحة فرصة مناسبة للشعب للمشاركة في هذه العملية. والمفتاح الرئيسي هنا هو وضع آليات منتظمة للمشاركة في عملية صنع السياسات بصفة يومية. ويقدم إعلان صنعاء مجموعة من الاجراءات المصممة لتحسين درجة المشاركة الجماهيرية في عمليات صنع القرار والعمليات التشريعية.

(للحصول على النص الكامل)، انظر: <http://www.cipe.org/ert/e35/e35-15.php3>

وسائل إعلام مطلعة وباحثة عن الحقيقة

لمراقبة أداء المديرين يحتاج المستثمرون والدائنون والعمال وغيرهم إلى معلومات عن القرارات التي يصدرها المدبرون وأعضاء مجلس الإدارة بشأن أعمال الشركة. ولكنهم على العكس من مدير الشركة لا يمتلكون الوقت أو الموارد اللازمة

لتجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات جيدة. وهنا يأتي دور وسائل الإعلام وخاصة الوسائل المتخصصة في الجوانب المالية. ويعتبر وجود الصحافة القوية واسعة الإطلاع أساسيا بالنسبة لصغار المستثمرين وأصحاب المصالح في المجتمع بما فيهم العمال، فضلا عن كونها أحد العناصر الهامة للمجتمع الديمقراطي.

تقوية عوامل تحسين السمعة

عوامل تحسين السمعة تشمل الأفراد و/أو الجماعات التي تضيق فجوة المعلومات بين الداخلين والخارجيين بتوفير وتقديم المعلومات إلى الخارجيين بشأن أداء الداخلين والشركات وبوضع معايير مهنية عالية ثم ممارسة الضغوط من الأنداد في بعض الأحيان وفرض عقوبات من أجل التمسك بهذه المعايير. ومن أمثلة عوامل تحسين السمعة:

- الجهات ذاتية التنظيم مثل المكاتب المهنية للمحاسبة والمراجعة.
- وسائل الإعلام (وقد ورد ذكرها أعلاه).

تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

- تحليلات بنوك الاستثمار وحوكمة الشركات.
- المحامون.
- الجهات المعنية بتصنيف الائتمان.
- جمعيات حماية المستهلك.
- جمعيات حماية البيئة.
- المستثمرون النشطاء والمساهمون والمؤسسات الاستثمارية^{١٦} وأصحاب رؤوس أموال الشركات.
- ولكل من هذه الأفراد أو المجموعات خبرة معينة خاصة، ولديه الموارد وعليه المسؤوليات اللازمة للقيام بالمراقبة الشاملة وتضييق فجوات المعلومات بين الداخليين والخارجيين.

مجتمع أعمال نشط ومتكامل

- وبالإضافة إلى ذلك تقدم "مبادئ سوليفان العالمية Global Sullivan Principles" للشركات توصيات قيمة مصممة من أجل بيئة أكثر شفافية وأكثر محاسبية وإنصافاً ومسئولية. (وللحصول على النص الكامل لهذه المبادئ انظر: <http://www.cipe.org/ert/e35/e35-16.php3>)
- يمكن لأعضاء القطاع الخاص مثل جمعيات رجال الأعمال، وغرف التجارة القيام بدور هام في تطوير حوكمة الشركات بتطوير مدونات السلوك (موثيق الشرف) المحلية

¹⁶ وضع صندوق تقاعد الموظفين العموميين بكاليفورنيا برنامجاً نشيطاً جداً لتطوير حوكمة الشركات، وقد انضم هذا الصندوق إلى صناديق معاشات أخرى لاستخدام استثماراتهم وإحداث التغيير. والهدف من ذلك هو زيادة العائد من الاستثمارات بضمان حسن إدارة الشركات وصحة الاستراتيجيات التي تتبناها. ويمكن لصناديق المعاشات المماثلة في الدول النامية ممارسة نفس الدور وتوجيه نفس المطالب. ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات حول صندوق معاشات تقاعد الموظفين العموميين بكاليفورنيا من موقعة على شبكة الإنترنت وهو :

العلاقات الجيدة بين أصحاب المصالح تفيد الشركات

من الأخطاء الشائعة أن هناك تعارضا بين هدف تحقيق الربح وهدف العناية بأصحاب المصالح (مثل العاملين والدائنين والموردين والعملاء وأنصار البيئة والمجتمع المحلي ككل)، وقد أثبتت واحدة من أنجح الشركات العالمية عدم وجود تعارض بين هذين الهدفين لعدة أسباب.

إن تأثير مراعاة النزاهة والعدالة في العمل وتحمل المسؤولية وقبول المحاسبة والشفافية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة لا يقتصر على تحسين سمعة الشركة وجذب الاستثمارات فقط، بل يعطيها ميزة تنافسية. فالشركات تعتمد على أصحاب المصلحة لتوفير سلسلة من عمالة أو أجزاء أو توريدات بصفة منتظمة، ويؤدى التوقف في توريد هذه الخدمات أو البضائع الى الإضرار بقدرة الشركة على العمل أو بيع منتجاتها والبقاء على الساحة، ناهيك عن تحقيق الربح. ومن ثم تتبع أهمية إقامة العلاقات المنتجة مع أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل.

وقد استوعب مديرو الشركات هذا الدرس مؤخرا بالطريقة الصعبة. فى أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات -على سبيل المثال- سعت بعض الشركات الى تخفيض التكاليف بالاستغناء عن خدمات كبار الموظفين ذوى الرواتب الكبيرة وتوظيف موظفين جدد برواتب أقل وخبرة أقل. وفى كثير من الحالات زادت انتاجية تلك الشركات ثم تمكنت من إعادة توظيف عدد كبير من الموظفين والمستشارين السابقين. وفى حالات أخرى أصبحت تكاليف تشغيل تلك الشركات أكثر مما كانت عليه قبل الاستغناء عن الموظفين أى أنها لم تحقق هدف تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

وبالمقابل، تبين أن الشركات التى تدرك أن موظفى الشركة من أصولها الهامة وتدفع لهم رواتب جيدة وتعاملهم معاملة طيبة وتستثمر الأموال فى التدريب، يصبح لديها قوة عاملة ممتازة وملتزمة وقادرة على التكيف مع تحديات العولة ورفع جودة الإنتاج. أما العاملون فى الشركة فيكتسبون مهارات جديدة ويتمتعون بأعمال جيدة ورواتب مجزية.

مصائرهم مرتبطة جزئياً بأداء الشركة والعكس بالعكس.

وكذلك يمكن أن تكون العلاقات الصحية بين الشركات واصحاب المصالح مفيدة فى تحسين نصيب الشركة فى السوق. والعاملون (سواء من موظفى الشركة أو الموردين أو الباعة) الذين يحصلون على رواتب مجزية ويتمتعون بوظائف أو عقود مستمرة. ستتاح لهم الأموال والدوافع لشراء منتجات الشركة مما يزيد من قيمة الشركة وأرباحها.

وهناك طرق أخرى تمكن الشركة من زيادة أرباحها مع تحقيق الفائدة لأصحاب المصالح، فالشركة التى تبنى البنية الاساسية وتقوم برامج التعليم والتدريب تقدم للمجتمع المحلى موارد مفيدة، وسيجد المواطن العادى فى المجتمع المحلى وصانع القرار دافعا لرد الجميل بتزويد الشركة بمناخ جيد للنشاط التجارى فى حدود القوانين واللوائح. وقد يؤدى ذلك الى تخفيض تكاليف الشركة وتحسين قدرتها التنافسية وزيادة أرباحها.

