

حوكمة الشركات قضايا واتجاهات

العدد الحادي عشر صيف ٢٠٠٧

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

الشركات العائلية في اليمن تبنى تأييدها لحوكمة الشركات



في أواخر شهر فبراير ٢٠٠٧ قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع نادي الأعمال اليمني (YBC) بعقد أول مؤتمر على الإطلاق. في اليمن يتناول حوكمة الشركات العائلية. وقد شهد نحو ٢٥٠ من أصحاب الأعمال من اليمن والشرق الأوسط هذا الاجتماع الذي عقد في صنعاء لتحديد التحديات التي تواجهها الشركات العائلية والاستراتيجيات الخاصة بالنمو والاستثمار.

وقد ألقى السيد عبد القادر باجمال رئيس الوزراء الخطاب الافتتاحي. ودعا الحكومة إلى القيام بدور قيادي في تناول المشاكل التي تواجه الشركات العائلية من خلال تحسين البيئة التنظيمية والإطار التشريعي. كما دعا إلى حفز الشركات تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة. مع التأكيد على أن الشفافية والمساءلة عنصران أساسيان لنمو الشركات العائلية وتنمية الاقتصاد اليمني في مجموعه.

البقية صفحة ٢

مسح حوكمة القطاع المصرفي

في هذا العدد

٢ القطاع الخاص في تونس والمبادرة بالاهتمام بحوكمة الشركات

٣ برامج اقليمية بالتعاون مع CIPE

٣ حول العالم: حوكمة الشركات المرخة في البرازيل

العامّة للحوكمة الجيدة لدى البنوك. والحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين. ودور أصحاب المصالح. ومستوى الشفافية. والهيكل التنظيمية. ومسئوليات مجالس الإدارة. وإجراءات الإشراف الخارجي. والحوكمة لها أهميتها المرتفعة في قطاع البنوك. نظرا لأن استقرار وصحة النظام المصرفي من الأمور الأساسية لنمو الاقتصاد في الأجل الطويل. وفي عمود مجلة انترناشيونال بيزنس تايمز يوم ٧ مارس. كتب المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة جون د.

سوليفان والمسئول عن البرنامج العالمي الكسندر شكولينكوف. تفسيرا مؤداه "أن الآليات الضعيفة للحوكمة في البنوك مضافا إليها ضعف الهياكل المؤسسية على مستوى الدولة. تضعف القدرة التنافسية للقطاع الخاص.

البقية صفحة ٤

قام شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE. وهم اتحاد المصارف العربية (UAB) والمعهد المصرفي المصري (EBI) مؤخرا بعمليات مسح عن حوكمة الشركات في القطاع المصرفي.

وقد قام اتحاد المصارف العربية (UAB) في الفترة من يناير إلى ديسمبر ٢٠٠٦ بتنفيذ عمليات مسح لعدد سبعة وستين بنكا في مصر والأردن وقطر والإمارات العربية المتحدة واليمن. وشارك خمسة وعشرين بنكا في عملية المسح التي قام بها المعهد المصرفي المصري وضمت نتائج هذا المسح إلى عملية المسح الإقليمية التي قام بها اتحاد المصارف العربية. وقد تناولت عمليات المسح فحص الأطر

مكتب مركز المشروعات الدولية الخاصة بمصر

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

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

موقع الإنترنت باللغة العربية: www.cipe-arabia.org بريد إلكتروني: rzoghbi@cipe-egypt.org



والمبادرة بالاهتمام بحوكمة الشركات

الأسواق المالية المنظمة. وتضمنت المناقشة النقاط التالية:

- 1- أن القيود على النمو المحلي للأسهم والشركات المقيدة ينتج من نقص الشفافية والمساءلة.
- 2- أن اللوائح والقوانين الخاصة بالضرائب تعمل كمثبطات للشفافية بين الشركات وتحد من ريادة الأعمال.
- 3- أن ضمان عمليات الطرح العام وطلب المستثمرين يعتمد على وجود هيكل مؤسسي قوي، ولكن المستوى التنظيمي المطلوب لضمان سلامة الطلب مازال غير واضح.

