



# لمركز أبوظبي للحوكمة

## مركز أبوظبي للحوكمة.. يعزز بيئة الأعمال

جاء تدشين مركز أبوظبي للحوكمة في الثاني عشر من شهر يناير ٢٠٠٩ من قبل سعادة المهندس صلاح سالم بن عمير الشامسي، رئيس اتحاد غرف التجارة والصناعة بالدولة، رئيس غرفة تجارة وصناعة أبوظبي وبحضور رئيس وأعضاء مجلس إدارة المركز في إطار الجهود لتعزيز بيئة الأعمال في إمارة أبوظبي من خلال الحرص على إطلاق مركز متخصص لتكريس وترويج احد المفاهيم الحيوية التي باتت من أعمدة وركائز الاقتصادات الحديثة .

وقد تم تأسيس المركز كمبادرة من قبل غرفة تجارة وصناعة أبوظبي للمساهمة الفعالة في تطوير الاقتصاد المحلي وذلك من خلال تشجيع ودعم القطاعين العام والخاص على تبني أفضل الممارسات الدولية في تطبيق قواعد الحوكمة. ويسعى المركز لتحقيق ذلك من خلال نشر الوعي، وتعزيز الكفاءات المحلية وتزويد الشركات والمؤسسات الحكومية بالخدمات الاستشارية اللازمة.

(يتبع صفحة ٤)



## كلمة العدد

### الصدق والأمانة.. أساس الحوكمة



لقد علمنا ديننا الإسلامي الحنيف أن الصدق والأمانة والعدالة وتحديد المسؤولية والمحاسبة هي أسس رئيسة متكاملة في منظومة البناء المتين لأي عمل اقتصادي أو نشاط تجاري . ويتوافر هذه الأسس في أي عمل، يستقيم النشاط دون أي عوجاج ويخلق بيئة عمل صحية، وبالتالي تتحقق الأهداف النبيلة في بناء مجتمع اقتصادي وتجاري سليم.

(يتبع صفحة ٥)

### تكريس مفهوم الحوكمة... يحصن الاقتصاد الوطني



يحتل موضوع حوكمة الشركات اليوم أهمية كبرى على مستوى العالم، بالنظر إلى ازدياد دور شركات القطاع الخاص في الاقتصاد، ولا تتبع هذه الأهمية من كونها قضية أخلاقية فقط، بل باعتبارها عملاً أساسياً ومهماً، تنعكس آثاره الإيجابية على مجمل الأوضاع الاقتصادية. ومن ثم فإن التحدي الذي يواجهه الشركات والمؤسسات اليوم هو ضرورة التحرك لتفعيل الحوكمة وتطبيقها بالطريقة الصحيحة .

(يتبع صفحة ٤)

## في هذا العدد

- مركز أبوظبي للحوكمة.. يعزز بيئة الأعمال
- كلمة العدد

صفحة ١

- تنظيم دورة تدريبية للصحافيين الاقتصاديين
- ندوة حول أهمية الحوكمة لقطاع الأعمال

صفحة ٢

- دورة تدريبية لأعضاء مجلس إدارة المركز
- مركز أبوظبي للحوكمة ينظم أول دورة لتدريب المدربين

صفحة ٣

- ضوابط الحوكمة لا تكفي وحدها لاتقاء الأخطاء

صفحة ٦

- الحكومات تتدخل في مجالس إدارة الشركات
- المساهمة العامة
- إخفاق الحوكمة أحد أسباب أزمة المصارف العالمية

صفحة ٧

- تقرير كينغ ٢ يقترح ضوابط حوكمة جديدة

صفحة ٨

## تنظيم دورة تدريبية للصحافيين الاقتصاديين



نظم مركز أبوظبي للحوكمة بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية ومعهد حوكمة دبي دورة تدريبية في الفترة من ١٨-١٩ من مارس ٢٠٠٩ مخصصة للإعلاميين الاقتصاديين برعاية من مجلس أبوظبي للتطوير الاقتصادي.