وباختصار شديد، ليس هناك أى تناقض بين الاهتمام بحقوق

حسن معاملة الشركة لأصحاب المصلحة كالموردين لا يقل أهمية عن حسن اداء الشركة على المدى الطويل، لأن الشركة التى تنتهك عقدا أبرمته مع مورد أو لا تعطيه سعرا عادلا تلحق الضرر بمصلحة ذلك المورد وتسىء الى سمعتها كشريك أمين فى السوق يمكن الاعتماد عليه. وسيتردد الموردون الآخرون فى التعامل مع الشركة وبذلك تضعف قدرتها على الحصول على التوريدات الضرورية للتشغيل. وعلاوة على ذلك فإن الشركات التى تغير الموردين لاعتبارات التكلفة فقط قد انتهى بها الأمر الى انخفاض جودة منتجاتها وهذا يعرض مبيعاتها للانخفاض ويعرض سمعتها للخطر.

وباختصار فإن الشركات التى تتعامل مع أصحاب المصلحة بنزاهة وتجعلهم جزءا من استراتيجياتها طويلة المدى تكون أقل تعرضا لقيام أصحاب المصلحة باستخدام قوتهم لإجبار الشركة على شراء الموارد الخاصة الضرورية للإنتاج بأسعار باهظة (ويدخل فى ذلك أيضا الدعم الفنى)، أو إلغاء تعاقداتهم مع الشركة، لأن أصحاب المصلحة يدركون بسرعة أن

أو بمعنى آخر: الاهتمام والربح
يسريان جنباً إلى جنب مع
الاستخدام الحكيم لرأس المال.¹⁷

ويتطلب تحقيق هذه الأهداف من
أعضاء القطاع الخاص ممارسة دور
القيادة وأن يصبحوا قدوة بضمن
تحقيق النزاهة والمسئولية والشفافية
والمحاسبية في جميع أنشطة الشركة
وعلاقتها.¹⁷

أصحاب المصالح وتنظيم الأرباح،
بل تقوم استراتيجيات الشركات
الناجحة على هذين الهدفين التوأم،
وأشارت Patricia A. Small خبيرة
الاستثمارات المالية إلى ذلك بقولها:

"الاهتمام بأصحاب المصلحة
وتحقيق الربح يسيران جنباً إلى
جنب مع النمو الانتاجي،

"نتيجة الممارسات الجيدة بصورة متزايدة نحو شكل من الأشكال حوكمة
الشركات في التعامل مع أصحاب المصلحة، وهذا لا يعني تنازل الشركات
عن المسؤولية عن أنشطتها، بل يعني استخدام القيادة لبناء علاقات مع
أصحاب المصلحة وتحسين الأداء من جميع النواحي. وقد بينت الدراسات
طويلة المدى أن الشركات التي تحقق الأرباح المالية المستمرة هي تلك
الشركات التي تركز على القيم بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة
المدى.

معهد المحاسبية والاخلاقية، بريطانيا
www.accountability.org.uk

¹⁷ For more information, see William S. Kanaga, "Corporations Must Act Ethically." CIPE, Economic Reform Today, 1, 1999. Available online at: www.cipe.org/ert/e31/e31-1.php3.

تحديات حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

الجزء الثاني : تحديات حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

يعتبر تأسيس أي من هذه المؤسسات إنجازاً وتحدياً ضرورياً لا يمكن بدونه تثبيت جذور الأسواق الديمقراطية وحوكمة الشركات. ويتوقف مصير اقتصادات بأسرها على مواجهة هذه التحديات. ولتحقيق النجاح لا بد أن يعمل القطاع الخاص و القطاع العام معاً لتأسيس الإطار القانوني والتنظيمي، ومناخ الثقة من خلال التصرفات الأخلاقية والإشراف. وتشمل التحديات العامة التي تواجه الأسواق الصاعدة ما يلي:

- لتحقيق مصالحهم بقصر حقوق الملكية عليهم مباشرة.
- قطع حلقات المساهمات المتقاطعة Cross shareholdings بين البنوك والشركات.
- وضع أنظمة لحقوق الملكية تحدد بوضوح وسهولة المالكين الحقيقيين حتى ولو كانت الدولة هي المالك (عندما تكون الدولة هي المالك، من الضروري الإشارة الى الفرع أو الإدارة التي تتمتع بالملكية وما ي صاحبها من حقوق ومسئوليات).
- عدم تسييس اتخاذ القرارات وتأسيس الجدران الفاصلة بين الحكومة والإدارة في الشركات المدرجة بسجل الشركات حينما تكون الدولة هي المساهم المسيطر أو صاحبة الأغلبية.
- حماية حقوق المساهمين أصحاب الأقلية.
- الوقاية من ضياع الأصول asset stripping بعد عملية الخصخصة الشاملة.
- العثور على المالكين النشيطين والمديرين المهرة من بين هياكل
- تأسيس نظام لحوكمة الشركات يقوم على أساس القواعد (على العكس من النظام الذي يعمل على أساس العلاقات).
- مكافحة المصالح أو الحقوق المكتسبة.
- هدم هياكل الملكية الهرمية التي تسمح للداخلين بالسيطرة على أصول الشركات المملوكة لعدد كبير من المواطنين وتحويل هذه الأصول

وينطبق ذلك أيضا على الدول التي في سبيلها الى تنفيذ برنامج الخصخصة أو أثناء تنفيذه. في بداية الأمر لابد من إدراج الشركات العامة فى سجل الشركات المسجلة قبل الخصخصة، وقد تستمر عملية الإدراج لمدة طويلة، وبعد ذلك تحتاج الشركة الجديدة الى بعض الوقت قبل أن تستفيد من مالكيها النشيطين ومديريها المهرة، وفى ذات الوقت ستضمن إدارة الشركة الجيدة إدارة مواردها بكفاءة ونزاهة وزيادة إنتاجيتها ورفع قيمتها.

وهناك سيناريوهات أخرى تطالب بحوكمة الشركات فى القطاع العام، فقد تسيطر الشركات العامة مثلا على شركات كانت فيما مضى ملكية خاصة ولكن لها أهمية خاصة بالنسبة للأمن القومى أو لها حساسية سياسية خاصة. ومن الواضح أن هذه الشركات ستستفيد من حوكمة الشركات بطريقة سليمة.¹⁸

الملكية المبعثرة.

- تعزيز حوكمة الشركات فى هياكل الملكية الأسرية والملكية المركزة.
- تطوير الخبرات الفنية والمهنية.

ممارسة حوكمة الشركات

لا تخص القطاع الخاص وحده

هناك تحدى آخر يواجه الأسواق الصاعدة وهو تأسيس حوكمة الشركات فى الشركات العامة، لأن شركات القطاع العام فى هذه الاقتصادات تساهم أكثر من شركات القطاع الخاص فى تحقيق الناتج الوطنى والتوظيف والدخل واستخدام رأس المال، وعلاوة على ذلك فإن شركات القطاع العام فى كثير من الأحيان تشكل السياسات العامة، ولذلك فإنه لتحقيق التنمية الاقتصادية والنمو والاصلاح لابد من تأسيس حوكمة الشركات فى شركات القطاع العام.

¹⁸ For more information about the importance of corporate governance in public enterprises and for a copy of "The First Principles of Corporate Governance for Public Enterprises in India: Yaga Principles for PEs," October 2001, email: yaga@hd1.vsnl.net.in. See also the Private Sector Corporate Governance Trust Website: www.corporategovernance.co.ke.

