

مركز المشروعات الدولية الخاصة

قضايا الإصلاح الاقتصادي

النص مترجم عن: Corporate Governance for Emerging Markets

المنشور على الصفحة الإلكترونية: http://www.cipe.org/programs/corp_gov/pdf/CGToolkit0808.pdf



published by the

Center for International Private Enterprise

an affiliate of the U.S. Chamber of Commerce

1155 Fifteenth Street NW • Suite 700 • Washington, DC 20005 • USA

ph: (202) 7219200- • web: www.cipe.org • e-mail: cipe@cipe.org

مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE هو مركز لا يسعى لتحقيق الربح تابع لغرفة تجارة الولايات المتحدة الأمريكية. وهو واحد من أربع معاهد أساسية تابعه " للصندوق القومي للديمقراطية National Endowment for Democracy " وقد دعم مركز المشروعات الدولية الخاصة 1000 مبادره محليه فى أكثر من 100 دولة ناميه بإشراك القطاع الخاص فى نشر سياسته وفى تحقيق الإصلاح المؤسسى وتحسين الحوكمه وتعزيز فهم النظم الديمقراطية المبنيه على قواعد السوق. ويقدم هذا المركز مساعدات فنية إدارية وخبرات عمليه ودعم مالى للمنظمات المحليه لبناء قدراتها وتمكينها من تحقيق الإصلاح الديمقراطى والاقتصادى. وتتضمن برامج المركز CIPE قضايا مكافحة الفساد. والتأكيد والدعوى. وجمعيات الأعمال. وحوكمة الشركات والحوكمة الديمقراطية. وتداول المعلومات. وحقوق الملكية والقطاع الغير الرسمى. وتمكين المرأة والشباب.



الصندوق الوطنى للديمقراطية NED هو منظمة خاصة لا تسعى لتحقيق الربح تم انشائها سنة ١٩٨٣ لتعزيز المؤسسات الديمقراطية فى كل انحاء العالم عن طريق الجهود غير الحكومية. ويدير هذا الصندوق مجلس إدارة مستقل ومحاييد. ويقدم الصندوق فى إجتماعه السنوى مئات المنح لمسانده المجموعات الداعمه للديمقراطية فى إفريقيا واسيا ووسط وشرق أوروبا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط وبلدان الاتحاد السوفيتى السابق.



مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط MEPI هذا المشروع مول من طرف مبادرة الشراكة مع الشرق الأوسط لمكتب شؤون الشرق الادنى بوزارة الخارجية الأمريكية. وتهتم مبادرة شراكة مع الشرق الأوسط بدعم الجهود الرامية إلى توسيع نطاق المشاركة السياسية، وتعزيز المجتمع المدني وسيادة القانون. وتمكين المرأة والشباب. وخلق فرص التعليم. وتعزيز الإصلاح الاقتصادى فى جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ولدعم هذه الأهداف تعمل مبادرة شراكة الشرق الأوسط مع المنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والمؤسسات الأكاديمية، وكذلك الحكومات.



مول الصندوق الوطنى للديمقراطية NED الأنشطة الواردة فى هذا الكتيب

أعد هذا الكتيب ميكرا كراسنيكي - Mikra Krasniq
باشراف كيم اريك بتشر Kim Eric Bettcher

حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة

لقد أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية لتحسين الأداء. علاوة على تطوير التنمية في البلدان الديمقراطية التي تتبنى سياسة التوجه نحو السوق. ذلك أن ممارسات الحوكمة الرشيدة تضمن نزاهة المعاملات المالية. ومن ثم تعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطي. إن حوكمة الشركات هي الترياق ضد الفساد. من حيث إنها تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.

تقدم هذه النصائح الإرشادية مفاهيم أساسية لحوكمة الشركات. وتعرض إطاراً لتطبيق مبادئ هذه الحوكمة في الأسواق الناشئة. وتقدم استراتيجية مكونة من أربع مراحل. أعدها مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE لإصلاح حوكمة الشركات. وتتضمن هذه النصائح الإرشادية ما يلي:

- مزايا حوكمة الشركات.
- المبادئ الأساسية.
- الجوانب الداخلية والخارجية للحوكمة الرشيدة.
- استراتيجية مركز المشروعات الدولية الخاصة المكونة من أربع خطوات لتحقيق حوكمة الشركات.
- خمسة أمثلة لبرامج إصلاح واقعية.

1. ما أهمية حوكمة الشركات؟

وغيرهم. وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل. وذلك عن طريق تحسين أداء الشركات. وترشيد اتخاذ القرارات فيها. ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح حملة الأسهم. وتحترم في نفس الوقت مصالح غيرهم بالشركة.

وتجد البلدان النامية - الساعية إلى المنافسة في الأسواق العالمية، وترجمة نموها إلى اقتصاد أكثر نضجًا واستمرارية - أن عليها وضع قواعد ومبادئ تؤدي إلى استقرار الأسواق. وتدعم الريادية والابتكار في مجال الأعمال. لقد أصبحت حوكمة الشركات عنصرًا أساسيًا في تحقيق التنمية. نظرًا لأنها ترتبط ارتباطًا مباشرًا بزيادة الإنتاجية ودعم النمو على المدى الطويل. إن مستقبل الأسواق الناشئة يعتمد على تحسين الحوكمة والإدارة الرشيدة سواء داخل الشركات الكبرى، أو في البيئة المحيطة بها.

الشركات الكبرى الحديثة هي واحدة من أهم الوسائل العالمية لتحقيق الثروات والرفاهية. فهذه الشركات أنشأت أساسًا لصالح المجتمع. ومن أجل تحقيق هذا الهدف لا بد أن تتحلى قياداتها الداخلية بالمسئولية. وتعمل في إطار أسواق تنافسية طبقًا لرقابة عامة سليمة. فحوكمة الشركات ترسي القيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسئولية والشفافية في الشركات. وتضمن نزاهة المعاملات. وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.

تقوم حوكمة الشركات أساسًا على خديد العلاقة بين المستثمرين. ومجالس الإدارة. والمديرين وحملة الأسهم

بعض نتائج برنامج مركز المشروعات الدولية الخاصة لحوكمة الشركات

مصر:

قام المركز بالتشاور مع وزير المالية د. يوسف بطرس غالي. ومع مجمع اللغة العربية. وغيرهما من الجهات المهتمة في القطاعين العام والخاص. بابتكار تعبير "حوكمة الشركات" الذي استخدم في أول مجموعة قوانين قومية لحوكمة الشركات في العالم تصدر باللغة العربية.

على المستوى العالمي:

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعقد عدة اجتماعات في شكل مؤتمرات مستديرة على المستوى الإقليمي لتطوير مبادئها الخاصة بحوكمة الشركات. فقامت بجمع معلومات من شركائها من المنظمات والقطاع الخاص. وقد ساعد مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" بمراجعة مبادئ عام 2004 التي تقرر أن شفافية الأسواق وسيادة القانون هما أساس حوكمة الشركات.

زامبيا:

بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE أعد معهد المديرين بزامبيا ميثاقًا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تم إقراره من بورصة الأوراق المالية بلوساكا.