وهدفت الدورة التي قدمتها وكالة رويترز إلى تعزيز مفهوم حوكمة الشركات وتوسيع القاعدة التثقيفية لدى الصحفيين حول هذا المفهوم، بالإضافة إلى تقوية دور الصحافة الاقتصادية في تغطية المستجدات المتعلقة بحوكمة الشركات في ظل وجودهم في بيئة تنافسية تفرض على العاملين في هذا القطاع العمل بشكل متواصل لرفع كفاءاتهم ومعلوماتهم في الصحافة الاقتصادية بما يضمن لهم مواكبة المستجدات. وقد شهدت الدورة إقبالاً واسعاً من قبل الصحفيين والإعلاميين العاملين في الدولة حيث شارك ممثلون عن جريدة الاتحاد والإمارات اليوم، داوجونز، مجلة الاقتصاد اليوم وتلفزيون CNBC العربية. كما شارك في الدورة صحافيين من السعودية (جريدة الرياض، الشرق الأوسط والاقتصادية)

وباكستان (الأخبار العالمية، باكستان برس انترناشيونال، ذا نايشن) وقطر (قناة الجزيرة).

تناولت الدورة مواضيع عدة تمحورت حول أهمية الحوكمة في الأسواق المالية، وأفضل الممارسات المتعلقة بها ودور الصحافة والإعلام في نشر الوعي، وكيفية إجراء التحقيقات الصحفية، وكيفية تغطية أخبار الشركات، وتأثير الحوكمة على القرارات الاستثمارية. وكان من بين المحاضرين ممثلين عن مؤسسات محلية وعالمية منها: مؤسسة التمويل الدولية، ومؤسسة ثومبسون رويترز، وهيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية، وهيئة سوق رأس المال السعودية. وزود البرنامج التدريبي، الصحافيين بأدوات وأفكار التقارير الإخبارية اللازمة لإعداد التقارير الإعلامية بناء على خبرات الصحافيين الدوليين المشهورين المتخصصين في مجال المال والأعمال عن الشركات والأسواق المالية.

## ندوة حول أهمية الحوكمة لقطاع الأعمال



نظم مركز أبوظبي للحوكمة ندوة تعريفية في غرفة تجارة وصناعة أبوظبي بتاريخ ٥ مارس ٢٠٠٩ تحت عنوان «الحوكمة وأهميتها لقطاع الأعمال»، بهدف تعريف الإدارة التنفيذية في الغرفة على مفهوم الحوكمة وأنظمتها وتزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تساعدهم بالقيام بإعمالهم في قطاع الأعمال في أبوظبي. وتحدث في الندوة الدكتور أشرف جمال، المدير التنفيذي لمركز المديرين المصري حيث ناقش دور الحوكمة ومقوماتها في الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة وقدم لمحة عامة عن مبادئ الحوكمة وضوابطها. وحضر الندوة مساعدي المدير العام في غرفة تجارة وصناعة أبوظبي ومدراء الإدارات.

## دورة تدريبية لأعضاء مجلس إدارة المركز



قام مركز أبوظبي للحوكمة وبالتعاون مع معهد المديرين المصري بتنفيذ دورة تدريبية لأعضاء مجلس إدارة المركز، أقيمت الدورة على مدى يومين ٣ و ٤ مارس ٢٠٠٩. وتهدف الدورة إلى التعريف بالمفاهيم الأساسية والأنظمة المتعلقة بالحوكمة، وغطت الفوائد التي يمكن للحوكمة أن تحققها للشركات، التكلفة المفترضة للالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، دور ومسؤوليات مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، ومناقشة مبدأ الإفصاح والشفافية والتدقيق الداخلي.

## مركز أبوظبي للحوكمة ينظم أول دورة لتدريب المدربين



مع انطلاقة مركز أبوظبي للحوكمة، قام المركز خلال الفترة من ٢٨ - ٣١ يوليو ٢٠٠٨ باستضافة وتنفيذ دورة تدريبية متخصصة لتدريب المدربين على برنامج تطوير أعضاء مجالس الإدارات المعد من قبل منتدى حوكمة الشركات العالمي ومؤسسة التمويل الدولية. وتعتبر هذه الدورة الأولى من نوعها في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تم تنفيذ هذه الدورة بالاشتراك مع معهد المدراء في دبي وبالتعاون مع منتدى حوكمة الشركات العالمي ومؤسسة التمويل الدولية ومركز المديرين المصري. وشارك في هذه الدورة عدداً من الخبراء المتخصصين في مجال حوكمة الشركات من عدة دول منها الامارات العربية المتحدة، ومصر، والأردن، وتونس وفلسطين. هدفت هذه الدورة إلى تعريف المدربين على أحدث الوسائل في مجال حوكمة الشركات والذي ينعكس إيجاباً على نوعية التعامل المباشر مع مدراء الشركات. إضافة إلى ان تطبيق افضل ممارسات الحوكمة تتم عبر توسيع نطاق تدريب الكوادر المتخصصة والمستعينة بأحدث الوسائل.