وهناك تطلع متنامي لتنفيذ الحوكمة الجيدة بين الشركات العائلية في تونس. كما يوجد اهتمام مرافق لهذا، وهو بناء حوكمة جيدة في المؤسسات القومية. وقد تلقى المعهد العربي لرؤساء الشركات طلباً من البنك المركزي لوضع قائمة بالتوصيات الخاصة بالشفافية المالية في القطاع المصرفي وطلباً من هيئة أسواق المال لوضع أفضل ممارسات الحوكمة للمنشآت الراغبة في القيد ببورصة الأوراق المالية. وتؤدي هذه الإصلاحات الاقتصادية إلى قيام مؤسسات تتسم بالشفافية والمساءلة في تونس.

يلعب القطاع الخاص التونسي الذي تسيطر عليه المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة عائلياً، دوراً هاماً في تنمية البلاد. ومع ذلك، فإن الممارسات الأفضل للحوكمة ستهيئ لنجاح المنشآت التونسية لتسكون أكثر قدرة على لعب دور قيادي في تشجيع الشفافية والمساءلة على نطاق أكبر.

ومن هنا، قام المعهد العربي لرؤساء الشركات (IACE) ومركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بتقييم شامل لبيئة حوكمة الشركات في تونس. ولاستكمال هذا الجهد، تم عقد أربع ندوات عمل بشأن موضوعات الشفافية المالية والمشاركات الأجنبية وعمليات الطرح العام، ومشاركة العمال. وقد أدت هذه الندوات إلى وضع توصيات بشأن الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات في منشآت الأعمال المملوكة عائلياً. ومازالت الفرص قائمة أمام القطاع الخاص كي يساهم في تطوير المساءلة والشفافية في المؤسسات التي تحكم الاقتصاد التونسي. وقد دار الحوار بين قيادات القطاعين العام والخاص بشأن موضوع

الشركات العائلية في اليمن تبدي تأييدها لحوكمة الشركات

تابع صفحة 1



وطبقاً لما ذكره السيد / أحمد باززرعة رئيس مجلس إدارة نادي الأعمال اليمني، فإن 95% من الشركات اليمنية مملوكة عائلياً. وهذه الشركات تمثل 90% من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، وحالياً تتسم ممارسات الحوكمة بالضعف، وليس هناك سوى قدر ضئيل من التخطيط للمستقبل بشأن ما يمكن أن يحدث بعد الجيل الأول عندما ينقل هذا الجيل ملكية المنشأة إلى أولادهم. ويقبول باززرعة إن هناك مشاكل عديدة تحدث في الشركات المملوكة عائلياً، إذ أن بعضها يعاني من خسائر، وأخرى جرى إفلاسها، وبعضها يصادف قيام نزاعات بين أعضاء الأسرة.

ولعلاج هذه المشاكل، فقد تناول المؤتمر النظام الداخلي والإدارة في الشركات العائلية، وطرق تخفيف حالات النزاع الداخلي، وكيفية وضع خطط سليمة للتعاقد. كما قام المشاركون أيضاً بفحص حالات دراسية تبرز منشآت ناجحة مملوكة عائلياً والطرق التي أتبعتها هذه المنشآت لتنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات.

وعقب المؤتمر، أعرب المشاركون عن رغبتهم الصادقة في تحسين حوكمة الشركات في شركاتهم، ومن خلال تشجيع أصحاب الأعمال على بناء هياكل إدارية مستدامة، يساعد نادي الأعمال اليمني على ضمان استمرارهم في المستقبل. ويمثل هذا المؤتمر خطوة في الاتجاه الصحيح لمجتمع الأعمال اليمني.

مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)

البحرين

بعقد ندوة عمل للترويج لتنفيذ "الدليل اللبناني لحوكمة الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم والشركات المملوكة عائليا". وفي الندوة قام الدكتور ناصر السعيدى (مدير معهد الحوكمة لحوكمة الشركات فى دبي، والرئيس السابق لفريق العمل لحوكمة الشركات، وعضو مجلس إدارة بنك بيبيلوس) بتقديم عن مبادئ حوكمة الشركات. بالإضافة قام جيرارد زوفيجان (رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة الشركات، ونائب رئيس مجلس الإدارة لجمعية الشفافية اللبنانية) ونصيب غبريل (رئيس إدارة البحوث والتحليل الاقتصادية ببنك بيبيلوس وعضو مجلس إدارة جمعية الشفافية اللبنانية) بمناقشة مزايا وفوائد حوكمة الشركات. وتبع هذا تقديم الدليل اللبناني لحوكمة الشركات من جانب ندى أبو سمره المؤلف المشارك في وضع الدليل. وفي نهاية ندوة العمل قام السيد ميشيل أبشئى، رئيس مجلس إدارة ADMIC وهى إحدى شركات الأعمال المملوكة عائليا والمعروفة في لبنان، بتقديم تجربة شركته في إتباع حوكمة الشركات، ونتيجة لهذا تطوعت خمس شركات كي تصبح حالات دراسية لتطبيق الدليل اللبناني لحوكمة الشركات.

تركيا

في ربيع عام ٢٠٠٧، نظم شريك مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE وهو منتدى حوكمة الشركات التركي (TKYD) ندوتين عن "الحوكمة الفعالة في مجالس الإدارة لأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعيات وأصحاب الأعمال". وكان المتحدثون من أعضاء المنتدى (TKYD) هم: هلو ك ألكا كليجولو، يالسين ناك، وكذلك السيد/ فكرت سبيلسوجلو من برايس ووترهاوس كوبرز، والذي يعمل مديراً لخدمات التأمين بها. وفي أثناء الدورات شهد المشاركون مناقشات جماعية عن موضوعات مثل "الحوكمة في الشركات العائلية: المشاكل والتوصيات".

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE بالاشتراك مع مؤسسة الشفافية الدولية برعاية ندوة عمل للترويج لمبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة. وقد عقدت الندوة في ١٧ مارس ٢٠٠٧ وضممت مشاركين يمثلون القطاع الخاص والقطاع العام والمجتمع المدني من البحرين وعمان والمملكة العربية السعودية. وكان أحد الموضوعات الرئيسية التي برزت من المناقشات هو أهمية حوكمة الشركات كآلية لمكافحة الرشوة والتحديات التي يفرضها نقص المساءلة وهاكل الحوكمة الشفافة.

مصر

في ٧ و ٨ مايو عقد المعهد المصرفي المصري مع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE مؤتمراً إقليمياً عن "حوكمة الشركات والإصلاح - تمهيد الطريق إلى الاستقرار المالي والتنمية". وقد شهد المؤتمر أكثر من ١٢٠ مشارك يمثلون القطاع العام والخاص وقطاع البنوك، والذي كان يهدف إلى جسر الفجوة بين أفضل الممارسات الدولية وممارسات الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وقد تحدث في المؤتمر ممثلون للبنك المركزي المصري، والبنك المركزي للإمارات العربية المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ولجنة بازل، وإتحاد المصارف العربية والهيئة العامة لسوق المال، والجمعية المصرية للأوراق المالية، ووزارة المالية المصرية. وأكد الممثلون في المؤتمر أن تنفيذ وإنفاذ معايير حوكمة الشركات سيظل التحدي الأكبر في المنطقة.

لبنان

في ٢ مارس ٢٠٠٧ قامت جمعية الشفافية اللبنانية (LTA) وفريق العمل لحوكمة الشركات بلبنان (LCGTF) وبمشاركة بيبيلوس بانك،

حول العالم

حوكمة الشركات المرحة في البرازيل

وتم نشر النتائج في دليل شامل بعنوان حوكمة الشركات في الشركات الخاضعة للسيطرة العائلية: حالات بارزة في البرازيل. وكانت النتائج مبهرة: فقد كان هناك أثر إيجابي ثابت للحوكمة على العمليات الداخلية للشركات، والسمعة الخارجية، والقدرة العامة على جذب استثمارات أكبر. وكان الأمر الأكثر إثارة هو حقيقة أن إتباع أفضل الممارسات يؤدي إلى زيادة السيولة لدى الشركات، ومن خلال زيادة حجم تداول أسهم الشركة، يستفيد المساهمون بشكل مباشر.