تحديات حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

نماذج مختلفة لتأسيس حوكمة الشركات

فى مختلف أنحاء العالم، وساهمت هذه الأنشطة فى التقريب بين أعضاء مجتمع الأعمال والشركات والخبراء والأطراف المشاركة فى السوق لصياغة أسلوبها المناسب لحوكمة الشركات فى كل دولة على حده. وكانت الاستراتيجيات المختلفة تتوقف على الجوانب التالية:

- هل الحكومة مهتمة بالإصلاح؟
- هل الحكومة تدرك القضايا المطروحة؟
- هل توجد مراكز قوة مستقلة (خارج الحكومة)؟
- هل توجد وسائل تساعد على الإصلاح مثل أسواق الأوراق المالية، وتقديرات المخاطر التى تنشرها البنوك ونظام قانونى مناسب وما الى ذلك؟
- ما هو مستوي الوعي العام؟

كثير من المنظمات الدولية تمول مبادرات حوكمة الشركات الهادفة إلى تنفيذ نماذج مطبقة فى الدول المتقدمة، ولكن هذه المحاولات تبوء بالفشل فى كثير من الأحوال ولا تساعد على إحداث التحسين المطلوب لأنها نماذج مصممة لمواجهة الواقع المحلى والتحديات المحلية، وبالتالي تصبح المجموعات الوطنية الأصلية مطالبة بتكييف النموذج الدولى حسب الظروف المحلية الموجودة.

ولهذا السبب يتبع مركز المشروعات الدولية الخاصة أسلوبا مختلفا لتطوير حوكمة الشركات فى الأسواق الصاعدة، ولتحقيق هذا لاهداف نظم المركز خلال السنوات القليلة الماضية العديد من المؤتمرات وورش العمل

رومانيا تضع نظاما طوعيا لحوكمة الشركات

نفذ مركز المشروعات الدولية الخاصة مشروعا فى رومانيا شارك فيه المركز الدولي لدراسات المشروعات الصغيرة (ICES) والتحالف الإستراتيجي لجمعيات رجال الأعمال (SABA) وعدد كبير من الأعضاء يمثلون مجتمع المال والأعمال وخبراء السياسات الاقتصادية والصحفيين الاقتصاديين والحكومة، وتم تكوين مجموعة العمل التى أعدت النظام الطوعى لحوكمة الشركات فى رومانيا.

في بداية العملية راجعت مجموعة العمل أفضل الممارسات العالمية ثم أجرت تقييما للممارسات والتشريعات المتعلقة بحوكمة الشركات في الشركات الرومانية، وبعد ذلك وضعت استراتيجية لحوكمة الشركات في رومانيا أطلقت عليه اسم خطة العمل “Blueprint for action”.

بعد ذلك سافر الدكتور أنطون من التحالف الاستراتيجي لجمعيات رجال الأعمال والدكتور باسكال من المركز الدولي لدراسات المشروعات الصغيرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة حوكمة الشركات، حيث اجتمعا مع خبراء في هذا المجال لاكتساب المزيد من المعلومات عن الإطار التشريعي وأفضل الممارسات واستكشاف ردود الفعل بالنسبة لخطة العمل الرومانية. واستنادا الى الخبرة المستفادة من هذه الزيارة وضع الدكتور أنطون والدكتور باسكال برامج تدريبية على حوكمة الشركات في رومانيا، وتم استخدام هذه البرامج في تدريب أعضاء التحالف الاستراتيجي لجمعيات رجال الأعمال على كيفية تطبيق حوكمة الشركات.

ولتطوير خطة العمل واستطلاع آراء قطاع الأعمال فيها، نظم التحالف الاستراتيجي ندوة حضرها ٤٢ من القطاع الخاص ناقشوا خلالها الملاحظات المتعلقة بخطة العمل وكونوا شبكة حوكمة الشركات.

وفي محاولة لتوسيع تحالف المجموعات المطالبة بتحسين حوكمة الشركات وجه المركز الدولي والتحالف الإستراتيجي الدعوة لأعضاء من مجتمع المال والأعمال وخبراء السياسات الاقتصادية والصحفيين الاقتصاديين والحكومة للمشاركة في سلسلة من ١٠ حلقات مناقشة عقدت في مختلف أنحاء رومانيا، وحدد المشاركون في كل مناقشة أولويات حوكمة الشركات فيما يتعلق بالقانون والممارسات.

وعلى أساس نتائج حلقات المناقشة توصلت مجموعة العمل الى مسودة نظام لأفضل ممارسات سلطة الإدارة، وقدمت المسودة الى ٧٢ عضو من

تحديات حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

شبكة ممارسة سلطة الإدارة وتمت مناقشتها مع أعضاء مجموعة العمل لاستطلاع آرائهم فيها.

ثم تكونت فريق عمل وطني لحوكمة الشركات تضم عشرة من منظمات القطاع العام والقطاع الخاص، وعقد فريق العمل عدد من ورش عمل لاستطلاع الآراء، وبعد ذلك تم تكوين النظام الطوعي لحوكمة الشركات في رومانيا.

ثم قام التحالف الدولي بنشر النظام وورقة سياسة في رسالة إخبارية تم توزيعها على نطاق واسع في القطاع الخاص والمجتمع المدني ووسائل الإعلام والحكومة لكسب المزيد من التأييد للنظام.

نجح المشروع في زيادة التوعية والدعم لحوكمة الشركات في رومانيا وعبأ القطاع الخاص للاضطلاع بدور قيادي في تشكيل وصياغة ممارسات حوكمة الشركات المصممة حسب الأوضاع الموجودة في رومانيا. ونجح النظام في تحسين العمل في شركات، وتبنت بورصة بوخاريسست أجزاء من النظام الذي أصبح موضع الاهتمام المحلي والدولي (وتم توزيع نسخة منه باللغة الانجليزية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية). وما تزال شبكة حوكمة الشركات تعمل بنشاط لتطوير الإصلاحات السليمة المتعلقة بهذا المجال. ولمزيد من المعلومات يمكن زيارة الموقع التالي على شبكة

الإنترنت www.Softchim.ro/cisa/starEN.htm

فيما يلي عرض للمشروعات التي تم تنفيذها تحت رعاية مركز المشروعات الدولية الخاصة في مختلف الأقاليم مع بيان مشاركة مجتمع الأعمال المحلي في نشر الوعي بأهمية حوكمة الشركات في الشركات وتطبيقه :

إفريقيا

■ كينيا

يسعى المنتدى إلى توضيح أهمية ممارسة الأسلوب السليم في الإدارة للحد من الفساد. وسيقدم التحليل توصيات لتقوية ممارسات حوكمة الشركات ومكافحة الفساد في القطاع الخاص.

■ على المستوى الإقليمي

نظم مركز المشروعات الدولية الخاصة أول مؤتمر إفريقي عام في جوهانسبيرج حول حوكمة الشركات بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، وجمعية الكومنويلث لحوكمة الشركات وكثير من الجهات الإفريقية والدولية. شارك في المؤتمر ٢٢٠ عضواً من قطاع الأعمال والحكومات وقادة الجمعيات الأهلية (غير حكومية) لرفع التوعية بأهمية حوكمة الشركات في القارة ومناقشة تحديات تطبيق أساليب ومبادئ حوكمة الشركات.

آسيا

■ الفلبينيين

نظم مركز المشروعات الدولية الخاصة ورشة عمل إقليمية لمدة ثلاثة أيام في سيبو بالاشتراك مع معهد إدارة

ضمن مجهودات طويلة المدى، بدأ صندوق حوكمة الشركات في القطاع الخاص PSCGT مشروعاً تنقيفياً لزيادة التوعية بأهمية حوكمة الشركات في الشركات ومبادئ الديمقراطية والنزاهة والمساءلة (المحاسبية) والمسؤولية في القطاع الخاص الكيني. ويهدف الصندوق إلى دعم التنمية الاقتصادية المستدامة بالعمل مع الشركاء وقادة المجتمعات المحلية. وسيساعد هذا البرنامج على تكوين جمعية أهلية للدفاع عن حقوق المساهمين في كينيا.