## مركز أبوظبي للحوكمة.. يعزز بيئة الأعمال (تتمة)

وقال سعادة المهندس صلاح الشامسي في كلمة خلال حفل تدشين المركز انه تعاضم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة في الفترة الماضية، و ظهر تأثير مفهوم حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصادات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء.

وأضاف الشامسي رغم انه لا يوجد على المستوى العالمي تعريف أوحده متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم الحوكمة، لكن هناك اتفاق مطلق على أهميته التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.

ونظراً للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم فقد حرصت غرفة تجارة وصناعة أبوظبي على إطلاق هذا المشروع الواعد في إطار جهودها الصادقة والحيثية على تعزيز بيئة الأعمال في إمارة أبوظبي وفي إطار الجهود التي تبذلها عدة جهات لتحسين اقتصادنا الوطني ودفعه قدماً إلى الأمام.

واختتم الشامسي كلمته بقوله لقد تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصافة القانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصادات والمجتمعات، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها، وسيحرص مركزنا على ترسيخ والترويج لهذه الأسس.

ومن جانبه أكد سعادة خلفان سعيد جمعة الكعبي- رئيس مجلس إدارة مركز أبوظبي للحوكمة ان هناك حاجة ملحة لتعزيز حوكمة الشركات، لاسيما في ضوء ما تشهده أسواق المال العالمية من تراجع وصل حد الانهيار وينبغي علينا تبني أفضل الممارسات العالمية بما يتلاءم مع احتياجاتنا ويسهم في تعزيز الاستقرار في أسواقنا المالية.

وأشار الكعبي إلى ان الحوكمة الرشيدة تعد من أهم العوامل التي تساعد الدول على حماية ثرواتها وزيادتها بما يسهم في تعزيز التنمية المستدامة لاقتصاداتها، وعملية حوكمة الشركات تكتسب أهمية بالغة، خاصة في ظل المناخ الحالي الذي تشهد فيه الاقتصادات المتقدمة أزمة مالية.

وتم تشكيل مجلس إدارة المركز برئاسة سعادة خلفان سعيد جمعة الكعبي وعضوية كلا وسعادة عتيبة سعيد أحمد العتيبة- نائب رئيس مجلس الإدارة، وسعادة محمد راشد الهاملي- عضو منتدب كما تضم عضوية مجلس الإدارة : سعادة فاطمة عبيد خليفة الجابر، سعادة راشد عبد الكريم البلوشي، سعادة مريم بطي محمد السويدي، سعادة سالم السعيد، سعادة محمد نجم القبسي، سعادة بطي أحمد بن بطي القبسي .

## تكريس مفهوم الحوكمة... يحصن الاقتصاد الوطني (تتمة)

إن إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات يشكل سبباً وفاقياً ضد الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، كما أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات، سواء الأجنبية أو المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال. وبالتالي فإن أهمية الحوكمة تكمن بصفاتها من أهم عوامل ضمان النمو المستدام في المنطقة.

لقد جاء تدشين مركز أبوظبي للحوكمة كمبادرة من قبل غرفة تجارة وصناعة أبوظبي للمساهمة الفعالة في تطوير الاقتصاد المحلي، وذلك من خلال تشجيع ودعم القطاعين العام والخاص على تبني أفضل الممارسات الدولية في تطبيق قواعد الحوكمة، حيث ويسعى المركز لتحقيق ذلك من خلال نشر الوعي، وتعزيز الكفاءات المحلية وتزويد الشركات والمؤسسات الحكومية بالخدمات الاستشارية اللازمة.

ووضع مركز أبوظبي للحوكمة مجموعة من الأهداف، في مقدمتها: العمل والتعاون مع عدة جهات محلية، إقليمية، ودولية، ورفع مستوى الوعي حول أهمية نظم الحوكمة في القطاعين الخاص والعام على حد سواء، وذلك من خلال توفير خدمات متخصصة في الحوكمة، مثل البرامج التدريبية والمؤتمرات، بالإضافة إلى خدمات الاستشارات الخاصة بتقييم وتنفيذ أنظمة الحوكمة. وقد تم بالفعل تنفيذ مشروع تقييم أنظمة الحوكمة من قبل مكتب استشاري إقليمي متخصص في أنظمة الحوكمة، وبالتعاون مع مركز أبوظبي لحوكمة المؤسسات .