الفلبين:

قام معهد مديري المشروعات بإعداد نظام حسابي لحوكمة الشركات بدعم من (CIPE). وقد أصبح استخدام بطاقة النظام المحاسبي متطلب أساسي لتسجيل الشركات في البورصة الأوراق المالية بالفلبين.

روسيا:

بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة. تأسس مركز المديرين الروسي الذي ساعد ثمانية شركات كبرى في تطوير نظم الحوكمة كما ساهم في إصدار الدليل الوطني لحوكمة الشركات الروسي.

مقدونيا:

قام اتحاد حملة الأسهم "Akcioner" بمقدونيا بدعم من (CIPE) بتقديم المساعدة القانونية لأكثر من 2000 من صغار حملة الأسهم. كما لعب دورًا أساسيًا مباشرًا في العديد من القضايا التي نظرتها المحاكم والتي حكم فيها لصالح حملة الأسهم لأول مرة في تاريخ مقدونيا.

كولومبيا:

قام اتحاد غرف التجارة بكولومبيا وهو شريك لـ "CIPE" بتقديم النصح لشركة "Ecopetrol". وهي شركة بترول مملوكة للدولة. عن كيفية إعداد نظام أساسي لحوكمة الشركات وتطبيقه فيها.

II. كيف أصبحت حوكمة الشركات هذه الأهمية؟

الواقع أن الموضوعات ذات الصلة بحوكمة الشركات موجودة منذ عدة قرون - وإن كان بشكل مختلف - ذلك أن الشركات كانت دائمًا تحتاج إلى الاقتراض أو البحث عن رأسمال لتمويل نموها. ومن ثم فإن المقرضين والمستثمرين كانوا دائمًا يسعون لإيجاد ضمانات تؤمن لهم الحصول على عائد معقول عن استثماراتهم.

إلا أن الاهتمام بالموضوعات ذات الصلة بحوكمة الشركات تزايد في تسعينيات القرن الماضي. فقد أدت زيادة التنافس على التمويل بين الأعمال المختلفة إلى تخفف الأسواق من القواعد وتخريب التجارة والاستثمار العالميين.

وأدت موجة الخصخصة، وبالتحديد في البلدان التي تبنت الديمقراطية مؤخرًا، إلى تنامي الاهتمام بموضوع الحوكمة. فقد أضرت عمليات الخصخصة التي أديرت بشكل سيئ وسمحت بتفشي الفساد بالمستثمرين الجدد، وخفضت بشكل كبير من قيمة الشركات التي تمت خصخصتها. كما شهد العالم عددًا من الانهيارات المدوية في عدد من الشركات الشخصية. بل وشهد انهيارات في أسواق مالية بأكملها. كما تزايدت ضغوط المستثمرين المؤسسين، وخاصة صناديق المعاشات، باتجاه التغيير. فقد كانت لهم مصلحة. وأتيحت لهم الفرصة، لإحداث هذا التغيير عن طريق الحوكمة.

إلا أن الموضوعات الأساسية ذات الصلة بالحوكمة لا ترتبط باتجاه معين أو حدث محدد، فأثرها أطوال عمرًا من ذلك. فكان لابد من التشجيع على استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة؛ فلكي تنمو الشركات ويزدهر الاقتصاد لابد من دفع المستثمرين للثقة في الشركات الخاصة، وإمدادها بالتمويل الذي تحتاجه، ويتطلب ذلك في المقابل أداء المديرين لعملهم بكفاءة أكبر. فالإشراف على المديرين والعاملين بالشركات أمر ضروري كي لا يسيئوا استخدام سلطتهم لتحقيق مصالحهم الخاصة، وكي لا يبددوا أصول الشركات، بل يسعون لتحقيق مصالح الشركات والمساهمين على المدى الطويل، وعلى الشركات أن تتعامل في السوق بمسئولية للمساهمة في رفعة قيمة المجتمع ككل.

III. من المستفيد من حوكمة الشركات؟

الشركة التي تدار بشكل جيد تعطى قيمة للمستثمرين والمقرضين والعاملين والعملاء، بل والمجتمع على حد سواء. كما أن الحوكمة الرشيدة للشركات تساهم في خلق مناخ جيد

للأعمال، مما يشجع الاستثمارات المحلية والأجنبية، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره لخلق فرص عمل وزيادة رفاهية المواطنين.

الشركات

الشركات التي تدار بشكل جيد يكون أداؤها أفضل. فالشركات التي تطبق أسس الحوكمة الرشيدة تتوقع تخفيض تكلفة رأسمالها، ومن ثم تستطيع أن تجتذب مستثمرين على نطاق أوسع، ومعظمهم من الذين يسعون للاستثمار طويل الأجل. كما أنه من المتوقع أن تتحسن إدارتها في مجالات مثل إعداد استراتيجية للشركة، علاوة على أنها تضمن أن الاستحواذ والدمج يتم لأسباب عملية سليمة، وإن نظم منح مكافآت العاملين فيها مبنية على أساس تميز الأداء.

ومن الأهمية بمكان أن تقلل الشركة من احتمالات تعرضها للمخاطر المختلفة بما في ذلك تعرضها للدعاوى القانونية. كما أن الشركة إذا تصرفت بمسئولية وبعدل يمكن أن تبني علاقات مثمرة وطويلة المدى مع كل أصحاب المصلحة بما في ذلك الدائنين والعاملين والعملاء والموردين ومجتمعهم المحلي.

المستثمرون وحملة الأسهم

يدرك المستثمرون احتمالات حصولهم على عائد أكبر من الشركات التي تدار بشكل جيد، ومن ثم فهم مستعدون لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع. كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوى الصلة بهم.

فالحوكمة الرشيدة تحمي حقوق المستثمرين، وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة وفي المعاملات الكبرى، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم. كما أن الحوكمة توفر للمستثمرين نسبة أكبر من السيولة وذلك بنائها للثقة والكفاءة في أسواق المال، الأمر الذي يتيح لهم فرصة أكبر في تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادوا ذلك. وأخيرًا فإن إجراءات الحوكمة الرشيدة لمواجهة احتمالات فشل الأعمال تحمي الدائنين وتحد من مسؤولية حملة الأسهم.

أصحاب المصلحة والمجتمع

تتطلب الحوكمة الرشيدة احترام الشركات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعمالها ودائنيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها، فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه الشركات والقدرة على الاعتماد عليها، ومن ثم يحصل المجتمع ككل مزايا إدارة الشركات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل ويبني الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد.

وفيما يلي قائمة موجزة لهذه المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات التي أعدتها هذه المنظمة لعام 2004.

1. أسس إطار فعال لحوكمة الشركات
يرسى هذا المبدأ الأول الإطار العام المهم للمبادئ الأخرى.
 - أسواق تتمتع بالشفافية والكفاءة.
 - سيادة القانون.
 - فصل واضح للمسئولية بين السلطات
2. حقوق حملة الأسهم:
 - ملكية آمنة.
 - الحصول على المعلومات.
 - المشاركة.
 - التصويت.
 - نصيب من الأرباح.
3. المعاملة المنصفة لحملة الأسهم
 - حقوق تصويت متساوية.
 - حماية حقوق الأقلية وحقوق الأجانب.
 - منع استغلال المعلومات السرية في التعامل والبيع الصوري من الشخص لنفسه.
4. دور أصحاب المصلحة
 - احترام الحقوق القانونية والاتفاقيات.
 - التعاون بين الشركات وأصحاب المصلحة.
 - حق الحصول على المعلومات.
 - التواصل والتعويض عن المخالفات.