<http://www.corporategovernance.co.ke>

■ غانا

استكمالاً لمبادرات سابقة لمكافحة الفساد ونشر استخدام حوكمة الشركات، يقوم منتدى أسواق رأس المال الإفريقي ACMF بتحليل الروابط بين سلطة الإدارة والفساد في غانا. واستناداً إلى مسح عن الشركات الخاصة والشركات المملوكة للدولة

تحديات حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

الصين تطبق معايير أكثر تشدداً على الشركات المسجلة في بورصتي الأوراق المالية. هذا البرنامج سيضم المسؤولين والمديرين الصينيين مع الخبراء الأجانب لمناقشة معايير دولية محددة تتعلق بالسياق الصيني.

وسط وشرق أوروبا

■ جمهورية التشيك

نظم مركز المشروعات الدولية الصغيرة بالاشتراك مع جامعة أوروبا الوسطى برنامجاً لبناء واستيعاب مسؤوليات ممارسة حوكمة الشركات لتقوية المؤسسات والشركات الصاعدة في وسط أوروبا. وبعد اختبار تأثير البرنامج على جمهورية التشيك تبدأ المرحلتان التاليتان المركزتان على تكرار تنفيذ البرنامج لتدريب المدربين وترجمة مواد التدريب وعقد دورات تدريبية في كل من المجر وبولندا وأوكرانيا وروسيا.

■ ألبانيا

اعترافاً بالطبيعة الحرجة لممارسة حوكمة الشركات الفعالة في ضمان الخصخصة الناجحة في ألبانيا، أتم مركز الدراسات الاقتصادية

الشركات. جمعت الورش بين أطراف السوق في شرق بقصد إدخال الإصلاحات على حوكمة الشركات في جميع أرجاء الإقليم. وحددت ورشة العمل أفضل الممارسات في المؤسسات المعنية وقدمت توصيات للإصلاح في آسيا وأبرزت أهمية العلاقات الشفافة بين القطاعين العام والخاص.

■ إندونيسيا

كون مركز المشروعات الدولية الخاصة برنامج مشترك مع غرفة التجارة والصناعة الماليزية KADIN لوضع ممارسات حوكمة الشركات، وأخلاقيات الأعمال في مقدمة المناظرة حول التغييرات المؤسسية داخل المجتمع الإندونيسي. وتطور الغرفة مدونة للمؤسسات الإندونيسية وفق معايير دولية وستسعى إلى تبني مبادئ قوية تطبقها الشركات الأعضاء فيها.

■ الصين

نظم مركز المشروعات الدولية الخاصة بالاشتراك مع المركز الصيني لحوكمة الشركات في الشركات مؤتمراً في بكين حول حوكمة الشركات. وبدأت

تغيرات في القوانين من خلال بناء الشركات العامة والخاصة كجزء من إستراتيجية أكبر مصممة لتطوير أفضل ممارسات سلطة الإدارة. وكانت المبادرة بمثابة رأس حربة أطلقها مركز دراسة الديمقراطية لإعداد تقرير عن تقييم ممارسة حوكمة الشركات الإرشادات المتعلقة بها. وتتناول هذه الوثائق بعض القضايا الحرجة مثل: حقوق التصويت، والمساواة في المعاملة بين جميع المساهمين، وهيكل مجلس الإدارة، ودور الجهات الإدارية والإفصاح والشفافية. www.csd.bg/cgi

• نظم مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مركز دراسة الديمقراطية مؤتمرا في صوفيا من ٢٢ إلى ٢٣ سبتمبر ٢٠٠٠، وكان المؤتمر فرصة لمشاركة مجتمع الأعمال مع الخبراء والمفكرين في وضع تصوراتهم لحوكمة الشركات، واستكمالا لأعمال المؤتمر تم تنظيم ورشة عمل "مؤسسات رئيسية لحوكمة الشركات" التي وضعت القواعد الأساسية لميثاق حوكمة الشركات.

والاجتماعية CESS بحثا شاملا وبرنامجا تثقيفيا حول حوكمة الشركات والخصخصة. ويعتمد نجاح الخصخصة على إدخال النظام الأساسي لمبادئ وممارسات سلطة الإدارة في الشركات بما يضمن حسن إدارة الشركات التي تتم إدارتها بأسلوب الانفتاح وتحمل المسؤولية.

■ بلغاريا

- نظم مركز التنمية الاقتصادية في صوفيا برنامجا لتقديم المبادئ والقيم العامة لحوكمة الشركات لمجموعات ذات اهتمامات خاصة مثل المؤسسات المملوكة للدولة ومؤسسات سوق المال، وصناع السياسة ووسائل الإعلام. ونظم المركز أيضا أربعة دورات تدريبية مدة كل منها يوم واحد تعرضت لمجموعة من القضايا لإجراء المناقشات بين الباحثين في المركز والمجموعات المتأثرة فيما يتعلق بالتحديات التي تواجههم في تطبيق إجراءات حوكمة الشركات.
- أحدثت مبادرة حوكمة الشركات CGI على مدى السنتين الماضيتين

■ جمهورية السلوفاكيا

يقوم مشروع مركز التنمية الاقتصادية CED حول حوكمة الشركات على البرامج البحثية والإرشادية التي سبق تنفيذها برعاية مركز المشروعات الدولية الخاصة والوقفية الوطنية للديمقراطية. ويركز مركز التنمية الاقتصادية على توحيد ممارسة حوكمة الشركات في سلوفاكيا حسب المعايير الدولية وعلى أفضل الممارسات الحالية. ومن خلال تحليل القضايا ذات العلاقة مثل التشريعات وتوعية المجالس الإشرافية يساهم هذا البرنامج في تسهيل تطبيق أربع قيم أساسية مرتبطة بحوكمة الشركات وهي النزاهة والمحاسبية (المساءلة) والشفافية والمسئولية www.cphr.sk

■ رومانيا

ممارسة حوكمة الشركات يؤدي إلى رفع مستويات الأداء وتحسين التعامل بين الشركات العامة والخاصة كما يساعد على بناء مجالس إدارة أكثر قوة وأقدر على المحافظة على حقوق المساهمين ووضع معايير للمساءلة المالية والشفافية. ويعتبر اتحاد أصحاب المؤسسات الخاصة

في مقاطعة تيميس منظمة ضرورية وصوتا محايدا يقدم المعلومات المطلوبة للقيادات المحلية حول السياسات والممارسات الأخلاقية في الشركات، ويعمل هذا الاتحاد على توسيع المعارف والمهارات القيادية اللازمة لدى الأعضاء كما يتعاون مع التحالف الاستراتيجي لجمعيات الاعمال وينظم فريق عمل وطني عن حوكمة الشركات.

■ على المستوى الإقليمي

نال مركز المشروعات الدولية الخاصة جائزة وكالة المعونة الأمريكية لتطوير ممارسة حوكمة الشركات في وسط وشرق أوروبا والدول المستقلة حديثا. والهدف من مبادرة ممارسة حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة هو زيادة الوعي بالحاجة الى سياسات وممارسات فعالة ونشر هذا الوعي بين صناعات السياسات وقادة الشركات ووسطاء أسواق المال. وكذلك سيطور المشروع مبادرات سياسية يمكن تطبيقها في الإقليم موجّهة لزيادة ثقة المستثمر. ويقوم المشروع على أساس أن ممارسة حوكمة الشركات ستنتج

القضايا وبناء التحالفات والتواصل وإعداد التوصيات.