كما أن المركز يهدف إلى مساعدة القطاعين العام والخاص على تقييم وتطبيق أنظمة وقواعد حوكمة الشركات في مؤسساتهم وتوفير خدمات استشارية متخصصة بأنظمة وقواعد الحوكمة وتوفير ونشر الأبحاث والدراسات المتعلقة بالحوكمة وتوفير التدريب المهني المتخصص في مجال حوكمة الشركات والمجالات المتعلقة بها وتنظيم المؤتمرات وحلقات النقاش الجماعي الهادفة لمناقشة مختلف المواضيع المتعلقة بحوكمة الشركات.

محمد راشد الهاملي

مدير عام غرفة تجارة وصناعة أبوظبي

## الصدق والأمانة.. أساس الحوكمة (تتمة)



وإذا ركزنا في مفهوم الحوكمة الرشيدة في الوقت الحاضر نجد أن ليس هناك اختلاف أو تباين بين ما جاء به ديننا الإسلامي منذ أكثر من أربعة عشر قرناً وبين ما تحدده قواعد وضوابط الحوكمة الرشيدة، خاصة فيما يتعلق في حفاظها على المقاصد . فالأنظمة والتشريعات المتعلقة بحوكمة الشركات جاءت من أجل تنظيم أمورها ونشاطاتها، وبالتالي حفظ الحقوق التي تعد من أهداف الحوكمة الأساسية، في الوقت الذي يدعم فيه الدين الإسلامي كل ما هو وسيلة إلى الخير شرط ألا تخالف الشرع. من هنا فإن موضوع حوكمة الشركات يحتل اليوم أهمية كبرى على مستوى العالم، نتيجة ازدياد دور شركات القطاع الخاص في الاقتصاد، ليس فقط كونها قضية أخلاقية، بل باعتبارها عملاً أساسياً ومهماً، خاصة فيما يتصل بمشآت الأعمال.

إن قراءة فاحصة للأزمة المالية الآسيوية عام ١٩٩٧ والأزمة المالية والاقتصادية العالمية الحالية، تتيح لنا توصيفها بكونها ناتجة بشكل أساسي عن أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، لذلك أخذ العالم عقب الأزمة الأولى ينظر إلى حوكمة الشركات نظرة جديدة. لكن المشكلة أن العالم والشركات العالمية لم يتعلم من دروس وعبر الأزمة الأولى، بل إن مفهوم الحوكمة بقي لدى بعض الشركات العالمية عبارة عن شعارات ونظريات، لا إستراتيجيات عملية تنفذ في كل قرار أو نشاط .

لذلك، يمكننا القول إن التحدي الذي يواجه الشركات اليوم هو التحرك لتفعيل الحوكمة وتطبيقها بالطريقة الصحيحة وليس بانتظار فرضه من الجهات الرسمية. إن معايير الحوكمة تسعى إلى العمل على الفصل بين الملكية والإدارة عن طريق ضمان أن الإجراءات التي تتخذها الإدارة تضمن مصلحة المساهمين والشركات، وبالتالي فإن تطبيق هذه المعايير يساهم بدور حيوي في النمو المستدام للشركات والاقتصاد، والتي تتحقق عن طريق تعزيز أسس الحوكمة الرشيدة وعناصرها خاصة في ما يتعلق بالصدق والأمانة .

انطلاقاً من ذلك جاء تدشين مركز أبوظبي للحوكمة كمبادرة من قبل غرفة تجارة وصناعة أبوظبي للمساهمة الفعالة في تعزيز تطوير أداء الاقتصاد المحلي، من خلال تشجيع القطاعين العام والخاص ودعمهما على تبني أفضل الممارسات الدولية في تطبيق قواعد الحوكمة، عن طريق نشر الوعي وتعزيز الكفاءات المحلية وتزويد الشركات والمؤسسات الحكومية بالخدمات الاستشارية اللازمة.

إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية، لذلك نأمل أن يكون مركز أبوظبي للحوكمة إضافة مهمة في طريق تطوير مفهوم حوكمة الشركات في دولة الإمارات وفق أفضل الممارسات والضوابط الموضوعية، ليس من أجل تعزيز أداء الشركات المحلية فقط، بل في دعم البيئة التنافسية عالية المستوى التي تتميز بها أسواق دولة الإمارات .