وتتضمن هذه المزايا الضخمة للمجتمع منع وقوع أزمات مصرفية، إضافة إلى تنمية أسواق مال أكبر وأكثر سيولة. كما أن البلاد التي تتم فيها الأعمال بشكل مسئول وتحترم الملكية الخاصة تجتذب نسبة أكبر من الاستثمارات الأجنبية. وبالإضافة إلى ذلك فإن مزايا زيادة الإنتاجية والتجديد والابتكار الناتج عن المنافسة الشريفة والعدالة يمكن أن يفتح الباب أمام النمو الاقتصادي في مجالات جديدة تمامًا.

أما في المجال السياسي فإن التحول إلى حوكمة أفضل للشركات الخاصة يسرع التحول لمزيد من الحوكمة الديمقراطية الرشيدة في شركات القطاع العام. ففي المناخ العام الذي يتمتع بالشفافية يذو الفساد: ذلك أن إخفاء الرشاوى يصبح أكثر صعوبة عندما تحتفظ الشركات بسجلات دقيقة، مما يمكن المديرين من إصدار قرارات أكثر حكمة. وحوكمة الشركات تكون في كثير من الأسواق الناشئة عنصراً أساسياً لتغيير العلاقة بين رجال الأعمال والدولة. ذلك أن إخفاء عنصر الشفافية على هذه العلاقة - نتيجة للحوكمة الرشيدة - يساعد على استبعاد المحسوبية والمحاباة، بل وعلى العكس من ذلك يسهل قيام علاقة أكثر انفتاحاً بين القطاع الخاص والحكومة.

IV. المبادئ الأساسية

يعتمد نظام حوكمة الشركات بشكل فعال على مزيج من التنظيم الداخلي والخارجي لزيادة كفاءة أداء الشركات إلى أقصى درجة، وتقليل المخاطر إلى أقصى درجة أيضاً، وحماية مصالح المستثمرين وأصحاب المصلحة. وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" مجموعة من المبادئ الأساسية تساعد على قيام نظام حوكمة رشيدة في الشركات في كل البلاد تقريباً.

مزايا حوكمة الشركات

- | مزايا للمجتمع : | مزايا للشركات والمستثمرين : |
|---|---------------------------------------|
| • تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة. | • تحسن أداء الشركات. |
| • تحارب الفساد. | • تقلل من تكلفة رأس المال. |
| • تشجع التنافس. | • تقوى السمعة. |
| • تشجع على زيادة الإنتاجية والابتكار. | • تحسن الإستراتيجية. |
| • تشجع على العمل بكفاءة وتقلل الفاقد. | • تبنى علاقات قوية بين أصحاب المصلحة. |
| • تجعل الأسواق المالية مستقرة. | • تحمي حقوق المستثمرين. |
| • تنمي أسواق المال. | • تخفف أثر المخاطر. |
| • تشجع على قيام علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة. | • تزيد السيولة. |

٧. الإطار المؤسسي للحكومة

يتطلب تحقيق مناخ سليم للحكومة يسمح بالتنافس. ضرورة إقامة بعض المؤسسات لدعم اقتصاد السوق. ومن ثم فعلى المطالبين بتطبيق حوكمة رشيدة للشركات تأكيد أهمية إجراء الإصلاحات المؤسسية التالية.

حقوق الملكية وقانون العقود :

أى نظام فعال خاص بحقوق الملكية لابد من أن يحدد من يملك ماذا وكيف يمكن التصرف فى الملكية. إذاً يجب حماية الملاك من نزع ملكيتهم دون أن يكون لذلك إجراءات محددة. ويجب أن تحدد القوانين الشخصية القانونية للشركات وأن تسمح بإنشاء الشركات المساهمة ذات المسؤولية المحدودة للملاك. ويجب أن تضمن القوانين قدسية العقود.

نظم قضائية مستقلة وسيادة القانون:

النظام القضائى القوى والمستقل والذى يتمتع بالشفافية هو أساس فرض القواعد وحل المنازعات. فيجب أن تقوم المحاكم بحل المنازعات بسرعة وبشكل ثابت ومنطقي وعادل. كما أن سيادة القانون تتطلب قيام الحكومات بخدمة الصالح العام لا المصالح الخاصة. ويجب أن يمد القانون مظلة حمايته لتشمل كل المواطنين على حد سواء، وألا تكون الحكومة فوق القانون.

حرية الدخول للأسواق:

يجب أن تكون الأسواق مفتوحة وتسمح بالتنافس ودخول شركات جديدة. ويجب إزالة كل العوائق التى تمنع ذلك بما فيها العوائق الإدارية والاحتكارات الحكومية. ويجب إصدار قوانين تمنع الاحتكار مع تنفيذ هذه القوانين. ويجب استبعاد أية معاملات تفضيلية سواء كانت فى شكل دعم أو حصص أو إعفاءات ضريبية.

إصلاح الإدارات الحكومية والهيكل التنظيمية:

لابد أن يكون لدى موظفى الحكومة المعرفة والقدرة وأعلى درجات النزاهة. وأن تكون للهيئات التنظيمية قواعد واضحة بشأن تضارب المصالح. وأن تكون حدود صلاحياتها واضحة تمامًا. ويجب تبسيط اللوائح باستبعاد القواعد والقوانين المكررة والمتضاربة.

حرية تداول المعلومات:

يجب أن تتمتع سياسيات الحكومة بالشفافية ولا تحجب أية معلومات اقتصادية. كما يجب أن يتمكن رجال الأعمال والإعلام والمجتمع المدنى من التعبير عن آرائهم. وأن يتشاركوا فى كل المعلومات بحرية.

5. الإفصاح والشفافية

- الإفصاح الدقيق عن المعلومات المادية فى التوقيت المناسب.
- الإفصاح عن الموقف المالى والإداري والأداء والملكيات للشركة
- النظم المحاسبية المتبعة.
- تقرير المدقق المحاسبى عن القوائم المالية.

6. مسئولية مجلس الإدارة

- التوجيه الاستراتيجى.
- متابعة الإدارة.
- المسئولية أمام الشركة وأمام حملة الأسهم.
- الالتزام برعاية مصالح الشركة.
- الالتزام بالانتماء.

عندما تم إقرار المبادئ التى أرسنتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية "OECD" لأول مرة سنة 1999، كان المقصود منها أساساً التعرض لمشكلة الملكية الفردية والرقابة داخل الشركات. أى ضمان قدرة حملة الأسهم على مساءلة الإدارة. وحينما حل موعد مراجعة تلك المبادئ سنة 2004، وقدم ممثلو القطاع الخاص من خارج المنظمة رأيهم فيها. أدركت المنظمة ضرورة إضافة هدفين أساسيين آخرين لهما أهمية كبرى بالنسبة للأسواق الناشئة هما:

إطار مؤسسى للأسواق:

رغم أن الأسواق الناجحة تبنى أساساً على حرية الملكية وحرية تداولها. إلا أن هذه الأسواق تحتاج - لكى تمارس عملها - إلى قواعد مناسبة ووسائل لفرضها. ذلك أنه دون وجود مؤسسات بالسوق تصبح الأعمال مثل "نادى قمار رأسمالى" حيث يصبح الاستثمار مجرد مقامرة. أى رهان على أن الأشخاص سيوفون بعهودهم. ورهان على أن الشركات ستقول الحق. ورهان على أن الموظفين سيحصلون على أجورهم. ورهان بأن الديون سيتم سدادها.