- إنشاء شبكات الاتصالات بين المنظمات: يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة من خلال المؤتمرات وموقعه على شبكة الانترنت على بناء شبكة إقليمية غير رسمية تربط الشركات ومجموعات السياسات التي تركز على القضايا المتعلقة بحوكمة الشركات.

أوراسيا

■ روسيا

- لتطوير ممارسة حوكمة الشركات في روسيا، يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع معهد سوق الأوراق المالية والإدارة في موسكو على تطوير برامج التدريب والامتحانات والمقررات والمواد المؤهلة للحصول على شهادات لتعليم مديري الشركات المبادئ الأساسية سلطة إدارة الشركات. يستهدف هذا المشروع تدريب المديرين لتكوين مجموعة من المدربين المهنيين القادرين على الاضطلاع بمسئوليتهم في مجالس

إذا كان مجتمع الأعمال بحاجة الى هذا النظام. وتشمل الأنشطة ما يلي:

- برنامج مارك هيسيل للمنح الصغيرة: مشروع للمنح التنافسية يقدم حتى ٦ منح قيمة كل منها ٢٥ ألف دولار للمنظمات والتحالف الراقية في تطوير مبادئ حوكمة الشركات.
- تدريبات حوكمة الشركات: النشاط التدريبي يستخدم المواد التي يعدها مركز المشروعات الدولية الخاصة وشركاؤه لتمكين الجهات المحلية من وضع برامجها التدريبية المناسبة. ويشمل هذا النشاط تقديم الدعم لإنشاء معاهد الإدارة وتنفيذ برامج ودورات التعليم عن بعد بالاستعانة بالمعاهد التعليمية الموجودة بالفعل.
- مجموعة مواد تدريبية على ممارسة حوكمة الشركات: يهدف هذا النشاط الى وضع مجموعة مواد تدريبية تقوم على أساس الخبرات المتاحة للمشروع ويمكن الاسترشاد بها لتطوير معايير حوكمة الشركات ووضع مجموعة متنوعة من النماذج والاتجاهات اللازمة لتعريف

وفى وسائل الإعلام بما فى ذلك فاينانشال تايمز (الأربعاء ١٤ مارس ٢٠٠١). وبين المسح مدى حاجة الشركات الروسية الى حوكمة الشركات لى تتمكن من جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية التي هي فى اشد الحاجة إليها، وبين المسح أن مديرى كبرى الشركات الروسية يعترفون بالحاجة الى المديرين المستقلين ويرون أهمية ذلك الاستقلال.

• نظم مركز المشروعات الدولية الخاصة مع اثنتين من جماعات حقوق المساهمين ندوة لمدة يوم واحد فى فبراير ٢٠٠٠ بمدينة إيكاتيرنبيرج التى تقع فى الأورال على بعد ٩٠٠ ميلا تقريبا شرق موسكو وكانت فيما مضى مدينة مغلقة. ونجحت هذه الندوة بفضل مشاركة الروس فى تصميمها وتنفيذها.

• اشترك مركز المشروعات الدولية الخاصة مع منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية والبنك الدولي فى تنظيم حلقة مناقشة فى موسكو حضرها أكثر من ١٠٠ مشارك لمناقشة حقوق الملكية والإفصاح

الإدارات. وسيعمل أولئك المديرون على تعميق الديمقراطية ومساندة مبادئ حوكمة الشركات وأفضل الممارسات فى الشركات الروسية.

• شارك مركز المشروعات الدولية الخاصة مع جمعية حماية المستثمرين فى إعداد موقع شبكة الإنترنت مخصص لحوكمة الشركات فى روسيا ويتضمن معلومات عن حوكمة الشركات وحماية حقوق المستثمرين فى الأسواق الروسية. ويمكن الحصول على المعلومات باللغة الإنجليزية من هذا الموقع الذى تم تصميمه فى إطار منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية والبنك الدولي، والمائدة المستديرة حول حوكمة الشركات فى روسيا عنوانه : <http://www.corp.gov.ru>

• أجرى مركز المشروعات الدولية الخاصة وجمعية حماية المستثمرين وجمعية المديرين الروسية مسحا شمل ٣٠٠ شركة روسية للتعرف على الشركات التى بها مجالس إدارة مستقلة. وقد أثار المسح اهتماما واسع النطاق بين المستثمرين الروس والدوليين

- حقوق المساهمين والوقاية من سوء استخدام التعامل مع النفس. واستنادا إلى نتائج هذه الحلقة أعدت لجنة فورونيزه Voronezh مسودة ميثاق حوكمة الشركات، وهى الآن تعمل مع الشركات المحلية لتتبنى الميثاق وتقدم المبادئ الخاصة بها من وضعها الفعلي.

■ قازاخستان

تقدم جامعة شركات الأعمال الدولية الدعم لتحالف الجمعيات الأهلية (غير الحكومية) لإيضاح الحاجة إلى تطبيق حوكمة الشركات وسيتم إجراء مسح على الشركات المملوكة للدولة وعقد مؤتمر فى الماتا تشارك فيه جميع الأطراف المعنية.

■ بلغاريا

- تأسست مبادرة حوكمة الشركات فى بلغاريا CGI (www.csd.bg/cgi) سنة ١٩٩٩ وهدفها الأساسي هو تسهيل تبني المعايير والإجراءات الأساسية لحوكمة الشركات التى تضمن المساءلة والمحاسبية والشفافية.

■ رومانيا

يقدم المركز الدولي لدراسات الصناعات الصغيرة مدونة طوعية لحوكمة الشركات التى تبناها تحالف رومانيا الإستراتيجي لجمعيات رجال الأعمال وتبناها جزئيا سوق الأوراق المالية فى بوخاريسست www.softchim.ro/cisa/StartEN.htm

■ بولندا

منتدى حوكمة الشركات فى بولندا منظمة مستقلة تتبنى مبادرة معهد جدانيسك لاقتصاديات السوق ويوفر المعلومات الحديثة عن أهم الأوراق والأنشطة البحثية والأحداث فى مجال حوكمة الشركات فى بولندا وغيرها من دول وسط وشرق أوروبا. www.pfcg.org.pl/pfcg/index_eng.htm

■ روسيا

أمريكا اللاتينية والكاربيبي

■ كولومبيا

يقدم الاتحاد الفيدرالي لغرف التجارة المعلومات لأصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص عن المبادئ الجيدة لحوكمة الشركات من خلال برامج التدريب والموقع على شبكة الانترنت والمطبوعات وما إلى ذلك. وتشمل المبادرة صناعات السياسات ورجال الأعمال والأكاديميون الذين يشتركون معا في إصدار بيان عن حوكمة الشركات في كولومبيا. وكذلك يقوم الاتحاد الفيدرالي بوضع توصيات متقدمة بشأن لوائح سوق المال التي اقترحتها لجنة بورصة كولومبيا. وقد ساهمت أنشطة الاتحاد في إدخال إصلاحات قانونية تتعلق بحقوق المساهمين وقضايا تضارب المصالح والطرق البديلة لحل الصراعات ومسؤوليات مجالس الإدارة.