خلفان سعيد الكعبي  
رئيس مجلس الإدارة

## ضوابط الحوكمة لا تكفي وحدها لاتقاء الأخطاء

عندما تكون الأوضاع الاقتصادية مزدهرة يصعب التمييز بين الإدارة الجيدة والإدارة السيئة، ولكن عندما تسوء الأمور يصبح الفرق بين النقيضين جلياً، ويولي أصحاب المصالح في الشركة المزيد من الاهتمام بمجلس الإدارة ودوره ونشاطاته. في الواقع، إذا فشلت شركة ما، نادراً ما يكون السبب ضعف في كفاءة الشركة التشغيلية بل يعود في الأرجح إلى تصميم نموذج عمل الشركة وإستراتيجيتها، والأمران يعتبران من صلب مسؤوليات مجلس الإدارة.

لا تستطيع ضوابط الحوكمة وحدها، بما فيها وجود مجلس الإدارة يعمل بمنتهى الكفاءة والفعالية، أن تضمن تجنب ارتكاب الأخطاء. إلا أن سلسلة من القرارات الخاطئة من قبل مجلس الإدارة سيكون لها وبلا شك عواقب وخيمة على الشركة ومستقبلها. ويمكن تصنيف أربعة نماذج من مجالس الإدارة بالنسبة لكيفية تعاملهم مع الأزمات المالية: مجلس الإدارة الأتكالي، مجلس الإدارة المتفاجيء، مجلس الإدارة التشغيلي، ومجلس الإدارة الريادي.

في ظل المجلس الأتكالي، تكون الشركة في مرحلة الانهيار ويستمر المجلس بالتطلع بإيجابية إلى المستقبل بسبب نجاحات الشركة السابقة، دون أن يحرك ساكناً رغم ظهور ظروف جديدة ومثيرة في السوق مثل ظهور منافسين جدد أخذوا يسيطرون على السوق، ولا يقوم المجلس بأي تغييرات جوهرية تتناسب مع الظروف الجديدة، بل يستمر في نفس النهج والذي يتضمن تخفيض التكلفة على الشركة، والتأكد من أن الإدارة تعمل ضمن حدود الموازنة، الخ. في هذه الحالة، يكون المجلس جزءاً أصيلاً من دائرة الانهيار حيث لا يقوم بطرح الأسئلة الملائمة، ولا يقوم بمراجعة نموذج عمل الشركة ولا يبادر بأي إجراء من شأنه أن يؤدي إلى إحداث تغييرات في الإدارة التنفيذية، لذلك تستمر الشركة في التدهور.

في حين يشاهد المجلس الأتكالي تدهور وضع الشركة ولكن لا يقوم بأي إجراء لعلاج الأزمة، فإن المجلس المتفاجيء لا يدرك ماذا يجري في الشركة حتى تشتد الأمور سوءاً وتصل إلى نقطة النهاية. في حالة المجلس المتفاجيء، تكون الأخبار الإيجابية عن الشركة قد أعطت المجلس شعور خاطئ بالأمان لذلك لا يقوم المجلس في فحص مقومات الربحية والمخاطرة ولما يفعل ذلك؟ إذ أن الأمور تسير على أفضل حال من وجهة نظرهم. وتتفاقم الأوضاع عندما يفشل الرئيس التنفيذي للشركة في إطلاع المجلس عما يدور في الشركة ليمكنهم من فهم وضع الشركة بشكل واضح ودقيق. غالباً ما يتحقق هذا السيناريو عندما يكون من الصعب معرفة حيثيات العمل في مجال ما مثل قطاع تكنولوجيا المعلومات، وقطاع الخدمات المالية، فعندما يكون الفريق التنفيذي يحقق نجاحات متتالية ينتاب المجلس شعور بالثقة المفرطة ويكون الرئيس التنفيذي قد أحكم قبضته على المجلس، ويمسي دور العضو المستقل ثانوياً بعض الشيء خصوصاً بعدما ما وصلت الأمور إلى حد الانهيار، وهنا تبدأ لعبة الملامة وتبادل الاتهامات بين أعضاء المجلس. أما المجلس التشغيلي، فينخرط وبشكل نشط في الأعمال الإدارية للشركة جنب إلى جنب مع الإدارة التنفيذية بحيث تخفي الحدود التي تفصل بينهم وبين الإدارة التنفيذية سعياً منهم لانتشال الشركة من الأزمة. وهنا يفترض المجلس أحد أمرين: إما أن الإدارة ليست قادرة لوحدها أن تعيد الأمور إلى نصابها الصحيح أو تكون الإدارة التنفيذية للشركة حديثة العهد، وبالتالي تحتاج إلى توجيهات دقيقة من قبل مجلس الإدارة حتى تتمكن من السيطرة على زمام الأمور في الشركة. وفي كلتا الحالتين، فإن الحد الفاصل بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة يختفي إلى درجة أن الأعضاء غير التنفيذيين ينخرطون في إدارة شؤون الشركة اليومية ويمضون وقتاً طويلاً في التنسيق والتواصل مع إدارات الشركة المختلفة. ويعتبر اختفاء الحد الفاصل بين الإدارتين من الأخطاء الإستراتيجية التي يقع فيها الكثير من أعضاء مجالس الإدارة وتحديداً في الدول النامية.