حماية حملة الأسهم الأقلية:

عادة ما يكون لحملة الأسهم الذين يمثلون الأغلبية سلطة أكبر على المديرين. ويستخدمون هذه السلطة لتحقيق مصالحهم الخاصة بما يضر بالشركة وبالأقلية من حملة الأسهم. وقد يستغلون صفار المساهمين باستخدام هياكل هرمية. أو بإجراء معاملات ببنية لصالحهم. أو بأية وسائل أخرى. ومن ثم كان لابد من حل هذه المشاكل ذات الصلة بتضارب المصالح حتى يمكن اجتذاب مستثمرين جدد والنمو بشكل مستدام.

الحوكمة الداخلية للشركات النموذج الأساسي:

يتم تصميم الحوكمة الداخلية الرشيدة لحل المشاكل التي يخلفها فصل الملكية (أى حملة الأسهم) عن الرقابة (أى الإدارة) فى الشركات المساهمة. ويهدف هذا النموذج إلى ضمان أن الشركات تدار لصالح حملة الأسهم.

1. حملة الأسهم ينتخبون المديرين الذين سيمثلونهم.
2. يصوت المديرون على الأمور الأساسية ويقبلون قرار الأغلبية.
3. تتخذ القرارات فى مناخ يتمتع بالشفافية حتى يمكن حملة الأسهم مساءلة المديرين.
4. تطبق الشركة نظم محاسبية توفر المعلومات اللازمة لتمكين المديرين والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصلحة من اتخاذ القرارات على ضوءها.
5. تلتزم سياسات وممارسات الشركة بالقوانين القومية والمحلية السارية.

VI. الحوكمة الداخلية للشركات

الحوكمة الداخلية للشركات تعنى التدابير التى تطبقها الشركة داخلياً لتحديد العلاقات بين حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة وحقوق وأدوار ومسئوليات كل منهم على التوالى. وفيما يلى نورد بعض المجالات التى تحقق الحوكمة الداخلية الرشيدة للشركات.

مجلس الإدارة:

للمديرين واجبان أساسيان هما: أولاً.. واجب رعاية مصالح الشركة. وهذا يتطلب حصولهم على المعلومات. والتصرف بحكمة ودراية. ومتابعة ما قد تتعرض له الشركة من مخاطر. وثانياً.. واجب الانتماء الذى يتطلب منهم رعاية مصالح الشركة وكل مساهميتها فى كل عمل يقومون به. وأن يتفادوا تضارب المصالح. وعلى مجلس الإدارة اختيار القيادة التنفيذية للشركة. ومراقبة أدائها. ومنح المديرين التنفيذيين مكافآتهم استناداً إلى أدائهم. وحيث إن المديرين التنفيذيين يكونون مسئولين أمام مجلس الإدارة. فإن مجلس الإدارة بدوره يكون مسئولاً أمام حملة الأسهم. ومن الواجبات المهمة أيضاً لمجلس الإدارة الإشراف على استراتيجية الشركة. والتأكد من التزامها بالقوانين. والإشراف على تدقيق القوائم المالية.

وقد اتفق الرأى بشكل عام على ضرورة أن تضم مجالس الإدارات عدداً من المديرين المستقلين عن الشركة وعن إدارتها. وأن على كل المديرين المشاركة فى حوكمة الشركة.

حقوق حملة الأسهم:

طبقاً للمبادئ التى أقرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية "OECD". فإنه يتوجب على الشركات فى الأسواق الناشئة اتخاذ الإجراءات التى تضمن الحفاظ على حقوق أقلية المساهمين. ويجب أن تتاح لحملة الأسهم الفرصة للحصول على المعلومات والمشاركة فى اتخاذ القرارات. بما فى ذلك انتخاب المديرين. والمشاركة فى الاجتماع السنوى للجمعية العمومية لحملة الأسهم. ويجب أن تراعى الشركة عدم تضارب المصالح والبيع الصورى من شخص لنفسه. ومنع استغلال المعلومات السرية. كما يجب أن يتم الإفصاح تماماً عن هيكل الملكية والمعاملات المالية التى تتم بين أطراف هذا الهيكل. فهذه الإجراءات تشكل ضماناً للمستثمرين عموماً وتسمح للمستثمرين الأقلية بأن يلعبوا دوراً رقابياً ملموساً.

إعداد التقارير والرقابة الداخلية

على مجلس الإدارة والإدارة إقامة نظم تضمن إعداد التقارير الدقيقة. وأحكام الرقابة الداخلية. وتخفيف شدة المخاطر. وضمان الالتزام بالقوانين. وتعزيز الثقة فى التقارير المالية أو غير المالية على حد سواء. ويجب أن يكون للشركة نظم ومعايير محاسبية تتمتع بالشفافية تدعمها مراجعة داخلية وخارجية للقوائم المالية. وعلى قادة الشركة تعزيز التمسك بمحاسن الأخلاق والالتزام بها.

VII. الحوكمة الخارجية للشركات

لا تستطيع شركة تدار بشكل جيد أن تزدهر وتجتذب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية. ذلك أن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق والمؤسسات. فهذه القوى الخارجية تكرر الكفاءة. وتحدد معايير الحوكمة وتعاقب المخالفين. وتشجع على تدفق المعلومات.

العوامل التى تؤثر على أسواق المنتجات

حث الأسواق التى تعزز المنافسة على تحسين أداء الشركات وتضمن تخصيص الشركة لمواردها بكفاءة. فمثل هذه الأسواق ترغم الشركات على أن تعمل بكفاءة. وأن تسعى لزيادة إنتاجيتها وإلا فقدت حصتها من السوق. كما أن التنافس فى الأسواق لا يخفض فقط من تكلفة السلع والخدمات بل يشجع أيضاً على الابتكار والريادية فى الأعمال. ذلك أن الشركات ستسعى دائماً لتقديم أفضل الاختيارات من السلع تساندها مؤسسات خارجية قوية تتيح للجميع العمل فيها على حد سواء.

أسواق الأوراق المالية

أسواق الأوراق المالية التي تتمتع بالكفاءة تنقل للمستثمرين معلومات دقيقة عن الأسعار مما يسمح لهم بتسييل استثماراتهم. فهذه الأسواق تساعد على انضباط المديرين، وتسهل للشركات التي تدار بحكمة الحصول على رأس مال. ولكي يعمل سوق الأوراق المالية بكفاءة فإن ذلك يتطلب ما يلي:

- قوانين حكم كيفية إصدار هذه الأوراق والتعامل بها، وتحدد مسؤولية مصدرى هذه الأوراق والوسطاء في السوق.
- متطلبات التسجيل في البورصة مبنية على الشفافية والإفصاح الدقيق.
- قوانين تحمي حقوق أقلية حملة الأسهم.
- وهيئة أوراق مالية مستقلة مخولة بتنظيم المعاملات وفرض القوانين المنظمة لسوق الأوراق المالية.