■ على المستوى الإقليمي

• يبني مركز المشروعات الدولية الخاصة على خبراته في التدريب وفي شبكات القطاع الخاص والبرامج التي سبق تنفيذها. وينفذ

• "حوكمة الشركات في روسيا" مشروع مشترك مع مركز المشروعات الدولية الخاصة وجمعية حماية المستثمرين، ونفذ المشروع سلسلة من اجتماعات المائدة المستديرة. ويمكن الحصول على مزيد من المعلومات عن حوكمة الشركات وحقوق المستثمرين في أسواق روسيا من : www.corp-gov.org

• يركز المركز الروسي للمديرين على تنفيذ المبادئ المناسبة لحوكمة الشركات في الشركات الروسية وتشمل مسودة حديثة لميثاق حوكمة الشركات. ومن الشركاء الرئيسيين في هذا المجال: اللجنة الفيدرالية لسوق الأوراق المالية في روسيا ومنظمة التعاون الاقتصادي للتنمية ومعهد إدارة سوق الأوراق المالية وهو من قدامى شركاء مجلس المشروعات الدولية الخاصة. www.rid.ru

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

■ مصر

- شارك مركز المشروعات الدولية الخاصة مع اتحاد الصناعات المصرية - وهو أكبر منظمة أعمال في مصر - في مناقشة قام بها أكثر من ٢٥٠ من قيادات الشركات وصانعي السياسات لمناقشة حوكمة الشركات ومستقبل الدولة الاقتصادي والديمقراطي. وقد ناقشوا بالتفصيل العديد من المسائل الهامة من بينها: الإفصاح التام عن المعلومات المالية، وتضارب المصالح فيما بين الإدارة والمديرين، وإجراءات الإفلاس، وحقوق الملكية، وإنفاذ العقود، والفساد والسرقة، واتباع أساليب عمل جيدة.
- تنظم الجمعية المصرية للأوراق المالية (www.ecma.org.eg) برنامجا لحوكمة الشركات لمجتمع سوق المال، والإدارة العليا لبعض الشركات المدرجة على قوائم التداول وممارسات وقواعد حوكمة الشركات ومدى أهميتها لبناء اقتصاد موجه نحو السوق. وعقد المركز بمدينة القاهرة مؤتمر "مستقبل الاقتصاد

المركز برنامجا شاملا يركز على الشفافية ومكافحة الفساد ، ويجرى دراسات حالة خاصة تتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات في الأسواق الصاعدة. وسينفذ المركز برنامجا تدريبيا استرشاديا في دولة واحدة لتشجيع الشركات على التمسك بالشفافية والمحاسبية وأخذ زمام المبادرة لتطوير حوكمة الشركات، ويهدف هذا البرنامج إلى دعم دور القطاع الخاص في المسائل المتعلقة بالديموقراطية والادارة في جميع أنحاء أمريكا اللاتينية.

- يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة مع مركز البحوث الاقتصادية الوطنية في جواتيمالا على تطوير الديمقراطية والقدرة التنافسية في السلفادور وهندوراس وجواتيمالا ونيكاراجوا من خلال اتباع سياسات اقتصادية سليمة وتطبيق معايير دولية متكاملة لحوكمة الشركات. وتحقيق لهذا الهدف، سيقوم القطاع الخاص في كل دولة من هذه الدول بوضع أجندة لتطوير هذه الدعوة الجديدة ووضعها على أجندة الشركات الوطنية.

تحديات حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

المعلومات المالية وغير المالية) و(عن) هياكل الملكية والسيطرة) ؟
لمزيد من المعلومات

(<http://www.hawkama.net/Events.asp?id=4>)

• الحوكمة من المنظور المصرفي - فبراير ٢٠٠٣

تم تنظيم هذه الورشة تحت رعاية د.محمود أبو العيون، محافظ البنك المركزي المصري لتفعيل مفاهيم حوكمة الشركات وتطبيقها على القطاع المصرفي، ومناقشة حقوق المساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة ، وما هو دور أصحاب المصالح المختلفة في تعزيز ممارسات حوكمة الشركات.

لمزيد من المعلومات

(<http://www.hawkama.net/Events.asp?id=5>)

• القواعد المنظمة لحوكمة الشركات في مصر من منظور الأجهزة الرقابية ومجتمع الأعمال الخاص - مارس ٢٠٠٣

تم تنظيم هذه الورشة بالتعاون مع الهيئة العامة لسوق المال وبورصتي القاهرة والإسكندرية والهيئة العامة

المصري في ظل ممارسة أساليب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة " حضره أكثر من ٤٠٠ مشارك من المشرعين، والسماصرة، وكبار الموظفين، ووسائل الإعلام.

لمزيد من المعلومات

(<http://www.hawkama.net/Events.asp?id=1>)

• نظم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ورش عمل حول قضايا محددة مثل معايير الشفافية والإفصاح، وإعداد ونشر الحسابات الختامية، واستراتيجيات الشركات، والخطط المستقبلية، وحقوق أصحاب المصالح، والعلاقات مع وسائل الإعلام المختلفة، وذلك على النحو التالي :

• الإطار المحاسبي والإفصاح لهيكل حوكمة الشركات في

مصر - يناير ٢٠٠٣

تحاول هذه الورشة مناقشة هل هناك التزام بنظم محاسبية تحقق الشفافية وما هو مدى مطابقتها للنظم المحاسبية الدولية ؟ وما هي متطلبات عملية الإفصاح (عن)

- نظم معهد الأهرام الإقليمي (ARPI) لقاء صحفي مع د. جون سوليفان - المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) في فبراير ٢٠٠٤. لمناقشة "الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية للإصلاح الشامل" بهدف نشر الوعي العام بأهمية الحكم الديمقراطي الصالح باعتباره المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاقتصادي. لمزيد من المعلومات
(<http://www.hawkama.net/Events.asp?id=7>)
- شارك مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) والبنك الدولي (WB) في تنظيم ندوة "إنشاء معهد المديرين المصري" - إبريل ٢٠٠٤ التي استضافت أعضاء مجالس إدارات الشركات النشطة في البورصة المصرية، بالإضافة إلى كل من الهيئة العامة لسوق المال وجمعية (www.cma.gov.eg) المحاسبين والمراجعين المصريين وجمعية رجال الأعمال المصريين والبورصة المصرية لمزيد من المعلومات
(<http://www.hawkama.net/Events.asp?id=3>)
- لماذا تنهار بعض الشركات؟ التجارب الدولية والدروس المستفادة لمصر - مارس ٢٠٠٣ ورشة عمل دولية تناقش جلساتها حالات انهيار الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الناشئة وأهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية مع التطبيق على الحالة المصرية. لمزيد من المعلومات

تحديات حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة

الملتقى نحو (١٢٠) مشاركاً من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وقد ركز المنتدى على عدة جوانب أهمها:

- ضرورة مراجعة الإجراءات التي اتخذتها الدول المشاركة في مجال تطوير الإفصاح والشفافية والمشاكل التي واجهتها تلك الدول بهذا المجال.

- التأكيد على أهمية قيام الدول المشاركة بالعمل على تقييم وضع الدول من ناحية حوكمة الشركات، ومدى تليتها لمتطلبات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بهذا الخصوص.

- ضرورة التركيز على قضايا التوعية والتدريب على مستوى الحكومات والشركات والمدراء والجمهور.

- هذا بالإضافة إلى التأكيد على أهمية إنشاء معهد متخصص للمدراء يهدف إلى تدريب المدراء والمرتبطين بسوق رأس المال. لمزيد من المعلومات

(<http://www.hawkama.net/Events.asp?id=6>)

(www.egyptse.com) والمركز

المصري للدراسات الاقتصادية

(www.eces.org.eg) والجهات

الأجنبية ممثلة في معهد المديرين بالملكة المتحدة والمعهد الأسترالي لمديري الشركات والمعهد الماليزي لحوكمة الشركات، وذلك لاستعراض الأدوات التي يستخدمها المعهد في تدريب وتأهيل المديرين التنفيذيين في الشركات على مبادئ الحوكمة الجيدة الشركات.