في هذا العصر الذي يتسم بالعولمة والتنافسية وما يتطلبه من تحديات في مجال الرقابة والمتابعة المالية على الشركات، فإن المجلس الريادي هو النموذج الأمثل. يزود المجلس الريادي الإدارة التنفيذية بما تحتاجه من أهداف ورؤى واستراتيجيات، ويوجه الشركة نحو استراتيجيات جديدة والحيطة من المخاطر التي تحيط بالشركة. وهنا تكون الحدود واضحة ومرسومة بشكل دقيق، إذ يتولى المجلس مهمة رسم الخطط والاستراتيجيات وتقوم الإدارة التنفيذية للشركة بتنفيذ تلك الخطط والاستراتيجيات ومتابعة العمليات بشكل يومي. عندما يلتقي في المجلس الواحد خليط متجانس ومتكامل من الخبرات والمهارات المختلفة ويتوفر التنوع المناسب من مدراء تنفيذيين وغير تنفيذيين فإن فرص الخروج من الأزمة تكون أكثر واقعية، إذ أن المجلس يكون أكثر يقظة لما يحيط بالشركة ويتعامل بطريقة براجماتية في وجهه أية تحديات وصعوبات قد تلوح في الأفق.

## الحكومات تتدخل في مجالس إدارة الشركات المساهمة العامة

يبدو أن الأزمة الاقتصادية العالمية لن تغير فقط النظام الاقتصادي والسياسي العالمين، بل ستتجاوز ذلك لتغير أيضا أنظمة وقواعد الحوكمة السائدة في كافة الدول. أول مؤشر في هذا الاتجاه يكمن في العودة القوية لتدخل الحكومات في الاقتصاد من خلال سن المزيد من التشريعات خصوصا في ظل تهاوت الدول عبر شركاتها وصناديقها السيادية على الاستحواذ على شركات بارزة في الدول المتقدمة، مما دفع بعض الحكومات بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا إلى تأمين المصارف العاملة فيها كأجراء وقائي لحمايتها.

ويدعو العديد من الاقتصاديين والخبراء الماليين من أمثال بول غروغمان، الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ٢٠٠٨، ونورويل روبيني، الاقتصادي الذي تتبى بالأزمة الاقتصادية الحالية، وجوزيف ستغلنز، الرئيس السابق لمجموعة البنك الدولي، وألن غرينسبان، المحافظ السابق للاحتياطي الأمريكي إلى تأمين المؤسسات للحيلولة دون انهيارها. والجدير ذكره أن غرينسبان كان من أشد الدعاة إلى الاقتصاد الحر وعدم تدخل الحكومات في الاقتصاد، إلا أن الأزمة الحالية دفعته إلى تغيير رأيه وأصبح ينادي بتدخل الحكومات عبر ما سماه «سيطرة مؤقتة من أجل تسهيل إعادة البناء المنظم». ويعتبر هذا التحول من الاقتصاد الحر إلى النظام الاشتراكي من أهم ملامح الإصلاحات التي تقوم بها الحكومات لمعالجة الأزمة الاقتصادية، ولا غرابة في الأمر، إذ أن السويد قد قامت بإجراء مماثل على اثر الأزمة الاقتصادية التي عصفت في البلد في التسعينات وقامت على أثرها بتأمين البنوك لديها.