أسواق الاستحواذ

تضبط الأسواق الرقابة على الشركات وعلى سلوك المتعاملين الداخليين، الذين يجب عليهم إما أن يحسنوا أداء الشركة، أو يتعرضوا لمخاطر فقدان السيطرة. فإذا لم تؤد شركة ما عملها بشكل جيد فإن الأسواق تسمح لملاك جدد بالاستحواذ عليها وتحسين إدارتها. ومن ثم تضيف قيمة للأسهم ولحملتها. لذلك يجب أن تكون هذه الأسواق منظمة وتتمتع بالشفافية، حتى تسهل الدمج والاستحواذ بشكل عادل ومنصف ومبرر اقتصادياً.

آليات الخروج من السوق (قوانين الإفلاس)

الإفلاس من الحقائق الواقعة في العديد من الشركات. ومن ثم فقوانين الإفلاس الجيدة تعامل الدائنين وأصحاب المصلحة بشكل عادل ومنصف. وفي نفس الوقت تسمح بالخروج من السوق ببسور. ولذلك فإن القوانين والقواعد التي تنظم وتسرع إجراءات الإفلاس تساعد على إعادة توجيه ما تبقى من موارد إلى مشروعات أكثر إنتاجية.

أجهزة الدعاية

تتضمن أجهزة الدعاية وسائل الإعلام ووكالات تصنيف الائتمان ومدققو الحسابات والمحامون والاختادات المهنية. وهذه المجموعات تسد ثغرة نقص المعلومات بين العاملين الداخليين في الشركة والمستثمرين الخارجيين. كما تلعب دوراً مهماً في متابعة أداء الشركات، وفي توفير المعلومات للمستثمرين. وفي إعداد معايير فنية للأداء، ومن ثم فيجب أن تتاح لها الفرصة للعمل بنشاط وأن توفر لها المعلومات.

القطاع المصرفي

للنظام المصرفي المنظم أهمية كبرى، خاصة في اقتصاديات البلدان النامية، حيث يعتمد معظم التمويل الخارجي للشركات على البنوك، ومن ثم فلا بد من وجود آليات تضمن إدارة البنوك لرؤوس الأموال بكفاءة وحكمة حتى نظل ناجحة ماليًا. وتتضمن هذه الآليات خفض متطلبات الإقراض إلى أقصى حد ممكن، وإلزام البنوك بالإفصاح عن المخاطر التي قد تتعرض لها، وعن علاقاتها.

إجراءات الخصخصة

لقد كان لعمليات الخصخصة التي تمت بشكل سيئ آثاراً مدمرة على اقتصاديات الأسواق الناشئة، مما أدى إلى تفضي الفساد واستنزاف أصول الشركات، ولذا يجب أن تكون عمليات الخصخصة عادلة ومنصفة ومنفتحة وتتمتع بالشفافية وإن تدعمها آليات تنفيذ قوية.

VIII. أنواع الملكية

لا يوجد نموذج واحد مثالي للملكية الشركاتي ضمن حوكمتها بشكل رشيد. إذ تشهد الأسواق المتقدمة والناشئة على حد سواء مجموعة متنوعة من النماذج لكل منها مميزاتا وعيوبها. ويجب بالطبع الالتفات للقيم والمبادئ وأفضل الممارسات وأخذها مأخذ الجدبة وتطبيقها على أوسع نطاق. ومع ذلك فهذا التطبيق يجب أن يكون مبنيا على تفهم ممارسات الحوكمة الرشيدة المحلية والظروف المحيطة بها.

الملكية المتمركزة

في هذا النموذج من الملكية يسيطر عدد قليل من المطلعين على بواطن الأمور على الشركة، ويكون لدى هؤلاء السلطة والدافع لمراقبة الإدارة عن كثب ومن ثم تقليل احتمالات سوء الإدارة أو إهمال مصالحهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء المطلعين على بواطن الأمور عادة ما يحتفظون باستثماراتهم لمدد طويلة. ومن ثم يؤيدون القرارات التي تعزز الأداء الجيد للشركة على المدى الطويل، وللأسف فإن البعض منهم يستولى على أصول الشركة لمصلحتهم على حساب الأقلية من حملة الأسهم. كذلك إذا كان المديرين أيضاً من كبار حملة الأسهم، فقد يوجهون قرارات مجلس الإدارة للاستفادة على حساب مصلحة الشركة نفسها. إن مثل هذه الأمثلة للإدارة السيئة للشركات تمنع الحصول على استثمارات إضافية، وتحد من السيولة، وتدمر الأداء وتعطل النمو.

الملكية المتفرقة

في هذا النموذج يمتلك عدد كبير من الأفراد عدداً قليلاً من أسهم الشركة، ويعتمد حملة الأسهم عندئذ على الأعضاء

لنفسه، والتدخل السياسى غير المستحب. لذلك فإذا كانت هناك خطط لخصخصة إحدى شركات القطاع العام فلا بد أولاً من إعادة هيكلة الشركة ثم خصصتها بشكل جيد.

IX. استراتيجية مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" لإصلاح حوكمة الشركات

يعتقد مركز المشروعات الدولية الخاصة أن على القطاع الخاص أن يلعب دوراً قيادياً فى إصلاح حوكمة الشركات على كل المستويات. فعلى الشركات الخاصة أن تطبق ممارسات رشيدة، وأن تكون مثلاً يحتذى من قبل الشركات الأخرى والشركات المنافسة. ويمكن لاتحادات الشركات الخاصة الطوعية أن تقدم المعرفة والدعم. وفى العديد من الحالات يمكنها أيضاً أن تضع أسساً قياسية تستطيع الشركات باتباعها أن تنظم نفسها فى هذا المجال. وأخيراً لا بد أن تساهم شركات القطاع الخاص فى إعداد السياسات واللوائح الحكومية. وأن تصدر السياسات واللوائح التى تؤثر على الأسواق والشركات والمستثمرين بالتشاور معها. إن نقطة بداية الإصلاح وأهدافه تختلف اختلافاً بينا من بلد لآخر. ذلك أن الظروف فى كل منها تختلف، ولذلك فإن مجرد تطبيق أفضل الممارسات على الإطار المؤسسى لأى بلد لا يفيد. فلا بد أولاً من تقييم حوافز الإدارة والمديرين والمستثمرين فى النظام السائد. ثم مقارنة ذلك بشكل الحوافز فى نظام الإصلاح المقترح. ومن الأهمية بمكان تذكر أن حوكمة الشركات لا تعمل فى فراغ، بل تعمل فى إطار نظام متكامل. لذلك فلا بد أن تساند هذه المكونات بعضها البعض حتى ينجح نظام الإصلاح ككل.

ويتطلب إعداد نظام لحوكمة الشركات المحافظة على التوازن بين عدد من القواعد والمبادئ العامة. وعادة ما تكون المبادئ مرنة وتكون القواعد هى أساس فرض تطبيق هذه المبادئ بشكل صارم. وفى جميع الحالات لا بد من الموازنة بين مزايا الإصلاح المقترح وبين المكاسب المتوقعة منه. وفى كثير من الأحيان تفيد الوسائل الطوعية التى يبتكرها القطاع الخاص فى هذا المجال. إلا أن الأسواق التنافسية لا بد وأن تعتمد على الأقل. على بعض المؤسسات المنظمة إجبارياً. كما أن نظام الإفصاح الجاد يؤدى دائماً إلى نتائج جيدة.