لمزيد من المعلومات

(<http://www.hawkama.net/Events.asp?id=2>)

■ لبنان

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (www.gcgf.org)

ومجموعة البنك الدولي (www.worldbank.org) ومنظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية (www.oecd.org) بتنظيم المنتدى

الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات "تحسين الشفافية والإفصاح" في

يوليو ٢٠٠٤ ببيروت. وقد شارك بهذا

■ الأردن

الخاص بمختلف الدول العربية من (مصر - الإمارات - الأردن - سوريا - لبنان - الجزائر - فلسطين - اليمن - البحرين - تونس - المغرب - عمان)، ذلك بهدف أن تطلع هذه المجموعات العربية على مبادراتهم في مجال حوكمة الشركات والتعرف على الفرص المتاحة في المنطقة العربية من أجل تحسين الأداء الاقتصادي للقطاع الخاص من خلال زيادة مستوى التنافسية الدولية. لمزيد من المعلومات

(<http://www.hawkama.net/Events.asp?id=8>)

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (www.gcgf.org) ومبادرة شراكة الشرق الأوسط (mepi/gov.state.mepi) بتنظيم المنتدى الإقليمي لحوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تحت عنوان "مبادرات القطاع الخاص في مجال حوكمة الشركات" بمدينة عمان، الأردن خلال الفترة من ٢٥ إلى ٢٧ يناير ٢٠٠٤ حيث ضم هذا الملتقى ممثلين للمجموعات المندمجة في القطاع

الجزء الثالث : دليل المراجع الرئيسية في حوكمة الشركات

التحدي : تحديد الدساتير وأفضل الممارسات لحوكمة الشركات

الموارد

قام كثير من المنظمات والدول والشركات بوضع دساتير عن أفضل الممارسات لغرس نظم حوكمة الشركات السليمة. وفيما يلي بعض الدساتير الرئيسية التي تم وضعها في خلال بضع السنوات الأخيرة.

علي المستوى الدولي

- Corporate Governance and Transparency in Emerging Markets, the Institute for International Finance (February 2002): www.iif.com/data/public/NEWEAG_Report.pdf.
- The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Principles of Corporate Governance (1999): www.oecd.org.
- International Corporate Governance Network (ICGN) Principles: www.icgn.org/principles.html
 - * Statement on Global Implementation of ICGN Voting Principles (July- Statement on Global Corporate Governance Principles (July 1999).
 - * Statement on Stock-Based Incentive Scheme Principles (July 1999).
 - * Global Share Voting Principles (July 1998).
- Principles for Corporate Governance in the Commonwealth, the Commonwealth Association for Corporate Governance (November 1999) available at: www.combinet.net.
- Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States by Weil, Gotshal and Manges (March 2002) available at: www.weil.com.

علي مستوى كل دولة علي حدة

- هناك كثير من القوانين المتاحة علي مستوى كل دولة علي حدة في موقع البنك الدولي علي شبكة الإنترنت :

www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/cg/codes.htm

- * The German Corporate Governance Code (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2002) available in German, English, French, Italian and Spanish at: www.corporate-governance-code.de/
- * Desirable Corporate Governance in India—A Code, The Confederation of Indian Industry:
www.ciionline.org/busserv/corporate/backup/cgcode.htm
- * The King Report on Corporate Governance for South Africa 2001: www.iodsa.co.za
- * The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice, The U.K. Committee on Corporate Governance (May 2000 -- under revision):
www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode.pdf
- * Internal Control: Guidance for Directors on the Combine Code (The Turnbull Report, 1999) by the Institute of Chartered Accountants in England and Wales available at:
www.icaew.co.uk/cbp/index.cfm?aub=tb21_6242
- * Corporate Governance Rule Proposals Reflecting Recommendations from the New York Stock Exchange and Listing Standards Committee (2002) available at:
www.nyse.com/pdfs/corp_gov_pro_b.pdf

علي مستوى الشركات

- Cadbury Schwepps Code of Conduct: www.cadburyshwepps.com.
- Corporate Governance Guidelines, General Motors Corporation:
[www.gm.com/company/investor information/stockholder_info/corp_gov/guidelines.htm](http://www.gm.com/company/investor_information/stockholder_info/corp_gov/guidelines.htm).

التحدي: الالتزام بالمعايير والداستير علي مستوي الدولة

يجري عمل التقييمات الخاصة بحوكمة الشركات كجزء من البرنامج المشترك بين البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي بخصوص تقارير الالتزام بالمعايير والداستير Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSC) وتقوم على أساس قالب وضعه البنك الدولي وتقارير التقييم التي يتم اعدادها في ظل البرنامج ROSC، ويمكن الحصول عليها من الموقع التالي :

www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/cg/cg_rosc.htm

التحدي: تدريب أعضاء مجالس إدارة الشركات

الموارد

- The National Association of Corporate Directors
www.nacdonline.org/.
- The Russian Institute of Directors
www.ricd.ru/news.php?arc=ves&l=en.
- The Institute of Corporate Directors, The Philippines:
www.icd.ph.
- The Institute of Directors in Southern Africa:
www.iodsa.co.za.

التحدي: إنشاء معايير للمحاسبة والمراجعة واستمرار العمل بها

الموارد

- The International Accounting Standards Board:
www.iasc.org.uk.
- The International Federation of Accountants: www.ifac.org/.
- Accounting Directory—Associations:
cpateam.com/accounting-associations.htm.

التحدي: إنشاء نظم سليمة لحقوق الملكية ووكالات حكومية تعمل بشكل جيد

الموارد

- بشأن الأساليب الفنية لكيفية وضع وإنشاء نظم سليمة لحقوق الملكية أنظر Insritute for LibertTancredemocracy, Lima, Peru: www.ild.org.pe.
- للحصول علي معلومات عن حماية حقوق الملكية الفكرية عن طريق الاتفاقيات الدولية أنظر موقع منظمة الملكية الفكرية العالمية.
The Web site of the World Intellectual Property Organization : www.wipo.org
- تقارير التنمية في العالم، التي يصدرها البنك الدولي تقدم نظرة عامة شاملة عن كثير من الخدمات الحكومية المعاونة التي تعتبر أساسية للاقتصاد الحديث، وأنظر علي الأخص " الدولة في عالم متغير " The State in a Changing World تقرير التنمية في العالم لعام ١٩٩٧.
www.worldbank.org

التحدي : إنشاء نظم مصرفية ومالية سليمة واستمرار العمل بها

الموارد

- قامت لجنة بازل للإشراف المصرفي بوضع بعض المجموعات المفيدة من المعايير وأفضل الممارسات التي يمكن تعديلها وتكييفها وفقا للنظم الوطنية المعنية بحيث يمكن إنشاء ملعب ممهّد تتساوى فيه جميع الأطراف وتتضمن هذه المجموعات:

- * The New Basel Capital Accord: www.bis.org/publ/bcbs61.htm
- * Core Principles for Effective Banking Supervision: www.bis.org/publ/bcbsci02.pdf
- * Core Principles Methodology: www.bis.org/publ/bcbs61.pdf.

• قام صندوق النقد الدولي (International Monetary Fund (IMF) وبنك التسويات الدولية Bank for International Settlements بالعمل مع مجموعة ممثلة للبنوك المركزية، والوكالات المالية، وغيرها من الخبراء لإنشاء ووضع دستور للممارسات الجيدة في الشفافية وفي السياسات النقدية والمالية. ويمكن الحصول علي هذا الدستور من موقع صندوق النقد الدولي علي شبكة الإنترنت. www.imf.org ويقدم هذا الموقع أيضا، سلسلة من التقارير التجريبية عن الالتزام بالمعايير والدساتير علي أساس كل دولة علي حدة - Observance of Standards and Codes on a country-by-country basis.