من الشرق الأوسط إلى أمريكا الجنوبية، يتزايد عدد الشركات التي تتبع أفضل ممارسات حوكمة الشركات لتحديث نفسها ولتصبح أكثر تنافسية. والآن يمكن للشركات أن تتوقع ميزة أخرى من تحسين الحوكمة الداخلية. وقد قام شريك المركز CIPE المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات مؤخراً بدراسة شاملة تثبت أن حوكمة الشركات تجعل الشركات المملوكة عائليا أكثر ربحاً وأكثر جذبا للمستثمرين. وعلى امتداد عام ٢٠٠٦، قام المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات بتحليل ١٥ شركة من أضخم الشركات المملوكة عائلياً.

مسح حوكمة القطاع المصرفي

تابع صفحة ١

العالية. كما وجد أن هناك مساواة في المعاملة بين المساهمين بصفة عامة. وكذلك حماية حقوق المساهمين. ولكن وجد أن الأمر يتطلب وضع سياسات أكثر لحماية حقوق مساهمي الأقلية. ولتحقيق تحسن أكبر في حوكمة الشركات على مستوى جميع البنوك. أوصى اتحاد المصارف العربية بضرورة بذل جهد أكبر في برامج التدريب على حوكمة الشركات للعاملين في البنوك. هذا بالإضافة إلى ضرورة إعداد تقارير عن الالتزام بممارسات الحوكمة الجيدة. وتوضيح هياكل حملة الأسهم. وضم أعضاء مجالس إدارة مستقلين في المجالس*.

وهذه الظروف تزيد من فرص تخصيص القروض على أساس تفضيلات شخصية وعلاقات داخلية. بدلا من أن تركز على مجموعة من عوامل مخاطر الأداء. وفي البيئة التي يمكن للبنوك أن تستمر في سوء إدارة الأموال بدون أي إشراف أو حوافز للتركيز على خلق قيمة في الأجل الطويل. تعتبر حوكمة الشركات الجيدة وسيلة فعالة لغرس الشفافية ومنع الانهيارات المالية". وقد أظهرت النتائج أن البنوك. التي تم عمل المسح لها. لديها أطر لحوكمة الشركات الجيدة. بما في ذلك سياسات مكتوبة للحوكمة. ومجموعة قواعد أخلاقية. ولدى البنوك مستوى مرتفع للإفصاح عن المعلومات الأساسية والشفافية المالية وفقاً للمستويات والمعايير

يمكن الإطلاع على نتائج المسح الكاملة في الموقع www.cipe.org/regional/menal
ويمكن قراءة عمود مجلة انترناشيونال بيزينس تايمز بالكامل www.ibtimes.com/columns

مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) هو مؤسسة لا تهدف إلى الربح تابعة لغرفة التجارة الأمريكية في واشنطن وهو إحدى المؤسسات الأربع الرئيسية للوقفية الوطنية للديمقراطية .

مركز المشروعات الدولية الخاصة

رجوري لبيديف
جون سوليفان
عبد الوهاب الكبسي
رئيس مجلس الإدارة
المدير التنفيذي
مسئول برامج الشرق الأوسط
وشمال افريقيا

مركز المشروعات الدولية الخاصة - مكتب مصر

٤ أبراج المروة الجديدة- الدور العاشر- شقة ١٠٠٣
- كلية البنات - مصر الجديدة- القاهرة
تليفون: ٢٤١٤٣٢٨٢ (٢٠٢) - ٢٤١٤٣٢٨٣ (٢٠٢)
فاكس: ٢٤١٤٣٢٩٥-٢٠٢
موقع الإنترنت باللغة العربية : www.cipe-arabia.org
بريد إلكتروني : rzoghbi@cipe-egypt.org