وتأكيداً على هذا النهج، قامت الحكومة البريطانية بالاستحواذ على بنك نثرثون روك، ويتوقع أن تصبح المالك الأكبر في بنك اسكتلندا الملكي من خلال صفقة الإنقاذ المقدرة بنحو ٢٥ مليار جنيه إسترليني. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، فإن التوجه نحو الاشتراكية قائم بالرغم من تجذر فكر الاقتصاد الحر فيها. ففي مقابل برامج الدعم المقدمة من قبل الحكومة الفيدرالية للمؤسسات المالية المتعثرة، فإن هذه المؤسسات ستقوم بسداد الديون من خلال بيع أسهمها للحكومة. ومن ضمن القيود المفروضة على المؤسسات المالية المنتفعة من برنامج الإنقاذ الحكومي، وتحديدًا تلك التي قد تفشل في إثبات كفاءتها، الرفع من نسبة رأسمالها في السوق وإذا فشلت في القيام بذلك فإن عليها بيع نسبة من أسهمها الممتازة للحكومة، الأمر الذي يعني زيادة ملكية الحكومة في الشركة وبالتالي السيطرة على الشركة. وأفضل مثال على سيطرة الحكومة الأمريكية على الشركات هو ما حدث في قضية إنقاذ مجموعة سيتي جروب، فقد أعلن بين برنانكي، محافظ الاحتياطي الأمريكي، أن الحكومة الأمريكية ليست بصدد تأمين المصارف ولكنها تعمل على تأسيس «شراكات» مع هذه البنوك على حد قوله. وبعد هذا التصريح بعدة أيام قامت الحكومة الأمريكية برفع حصتها في مجموعة سيتي جروب إلى نحو ٣٦٪، ودفعت الحكومة سيتي جروب إلى إعادة تشكيل مجلس الإدارة والإطاحة برئيس مجلس الإدارة. خلاصة الموضوع، إن مناصري هذا التوجه يؤمنون بأن ارتفاع نسبة ملكية الحكومات في الشركات العامة سيخلق دافعا أكبر لدى مجالس الإدارة ليتصرفوا بدرجة أعلى من المسؤولية، ويعالجوا مكامن الضعف في إدارة المخاطر وإجراءات المتابعة والرقابة المالية التي ينص عليها ميثاق المجلس. كما أن تدخل الحكومات في الشركات سيؤدي وبلا شك إلى زيادة عدد المدراء المستقلين في المجلس، على الرغم من أن تعيين الأعضاء المستقلين سيتم بالتعاون والتنسيق مع الشركة إلا أن هذه التعيينات الجديدة ستمثل عين رقابية للحكومة داخل أروقة المجلس.

### دعوة للمساهمة في كتابة المقالات:

يتشرف مركز أبوظبي للحكومة بدعوة الباحثين والمتخصصين في قضايا الحوكمة بالمشاركة في كتابة المقالات في الأعداد القادمة

من النشرة الدورية. يرجى من المعنيين إرسال المقالات (باللغة العربية) على البريد الإلكتروني التالي:

[info@adccg.ae](mailto:info@adccg.ae)

### إخفاق الحوكمة أحد أسباب أزمة المصارف العالمية

كشف تقرير صادر عن مجموعة أف اند سي الاستثمارية البريطانية في مارس ٢٠٠٩ أن من أبرز العوامل التي مهدت لاندلاع العاصفة المالية هو إخفاق نظم الحوكمة وعدم تمكثها من ضبط الأمور قبل انزلاقها إلى الهاوية. وقد أشار التقرير إلى العديد من نقاط الضعف في تطبيق قواعد الحوكمة لدى المؤسسات المالية، ومن أهمها فشل مجالس الإدارة في الربط بين مكافآت الأعضاء وأداء المؤسسة المالي على المدى الطويل، وضعف الرقابة على المخاطر الإدارية لدى الشركات المتعثرة.

وأكد التقرير أن الفجوات في تطبيق قواعد الحوكمة ستؤدي بالتحصيل إلى تشديد المساهمين على متابعة مجالس الإدارة وخصوصاً في موضوع مكافآت الأعضاء. ومن أجل تفادي الأخطاء السابقة، أشار التقرير إلى أنه ينبغي على المساهمين الانخراط وبشكل فعال ونشط مع الشركات وأن يمارسوا بشكل

منهجي حقهم في التصويت. وبين التقرير أن شركة اف اند سي قد مارست حقها في التصويت على ٢٩١٦٥ مقترح لـ ٢٥٥٣ شركة منتشرة في ٥٩ دولة عام ٢٠٠٨. وفي الإجمالي، ذكر التقرير أن الشركة عارضت أو امتنعت عن التصويت في ١٤٪ من المرات، وفي كل مرة كانت الشركة تعارض فيه الإدارة كانت تكتب تحفظاتها في تقرير مفصل وترسله إلى سكرتير الشركة.