ويساعد برنامج مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) المكون من أربع خطوات على إعداد استراتيجيات لحوكمة الشركات. ورغم أن تسلسل هذه الخطوات منطقي إلا أن تحديد أولويات معينة لكل استراتيجية يتم حسب القطاع. وحسب البلد. وهذه الخطوات الأربع هى:

المستقلين بمجلس الإدارة للحصول معلومات تتيح لهم تقييم أداء المديرين بشكل موضوعى. وتمكنهم من حماية مصالحهم بكل قوة. إن مثل هذا النظام الذى يشمل وجود مديرين مستقلين نشطين يزيد من قدرة هؤلاء المساهمين على مساءلة الإدارة ويزيد السيولة فى أسواق المال. إلا أن هذا النوع من الملكية، من ناحية أخرى، يخفض من حافز صغار المساهمين على المتابعة الدقيقة للإدارة والمديرين. كما أنهم لا يتحمسون للمشاركة بشكل فعال فى اتخاذ القرارات. وعادة ما تتركز اهتماماتهم فى الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح على المدى القصير.

الشركات العائلية

فى بعض البلدان تصل نسبة الشركات العائلية إلى حوالى 90% من إجمالى الشركات. ومن ثم تساهم بنسبة كبيرة فى النمو الاقتصادى. ورغم أن هذه الشركات لا تواجه المشكلة التقليدية فى مدى القدرة على مساءلة الإدارة. إلا أنها تواجه مجموعة أخرى من التحديات الخاصة بها. منها: أولاً.. الخلافة وحل المنازعات العائلية. وثانياً.. العمل فى نفس الوقت بحرفية واحترام حقوق أقلية المساهمين أيضاً. وتستفيد الشركات العائلية كثيراً من تطبيقها لممارسات الحوكمة الرشيدة. ذلك أنها تساعدهم على تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات. وعلى إقامة نظم إدارة جيدة. وفى نفس الوقت فهم يحصلون على أفضل ما لدى أعضاء الأسرة من مهارات. ويستعينون أيضاً بالخبرات الخارجية. ومن ثم يخفضون تكلفة رأس المال ويزيدون سيولة ممتلكاتهم العائلية. ويديرون المخاطر بشكل أفضل. لذلك فإن توضيح دور كل فرد من أفراد العائلة فى الشركة يخدم مصالح الأسرة والشركة فى نفس الوقت.

الشركات المملوكة للدولة (شركات القطاع العام)

لا تزال الشركات المملوكة للدولة تساهم بنسبة كبيرة فى إجمالى الناتج القومى فى العديد من البلدان. فى هذه الشركات تكون الدولة هى المالكة. ولكن فى نهاية الأمر فالأموال العامة هى التى يتم استثمارها فيها. لذلك فإن الحوكمة الرشيدة فى القطاع العام - تماماً كما هو الحال فى شركات القطاع الخاص - تحسن من أداء الشركة. وفى نفس الوقت تحسن من إدارة الأموال العامة. وتوفير الخدمات العامة الأساسية. وتركز الحوكمة فى شركات هذا القطاع على وضع خطوط واضحة للمساءلة. كما تحسن من معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومن مستوى كفاءتهم. كما تساعد على إعداد استراتيجيات سليمة. إن إدخال إصلاحات فى نظم الحوكمة تعتمد على مساءلة الإدارة وتمتع بالشفافية. تساهم فى خفض الفساد. والبيع الصورى من الشخص

التنظيمية، وقاده رجال الأعمال والمنظمات ومجموعات المجتمع المدني الأخرى.

4. بناء القدرات والتمكين والمتابعة:
- تدريب المديرين وغيرهم من المسؤولين عن الإدارة وإعطائهم شهادات بذلك.
- إنشاء معهد للمديرين.
- إعداد نظام تصنيف لحوكمة الشركات ليستخدمه المستثمرون.
- تدريب الوسطاء الماليين.
- التوسع فى النظم القانونية والنظم المؤسسية لفرضها.

X. الخلاصة

هناك إجماع فى الرأى بين معدى السياسيات وقادة رجال الأعمال وعموم الجمهور على أن حوكمة الشركات أداة ضرورية لتحسين أداء الشركات وتطوير الديمقراطية التى تتبنى سياسة السوق بشكل عام، ومن ثم فالمزايا المتوقعة لتطبيق الحوكمة فى الأسواق الناشئة ضخمة للغاية. فإقامة أسواق موثوق بها لها مؤسسات سليمة وتطبق مبادئ الحوكمة على كل أنواع الأعمال يؤدى إلى ازدهار التجارة والاستثمارات والريادية فى الأعمال. ذلك أن حوكمة الشركات تعمل كنظام متكامل يتطلب قاعدة مؤسسية قوية (سيادة القانون، ومؤسسات السوق، وحقوق الملكية)، وممارسات سليمة داخل الشركات، وعوامل خارجية صحيحة مثل ضغوط السوق والإشراف التنظيمى المناسب. فهذه الإصلاحات فى نظم الحوكمة مهمة للغاية بالنسبة للمتخصصين فى حوكمة

1. التقييم الأولى:

- تقييم فشل حوكمة الشركات، والتحديات التى تواجهها، والفرص المتاحة لها.
- مقارنة مستويات الحوكمة فى البلد بالمعايير الدولية لأفضل الممارسات.
- مقارنة مبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) بالواقع المحلى.

2. الوصول إلى الجمهور وثقيفه:

- تحديد أصحاب المصلحة.
- نشر الوعى بين القادة من رجال الأعمال، ومعدى السياسات، والمجتمع ككل.
- خلق طلب أكبر من الجمهور لتحقيق الإصلاح.

3. إعداد آليات حوكمة الشركات وإضفاء الطابع المؤسسى عليه:

- إعداد نظم حوكمة الشركات وآليات للرقابة الداخلية.
- تشجيع حملة الأسهم على المشاركة الفعالة.
- تحسين الأطر التنظيمية ووسائل فرضها.
- خلق شبكات حوكمة الشركات تضم الأجهزة

شركاء من أجل الإصلاح

معهد المديرين بزامبيا

- قام بتقييم ممارسات حوكمة الشركات.
- أعد قواعد حوكمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- قام بتنقيف أعضاء البرلمان.
- قاد حملة لنشر الوعي بين الجماهير.

معهد المديرين بزامبيا (IODZ) - أحد شركاء مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) - إحدى المنظمات الرائدة التي عملت على نشر مفهوم حوكمة الشركات في إدارة الأعمال بزامبيا. وإضفاء الطابع المؤسسي عليها. فقد قام بتعزيز حوكمة الشركات في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما قام بتنقيف الجمهور ومنتخذي القرارات في الحوكمة بأهمية حوكمة الشركات.

وقد قام معهد المديرين بزامبيا (IODZ) أولاً بإجراء مسح على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في زامبيا. كي يتعرف على الممارسات السائدة في حوكمة الشركات. ثم أعد قواعد حوكمة الشركات في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وفي 2007 قام بالتعاون مع أعضاء من قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإعداد مسودة لقواعد حوكمة الشركات في هذا القطاع. وبعد إعداد هذه القواعد نظم ندوة جمع فيها أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص لمناقشة هذه المسودة. والتعرف على رأيهم تجاهها. ونشر نتائج المسح الذي قام به.