التحدي : إنشاء أسواق سليمة للأوراق المالية والحفاظة عليها

الموارد

- قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية بوضع سلسلة من المعايير المقيدة لإنشاء أسواق للأوراق المالية السليمة التي تتوافر فيها العدالة والكفاءة. ويمكن الحصول علي هذه السلسلة من. www.iosco.org
- قام عديد من بورصات الأوراق المالية في جميع أنحاء العالم بإصدار سياسات للحوكمة. ويمكن الحصول عليها من :
www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/cg/codes.htm

التحدي : إنشاء أسواق تنافسية تحقق المساواة

الموارد

- منظمة التجارة العالمية www.wto.org
 - منظمة العمل الدولية www.ilo.org
- تقدمان معايير مفيدة لإنشاء أسواق تنافسية وتخلق بيئة تجارية تتحقق فيها المساواة.

التحدي : مكافحة الفساد

الموارد

- يقدم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE's) وموقعة علي شبكة الإنترنت. www.cipe.org عددا كبيرا من المواد والارتباطات مع المواقع الأخرى الخاصة بحوكمة الشركات ومكافحة الفساد.
- توفر منظمة الشفافية الدولية Transparency International في موقعها علي شبكة الإنترنت www.transparency.de ، معلومات إضافية عن ممارسات الأعمال الشفافة حول العالم، ودستورا نموذجيا للتوريدات الحكومية، ونتائج الرقم القياسي السنوي لملاحظة الفساد علي أساس الدول ، Annual country-by-country Corruption Perceptions Index
- قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بوضع اتفاق شامل لمناهضة الرشوة (ويعتبر نقطة بداية ممتازة) ومجموعة من الإشارات الخاصة بحوكمة الشركات. أنظر www.oecd.org

التحدي : تدعيم وتقوية الحكم الديمقراطي الرشيد

الموارد

- قام المعهد القومي الديمقراطي The National Democratic Institute برعاية مؤتمر صنعاء، الذي ضم ٣٥٠ من متخذي القرارات من ١٦ دولة متقدمة ونامية لوضع جداول عمل لتدعيم وتقوية الحكم الديمقراطي الرشيد وللحصول علي الإعلان النهائي للمؤتمر، أنظر www.ndi.org

التحدي : تعبئة أعضاء من القطاع الخاص لوضع وتنفيذ أفضل الممارسات

الموارد

- قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالعمل ومازال مستمرا في العمل مع عديد من مؤسسات القطاع الخاص حول العالم لوضع وتنفيذ مجموعات من أفضل الممارسات المحلية في الأعمال. وللحصول علي معلومات أكثر أنظر www.cipe.org

التحدي : إنشاء علاقات سليمة بين أصحاب المصالح

الموارد

- قام معهد المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية The Institute of Social and Ethical Accountability بوضع أدوات ونظم لإدارة المحاسبة عن المسؤولية والتنمية المستدامة أنظر www.accountability.org.uk
- تقدم مبادئ سوليفان العالمية The Global Sullivan Principles توصيات قيمة بالنسبة للأعمال، تم تصميمها لتعزيز قيام بيئة أكثر شفافية وقابلية للمحاسبة، ومساواة ومسئولية. للحصول علي النص الكامل لتلك أنظر www.cipe.org/ert/current/e35_16.php3
- يقوم المنتدى الدولي لقيادة الأعمال International Business leaders Forum بالترويج دوليا لممارسات الأعمال المسؤولة والتي تفيد كلا من منشآت الأعمال والمجتمع، كما تساعد علي تحقيق التنمية المستدامة اجتماعيا واقتصاديا وبيئيا، وخاصة في الاقتصادات الجديدة والصاعدة للحصول علي تفاصيل أكثر أنظر www.csforum.com

- مركز شركة الغد The Center for Tomorrow's Company هو مخزن للأفكار، وعامل مساعد للبحوث وتدعيم وضع جدول جديد للأعمال. للحصول علي معلومات أكثر أنظر www.tomorrowscompany.com

التحدي : تعبئة المؤسسات الاستثمارية لتشجيع حوكمة الشركات

الموارد

- قام نظام التقاعد للموظفين العموميين بكاليفورنيا System The California Public Employees' Retirement يوضع برنامج نشط لتشجيع حوكمة جيدة للشركات. ويمكن الحصول علي التوصيات من الموقع www.calpers-governance.org

- قام مجلس المؤسسات الاستثمارية The Council of Institutional Investors بوضع مجموعة من المبادئ العامة لحقوق المساهمين ومحاسبة مجلس الإدارة عن المسؤولية، وعدد من النصوص العامة عن مختلف موضوعات حوكمة الشركات ويمكن الحصول عليها من الموقع www.cii.org/corp_governance.htm

التحدي : غرس حوكمة الشركات في القطاع العام

الموارد

- قام المؤتمر الدائم للمنشآت العامة The Standing Conference of Public Enterprises بنيودلهي New Delhi بتكليف مؤسسة ياجا الاستشارية Yaga Consulting Pvt. Ltd. بالقيام بدراسة عن حوكمة الشركات في القطاع العام. وقد كانت حصيلة الدراسة هي " المبادئ الأولى لحوكمة الشركات بالمنشآت العامة The First principles of corporate Governance for public Enterprises in India "

للحصول علي نسخ عن طريق البريد الإلكتروني أكتب إلي
.yaga @hd1.vsnl.net.in

• عقد صندوق القطاع الخاص لحوكمة الشركات :
The Private Sector Corporate Governance Trust.

ندوة عمل وطنية عن حوكمة الشركات في الشركات العامة والحكومية في نيروبي
Nairobi. كينيا Kenya في شهر فبراير ٢٠٠٢. وللحصول علي معلومات أكثر
أنظر www.corporategovernance.co.ke

التحدي : غرس حوكمة الشركات إقليميا

الموارد

• تتعاون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مع البنك الدولي
علي استضافة سلسلة من الموائد المستديرة الإقليمية عن حوكمة الشركات،
لمساعدة متخذي القرارات من القطاعين الخاص والعام في جهودهم لتحسين
حوكمة الشركات. وقبل انعقاد كل مائدة مستديرة يتم توزيع مواد البحث
عن الخاصة باعطاء خلفية عن الموضوع وبعد كل مائدة مستديرة، يجري
إصدار ورقة بيضاء لكل إقليم تحدد نواحي التحسين وتشكل أساسا وجدولا
للإصلاح. ويمكن الحصول علي هذه المواد من الموقع www.oecd.org.

• يدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE الجهود المحلية حول العالم
لتشجيع حوكمة الشركات. للحصول علي معلومات عن هذه البرامج أنظر.
www.cipe.org

التحدي : تعبئة المجتمع الدولي لتشجيع حوكمة الشركات

الموارد

• تشارك مؤسستان دوليتان بنشاط في تشجيع حوكمة الشركات في جميع
أرجاء العالم هما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك

الدولي. وقد تشكل تعاونهما في مبادرتين رئيسيتين هما:

* المنتدى العالمي لحوكمة الشركات

A Global Corporate Governance Forum, at www.gcgf.org

* سلسلة من الموائد المستديرة للحوار حول السياسات الإقليمية والتي سبق ذكره أعلاه، وجري وصفها في موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية www.oecd.org أو موقع البنك الدولي www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/cg/.

وهناك مبادرات هامة أخرى تتضمن:

• المجلس العالمي لحوكمة الشركات

The World Council for Corporate Governance at www.wcfcg.net

• المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات

The European Corporate Governance Institute, at www.ecgi.org