وبالنظر إلى المستقبل (٢٠٠٩)، فقد طالبت الشركة المشرعين بسن قوانين تدعم النمو المستدام طويل الأمد في القطاع المصري بالتنسيق مع بذل جهود أكبر في مراقبة مخاطر السوق. وفي الختام، أشار التقرير إلى أن الشركة ستعمل مع المشرعين من أجل التأكد من أن الإصلاحات التشريعية تدعم حقوق المساهمين من ناحية، وتقوم بخلق قيمة مستدامة للشركة من ناحية أخرى. ويذكر أن شركة اف اند سي تنوي متابعة برامج الإنقاذ المالي المقدمة من قبل الحكومات المختلفة حول العالم، بالإضافة إلى تشجيع الشركات على إعطاء المساهمين حق التصويت على برامج مكافئة مجالس الإدارة.

## تقرير كينغ ٣ يقترح ضوابط حوكمة جديدة

صدرت المسودة الأولى من تقرير كينغ ٣ للنقاش العام من قبل مركز المديرين في جنوب إفريقيا على أن يتم نشر النسخة النهائية منه في يوليو ٢٠١٠. ويعتبر التقرير من أهم المراجع على مستوى العالم في مجال الحوكمة. وتطبق توصياته للمرة الأولى على جميع أنواع المؤسسات والشركات بغض النظر عن شكلها القانوني وطبيعة المجال الذي تعمل فيه. ويتناول التقرير موضوعين جوهريين: إنقاذ المؤسسات من وطأة الأزمة المالية ومسؤولية مجلس الإدارة من موضوع الاستحواذ والاندماج. ويعتبر هذا التقرير خروج عن المبدأ القديم والقائم على «التزم واشرح» إلى «طبق واشرح»، وفيما يلي أهم التوصيات التي جاء بها التقرير:

- أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين على أن يكونوا مستقلين ويجب أن تكون مكافئتهم غير مرتبطة بأداء الشركة.
- مطالبة من يتأسس المجلس بأن يكون عضواً مستقلاً وفي حال عدم وجود عضو مستقل فيلزم تعليل ذلك للجمهور.
- أن يتم تعيين اثنان من المدراء التنفيذيين على الأقل في مجلس الإدارة أحدهما رئيس تنفيذي والآخر مسؤول عن التمويل (على عكس تقرير كينغ ٢ الذي طالب العضو الأخير أن يكون مديراً مالياً).
- أن تعطى صلاحية إقالة الرئيس التنفيذي للشركة من منصبه كعضو في مجلس الإدارة للمجلس.
- عندما تقرر الشركة دفع مكافآت فوق مستوى المتوسط العام السائد في البلد فيجب على المجلس أن يعلل ذلك في تقرير الحوكمة.
- أن يتم تعيين لجنة التدقيق من قبل المساهمين بدلاً من تعيينهم من قبل مجلس الإدارة.
- أن يقوم بالرقابة على التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر طرفين مختلفين وأن لا يتم مشاركة التقارير فيما بينهما.
- أن تقوم الشركة بإعداد تقرير سنوي يدمج فيه معلومات عن العمليات والاستدامة (تتضمن الحوكمة) والمالية على أن يتم مراجعة هذا التقرير من قبل لجنة التدقيق.
- يطالب التقرير من لجنة التدقيق بأن تزود باقي أعضاء المجلس بتوصيات فيما يتعلق بالرقابة الداخلية، مخاطر تكنولوجيا المعلومات وأي خلل في التقارير المالية.
- يقترح التقرير التصويت السنوي لانتخاب رئيس مجلس إدارة الشركة من قبل الجمعية العمومية.

## مركز أبوظبي للحوكمة

أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة

صندوق بريد: ٦٧٠٠

هاتف: ٤٤٧٤٦١١ - ٢ - ٠٠٩٧١

فاكس: ٤٤٧٣٦٣٠ - ٢ - ٠٠٩٧١

الموقع الإلكتروني: [www.adccg.ae](http://www.adccg.ae)

تدريب

ندوات ومؤتمرات

استشارات

دراسات