ولعل أفضل دليل على نجاح جهود معهد (IODZ) هو القرار الذي أصدرته بورصة الأوراق المالية في لوساكا (عاصمة زامبيا) بأن يكون الالتزام بهذه القواعد شرطاً لتسجيل الشركات الصغيرة والمتوسطة بها.

وبعد انتخابات 2007 عقد المعهد ندوة أخرى لتدريب 150 من أعضاء البرلمان على مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقاتها. وتدل التغطية الصحفية لهذه الندوة على أن المشاركين طالبوا بمزيد من الشفافية والإشراف والرقابة على طريقة تخصيص المال العام. كما بدأ المعهد حملة توعية تضمنت 8 برامج إذاعية، و13 مقالة في الصحف. وندوة لشرح مبادئ حوكمة الشركات للجمهور. وقد ألفت هذه الحملة مزيداً من الضوء على الأمور ذات الصلة بحوكمة الشركات. وجعلت الشعب في زامبيا أكثر اهتماماً بها.

شركاء من أجل الإصلاح

معهد مديري الشركات بالفلبين (ICD)

- صمم نظاماً لتقييم الحوكمة فى الشركات.
- أقام شراكة مع بورصة الأوراق المالية فى الفلبين.

قام معهد مديري الشركات (ICD) بالفلبين بإعداد نظام لتقييم حوكمة الشركات حسب ما حصل عليه من درجات. وقام فعلاً بتقييم 128 شركة فى الفلبين بهدف تحسين مستوى الحوكمة فى الشركات المسجلة بالبورصة. واتبع فى تطبيقه لهذا النظام المبنى على درجات المنهج الذى يمكن أن يتبعه مستثمر عادى يبنى حكمه على الشركة التى سيستثمر فيها بناء على المعلومات المتاحة للجمهور. وبهذه الطريقة عزز المعهد مبدأ الإفصاح وشجع الشركات على تطبيقه بشكل أوسع.

وقد أعد المعهد بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بطاقة تقييم - حسب الدرجات التى حصل عليها الشركة - لمساعد الشركات على معرفة موقعها بالنسبة للشركات الأخرى فى الفلبين. وفى المنطقة. بل وفى العالم أجمع فيما يتعلق بتطبيقها للحوكمة. وقد مكنت هذه البطاقات الشركات من تقييم ممارساتها فى مجال الحوكمة. ومن تحديد المجالات التى يمكن أن تقوم بتحسينها. ومن إعداد خريطة طريق تمكنها من تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة فى المستقبل.

وفى سنة 2007 وقع المعهد مذكرة اتفاق مع بورصة الأوراق المالية فى الفلبين. وقد تطلبت هذه الاتفاقية ضرورة قيام كل الشركات المسجلة فى بورصة الفلبين بتقديم بطاقة التقييم المبنى على الدرجات التى صممها المعهد للجنة الأوراق المالية والبورصة. إن هذه الشراكة ستوفر للجهات المنظمة للبورصة وللشركات المسجلة نفسها بيانات أساسية عن وضع حوكمة الشركات فى الفلبين.

عموماً، ليكون ذلك أساس تحسين مستوى الشفافية والإفصاح بتقييم أدائها بنفسها. وقد أتاحت الفرصة أولاً للشركات لتقوم بتقييم أدائها بنفسها. وحدد لنفسها ما تستحقه من درجات. كى تتمكن من الوفاء بهذا المتطلب. ثم قامت مجموعة من الطلبة من كلية أتينو للحقوق «ateno law school» - تحت إشراف المعهد - بالتحقق من صحة هذا التقييم الذاتى الذى قامت به الشركات. وذلك بمضاهاته بالمستندات المتاحة للجمهور. وفى يناير 2008 قام معهد (ICD) بتقييم الشركات حسب ما حصلت عليه من درجات. وأعلن نتائج هذا التقييم. مع إعلان تقديره للشركات الخمس التى حصلت على أعلى درجات التقييم.

شركاء من أجل الإصلاح

المعهد الروسي لمدى الشركات

- قام بتأسيس معهد للمديرين.
- قام بتدريب مديرين متخصصين.
- شجع الشركات على تطبيق قوانين الحوكمة، وساعدها فى تحقيق ذلك.

لقد بذل معهد البورصة والإدارة مجهوداته لتأسيس معهد خاص للمديرين، وذلك لتعزيز حوكمة الشركات فى روسيا. ولقد تم تأسيس المعهد الروسى للمديرين (RID) عام 2001 كمنظمة لا تستهدف الربح، بهدف الوصول إلى أعلى المعايير الفنية والقواعد الأخلاقية بين أعضاء مجالس الإدارة لتكوين جماعة من المديرين المحترفين والمتدربين. ويضم هذا المعهد فى عضويته الآن عددًا من أصحاب أكبر الشركات الروسية المصدرة للأوراق المالية. وقد ساعد مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) فى تأسيس هذا المعهد، وقام المدير التنفيذى لـ (CIPE) السيد جون د. سوليفان بالعمل كعضو فى مجلس خبرائه.

كما قام المعهد بتطوير المناهج وإعداد المذكرات الخاصة بأربع دورات تدريبية لمدى الشركات، ولسكرتارية الشركات، ولإعداد اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين، ولكيفية تكوين مجلس إدارة فعال.

ولقد قام المعهد باستخدام منهجه التعليمى لإدارة برامج تعليمية لأكثر من 250 مشروعًا فى روسيا والبلاد المجاورة. وقد أصبح نصف عدد المشاركين فى التدريب أعضاء فى السجل القومى لمدى الشركات، والذى قام معهد (RID) بإنشائه، بالإضافة إلى قيام المعهد بمساعدة 8 من الشركات الكبرى فى وضع قوانين حوكمة الشركات.

كما قام خبراء المعهد بمساعدة اللجنة الفيدرالية لسوق الأوراق المالية فى وضع مبادئ وقوانين حوكمة الشركات الروسية على المستوى القومى. وقد غيرت هذه القوانين من صورة العمل فى روسيا، بحيث أصبح هناك الآن معيار ثابت لجميع هذه الأعمال يمكن قياس إدارة أية مؤسسة طبقاً لهذه الثوابت فيما يتعلق بالمساءلة والحوكمة. وتطلب اللجنة من الشركات الإفصاح عن مدى التزامها بهذا القانون طبقاً للمنهج الذى أعده المعهد. وقد أدى ذلك إلى زيادة عدد الشركات التى يضم مجلس إدارتها مديرين من الخارج، وقد أثبت مسح تم على المسئولين التنفيذيين أن غالبية الشركات لديها فعلاً قواعد حوكمة، أو تقوم بوضع مبادئها فى الوقت الحالى.

شركاء من أجل الإصلاح

جمعية حملة أسهم أكيونر AKCIONER

- قدمت المساعدة القانونية للمساهمين.
- قامت بتثقيف المساهمين والمديرين والقضاة والمحامين.

قامت أكيونر (AKCIONER) بالارتقاء بالمستوى التعليمي وحماية أكثر من 11000 من أقلية المساهمين. كما قامت فعلاً بالحد من الضغط الإداري للمديرين على الموظفين. وعززت الملكية في أسهم الشركة بناء على تفهم مبادئ الملكية وقانون الشركات الجديد. كما عمل مشروع أكيونر مع (CIPE) على زيادة الوعي والاحترام لحكم القانون. وحقوق الملكية. وشفافية الحوكمة. والعمليات التشاركية.

لقد خص البنك الدولي في تقريره الصادر يوم 21 مايو 2000 إكيونر باعتبارها المؤسسة الوحيدة بمقدونيا التي تكافح من أجل حماية المساهمين ورفع مستوى الحوار بشأن حقوقهم. فقد شاركت إكيونر بـ71 دعوى مرفوعة أمام المحاكم للدفاع عن حقوق المساهمين. كما كان لها دور فعال في الدعاوى التي صدرت فيها أحكام لصالح المساهمين لأول مرة في تاريخ مقدونيا. ولقد اشتهرت إكيونر كمنظمة ذات مصداقية بحيث أصبحت تتلقى أكثر من 2000 طلب من صغار المساهمين للحصول على المساعدة والنصح بشأن حقوقهم. وبالرغم من الحملة التي قامت بها الحكومة قبل الانتخابات ضد المنظمات غير الحكومية. والاستيلاء على مجلس إدارة إكيونر. إلا أن الجمعية تمكنت من إعادة تشكيل نفسها. ودعم عضويتها بنسبة تتراوح بين 13.25 % و 18.12 %.

وقامت بعد ذلك بتنظيم 17 منتدى للمساهمين والمديرين. و6 منتديات للقضاة والمحامين. وقد أدى ذلك إلى أن أصبح المساهمون أكثر وعياً وإدراكاً بحقوقهم وفقاً لقانون الشركات الصادر عام 2004. بالإضافة إلى أنه قد تم تدريب المديرين على الاستجابة للمساهمين. وأن يكونوا أكثر ثقافة قانونية. كما تعلم القضاة والمحامين كيف يقومون بحماية حقوق المساهمين وفقاً للقانون. وعملت إكيونر أيضاً على تدريب أعضائها على إدراك أهمية المساهمة وفاعلية المشاركة في منظمات حملته الأسهم داخل الشركة وتنفيذ حملات الدعاية الجماعية.

شركاء من أجل الإصلاح

الاتحاد الكولومبي للغرف التجارية CONFECAMARAS

- قدم النصح للشركات المملوكة للدولة بشأن الممارسات الخاصة بالحوكمة.
- دعا إلى إصدار تشريعات خاصة بأسواق المال.

قدم كونفيكامارس (CONFECAMARAS) النصح لشركة إيكوبترول (ECOPETROL)، وهي شركة بترول مملوكة للدولة، بشأن كيفية إعداد قانون قوى لحوكمة الشركات وتطبيق الحوكمة الرشيدة. ولقد ساعدت هذه النصيحة الحكومة الكولومبية في اتخاذ قرار خصخصة حوالي 20% من رأس مال إيكوبترول. وقد حصلت إيكوبترول بناء على ذلك على تقدير «أأ» وذلك لحسن تعاملها في إجراءات الخصخصة. وقامت كونفيكامارس بإمداد الشركات التي تعمل برأس مال حكومي بالمعلومات الفنية عن المعايير العالمية لحوكمة الشركات، كما سهلت تطوير هذه الممارسات لتطبيقها في هذه الشركات. وساعدت كل من فريق العمل والمستثمرين والعامّة على تعلم ممارسات الحوكمة التي بدأت الشركة في إدخالها ضمن نظامها الأساسي.

وقد حققت كونفيكامارس إنجازًا كبيرًا آخر مع إصدار قانون جديد لسوق المال، والذي يتضمن فصلا عن الحوكمة بعنوان «الشركات وحماية المستثمر». وقد نص هذا القانون على ضرورة التزام كل المديرين المستقلين ولجان مراجعي الحسابات بكولومبيا بالإجراءات التي تدعم حقوق المساهمين. وحدد القانون آليات التصويت التي تسمح لأقلية المساهمين بالتأثير على اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى أنه ألزم أعضاء مجلس الإدارة بالرد كتابه على المقترحات التي «تطرحها مجموعة» تمثل 5% أو أكثر من حمله الأسهم. ويمكن القول أن نجاح هذا الإصلاح في حوكمة للشركات يرجع لقيام (CIPE) بتنظيم مؤتمرين عن هذا الموضوع في كولومبيا. وحضره أكثر من 350 شخص. وقد أعقب هذين المؤتمرين صدور عدد من خاصين من مجلة برسيبيكتيفيا Perspectiva التي توزع على أكثر من 8000 شخص من معدي السياسات وقاده رجال الأعمال والأكاديميين وغيرهم في كولومبيا والبلدان المجاورة بالمنطقة.

Organization for Economic Co-Operation and Development. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD, 2004.

Shkolnikov, Aleksandr, ed. "Corporate Governance: An Antidote to Corruption." Report on the 10th International Anti Corruption Conference organized by Transparency International in Prague, 7–11 October 2001. Washington, D.C.: Center for International Private Enterprise, 2002.

Shkolnikov, Aleksandr. "Protecting Minority Shareholders in Emerging Markets." *Economic Reform Feature Service*. October 31, 2006.

Sullivan, John D. "New Corporate standards for Emerging Markets." *Economic Reform Feature Service* (December 21, 2004).

Sullivan, John D., et al., ed. *In Search of Good Directors: A Guide to Building Corporate Governance in the 21st Century*. Washington, D.C.: Center for International Private Enterprise, 2003.

Wilson, Andrew and Aleksandr Shkolnikov. "Corporate Governance as a Transformational Development Tool." CIPE Economic Reform Issue Paper. 2008.

Belikov, Igor. "Corporate Governance in Russia: Past, Present, and Future." *Economic Reform Feature Service*. August 30, 2006.

Bohn, John. "Corporate Governance: A New Risk Element in Corporate Finance." *Economic Reform Feature Service*. August 17, 2005.

Iskander, Magdi R., and Nadereh Chamblou. *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. Washington, D.C.: World Bank, 2000.

Kuchta-Helbling, Catherine L., and John D. Sullivan. *Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging, and Transitional Economies: A Handbook*. Washington, D.C.: Center for International Private Enterprise, 2002.

Oman, Charles P. "Corporate Governance in Development: The Concept, The Issues, The Policy Challenges." In *Corporate Governance in Development: The Experiences of Brazil, Chile, India, and South Africa*, edited by Charles P. Oman. Washington, D.C.: Center for International Private Enterprise and OECD Development Centre, 2003.

Center for International Private Enterprise
15th Street, NW • Suite 700 1155
Washington, DC 20005
Telephone: (202) 721-9200 • Fax: (202) 721-9250
Web: www.cipe.org • E-mail: cipe@cipe.org

CIPE
Center for International Private Enterprise
15th Street, NW • Suite 700 1155
Washington, DC 20005
Telephone: (202) 721-9200 • Fax: (202) 721-9250
Web: www.cipe-arabia.org • E-mail: info@cipe-arabia.org

www.cipe-arabia.org
www.hawkama.net
www.efham.net